

**ANALISIS KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL HASIL
PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
(BKD) PROVINSI LAMPUNG TAHUN 2021**

(Skripsi)

**Oleh :
LAILA RAHMAWATI
1916041048**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2023**

**ANALISIS KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL HASIL
PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD)
PROVINSI LAMPUNG TAHUN 2021**

**Oleh
LAILA RAHMAWATI**

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023**

ABSTRAK

KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL HASIL PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI LAMPUNG

Oleh

Laila Rahmawati

Kebijakan penyetaraan jabatan menjadi sebuah langkah baru untuk percepatan reformasi birokrasi di Indonesia. Pejabat administrasi yang terdampak menjadi fungsional harus beradaptasi dengan proses kerja yang biasanya disposisional dan manajerial menjadi iklim kerja yang berorientasi pada keahlian/kompetensi. Kompetensi merupakan kemampuan kerja individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berhubungan dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh analisa dan deskripsi terkait kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dengan mengacu pada dimensi kompetensi menurut Moeheriono (2014) yaitu keterampilan menjalankan tugas, keterampilan mengelola tugas, keterampilan mengambil tindakan, keterampilan bekerja sama, dan keterampilan beradaptasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pejabat fungsional hasil penyetaraan sudah memiliki keterampilan walaupun masih terdapat hambatan seperti keterbatasan pengetahuan dan pemahaman terkait kapasitasnya sebagai pejabat fungsional karena belum ada pemetaan kompetensi yang dilakukan melalui uji kompetensi serta anggaran yang terbatas untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Kata Kunci : reformasi birokrasi, penyetaraan jabatan, kompetensi

ABSTRACT

COMPETENCE OF FUNCTIONAL POSITION AS RESULT OF DEPARTMENTS EQUALIZATION IN THE REGIONAL CIVIL SERVICE AGENCY OF LAMPUNG PROVINCE

By

Laila Rahmawati

The policy of equalizing positions is a new step to accelerate bureaucratic reform in Indonesia. Administrative employee who are affected by being functional must adapt from work processes that are usually dispositional and managerial to a work climate that is skill/competency oriented. Competency is an individual's work ability which includes aspects of knowledge, skills and attitudes related to performance. This study uses a qualitative descriptive method with data collection techniques of interviews, observation, and documentation. The aim of this research is to obtain an analysis and description related to functional position competencies resulting from equalization of positions at the Regional Civil Service Agency of Lampung Province by referring to the competency dimensions according to Moeheriono (2014), namely skills in carrying out tasks, skills in managing tasks, skills in taking action, skills in working together, and adapting skills. The results of this research show that functional officials resulting from equalization already have skills even though there are still obstacles such as limited knowledge and understanding regarding their capacity as functional employee because there has been no competency mapping carried out through competency tests and a limited budget for employee competency development.

Keywords: *bureaucratic reform, equalization of positions, competence*

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : **Analisis Kompetensi Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung Tahun 2021**

Nama Mahasiswa : **Laila Rahmawati**

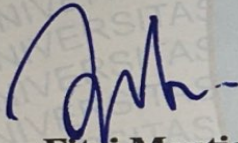
Nomor Pokok Mahasiswa : **1916041048**

Jurusan : **Ilmu Administrasi Negara**

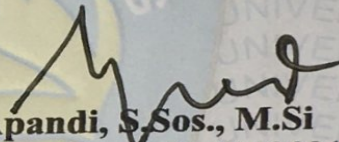
Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

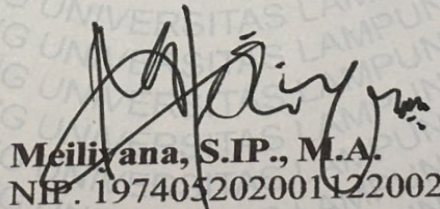


Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D
NIP. 198506202008122001



Apandi, S.Sos., M.Si
NIP. 196207071983031005

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara

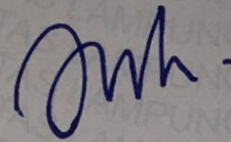


Meiliyana, S.IP., M.A.
NIP. 197405202001122002

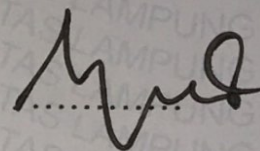
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji:

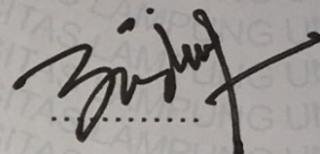
Ketua : Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D



Sekretaris : Apandi, S.Sos., M.Si



Penguji : Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.
NIP. 196108071987032001



Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 11 Oktober 2023

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 11 Oktober 2023

Yang membuat pernyataan,



Laila Rahmawati
NPM. 1916041048

RIWAYAT HIDUP



Penulis memiliki nama lengkap Laila Rahmawati, lahir di Bogor pada tanggal 18 Oktober 2001. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, anak perempuan satu-satunya dari pasangan Bapak Zainal Abidin dan Ibu Rusmiati. Penulis memiliki satu adik kandung laki-laki bernama Muhammad Fazri Al-Ghifari. Jenjang pendidikan yang ditempuh penulis dimulai dari Raudhotul Athfal Al-Fauzi pada tahun 2006 dilanjutkan dengan menempuh pendidikan di SD Negeri Kawung Luwuk 2 Bogor Utara pada tahun 2007 dan lulus pada tahun 2013. Pada Tahun 2016 penulis menyelesaikan pendidikan di MTs Negeri Kota Batu Okus Sumatera Selatan, dan di tahun 2019 penulis menyelesaikan pendidikan di SMK Negeri 1 Liwa Lampung Barat. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung dan terdaftar sebagai Mahasiswa di Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik tahun 2019 melalui jalur SBMPTN.

Selama menjalani perkuliahan, penulis aktif di beberapa organisasi kampus, seperti BEM U KBM Unila sebagai Staff Ahli di Kementerian Luar Negeri 2020, menjadi Kepala Bidang Data dan Informasi di Himagara FISIP Unila, dan menjadi anggota di organisasi English Society (Eso Unila) serta PIK-R Raya Universitas Lampung. Selain itu, penulis juga aktif mengikuti kegiatan relawan sosial seperti menjadi tutor di Rumah Inggris dan DT Peduli Lampung, serta menjadi salah satu penerima beasiswa Teach4Hope yang diselenggarakan oleh Kitabisa.com.

Program Kampus Merdeka yang pernah penulis ikuti selama perkuliahan yakni Program Kampus Mengajar di SD IT Daarul Qudwah di bulan Agustus-Desember 2021, Program Kredensial Mikro Mahasiswa Indonesia (KMMI) Kemendikbud kelas Perdamaian dan Transformasi Konflik di Universitas Malikussaleh Aceh pada tahun 2021, Program Mahasiswa Magang Bersertifikat (PMMB) di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pada bulan Maret-Agustus 2022, Program Talent Scouting Academy (TSA) Kementerian Kominfo pada bulan September-November 2022. Selain itu, penulis juga pernah diterima magang di PT. Pelabuhan Indonesia Regional II Panjang melalui Program Magang Bertalenta (Magenta) BUMN selama 8 bulan terhitung sejak Oktober 2022- Juni 2023. Penulis juga melaksanakan kegiatan Kuliah Kerja Nyata (KKN) sebagai bentuk pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan pada bulan Januari-Februari 2022 di Desa Sukaraja, Kecamatan Batu Brak, Lampung Barat.

MOTTO

“Allah does not burden a soul beyond that it can bear”

(Q.S Al Baqarah: 286)

“Barangsiapa yang pergi untuk menuntut ilmu, maka dia telah termasuk golongan sabilillah (orang yang menegakkan agama Allah) hingga ia pulang kembali.”

(HR. Tirmidzi)

“Bersujud sampai terwujud. Jika sudah terwujud, jangan lupa arah sujud”

(Hanan Attaki)

“ Kita tidak pernah tahu seerapa kerasnya usaha orang lain untuk mencintai dan menerima takdirnya, maka jangan rusak dengan lisan kita yang tidak bertanggung jawab.”

(Laila Rahmawati)

PERSEMBAHAN



Segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan nikmat sehat, nikmat akal dan kesempatan, menjadi sebaik-baik pelindung, penolong dan pemberi kemudahan dalam setiap urusan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Teriring shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, semoga skripsi ini dapat memberikan kebermanfaatn kepada sekitar.

Dengan segala ketulusan hati, ku bersembahkan karya sederhana ini kepada:

Bapakku dan Mamahku tercinta,

Bapak Zainal Abidin dan Mamah Rusmiati

dan

Adikku yang amat ku sayangi,

Muhammad Fazri Al-Qifari

Terimakasih untuk segala pengorbanan, cinta, kasih sayang, dukungan dan doa yang senantiasa selalu tercurah sepanjang hidup agar aku dapat menjadi orang yang berpendidikan dan bermanfaat untuk sekitar. Terimakasih selalu menjadi garis terdepan dan selalu ada di setiap prosesku, semoga Allah selalu memberikan kesehatan dan perlindungan kepada mamah, bapak dan adikku tersayang agar selalu dapat kebersamai prosesku yang akan dilalui hari ini dan kedepannya.

Almamater Tercinta,

Universitas Lampung

SANWACANA



Alhamdulillahirabbil'alamin, tiada kata yang dapat terucap selain rasa syukur penulis ucapkan atas segala rahmat dan berkah yang selalu Allah Subhanahu wa Ta'ala berikan karena berkat rahmat, hidayah dan ridho-Nya serta doa dan dukungan orang tua dan adik tersayang penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: “ **ANALISIS KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL HASIL PENYETARAAN JABATAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG TAHUN 2021**”. Penulis skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Administrasi Negara (S.A.N) pada jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Lampung. Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari banyak sekali kesulitan yang dihadapi dari awal hingga selesainya skripsi ini. Namun berkat bantuan, bimbingan, dorongan, serta saran dari berbagai pihak, segala kesulitan tersebut Alhamdulillah dapat diatasi dengan baik. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan rasa terimakasih secara tulus kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Ibu Meiliyana, S.IP., M.A., Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Ibu Ita Prihantika, S.Sos., M.A., Selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Terimakasih ibu telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menjadi presenter dalam seminar internasional dan menjadi pemandu acara dalam acara lainnya.
4. Ms. Intan Fitri Meutia, S.A.N., M.A., Ph.D selaku Dosen Pembimbing Akademik sekaligus Dosen Pembimbing Utama serta inspirator bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas ilmu, waktu, nasihat,

arahan, dan bimbingan yang sangat membantu penulis agar terpacu untuk menyelesaikan skripsi ini sehingga menjadi skripsi yang lebih baik.

5. Bapak Apandi, S.Sos., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang juga membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih atas arahan dan bimbingannya selama ini hingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Ilmu dan dukungan yang telah diberikan akan penulis ingat selalu.
6. Bapak Eko Budi Sulistio, S.Sos., M.AP selaku Dosen Penguji skripsi penulis. Terimakasih untuk saran dan masukan yang membangun hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini menjadi lebih baik.
7. Ibu Dr. Ani Agus Puspawati, S.AP., M.AP selaku Dosen Administrasi Negara yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti kegiatan internasional, sehingga penulis memiliki pengalaman berharga dan lebih bersemangat untuk mengikuti kegiatan internasional lainnya.
8. Seluruh Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Prof. Yulianto, Prof. Noverman, Prof. Novita, Bapak Dedy, Ibu Dian, Ms. Devi, Bapak Dodi, Bapak Simon, Ibu Yayu, Ibu Vina, Ibu Indri, Bapak Syamsul, Bapak Nana, Ibu Anisa, Ibu Dewie, Ibu Selvi, Bapak Irsyad, dan Bapak Fery. Terimakasih atas ilmu dan pembelajaran yang diberikan selama proses perkuliahan hingga penulis dapat sampai di titik ini berkat dukungan dari Bapak Ibu Dosen semuanya.
9. Mba Wulan selaku staff administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara. Terimakasih banyak atas bantuan dalam mengurus administrasi penulis sejak menjadi mahasiswa baru hingga menyelesaikan proses perkuliahan ini.
10. Terisitimewa untuk kedua malaikat tak bersayapku Bapak Zainal Abidin dan Mamah Rusmiati. Terimakasih karena selalu mengusahakan semuanya, selalu memberikan yang terbaik, selalu mendukung apa yang menjadi keinginan penulis, mendidik penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang, pengorbanan dan doa yang tak pernah putus mengalir di setiap waktu. Terimakasih Mah, Pak gelar ini ku persembahkan untuk kalian, karena tanpa kalian aku bukan apa-apa dan bukan siapa-siapa. Tolong hiduplah lebih lama lagi agar selalu bisa kebersamai di setiap proses perjalanan hidupku kedepannya. Semoga

Allah senantiasa memberikan kesehatan dan umur panjang agar anakmu dapat menjadi orang sukses dan mengangkat derajat keluarga.

11. Adikku satu-satunya yang amat ku sayangi Muhammad Fazri Al-Qifari, terimakasih telah menjaga Mamah dan Bapak selama penulis merantau disini, menjadi adik yang penurut dan selalu mengalah untuk mengutamakan kebutuhan kakaknya. Semangat belajar dan sekolahnya, semoga cita-citamu untuk bisa masuk sekolah kedinasan dapat tercapai agar kita dapat membahagiakan Bapak dan Mamah.
12. Keluargaku Granada, Ipah, Jono, Mba Egi, Anin, Anada, Ayas, Arif, Indra, Kezia, Amal, Anada, Dinda, Nina, Olip, Nanda, Ivan, Dilla, Topan, Cinta, Sabrina, Atha, Nichol, Siti, Aidila, Zahra, Arya, Aqila, Caca, serta teman-teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, terimakasih telah mewarnai hidup selama kurang lebih 4 tahun ini, semoga kalian sukses terus kedepannya dimanapun kalian berada nanti.
13. Sahabat dalam segala hal Risandi, terimakasih sudah menjadi sahabat penulis selama menjalani perkuliahan, terimakasih sudah mau diajak untuk mencoba hal baru, berbagi keluh kesah kehidupan sebagai anak kosan, dan menguatkan satu sama lain. Mari kita wujudkan impian kita untuk dapat membeli sesuatu tanpa melihat harga lagi.
14. Sahabat seperjuanganku, Marfuah, Made, Indri, Sinta, Putri terimakasih sudah menemani penulis dari awal perkuliahan hingga saat ini. Terimakasih untuk dukungan dan rasa sayang tulus yang diberikan, mari kita gapai puncak kesuksesan itu bersama.
15. Sahabat yang sudah kebersamai penulis sejak 7 tahun yang lalu dari masa SMK, Cucu Ai Hayati, S.H., dan Nur Sintia, S.Sn., terimakasih untuk setiap proses yang telah kita lalui bersama, semoga jarak tak menjadi pengahalang silaturahmi kita untuk tetap terjaga hingga saat ini dan seterusnya.
16. Teman-teman KKN Desa Sukaraja, Amanda, Desy, Anton, Hardi, Ibrahim dan Zul, terimakasih untuk 42 hari yang sangat berwarna, semoga kalian sukses kedepannya dan selalu dalam perlindungan Allah Swt.
17. Bapak dan Ibu Pegawai BKD Provinsi Lampung, terimakasih Pak Liyus, Ibu Mery, Ibu Shanty, Ibu Ijah, Pak Wawan, Ibu Tika, Pak Pandu, Pak Putra, Pak

Sepriadi, Pak Perdana, Pak Hasan, Pak Erwin, Pak Halim, Ibu Dewi, Ibu Anggi, dan Mba Anggi yang telah membantu dan membimbing penulis dalam melaksanakan kegiatan magang dan turun lapang dalam penyusunan skripsi ini. Tak lupa juga teman-teman seperjuangan magangku Hendra, Dandung, dan Iqbal, terimakasih telah berproses bersama dan semangat terus untuk setiap proses yang akan dilalui kedepannya.

18. *Lastly*, kepada perempuan sederrhana namun terkadang sangat sulit dimengerti isi kepalanya, sang penulis dari sebuah karya ilmiah ini, diri saya sendiri Laila Rahmawati. Seorang wanita yang berusia 21 tahun saat menyusun karya tulis ini namun terkadang sifatnya seperti anak kecil pada umumnya. Terimakasih telah hadir di dunia walaupun mungkin tidak sedikit yang tidak ikut serta merayakan hadirmu di dunia namun selalu bersyukur karena banyak pula manusia yang dengan bahagia merayakan kehadiranmu di dunia. Terimakasih sudah bertahan sejauh ini melewati banyaknya rintangan hidup yang tidak tertebak adanya. Terimakasih tetap memilih hidup dan merayakan dirimu dengan keluargamu hingga sampai di titik ini, walaupun tak jarang merasa putus asa atas apa yang diusahakan dan belum berhasil, namun terimakasih tetap menjadi manusia yang selalu mau berusaha dan tidak lelah untuk mencoba. Berbahagialah selalu dimanapun berada, Laila. Rayakan selalu kehadiranmu di dunia dengan semua hal yang membuatmu hidup. Pastikan jiwamu selalu menjadi bagian dari hal-hal baik di alam semesta, dan semoga engkau selalu dipertemukan dan dikelilingi dengan orang-orang baik.

Terimakasih sekali lagi penulis ucapkan kepada seluruh pihak yang sudah mendukung dan terlibat dalam proses penyelesaian skripsi ini baik yang tertulis maupun tidak tertulis namanya. Mohon maaf tidak penulis sebutkan satu persatu, tanpa mengurangi rasa hormat dalam sanwacana ini penulis berharap semoga Allah membalas semua kebaikan kalian. Akhir kata, penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis sangat mengharapkan masukan, kritik, dan saran yang

membangun agar karya tulis selanjutnya dapat lebih baik. Harapannya semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi seluruh pihak dan semoga amal baik yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Allah SWT.

Bandar Lampung, 18 Oktober 2023

Penulis,

Laila Rahmawati

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
II. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu	11
2.2 Konsep Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional	13
2.3 Kompetensi.....	16
2.3.1 Definisi Kompetensi.....	16
2.3.2 Ruang Lingkup Kompetensi.....	18
2.3.3 Manfaat Kompetensi	22
2.4 Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur.....	23
2.5 Kerangka Fikir Penelitian.....	27
III METODE PENELITIAN	29
3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian	29
3.2 Fokus Penelitian	29
3.3 Lokasi Penelitian	30
3.4 Jenis dan Sumber Data	31

3.5 Informan Penelitian	31
3.6 Teknik Analisis Data	33
3.7 Teknik Keabsahan Data	34
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Gambaran Lokasi Penelitian	36
4.1.1 Sejarah Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.....	36
4.1.2 Visi Dan Misi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung..	37
4.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.....	37
4.1.4 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung.....	38
4.1.5 Sumber Daya Manusia (SDM) Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	46
4.2 Hasil Penelitian	47
4.2.1 Keterampilan Menjalankan Tugas (<i>Task Skill</i>)	53
4.2.2 Keterampilan Mengelola Tugas (<i>Task Management Skill</i>).....	61
4.2.3 Keterampilan Mengambil Tindakan (<i>Contegency Management Skill</i>)	64
4.2.4 Keterampilan Bekerja Sama (<i>Job Rol Environment Skill</i>)	67
4.2.5 Keterampilan Beradaptasi (<i>Transfer Skill</i>).....	70
4.3 Pembahasan Penelitian	73
V. KESIMPULAN	92
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jenis Jabatan Fungsional di BKD Provinsi Lampung.....	5
2. Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di BKD Provinsi Lampung	6
3. Penelitian Terdahulu	11
4. Informan Penelitian.....	31
5. SDM BKD Provinsi Lampung.....	46
6. Data Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di BKD Provinsi Lampung	49
7. Matriks Pembahasan	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Fikir Penelitian	28
2. Struktur Organisasi BKD Provinsi Lampung Tahun 2023	38
3. Surat Kemendagri tentang Penyetaraan Struktur Organisasi	48
4. Dokumentasi saat Pelantikan Pejabat Fungsional Pemerintah Provinsi Lampung	48
5. Surat Tugas tentang Tugas Tambahan sebagai Subkoordinator	55
6. Surat Keputusan (SK) Gubernur Lampung tentang Penyetaraan Jabatan	57
7. Surat dari Sekretariat Daerah tentang Coaching, Mentoring dan Konseling Kinerja	65

1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi menjadi sebuah langkah awal bagi pemerintah dalam mencapai kemajuan dari sebuah negara. Reformasi birokrasi yang dilaksanakan di berbagai organisasi pemerintahan baik di lingkup Kementerian maupun organisasi pemerintahan daerah saat ini mengusung konsep *Grand Design* Reformasi Birokrasi tahun 2020-2025 yang merupakan sasaran lima tahun ketiga yaitu menuju *dynamic governance* untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia (*world class bureaucracy*). Maka semangat kolaborasi dengan berbagai Kementerian/Lembaga terkait reformasi birokrasi terus dibangun. Konsep *Grand Design* ini menjadi pedoman atau acuan bagi pemerintah dalam menyelenggarakan reformasi birokrasi di Indonesia. Diharapkan dengan adanya acuan atau pedoman ini, tatanan birokrasi di Indonesia dapat menjadi birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi.

Reformasi birokrasi di Indonesia sudah dilakukan sejak tahun 1998 yang ditandai dengan lahirnya berbagai regulasi mengenai perbaikan kinerja birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Setidaknya terdapat 2 (dua) aspek yang sangat mendesak untuk dilakukan *reform* yaitu redesain (menata-ulang) struktur birokrasi yang terlalu besar (pusat dan daerah) yang menyebabkan pembengkakan anggaran dan kinerja yang lambat, serta mindset para birokrat yang harus dirubah untuk lebih mengedepankan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan (Haning, 2018).

Substansi area perubahan sebagaimana yang tertuang dalam Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 dimana pemerintah Kabupaten/Kota wajib menyusun dokumen perencanaan *Road Map* Reformasi birokrasi guna mendukung program nasional yaitu mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik berbasis kinerja dan dinamis. Sedangkan obyek reformasi birokrasi di pemerintahan daerah berkaitan untuk memecahkan permasalahan birokrasi di daerah, antara lain :

- a. Proses *overlapping* antar fungsi-fungsi pemerintahan di perangkat daerah berdampak pada inefisiensi pegawai dan anggaran/APBD;
- b. Menata ulang proses birokrasi dan melakukan terobosan baru (*innovation breakthrough*) dengan langkah-langkah bertahap, konkret, realistis, sungguh-sungguh, berfikir di luar kebiasaan/rutinitas yang ada (*out of the box thinking*), perubahan paradigma (*a new paradigm shift*), dan dengan upaya luar biasa (*business not as usual*);
- c. Merevisi dan membangun berbagai regulasi, kebijakan dan praktek manajemen pemerintah dan menyesuaikan tugas fungsi instansi pemerintah dengan paradigma dan peran baru (Dwiyanto, 2017).

Hal ini yang kemudian diusung dalam masa kepemimpinan Ir. Joko Widodo periode 2019-2024, dimana dalam naskah pidato Presiden Republik Indonesia pada tanggal 20 Oktober 2019 memberikan pernyataan bahwa dalam 5 tahun kedepan arah dari penyelenggaraan pemerintah akan berfokus pada pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), pembangunan infrastruktur, simplifikasi regulasi, transformasi ekonomi, serta termasuk dalam hal penyederhanaan birokrasi. Arah pidato presiden ini kemudian tertuang dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 yang menjadi tolak ukur bagi Indonesia untuk mencapai salah satu visi Indonesia Emas 2045 yakni target pembangunan ekonomi berkelanjutan yang mengalami kenaikan sebesar 5,6%-6,2%. Tentunya bukanlah hal yang mudah bagi pemerintah untuk sampai di angka 5% sebab saat ini rata-rata

pendapatan Indonesia masih di kisaran USD3.600-3.700 per kapita (Bappenas, 2021).

Tantangan tersebut harus dihadapi oleh Indonesia dan menjadi tugas bagi pemerintah untuk menyusun strategi bagaimana mencapai target pertumbuhan ekonomi tersebut. Selama ini, proses pelayanan publik di Indonesia masih dikenal dengan sistem pemerintahannya yang rumit, berbelit-belit dan memakan waktu lama. Keluhan atas sistem kerja birokrasi ini kemudian dilakukan reformasi yakni memangkas alur birokrasi yang semula terdapat 5 jenjang eseloniasi menjadi 3 hingga 2 level eseloniasi dengan harapan birokrasi di Indonesia dapat bergerak lebih gesit (agile), responsif, adaptif dan inovatif.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (PANRB) dalam hal ini selaku penyelenggara urusan pemerintahan yang membidangi aparatur negara dan reformasi birokrasi di Indonesia menindaklanjuti mandat tersebut dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 28 tahun 2019 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional yang kemudian diperbaharui kembali menjadi Permenpan RB Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Salah satu langkah yang diambil oleh pemerintah dalam proses penyederhanaan birokrasi melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) pada tahun 2012 mengeluarkan kebijakan tentang penghapusan jabatan eselon III dan IV dengan tujuan untuk memindahkan orientasi pegawai dari struktural ke jabatan fungsional dengan salah satu tujuannya untuk memangkas biaya yang tidak diperlukan untuk memfasilitasi para pejabat yang duduk di level eselon III dan IV.

Terbitnya regulasi mengenai kebijakan penyetaraan jabatan ini diformulasikan dengan tujuan untuk menciptakan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja

pemerintah kepada publik. Birokrasi kedepannya diharapkan dapat lebih cepat dalam menangani segala urusan termasuk dalam hal pelayanan dan tidak ada lagi hambatan atau kendala di lapangan. Selain itu, kebutuhan untuk dapat mengambil keputusan yang cepat, kinerja aparatur yang mesti optimal dan efisiensi penggunaan anggaran menjadi alasan pula mengapa perlu diberlakukannya kebijakan penyetaraan jabatan ini.

Ruang lingkup penyederhanaan birokrasi diawali dengan adanya penataan struktur organisasi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 pasal 4, yang kemudian dilanjutkan dengan kebijakan transformasi jabatan dengan cara menghapuskan atau memangkas alur birokrasi yang pada mulanya jabatan eselonisasi terdiri dari lima jenjang jabatan (eselon I sampai eselon V) menjadi hanya dua jenjang jabatan (eselon I dan eselon II) di tingkat pusat dan tiga jenjang jabatan di tingkat daerah (eselon I sampai eselon III). Pejabat yang sebelumnya duduk sebagai pejabat administrasi (administrator dan pengawas) akan ditransformasikan ke dalam jabatan fungsional. Setelah tahapan penyetaraan jabatan dilakukan, maka akan ada penyesuaian sistem kerja yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 yang dimaksud dengan jabatan administrasi ialah sekelompok jabatan yang memiliki tugas dan fungsi untuk menyelenggarakan pelayanan publik, administrasi pemerintahan dan pembangunan. Sedangkan Jabatan fungsional merupakan sekelompok jabatan yang memiliki tugas dan fungsi dengan pelayanan fungsional berbasis keahlian atau keterampilan tertentu. Setiap jabatan yang direferensikan dikelompokkan ke dalam klasifikasi jabatan ASN yang memiliki kesamaan karakteristik, mekanisme, dan pola kerja.

Sesuai dengan ketentuan dan jadwal yang telah ditetapkan oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021, acara pelantikan pejabat administrasi yang dialihfungsikan menjadi pejabat fungsional dilaksanakan secara serentak

di seluruh Pemerintah Daerah se-Indonesia pada hari Jumat, 31 Desember 2021. Ada sebanyak 143.115 pejabat yang dilantik dalam acara pelantikan tersebut. Momentum ini menjadi sebuah peristiwa langka karena baru pertama kali terjadi pada era kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan menjadi sebuah langkah baru untuk percepatan reformasi birokrasi di Indonesia.

Dalam hal ini Provinsi Lampung yang dipimpin langsung oleh Gubernur sukses melantik 503 pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan dari berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Lampung Nomor 821.29/840/VI.04/2021 Tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Pejabat Administrasi Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung menjadi salah satu instansi pemerintah daerah di tingkat provinsi yang juga terkena dampak dengan adanya kebijakan penyetaraan jabatan ini. Berikut merupakan jenis jabatan fungsional yang terdapat di BKD Provinsi Lampung.

Tabel I Jenis Jabatan Fungsional di BKD Provinsi Lampung

No	Nama Jabatan Fungsional	Jumlah
1	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama	9 orang
2	Analisis SDM Aparatur Ahli Muda	20 orang
3	Analisis SDM Aparatur Ahli Madya	5 orang
4	Analisis Sistem Informasi	1 orang
5	Analisis Perencanaan, Evaluasi & Pelaporan	2 orang
6	Auditor Kepegawaian Ahli Madya	1 orang
7	Analisis Sistem Informasi Kepegawaian	1 orang
8	Analisis Perencana SDM Aparatur	5 orang
9	Analisis Organisasi	1 orang
10	Pranata Komputer Ahli Muda	1 orang
11	Analisis Pengembangan Karir	2 orang
12	Analisis Data dan Informasi	1 orang

13	Analisis Pengembangan SDM Aparatur	1 orang
14	Analisis Aplikasi dan Pengolahan Data Keuangan	1 orang
15	Pranata SDM Aparatur Penyelia	1 orang
16	Analisis Keuangan	2 orang
17	Perencana Ahli Muda	2 orang
18	Analisis Penegakan Integritas & Disiplin SDM Aparatur	2 orang
19	Analisis Kesejahteraan SDM Aparatur	1 orang
20	Analisis Kepegawaian Pelaksana Lanjutan/Mahir	1 orang
21	Perencana Ahli Pertama	2 orang
22	Analisis Tata Usaha	1 orang
23	Analisis Jabatan	1 orang
24	Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama	2 orang
25	Pranata SDM Aparatur Pelaksana Lanjutan/Mahir	1 orang
26	Pranata Komputer Ahli Pertama	2 orang
27	Pranata SDM Aparatur Pelaksana/Terampil	2 orang

Sumber : Diolah Oleh Peneliti, 2023

Kebijakan penyetaraan jabatan ini menjadikan sebanyak 13 orang pejabat pengawas (esselon IV) di BKD Provinsi Lampung dialihfungsikan menjadi pejabat fungsional sejak pelantikan tersebut dengan rincian sebagai berikut.

Tabel 2 Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan di BKD Provinsi Lampung

No	Golongan	Jenis Jabatan Fungsional	Jumlah
1	III/c	Pranata Komputer Ahli Muda	1 orang
2	III/c	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	1 orang
3	III/d	Perencana Ahli Muda	1 orang
4	III/d	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	5 orang
5	IV/a	Analisis Kepegawaian Ahli Muda	5 orang
Jumlah			13 orang

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2023

Pejabat fungsional yang disetarakan merupakan pejabat fungsional tingkat eselon IV atau jabatan pengawas tetap mempertahankan eselon IV lainnya seperti Kassubag Umum dan Kepegawaian dan Kassubag Keuangan dengan kriteria sebagai berikut :

1. Memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau penggunaan barang/jasa.
2. Memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan.
3. Kriteria dan syarat lain yang bersifat khusus berdasarkan usulan masing-masing organisasi kepada Menteri PANRB sebagai bahan pertimbangan yang diperlukan kedudukannya sebagai pejabat administrasi.

Organisasi pemerintahan kedepannya akan berbasis pada fungsional dan kinerja, sehingga komposisi jenis jabatan diformulasikan pada peningkatan persentase jabatan fungsional di sektor pelayanan dasar, pendidikan, kesehatan dan penyuluhan serta teknis-teknis lainnya yang dapat menunjang potensi pendapatan daerah dan negara. Dengan adanya kebijakan penyetaraan jabatan ini diharapkan menjadi salah satu cara pemerintah dalam menerapkan konsep *Smart ASN*.

Sejak dilantik pada 31 Desember 2021 lalu, dalam pelaksanaannya kebijakan penyetaraan jabatan ini belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan karena masih memiliki kendala terutama pada proses atau cara kerja jabatan fungsional yang masih belum dipahami terutama dalam hal pemenuhan dan pengumpulan angka kredit yang menjadi tujuan sasaran kerja. Hal ini dikarenakan pejabat administrasi yang dilantik menjadi pejabat fungsional harus beradaptasi dengan proses kerja yang biasanya disposisional dan manajerial menjadi iklim kerja yang berorientasi pada keahlian melalui penerapan butir kegiatan yang memiliki nilai. Hasilnya tidak sedikit pejabat hasil penyetaraan yang masih menerapkan pola kerja lama dan tetap

menjalankan tugas, pokok dan fungsinya yang sama dengan jabatan sebelumnya.

Selain itu, Kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional yang dilakukan pemerintah daerah dapat dikatakan tergesa-gesa mengingat pemerintah daerah diberikan tenggat oleh pemerintah pusat agar segera menyederhanakan birokrasi di pemerintahan daerah sesuai amanat Permenpan RB Nomor 17 dan 25 Tahun 2021 paling lambat 31 Desember 2021, dan apabila terlambat akan dikenakan sanksi berupa teguran dari Kementerian Dalam Negeri dan pengurangan anggaran Dana Alokasi Umum (DAU) bagi daerah tersebut. Dengan begitu, mau tidak mau Pemerintah Daerah berkegas untuk memproses kebijakan ini. Bahkan terbukti di beberapa daerah melaksanakan pelantikan di menit terakhir tahun 2021 menjelang tutup tahun.

Hal inilah yang memberikan kesan bahwa proses penerapan kebijakan penyetaraan jabatan ini mengejar deadline sehingga menyebabkan beberapa pejabat fungsional yang disetarakan tidak memiliki pilihan lain selain mengikutinya. Beberapa pejabat hasil penyetaraan juga mengatakan bahwa mereka kurang mengetahui waktu pelaksanaan pelantikan menjadi pejabat fungsional dan menjadi fungsional apa nantinya hasil dari penyetaraan sehingga menyebabkan ketidakpastian dan keraguan dalam menentukan langkah karir pejabat tersebut.

Pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan selain diharuskan untuk mengumpulkan angka kredit, juga diberikan tugas tambahan setelah mendapatkan Surat Keputusan (SK) selaku Koordinator/Sub Koordinator. Hal ini bertujuan untuk memperhalus turbulensi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional atau beradaptasi. Namun dalam kenyataannya, kebijakan penunjukkan pejabat fungsional menjadi Koordinator/Sub Koordinator terkesan hanya merubah istilah dari birokrasi yang sebelumnya yaitu pejabat eselonisasi dan diberlakukan selama 1 tahun yakni pada tahun 2022. Tentunya hal ini dirasa amat bertolak belakang dengan harapan untuk merampingkan birokrasi menjadi lebih lincah, adaptif, responsif dan inovatif di era revolusi industri 4.0 ini.

Proses penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional memiliki implikasi yang berbeda dengan sistem kinerja sebelumnya, dimana para pejabat struktural yang sebelumnya hanya mengerjakan tugas-tugas yang bersifat manajerial kini diharuskan mengerjakan tugas-tugas teknis yang membutuhkan keahlian didalamnya. Maka dari itu diperlukan perhatian khusus atau tindak lanjut lebih jauh terkait kompetensinya pasca penyetaraan jabatan. Tentunya ini juga dikarenakan ASN saat ini dituntut untuk dapat mengembangkan kompetensi dan potensi yang ada dalam dirinya sehingga dapat mengikuti perkembangan zaman yang cepat berubah seperti saat ini.

Salah satu upaya untuk yang dilakukan oleh Pemerintah untuk mewujudkan ASN yang profesional adalah dengan dibentuknya sistem merit. Dalam penerapannya, sistem merit di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menunjukkan bahwa manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dilakukan secara adil tanpa adanya KKN. Hadirnya kebijakan penyetaraan jabatan ini sebenarnya membawa perubahan baik untuk birokrasi kedepannya apabila dapat dieksekusikan dengan baik di lapangan. Hasil pra riset yang dilakukan di BKD Provinsi Lampung menunjukkan bahwa penerapan kebijakan penyetaraan jabatan ini belum dapat sepenuhnya dikatakan berhasil, karena masih ditemukan kendala atau hambatan dalam penyelenggaraannya. Maka dari itu, kompetensi para pejabat fungsional hasil penyetaraan jabatan ini sangat penting dikaji lebih lanjut agar kedepannya mereka dapat bekerja sesuai dengan kompetensinya sehingga dapat meningkatkan kinerja dan akan berdampak pada pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, penulis ingin melakukan penelitian mengenai **“Kompetensi Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijabarkan sebelumnya, maka permasalahan yang akan diteliti adalah bagaimana gambaran kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di BKD Provinsi Lampung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini, maka penelitian ini bertujuan untuk memperoleh hasil analisis tentang gambaran kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di BKD Provinsi Lampung.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Bagi penulis diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan dan pendalaman ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah sehingga dapat mengimplementasikan teori-teori yang sudah dipelajari. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian jurusan Ilmu Administrasi Negara dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dengan masalah yang relevan.

b. Manfaat Praktis

Bagi instansi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan menjadi bahan masukan untuk tetap memperhatikan kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan yang akan berdampak pada kinerja pegawai maupun organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya, sebuah penelitian tidak dapat berdiri sendiri karena pasti akan berkaitan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu dimaksudkan agar menjadi gambaran dan pedoman bagi peneliti untuk dapat memberikan kejelasan terkait persamaan dan perbedaan pada fokus dan kebaharuan dari penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu juga dapat memberikan data pendukung yang dapat digunakan sebagai sumber informasi yang relevan.

Tabel 3 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Abdurrachman Hani, 2023)	Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Yang Mengalami Penyetaraan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional Di Dinas Kesatuan Bangsa Dan Politik Kabupaten Pasangkayu Provinsi Sulawesi Barat.	Kompetensi Pegawai Dinas Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Pasang Kayu dinilai tidak terlalu bagus karena masih ada beberapa perselisihan dalam ruang pengetahuan. Masih banyak pegawai yang memiliki pengetahuan yang terbatas apalagi pegawai yang mengalami penyetaraan jabatan, yang masih tahap penyesuaian dan pembelajaran terkait jabatan fungsional dan belum mengikuti Diklat Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan. Selain itu, dalam hal kapasitas, Pegawai terbatas pada pemahaman dan kapasitas yang lemah. menjalankan jabatan yang baru yaitu sebagai fungsional sehingga pelaksanaan pekerjaan tidak maksimal. Persamaan penelitian terletak pada metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaan penelitian terletak pada teori yang digunakan dalam

			menggambarkan kompetensi pejabat fungsional hasil penyetaraan dengan menggunakan teori Moeheriono (2014).
2	(Permatasari & Fifi Ariani, 2021)	Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional.	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan karir dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional mempengaruhi peta jabatan dan kinerja dalam sebuah organisasi. Bagi jabatan administrasi yang memiliki peran koordinator dan subkoordinator (akan dapat angka kredit), penilaian kinerja ada pendelegasian wewenang (pejabat penilai) pengembangan karir kaitanya dengan kenaikan pangkat, kenaikan jabatan dan kesejahteraan.</p> <p>Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan sama-sama meneliti tentang penyetaraan jabatan.</p> <p>Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Permatasari & Fifi Ariani terletak pada fokus penelitian yang mengkaji tentang pola karier, sedangkan penelitian yang akan dilakukan lebih difokuskan kepada sistem kerja berbasis kompetensi jabatan fungsionalnya.</p>
3	(Fitrianingrum et al., 2020)	Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi : Analisis Implementasi dan Tantangan.	<p>Hasil analisis terhadap faktor-faktor menunjukkan bahwa secara umum implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dengan menggunakan indikator menurut Edward III yaitu komunikasi, sumberdaya manusia, disposisi dan struktur birokrasi di LIPI belum optimal. Dalam pengembangan karir pejabat fungsional ini sangat diperlukan adanya formasi jabatan selain adanya perubahan struktur organisasi pasca penyetaraan. Perubahan struktur organisasi harus memperhatikan interaksi kerja dengan sistem <i>networking</i> dan proses bisnis baru yang bisa melingkupi para pejabat fungsional hasil penyetaraan tidak hanya dari kesejahteraannya tetapi juga dalam mewadai dan memberikan ruang gerak untuk berkarya berinovasi dan menjamin karir pejabat hasil penyetaraan ini tidak hanya untuk mencapai angka kredit untuk naik jenjang saja tetapi</p>

lebih berkontribusi kepada lembaga dalam mewujudkan SDM yang unggul.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah fokus penelitian yakni bagaimana realita pelaksanaan adanya kebijakan penyetaraan jabatan.

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada indikator yang digunakan, dimana dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitrianingrum menggunakan teori implementasi kebijakan menurut Edwards III dengan 4 indikator yaitu struktur birokrasi, komunikasi, sumberdaya, dan disposisi. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan indikator kompetensi menurut Moeheriono 2014.

Sumber : Diolah Peneliti, 2023.

Berdasarkan perbandingan ketiga penelitian terdahulu pada tabel 2.1 maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini akan membahas mengenai kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan di BKD Provinsi Lampung dengan menggunakan teori kompetensi menurut Mehoeriono (2014) dengan lima indikator yakni keterampilan menjalankan tugas, keterampilan mengelola tugas, keterampilan mengambil tindakan, keterampilan beradaptasi dan keterampilan bekerja sama. Pada penelitian ini akan terfokuskan hanya pada jabatan fungsional yang terkena dampak dari kebijakan penyetaraan jabatan ini.

2.2 Konsep Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional

Saat ini, pemerintah sangat gencar dalam memberikan fokus pada reformasi birokrasi demi tercapainya demokrasi yang dinamis, lincah dan profesional guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja kepada publik. Di Indonesia, jumlah ASN per 30 Juni 2022 yang bekerja pada instansi pusat dan instansi daerah yang terdiri dari PNS dan PPPK adalah 4.344.552 dengan rincian jumlah PNS 3.992.766 (92%) dan 351.786 (8%) untuk PPPK (Buku statistik ASN Juni 2022). Jabatan fungsional menjadi jenis jabatan terbanyak diantara jenis jabatan lainnya, disusul oleh jenis jabatan struktural lainnya.

Hal ini menjadi bukti nyata bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan sudah dilakukan secara nasional guna mendukung percepatan reformasi birokrasi di Indonesia.

Menurut Wibisana (2019) terdapat 6 (enam) alasan mengapa perlu dilakukannya penyederhanaan birokrasi yaitu sebagai berikut :

- a. Perlunya birokrasi yang dinamis dan lincah (*agile*);
- b. Percepatan sistem kerja;
- c. Fokus pada pekerjaan fungsional;
- d. Perlunya efektivitas dan efisiensi;
- e. Perlunya kinerja yang optimal;
- f. Mendorong terciptanya profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN).

Kebijakan transformasi atau penyetaraan jabatan merujuk pada berbagai regulasi perundang-undangan diantaranya :

- a. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN);
- b. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB);
- c. Peraturan Menteri PANRB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional.
- d. Peraturan Pemerintah RI Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
- e. Permenpan RB Nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan mencabut Permenpan RB Nomor 28 tahun 2019.

Menteri PANRB memiliki pandangan bahwa kebijakan penyetaraan jabatan ini diartikan sebagai pengangkatan pejabat administrasi (eselon III kebawah) yang dialihkan menjadi jabatan fungsional melalui mekanisme penyesuaian dengan jabatan yang setara. Adapun indikator yang menjadi acuan bagi pejabat administrasi level 3 kebawah yang akan disetarakan yakni :

1. Pejabat yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan merupakan pejabat administrasi yang pada saat penyederhanaan struktur organisasi duduk dalam jabatan yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi;
2. Tugas dan fungsi jabatan administrasi berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
3. Tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional; dan
4. Jabatan yang berbasis pada keahlian atau keterampilan tertentu.

Penyetaraan jabatan ialah pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian pada jabatan fungsional yang setara. Jabatan yang diusulkan dalam penyetaraan jabatan adalah jabatan yang terdampak (dihapuskan) dalam penyederhanaan birokrasi. Jenis jabatan administrasi yang dapat disetarakan ke dalam jabatan fungsional adalah jabatan administrator, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana. Mekanisme penyetaraan jabatan yang dilakukan untuk jabatan administrator (esslon III) akan disetarakan dengan jabatan fungsional ahli madya, jabatan pengawas (esselon IV) disetarakan menjadi jabatan fungsional ahli muda, dan jabatan pelaksana (Esselon V) akan disetarakan dengan ahli pertama.

Adapun tahapan utama dalam rangka proses penyetaraan jabatan ini mencakup beberapa tahapan yaitu tahap usulan, telaahan, validasi, surat rekomendasi, pengangkatan hingga pada tahapan pelantikan. Instansi pemerintah yang akan melakukan proses penyetaraan jabatan ini akan mengusulkan dokumen kepada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB) yang memuat isi rencana jabatan fungsional apa nantinya setelah penyesuaian. Selanjutnya, Kemenpan-RB akan melakukan telaahan serta validasi untuk dikeluarkannya surat rekomendasi. Surat inilah yang akan menjadi dasar/pedoman untuk digunakan dalam proses pengangkatan dan pelantikan pejabat fungsional yang terdampak penyederhanaan.

Pejabat administrasi yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan dapat diberikan tugas dan fungsi koordinasi serta pengelolaan kegiatan sesuai dengan bidang tugasnya. Pemberian tugas ini diberikan tambahan angka

kredit sebesar 25% dari Angka Kredit Kumulatif untuk kenaikan pengkat yang lebih tinggi serta diakui sebagai tugas pokok dalam Penetapan Angka Kredit (PAK). Penilaian terhadap tugas tambahan tersebut dilaksanakan setelah pejabat yang terdampak tersebut menjalankan tugasnya kurang dalam 1 (satu) periode penulaian kinerja jabatan fungsional.

Hal yang membedakan proses kebijakan penyetaraan jabatan dengan *inpassing* ialah penyetaraan ke dalam jabatan Fungsional dapat dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian tanpa harus menunggu/mendapatkan rekomendasi dari Instansi Pembina Jabatan Fungsional Tinggi (JFT) yang bersangkutan. Tentunya hal ini berbeda dengan *inpassing* dimana masih bergantung pada surat rekomendasi yang harus dikeluarkan terlebih dahulu oleh instansi pembina. Meskipun demikian, kedua jenis mekanisme penyetaraan ini akan tetap memperoleh intervensi/perhatian dari instansi pembina dalam proses pembinaan karir kedepan pejabat Jabatan Fungsional Tinggi (JFT).

Seperti yang dinyatakan oleh Presiden Joko Widodo bahwa penyetaran jabatan bukanlah merupakan kata akhir dari penyederhanaan birokrasi. Pasca penyetaraan jabatan dilakukan, perlu pengelolaan lebih lanjut agar pejabat hasil penyetaraan dapat beradaptasi dengan sistem kerja baru guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara pengelolaan SDM di era digital agar mencapai *smart ASN* yang bersifat pemberdayaan pegawai yakni dengan memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri. (Faeflulloh et al., 2020).

2.3 Kompetensi

2.3.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi bukanlah lagi merupakan sesuatu yang asing dan saat ini menjadi konsep yang sangat penting untuk mendapatkan perhatian khusus bukan hanya di sektor bisnis (*private*) tapi sudah merambat ke sektor publik. Paradigma baru manajemen SDM memandang bahwa pegawai merupakan aset organisasi dan sebagai modal bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Penggunaan kompetensi sebagai dasar

dalam manajemen sumber daya manusia diadaptasikan kedalam sektor publik atau pada pelayanan instansi pemerintah karena kompetensi menjadi persyaratan standar bagi seorang individu untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu dengan tepat dan benar.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 disebutkan bahwa kompetensi ialah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sejalan dengan itu, dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tanggal 21 November 2003 disebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diberlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien.

Secara etimologis, kata kompetensi berasal dari bahasa Inggris *competent*, yang mana dalam bahasa Indonesia memiliki arti cakap, mampu dan tangkas. Adapun *competence* dan *competency* berarti kecakapan, kemampuan, kompetensi atau kewenangan. Beberapa ahli juga mengungkapkan pendapatnya mengenai definisi kompetensi. Menurut Wibowo (2017) kompetensi merupakan sebuah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas pengetahuan dan keterampilan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dalam pekerjaan tersebut. Sejalan dengan itu, menurut Mulyasa (2003) kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang mencerminkan pemikiran dan tindakan yang dilakukan oleh pegawai. Kompetensi dapat diartikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengann

kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer dalam Moeheriono, 2018).

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Psikolog L.M Spencer, Jr.S.M (dalam Moeheriono 2018) menunjukkan bahwa semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide inovatif, manajemen skill dan kecepatan bekerja ternyata hasilnya tidak ada perbedaan secara signifikan apabila ditinjau dari sisi ras, gender, maupun sosial ekonomi diantara orang yang satu dengan orang lainnya. Dalam hal ini, yang menjadi pembeda antara kompetensi yang dimiliki seseorang dengan orang lainnya adalah motivasinya dan berfikir secara analitik dari orang tersebut.

Kompetensi sangat amat dibutuhkan dalam setiap organisasi agar organisasi tidak hanya dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai tetapi juga pada aspek kinerja dalam proses pencapaiannya. Kompetensi dari SDM menjadi aspek penting untuk menentukan keberhasilan dari suatu organisasi. Kompetensi yang ada dalam diri seseorang terdiri dari pengetahuan, keahlian, serta kecakapan yang akan mendukung dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

2.3.2 Ruang Lingkup Kompetensi

Paradigma baru manajemen SDM memandang bahwa pegawai merupakan aset organisasi dan sebagai modal bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Kompetensi menjadi persyaratan standar bagi seorang individu untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu dengan tepat dan benar. Secara umum, kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan dan sikap dasar serta nilai yang dicerminkan ke dalam kebiasaan berpikir, bertindak yang sifatnya berkembang dinamis, dan terus menerus serta dapat diraih setiap waktu. Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan dilakukan secara terus menerus, akan membuat seseorang menjadi kompeten. Menurut David Mc. Clelland

dalam Sedarmayanti (2016) disebutkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar yang ada dalam diri individu untuk digunakan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil sebuah kinerja.

Menurut Wibowo (2014) kompetensi yang ada dalam setiap individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sebagai berikut:

1. Motif, ialah suatu hal yang ada dalam benak individu secara terus menerus hingga menyebabkan timbul sebuah tindakan. Semakin terdorongnya sebuah motif, maka akan semakin tertuju pada suatu tindakan yang nyata.
2. Sifat, yaitu karakter fisik atau reaksi yang dilakukan oleh individu ketika menghadapi sebuah kondisi atau situasi tertentu.
3. Konsep diri, adalah sikap atau citra diri yang berada pada diri individu. Salah satunya ialah percaya diri dimana individu tersebut merasa yakin dengan apa yang dilakukannya.
4. Pengetahuan, ialah pemahaman seseorang terhadap sebuah informasi yang diterima. Pengetahuan termasuk kompetensi yang menyeluruh terkait suatu hal, namun hasil penilaian dari pengetahuan biasanya tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang sebab tidak dapat mengukur pengetahuan dan skill seseorang terkait suatu pekerjaan tertentu.
5. Keterampilan, yaitu kemampuan atau kecakapan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas. Kompetensi psikis atau kognitif merupakan bagian dari cara berpikir analitis maupun konseptual.

Lebih lanjut lagi dijelaskan oleh Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2016) yakni terdapat 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif (*Motive*), ialah emosi, hasrat, kebutuhan psikis, atau dorongan yang menimbulkan adanya tindakan.

2. Karakteristik pribadi (*Traits*), merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
3. Konsep diri (*Self-concept*), merujuk pada sikap, nilai dan citra diri seseorang, misalnya keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya.
4. Faktor pengetahuan (*Knowledge*), seperti permasalahan secara teknis, administrasi, dan sistem.
5. Keterampilan (*Skill*), pada kemampuan individu dalam menjalankan suatu aktivitas.

Selain itu, kompetensi bila dilihat dari padangan Moehariono (2018) ada lima indikator kompetensi yang wajib dimiliki seorang pegawai dalam bekerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Keterampilan Menjalankan Tugas (*Task Skill*)
Keterampilan ini mencakup keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin yang sesuai dengan standar yang ada di tempat kerja.
2. Keterampilan Mengelola Serangkaian Tugas (*Task Management Skill*)
Keterampilan mengelola serangkaian tugas yakni bagaimana pegawai mampu untuk mengatur berbagai macam tugas yang berbeda dalam pekerjaan.
3. Keterampilan Mengambil Tindakan (*Contingency Management Skill*)
Keterampilan ini meliputi situasi atau kondisi dimana pegawai harus dapat mengambil tindakan yang cepat dan tepat apabila timbul suatu permasalahan dalam pekerjaan.
4. Keterampilan Bekerja Sama (*Job Role Environment Skills*)

Keterampilan bekerja sama ini adalah keadaan dimana pegawai mampu bekerja sama dengan baik dalam tim ataupun kepada atasan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.

5. Keterampilan Beradaptasi (Transfer Skills)

Keterampilan beradaptasi yaitu kemampuan pegawai untuk selalu membiasakan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis.

Kompetensi juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Pasal 1 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang membagi kompetensi ke dalam 3 kategori, yaitu:

1. Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/ atau mengelola unit organisasi;
2. Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan;
3. Kompetensi sosial kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/ perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir kedepannya. Penetapan standar kompetensi juga merupakan langkah mempertegas dan memperjelas kualifikasi dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi memiliki multifungsi yang berguna sebagai acuan dalam rangka: seleksi (*selection/ recruitment*),

kompensasi (*compensation*), observasi/pelatihan (*observation/coaching*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), penilaian kebutuhan pendidikan dan organisasi (*organizational alignment*), perencanaan karier (*career planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*), dan promosi/penempatan (*promotion/placement*).

Berdasarkan pemaparan diatas, dalam penelitian ini peneliti akan meneliti kompetensi jabatan fungsional hasil penyetaraan jabatan yang akan dianalisis menggunakan teori Moeheriono tentang dimensi kompetensi. Teori tersebut dipilih karena dianggap mampu menjawab fenomena atau permasalahan yang terjadi di lapangan. Dimensi kompetensi tersebut menjadi kemampuan mendasar bagi seorang pejabat fungsional dalam bekerja dan mengembangkan karirnya di jabatan fungsional.

2.3.3 Manfaat Kompetensi

Kompetensi dianggap sebagai aspek penting dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Oleh karena itu, diharapkan setiap manusia dapat memahami kompetensi yang ada dalam dirinya sehingga dapat menjadi peluang bagi pengembangan karir kedepannya. Sedamaryanti (2013) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

- a. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai;
- b. Alat seleksi pegawai;
- c. Memaksimalkan produktivitas;
- d. Dasar pengembangan sistem remunerasi;
- e. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan ;
- f. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009) menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Untuk proses seleksi, *training*, *development*, dan evaluasi
Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*Job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis

kemudian dikelompokkan menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2. Menentukan level seseorang

Dengan adanya kompetensi, seseorang dapat lebih mudah diseleksi dalam sebuah pekerjaan sesuai dengan jenis dan level kompetensinya yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut.

Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karir kedepannya. Penetapan standar kompetensi juga merupakan langkah mempertegas dan memperjelas kualifikasi dalam melaksanakan tugas-tugas atau tanggung jawabnya sesuai dengan kompetensi. Kompetensi memiliki multifungsi yang berguna sebagai acuan dalam rangka: seleksi (*selection/ recruitment*), kompensasi (*compensation*), observasi/pelatihan (*observation/coaching*), penilaian kinerja (*performance appraisal*), penilaian kebutuhan pendidikan dan organisasi (*organizational alignment*), perencanaan karier (*career planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*), dan promosi/penempatan (*promotion/placement*).

2.4 Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

Jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur menjadi salah satu bagian dari karier PNS yang terdiri dari bermacam-macam jenis jabatan berdasarkan keterampilan dan keahliannya. Awalnya jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur merupakan jabatan fungsional analisis kepegawaian yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor PER/36/M.PAN/11/2006 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor PER/14/M.PAN/6/2008. Jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 yang dimana telah disesuaikan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 13 Tahun 2019 yang mengatur tentang pengusulan, penetapan dan pembinaan jabatan fungsional PNS.

Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur merupakan jabatan karir yang masuk dalam klasifikasi/rumpun manajemen dan merupakan Jabatan Fungsional kategori keahlian. Berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur menyatakan bahwa Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggungjawab, dan wewenang untuk melakukan pengelolaan sistem SDM Aparatur melalui kegiatan perumusan, analisis, evaluasi, pengembangan, asistensi, konsultasi, dan penyusunan saran kebijakan dalam konteks kebutuhan serta kepentingan terbaik organisasi dengan peraturan perundang-undangan dan praktik SDM Profesional mutakhir.

Dalam peraturan tersebut juga menyatakan bahwa Analisis SDM Aparatur berkedudukan sebagai teknis fungsional di bidang pengelolaan sistem SDM Aparatur melalui kegiatan perumusan, analisis, evaluasi, pengembangan, asistensi, konsultasi dan penyusunan kebijakan dalam konteks kebutuhan serta kepentingan terbaik organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan praktik SDM Profesional pada instansi pemerintah. Analisis SDM Aparatur berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada Pejabat Pimpinan Tinggi Madya (JPT Madya), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (JPT Pratama), Pejabat Administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur. Kedudukan Analisis SDM Aparatur ditetapkan dalam peta jabatan berdasarkan analisis tugas dan fungsi unit kerja, analisis jabatan, dan analisis beban kerja yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Tugas Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur yaitu melakukan pengelolaan sistem SDM Aparatur melalui kegiatan perumusan, analisis, evaluasi, pengembangan, asistensi, konsultasi dan penyusunan saran

kebijakan dalam konteks kebutuhan serta kepentingan terbaik organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan praktik SDM profesional mutakhir yang terdiri atas:

- a. Penyusunan dan penetapan kebutuhan aparatur sipil negara;
- b. Pengadaan aparatur sipil negara;
- c. Pangkat dan jabatan aparatur sipil negara;
- d. Pengembangan karier aparatur sipil negara;
- e. Pola karier aparatur sipil negara;
- f. Promosi aparatur sipil negara;
- g. Mutasi aparatur sipil negara;
- h. Penugasan aparatur sipil negara;
- i. Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara;
- j. Penilaian kinerja aparatur sipil negara;
- k. Disiplin aparatur sipil negara;
- l. Penghargaan aparatur sipil negara;
- m. Penggajian, tunjangan dan fasilitas aparatur sipil negara;
- n. Pemberhentian aparatur sipil negara;
- o. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua aparatur sipil negara;
- p. Perlindungan aparatur sipil negara;
- q. Cuti aparatur sipil negara;
- r. Sistem informasi aparatur sipil negara;
- s. Manajemen sumber daya manusia aparatur strategik;
- t. Reformasi birokrasi;
- u. analisis organisasi publik;
- v. rancangan organisasi publik;
- w. proses kebijakan/regulasi bidang sumber daya manusia aparatur;
- x. analisis kebijakan/regulasi bidang sumber daya manusia aparatur.

Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur dari jenjang terendah sampai dengan jenjang tertinggi, terdiri atas:

1. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Pertama (III/a dan III/b)
2. Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda (III/c dan III/d)

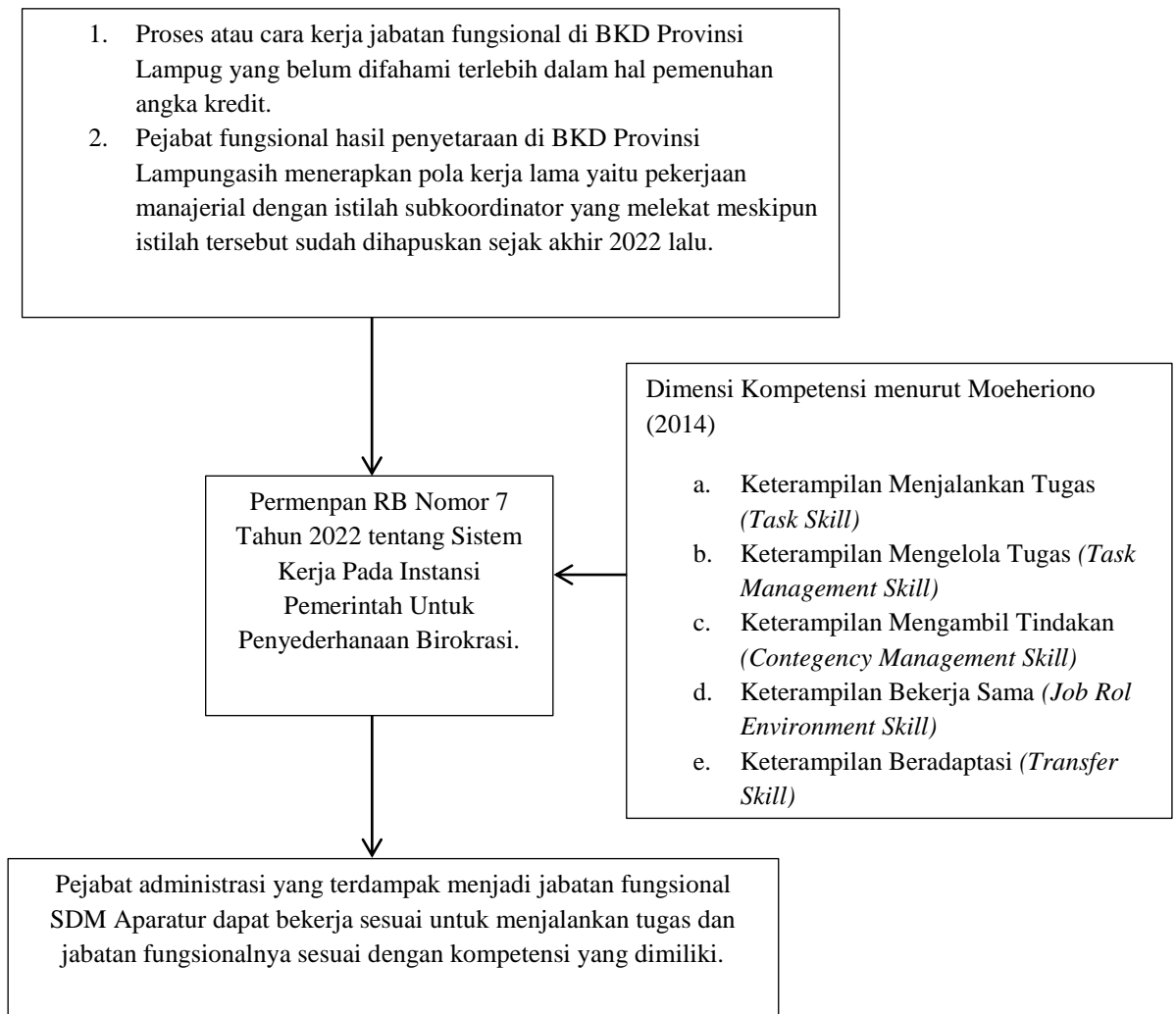
3. Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Madya (IV/a, IV/b, dan IV/c)
4. Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Utama (IV/d dan IV/e)

Pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur akan mendapatkan penilaian angka kredit yang ditetapkan oleh:

1. Pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi pembinaan manajemen kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara untuk Analisis SDM Aparatur Ahli Utama di lingkungan Badan Kepegawaian Negara dan instansi lainnya di luar Badan Kepegawaian Negara.
2. Pejabat pimpinan tinggi pratama yang membidangi pembinaan jabatan fungsional kepegawaian pada Badan Kepegawaian Negara untuk Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama, Analisis SDM Aparatur Ahli Muda dan Analisis SDM Aparatur Ahli Madya di lingkungan instansi lainnya di luar Badan Kepegawaian Negara serta Analisis SDM Aparatur Ahli Madya di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.
3. Kepala Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara bagi Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama dan Analisis SDM Aparatur Ahli Muda di lingkungan Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara dan wilayah kerjanya.
4. Pejabat pimpinan tinggi madya yang membidangi kepegawaian pada Instansi Pemerintah pusat untuk Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama dan Analisis SDM Aparatur Ahli Muda di lingkungan instansi masing-masing.
5. Sekretaris daerah provinsi atau kabupaten/kota atau pejabat pimpinan tinggi pratama yang membidangi kepegawaian untuk Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama dan Analisis SDM Aparatur Ahli Muda di lingkungan pemerintah daerah provinsi atau kabupaten/kota masing-masing.

2.5 Kerangka Fikir Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dan merupakan tuntunan dalam memecahkan masalah penelitian yang dilengkapi penjelasan kualitatif. Berdasarkan hal tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana sistem kompetensi Jabatan Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan dengan menggunakan lima indikator yaitu (1) Keterampilan Menjalankan Tugas (*Task Skills*), (2) Keterampilan Mengelola Tugas (*Task Management Skills*), (3) Keterampilan Mengambil Tindakan (*Contegency Management Skills*), (4) Keterampilan Bekerja Sama (*Job Roll Environment Skills*), (5) Keterampilan Beradaptasi (*Transfer Skills*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat melalui bagan berikut.



Gambar I Kerangka Fikir Penelitian

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2023

III METODE PENELITIAN

3.1 Tipe dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode kualitatif karena bertujuan untuk memberikan penjelasan dan pemahaman dengan menggambarkan fenomena atau keadaan yang ada di lapangan selama melakukan penelitian dengan melakukan wawancara kepada informan. Penelitian deskriptif ialah penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui keberadaan nilai variabel mandiri, baik satu variabel maupun lebih (independen) tanpa membandingkan atau menghubungkan dengan variabel yang lainnya (Sugiyono, 2016). Metode kualitatif dianggap sebagai suatu pendekatan atau penelusuran untuk menggali dan memahami suatu gejala sentral. Dalam prosesnya untuk memahami gejala sentral tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan informan dan memberikan beberapa pertanyaan umum. Metode deskriptif bertugas untuk melakukan presentasi objektif mengenai gejala-gejala yang terdapat didalam masalah penelitian. Penelitian kualitatif bersifat menjelaskan, menggambarkan, dan menafsirkan hasil penelitian dengan susunan kata dan kalimat sebagai jawaban atas masalah yang diteliti. Penelitian ini berusaha menggambarkan kondisi yang ada di lapangan tentang kompetensi jabatan fungsional Analis SDM Aparatur hasil Penyetaraan Jabatan di BKD Provinsi Lampung.

3.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian menjadi batas dari sebuah rumusan permasalahan yang akan dibahas dan dikaji secara lebih mendalam. Menurut (Moloeng,2010) fokus penelitian memiliki tujuan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus memberikan batasan penelitian agar dapat memilah data yang relevan dan tidak relevan. Fokus pada penelitian ini yakni pada kompetensi yang dilihat

dari pandangan Moeheriono dimana terdapat lima indikator kompetensi yang wajib dimiliki seorang pegawai dalam bekerja, diantaranya sebagai berikut :

1. Keterampilan Menjalankan Tugas (*Task Skill*)
Keterampilan ini mencakup keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin yang sesuai dengan standar yang ada di tempat kerja.
2. Keterampilan Mengelola Serangkaian Tugas (*Task Management Skill*)
Keterampilan mengelola serangkaian tugas yakni bagaimana pegawai mampu untuk mengatur berbagai macam tugas yang berbeda dalam pekerjaan.
3. Keterampilan Mengambil Tindakan (*Contingency Management Skill*)
Keterampilan ini meliputi situasi atau kondisi dimana pegawai harus dapat mengambil tindakan yang cepat dan tepat apabila timbul suatu permasalahan dalam pekerjaan.
4. Keterampilan Bekerja Sama (*Job Role Environment Skills*)
Keterampilan bekerja sama ini adalah keadaan dimana pegawai mampu bekerja sama dengan baik dalam tim ataupun kepada atasan untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif.
5. Keterampilan Beradaptasi (*Tansfer Skills*)
Keterampilan beradaptasi yaitu kemampuan pegawai untuk selalu membiasakan diri dengan lingkungan kerja yang dinamis.

3.3 Lokasi Penelitian

Sama halnya dengan fokus penelitian, lokasi penelitian juga menjadi salah satu aspek yang sangat penting. Lokasi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung dipilih menjadi lokasi penelitian karena BKD Provinsi Lampung menjadi instansi pemerintah yang memunyai tugas dan fungsi dalam manajemen kepegawaian di tingkat provinsi. Selain itu, BKD Provinsi Lampung juga memberikan pelayanan publik dan menjadi instansi

acuan bagi OPD lain dalam proses penyelenggaraan kebijakan penyetaraan jabatan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) sumber data yang digunakan yaitu :

- a. Data Primer, ialah data yang diperoleh langsung oleh peneliti dalam objek penelitiannya dengan cara melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi dengan informan yang terkait.
- b. Data sekunder, ialah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti dalam objek penelitian. Data sekunder didapat dari website, berita yang memuat informasi yang relevan, dokumentasi lainnya sebagai pendukung, serta literatur penelitian terdahulu guna mendukung data primer.

3.5 Informan Penelitian

Untuk memperoleh data guna kepentingan penelitian serta adanya hasil yang representatif, maka diperlukan informan yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti yang disebut dengan informan kunci. Informan kunci atau informan awal dipilih secara *purposive*. Informan yang dipilih sebagai informan kunci ialah informan yang menguasai, memahami serta terlibat langsung dengan topik atau fokus penelitian. Pada tabel di bawah ini memuat informan peneliti dalam melakukan wawancara.

Tabel 4 Informan Penelitian

No	Nama	Jabatan
1.	Meiry Harika Sari, S.STP.,MM	Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung
2	Sepriadi, S.IP., M.Si	Kepala Bidang Pengembangan Pegawai
3.	Yenita Anggraini,S.IP	Staff Bidang Pembinaan Jabatan Fungsional
4.	Dewi Indira Ningsih, S.H., M.H	Pejabat fungsional hasil penyetaraan

Sumber : Diolah Peneliti, 2023

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017) , penentuan lokasi penelitian merupakan upaya terbaik yang dilakukan dengan mempertimbangkan substansi dan menjajaki fakta yang ada dilapangan. Selain itu, kondisi geografis dan praktis seperti waktu, biaya, dan tenaga perlu menjadi pertimbangan dalam menentukan lokasi penelitian. Pemilihan lokasi pada penelitian ini ialah pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung.

Menurut Sugiyono (2017), pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber serta berbagai cara. Teknik analisis data yang akan diaplikasikan pada penelitian ini ialah :

a) Dokumentasi

Metode ini digunakan dengan cara mencari data atau hal lain mengenai variabel berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi langsung maupun tidak langsung.

b) Observasi

Kegiatan observasi menuntut adanya pengamatan dari seorang peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek yang akan diteliti dengan menggunakan instrumen yaitu pedoman penelitian dalam bentuk lembar pengamatan ataupun yang lainnya.

c) Wawancara

Teknik pengumpulan data melalui wawancara merupakan teknik yang paling utama dalam penelitian kualitatif. Wawancara merupakan kegiatan mengumpulkan data dengan menyiapkan pertanyaan-pertanyaan yang akan ditanyakan langsung kepada informan. Wawancara ialah percakapan antara dua orang yang salah satunya memiliki tujuan menggali dan mendapatkan informasi demi mencapai tujuan tertentu.

d) Studi pustaka

Sugiono (2017) mengungkapkan bahwa studi pustaka dilakukan dalam rangka memperkaya pengetahuan mengenai berbagai konsep yang akan digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam proses

penelitian. Teknik pengumpulan data melalui studi pustaka juga dilakukan dalam penelitian ini dengan mengumpulkan informasi yang ada dalam artikel surat kabar, buku-buku, maupun karya ilmiah penelitian sebelumnya yang relevan.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga memperoleh data jenuh. Model ini menyatakan beberapa langkah dalam analisis data yaitu:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data merupakan kegiatan dalam merangkum, menentukan hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting sesuai dengan tema dan polanya serta membuang data yang tidak perlu dan tidak sesuai dengan pokok pembahasan (Sugiyono, 2017). Sehingga dengan melakukan reduksi data, dapat mempermudah peneliti dalam menemukan dan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang pokok penelitian serta mempermudah peneliti mengumpulkan data selanjutnya.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2017) menjelaskan “*the most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*” yang berarti, penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Sehingga dengan penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dalam hasil penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing /Verification*)

Sugiyono (2017) menyatakan kesimpulan dalam penelitian kualitatif berpotensi dapat menjawab rumusan masalah yang ditetapkan dari awal penelitian, tetapi mungkin juga tidak dapat menjawab rumusan masalah yang telah ada. Hal ini dikarenakan masalah dan rumusan masalah

dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Namun apabila, kesimpulan yang dilakukan pada tahap awal penelitian didukung oleh data berupa bukti yang valid serta konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, sehingga kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel atau dipercayai. Dalam membuat kesimpulan peneliti akan menyajikan data pendukung yang valid sehingga kesimpulan akan kredibel.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data berarti mengetahui validitas dari suatu data yang disajikan. Menurut Sugiyono (2017), dalam penelitian kualitatif validitas ialah derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian atau data yang sesungguhnya dengan data yang disajikan oleh peneliti. Sehingga dalam penelitian ini yang diuji adalah data yang diperoleh peneliti. Untuk itu terdapat beberapa teknik uji keabsahan data menurut Sugiyono (2017) seperti:

a. Uji Kredibilitas Data

Uji kredibilitas data digunakan untuk menghasilkan adanya kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang dilakukan dengan cara triangulasi data. Menurut Susan Stainback dalam Sugiyono (2017) *“the aim is not to determine the truth about some social phenomenon, rather the purpose of triangulation is to increase one’s understanding of what ever is being investigated”* yang berarti, tujuan dari triangulasi bukan untuk mencari kebenaran mengenai fenomena, tetapi lebih pada peningkatan pemahaman peneliti tentang apa yang ditemukan dalam penelitian.

Terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam triangulasi seperti triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Dalam penelitian ini, teknik triangulasi sumber digunakan untuk mengetahui kredibilitas data. Triangulasi sumber yaitu mengecek data yang telah diperoleh dari sumber yang berbeda-beda dengan

teknik yang sama. Teknik yang sama berarti mengajukan pertanyaan yang sama ketika melakukan wawancara kepada informan.

b. Uji *Transferability*

Transferability digunakan agar pembaca dapat memahami hasil penelitian, sehingga peneliti dalam membuat laporan harus memberikan uraian ataupun penjelasan secara rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya.

c. Uji *Dependability*

Uji *Dependability* dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan melakukan audit atau pengawasan peneliti, terhadap keseluruhan proses penelitian oleh pembimbing. Hal ini dilakukan dengan cara mengetahui bagaimana peneliti mulai menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data dan membuat kesimpulan. Keseluruhan proses penelitian ini harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

d. Uji *Confirmability*

Uji *Confirmability* ialah menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Dalam artian hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, untuk itu hasil penelitian harus dapat disertakan proses penelitian sehingga memenuhi standar *Confirmability*. Pada dasarnya uji *Confirmability* sama artinya dengan uji *Dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan.

V. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dideskripsikan pada bab sebelumnya, peneliti menarik kesimpulan mengenai gambaran kompetensi Jabatan Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan di BKD Provinsi Lampung. Kompetensi yang dilihat dari indikator kompetensi menurut Moehariono (2014) menunjukkan bahwa pejabat fungsional dinilai belum kompeten dalam menjalankan tugasnya sebagai fungsional. Hal ini disebabkan masih merasa kesulitan terutama dalam hal pemenuhan angka kredit yang menjadi sasaran kerja. Belum adanya pelaksanaan uji kompetensi guna pemetaan kompetensi yang dilakukan menyebabkan pejabat fungsional hingga saat ini masih bekerja sesuai dengan tugasnya saat menduduki jabatan struktural sebelumnya. Hal ini ditandai dengan masih berlakunya istilah subkoordinator meskipun sebenarnya istilah ini sudah dihapuskan di akhir tahun 2022 lalu. Pengembangan kompetensi yang dilakukan yakni dengan kegiatan *coaching*, *mentoring*, dan *konseling* kinerja karena keterbatasan anggaran untuk pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Penyelesaian tugas yang dilakukan pun terkadang masih tidak dapat diselesaikan tepat waktu karena masih kesulitan untuk membagi waktu antara pekerjaan utama dan pekerjaan pendukung lainnya yang bernilai angka kredit. Namun, terlepas dari itu pada indikator kemampuan beradaptasi pejabat fungsional sudah mulai ditunjukkan dengan melakukan pengumpulan salinan dokumen/berkas untuk penilaian angka kredit meskipun hingga saat ini hasil penilaian DUPAK menunjukkan belum adanya pejabat fungsional yang mengalami kenaikan pangkat jabatan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas saran yang dapat peneliti berikan terkait dengan kompetensi pejabat fungsional hasil penyeataaraan jabatan di BKD Provinsi Lampung sebagai berikut:

- a. Bagi instansi, setelah adanya pemetaan kompetensi pejabat yang dilakukan, diharapkan ada tindak lanjut terkait pengembangan kompetensi pejabat fungsional seperti melakukan pembinaan dan pemberdayaan kepada para pejabat fungsional melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, workshop atau bimbingan teknis yang berkenaan dengan tugas dan fungsinya saat ini.
- b. Bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan harus memiliki perubahan pola pikir/mindset ke arah fungsional karena jabatan yang diduduki saat ini bukan lagi sebagai pejabat administrasi. Perubahan mindset/pola pikir dapat dilakukan melalui pemberian motivasi kerja oleh pimpinan yang akan membuat pegawai semakin bersemangat untuk bekerja. Dengan perubahan pola pikir/mindset tersebut, pejabat fungsional dapat membuat skala prioritas untuk pekerjaan-pekerjaan utama dan pekerjaan pendukung lainnya sehingga tidak ada lagi kesulitan dalam hal pemenuhan angka kredit.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Anggara, S. (2018). *Kebijakan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Dwiyanto, Agus. (2014). *Reformasi Administrasi dan Reformasi Birokrasi*. Penerbit: Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta
- Mathis, Robert L. 2008. *Human Resource Management*. USA: South Western College
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiawan, A. S., Siregar, A. K., Nuhgroho, A., Hendarjati, A., Anggelina, A., Humaedi, A., ... & Muda, K. (2021). *Manajemen Talenta ASN (Kementerian Hukum dan HAM)*. IDE Publishing.
- Siswanto, H. B (2012). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sulistio, E. B. (2013). *Kebijakan Publik (Public Policy)*. *Buku Ajar Kebijakan Publik*. Bandar Lampung. FISIP Universitas Lampung.
- Sugiyono . (2017). *Metode Penelitian & Pengembangan*. Bandung: Alfabeta
- Syahrudin. (2020). *Implementasi Kebijakan Publik; Konsep, Teori, dan Studi Kasus*. Bandung: Nusa Media.
- Thoha, M. (2016). *Birokrasi Dan Politik Di Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada.
- Tresiana, N., & Duadji, N. (2019). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik (Pertama)*. Graha Ilmu.
- Wahab, S. A. (2021). *Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-*

model implementasi kebijakan publik. Bumi Aksara.

Wibowo. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 1-2. Jakarta : Rajawali Press.

Skripsi dan Jurnal

Ahmad, M. I. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1 Juni), 55-68.

Daniarsyah, D. (2020). Dispel Counterproductive Behavior : Transformation of Administrative Positions into Functional Positions. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)* , 4 (1). <https://doi.org/10.31506/jipags.v4i1.7794>

Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1).

Fachriansyah, K., & Wulandari, C. (2022). Manajemen Talenta Riset dan Inovasi Indonesia: Formulasi Kebijakan Menuju SDM Unggul. *Bappenas Working Papers*, 5(1), 79-96.

Fauziah, N. M. (2019). ASN CORPORATE UNIVERSITY. *Civil Service Journal*, 13(2 Nov), 51-62.

Febrianto, A. (2021). POLA KARIR APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) BERBASIS MANAJEMEN TALENTA. *Journal of Administration and International Development*, 1(1), 105-112.

Faeflulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Indonesia Bureaucracy and Industrial Revolution 4 . 0 : Preventing the Myth of Smart Asn in Indonesia ' S Bureaucratic Reform Agenda. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <http://samarinda.lan.go.id/jba>

Ferawati, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Cahaya Indo Persada. *Jurnal Agora*, 5(1), 1–131.

http://eprints.uny.ac.id/41801/1/AdityaNurPratama_12808144059.pdf

- 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.
- Hani, A. (n.d.). *KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG MENGALAMI PENYETARAAN JABATAN STRUKTURAL MENJADI JABATAN FUNGSIONAL DI DINAS KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KABUPATEN PASANGKAYU PROVINSI SULAWESI BARAT*.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
- 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., & Fifi Ariani. (2021). Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163. <https://doi.org/10.56196/jta.v11i02.180>
- PRATAMA, M. I. (2022). *Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrator Pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Majene* (Doctoral dissertation, IPDN).
- Saifuddin, S., & Nelliraharti, N. (2022). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRATOR DAN PENGAWAS KE JABATAN FUNGSIONAL (STUDI KASUS DI UIN AR-RANIRY BANDA ACEH). *JOURNAL OF EDUCATION SCIENCE*, 8(2), 280-287.
- Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). LIKA LIKU PENGEMBANGAN KARIR PASCA PENYETARAAN JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2097-2108.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja

Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1680>

Peraturan-Peraturan

Undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 29 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur.

Permenpan dan RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Reformasi Birokrasi Tahun 2020 – 2024 Kementerian PAN dan RB, Jakarta, 2020.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Website Resmi

<https://bkd.lampungprov.go.id>. (n.d).

<https://intailampung.com>. (n.d) Retrieved Desember 31, 2021 from penyederhanaan birokrasi ratusan pejabat pemrov lampung eselon IV menjadi fungsional

menpan.go.id. (n.d) Retrieved Januari 26, 2021 from langkah penyetaraan jabatan di tahun 2021