

**EFEKTIVITAS KEBIJAKAN PENYETARAAN
JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL
DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (BAPPEDA)
KOTA PADANG**

SKRIPSI

*“Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara Sebagai
Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Publik (S.AP)”*



Oleh:

Rain Najmy

Nim. 21042071

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

2025

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Judul : Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke
Jabatan Fungsional Di Badan Perencanaan Pembangunan
Daerah (BAPPEDA) Kota Padang

Nama : Rain Najmy

TM/NIM : 2021/21042071

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

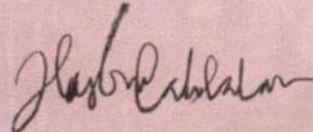
Departemen : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 7 November 2025

Disetujui Oleh,

Pembimbing



Dr. Hasbullah Malau, S.Sos., M.Si
NIP. 197507152008011012

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Nama : Rain Najmy
TM/NIM : 2021/21042071
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan tim penguji Skripsi

Departemen Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial

Universitas Negeri Padang

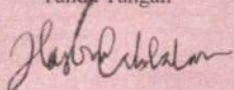
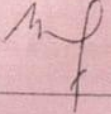
Pada hari Jumat, 7 November 2025 Pukul 17.00 WIB s/d 18.00 WIB

dengan judul

**Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional
Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang**

Padang, 7 November 2025

Tim Penguji :

	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Hasbullah Malau, S.Sos., M.Si	1. 
Anggota	: Prof. Drs. M. Fachri Adnan, Ph.D	2. 
Anggota	: Dr. Zikri Alhadi, S.IP., M.A	3. 

Mengesahkan

Dekan FIS UNP,



Afriza Kholidin, S.H., M.Hum., MAPA., Ph.D
NIP: 196604111990031002

SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rain Najmy
NIM/TM : 21042071/2021
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang”** adalah benar dan merupakan hasil karya asli saya, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila ada kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sepenuhnya adalah tanggung jawab saya sebagai penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat sesungguhnya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Padang, 10 November 2025

Saya yang menyatakan,



Rain Najmy
NIM. 21042071

ABSTRAK

Rain Najmy (21042071) : Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang

Reformasi birokrasi di Indonesia bertujuan untuk menyederhanakan struktur dengan mengubah jabatan dari struktural menjadi fungsional, dimulai dari SE MenPANRB No. 391/2019 dan diimplementasikan melalui PermenPANRB No. 17/2021. Namun, di tingkat daerah, sering terjadi ketidakseimbangan dalam sinkronisasi regulasi dan kesiapan operasional; urutan penerbitan regulasi (misalnya, mekanisme penyetaraan mendahului penyederhanaan struktur) serta kurangnya pedoman teknis yang memadai menciptakan celah dalam implementasi. Bappeda Kota Padang menjadi studi kasus yang relevan: dari kebutuhan ideal 17 jabatan fungsional baru, hanya 13 yang terisi, sementara promosi, mutasi, dan kematian pegawai tidak diimbangi dengan mekanisme pengisian cepat dan ketersediaan pelatihan/sertifikasi pasca penyetaraan. Penelitian ini menganalisis efektivitas kebijakan tersebut dengan pendekatan kualitatif deskriptif melalui purposive sampling terhadap pejabat kunci dan ASN; data dikumpulkan melalui wawancara mendalam serta dokumentasi, divalidasi dengan triangulasi sumber, dan dianalisis melalui reduksi-penyajian-penarikan kesimpulan. Hasil menunjukkan ketidakcukupan formasi dan ketidakcocokan kompetensi-jabatan, sistem administratif yang belum efisien/integratif, serta ketiadaan peta jabatan berbasis beban kerja; ditinjau dengan kerangka Dunn, dimensi efektivitas, efisiensi, kecukupan, responsivitas, dan ketepatan belum tercapai optimal. Dampaknya, beban kerja terkonsentrasi pada sedikit pejabat fungsional (sering merangkap subbidang), layanan data/perencanaan melambat, dan kualitas pengambilan keputusan strategis menurun. Untuk mengatasi kurangnya pejabat fungsional di BAPPEDA Kota Padang, disarankan agar pemerintah daerah segera menyusun dan mengimplementasikan regulasi teknis yang jelas dan terintegrasi mengenai mekanisme pengisian jabatan fungsional.

Kata kunci: Penyederhanaan Birokrasi; Penyetaraan Jabatan; Jabatan Fungsional;

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas karunia dan bimbingan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul **“Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang.”** Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik di Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang. Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari pihak-pihak yang senantiasa membimbing dan mendukung penulis, baik secara moral maupun material. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Krismadinata, S.T., M.T selaku Rektor Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Afriva Khaidir, SH., M.Hum., MAPA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
3. Ibu Dra. Fitri Eriyanti, M.Pd., Ph.D selaku Kepala Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.
4. Bapak Dr. Hasbullah Malau, S.Sos., M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang sudah banyak sekali memberikan bimbingan dan arahan, serta ilmu dan sarannya yang sangat membantu penulis sejak awal hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
5. Bapak Prof Drs. M. Fachri Adnan, M.Si, Ph.D dan Bapak Dr. Zikri Alhadi, S.IP., M.A selaku Dosen penguji skripsi yang telah memberikan kritik, arahan dan masukan yang berguna bagi penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen serta staff pengajar Departemen Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
7. Ibu Yenni Yuliza, ST., MT selaku Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang yang telah bersedia meluangkan waktu dalam mengarahkan dan memberikan informasi dalam penelitian ini.
8. Ibu Yuli Irawati, S.STP., M.T selaku Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang yang telah

bersedia meluangkan waktu dalam mengarahkan dan memberikan informasi dalam penelitian ini.

9. Bapak dan Ibu Seluruh Pegawai dan Staff Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang yang telah bersedia meluangkan dan memberikan informasi dalam penelitian ini.
10. Teristimewa kepada kedua orang tua tercinta yakni Ayah Jaminuddin Amin dan Ibu Misnawaty, dua orang yang sangat berjasa dalam hidup saya, dua orang yang selalu mengusahakan anaknya ini menempuh Pendidikan setinggi-tingginya. Kepada ayah saya, terima kasih atas setiap cucuran keringat dan kerja keras yang engkau tukarkan menjadi sebuah nafkah demi anakmu bisa sampai kepada tahap ini, demi anakmu dapat mengeyam Pendidikan sampai ke tingkat ini, dan terima kasih telah menjadi contoh untuk selalu menjadi seorang anak Perempuan yang kuat. Untuk Ibu, terima kasih atas segala motivasi, pesan, doa, dan harapan yang selalu mendampingi setiap Langkah anakmu untuk menjadi seseorang yang berpendidikan. Terima kasih atas kasih sayang tanpa batas yang tak pernah lekang oleh waktu, atas kesabaran dan pengorbanan yang selalu mengiringi perjalanan hidup saya, terima kasih telah menjadi sumber kekuatan dan inspirasi, serta pelita yang tak pernah padam dalam setiap langkah yang saya tempuh. Terakhir, terima kasih atas segala hal yang ayah dan mamak berikan yang tak terhitung jumlahnya.
11. Terakhir, terima kasih kepada laki-laki yang memiliki impian besar, mamun terkadang sulit dimengerti isi kepalanya, yaitu penulis sendiri, Rain Najmy. Terima kasih telah berusaha keras untuk menyakinkan diri dan menguatkan diri sendiri bahwa kamu dapat menyelesaikan studi ini sampai selesai. Berbahagialah selalu dengan dirimu, Rain. Rayakan kehadiranmu sebagai berkah dimana pun kamu menapakkan kaki. Jangan sia-siakan usaha dan doa yang selalu kamu langitkan. Allah sudah merencanakan dan memberikan porsi terbaik untuk perjalanan hidupmu. Semoga langkah kebaikan selalu menyertaimu. Dan semoga Allah selalu Meridhai setiap langkahmu serta menjagamu dalam lindungan-Nya Aamin.

Semoga bantuan dan dorongan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang lebih baik dari Allah subhanahu wata'ala. Penulis sadari

bahwa skripsi ini masih belum sempurna, sehingga penulis memohon maaf atas segala kekurangan. Semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

Padang, November 2025

Rain Najmy

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	11
C. Rumusan Masalah	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Manfaat Penelitian.....	13
BAB II	15
TINJAUAN KEPUSTAKAAN.....	15
A. Kajian Teoritis.....	15
1. Konsep Kebijakan Publik	15
2. Konsep Efektivitas Kebijakan Publik	18
3. Penyetaraan Jabatan	20
4. Jabatan Struktural	22
5. Jabatan Fungsional	24
6. Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional di Bappeda Kota Padang.....	25
B. Kajian Relevan	27
C. Kerangka Konseptual	30
BAB III	31
METODE PENELITIAN.....	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Fokus Penelitian	31
C. Lokasi Penelitian	32
D. Informan Penelitian	32

1. Informan Kunci	33
2. Informan Pendukung	33
E. Jenis, Sumber Teknik dan Alat Pengumpulan Data	34
1. Wawancara	35
2. Studi Dokumentasi	35
F. Uji Keabsahan Data	35
G. Teknik Analisis Data	36
1. Reduksi Data	36
2. Penyajian Data	36
3. Tahap Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi	37
BAB IV	38
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	38
A. Temuan Umum	38
1. Sejarah Singkat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang	38
2. Visi dan Misi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang	39
3. Struktur Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang	41
4. Tugas dan Fungsi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang	42
B. Temuan Khusus	43
1. Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional BAPPEDA Kota Padang	43
2. Faktor penyebab kurangnya pejabat fungsional Bappeda Kota Padang	74
C. Pembahasan	82
1. Pembahasan Hasil Penelitian dengan Pendekatan Teori William Dunn	82
2. Temuan Penelitian	87
BAB V	92
PENUTUP	92
A. Kesimpulan	92
B. Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Jumlah Pegawai Beppeda Kota Padang	4
Tabel 1.2 Peta Kebutuhan Jabatan Bappeda Kota Padang.....	8
Tabel 2. 1 Pangkat dan Golongan Penyetaraan Jabatan	21
Tabel 3. 1 Informan Penelitian	33
Tabel 4. 1 Data Jumlah Pegawai Beppeda Kota Padang	43
Tabel 4. 2 Data Pejabat Fungsional Bappeda Kota Padang	48
Tabel 4. 3 Golongan Penyetaraan Jabatan Struktural ke Fungsional	51
Tabel 4. 4 Data Pegawai Bappeda Kota Padang Eselon III (Administrator)	52
Tabel 4. 5 Data Pegawai Bappeda Kota Padang Eselon IV (Pengawas).....	55
Tabel 4. 6 Data Usulan Pegawai Sebelum Disetarakan	59
Tabel 4. 7 Data Pegawai Setelah Disetarakan	62
Tabel 4. 8 Peta Jabatan Bappeda Kota Padang.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	30
Gambar 3. 1 Bappeda Kota Padang.....	32

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.....	100
Surat Izin Penelitian	100
LAMPIRAN 2.....	101
Surat Balasan Instansi Tempat Penelitian	101
LAMPIRAN 3.....	102
Dokumentasi	102
LAMPIRAN 4.....	103
Pedoman Wawancara	103

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyederhanaan birokrasi dimulai dengan diterbitkannya Surat Edaran Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 391 Tahun 2019. Surat ini merupakan tindak lanjut dari arahan Presiden Joko Widodo. Dalam surat tersebut dijelaskan bahwa penyetaraan jabatan dilakukan secara selektif pada jabatan administrator, pengawas, dan pelaksana di instansi pemerintah pusat dan daerah (Timur et al., 2022: 41).

Menurut Saifuddin & Nelliraharti (2022: 282) penyetaraan jabatan adalah salah satu bagian dari pelaksanaan reformasi biokrasi untuk mendorong instansi pemerintah agar untuk dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat, dimana setiap organisasi pemerintah diharapkan menjadi organisasi yang miskin struktur kaya fungsi, bukan sebaliknya. Permatasari & Fifi Ariani (2021: 155) menambahkan Penyetaraan Jabatan merupakan proses perubahan atau penghapusan terhadap jenis jabatan tertentu yang terdampak dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi. Dalam hal ini, beberapa jabatan struktural, terutama di level menengah ke bawah, dihapus atau dialihkan menjadi jabatan fungsional.

Menurut Pongdatu & Waworundeng (2023: 3) penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional merupakan salah satu kebijakan yang bertujuan untuk merampingkan dan menyederhanakan struktur organisasi pemerintahan, meningkatkan profesionalitas aparatur sipil negara serta menyesuaikan struktur

organisasi yang telah diperbarui. Haning (2019: 50) menambahkan penyetaraan jabatan dilakukan bagi Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan organisasi. Jabatan tersebut harus terkait pelayanan teknis fungsional dan dapat dialihkan kepada Pejabat Fungsional yang memiliki keahlian sesuai kebutuhan (kriteria tertentu). Dengan demikian, penyetaraan jabatan bertujuan untuk merampingkan dan menyederhanakan struktur organisasi pemerintahan, meningkatkan profesionalitas aparatur sipil negara, serta menyesuaikan struktur yang diperbarui dengan mempertimbangkan kriteria tertentu agar jabatan tersebut sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 17 Tahun 2021 Pasal 1, dijelaskan bahwa terdapat dua jenis jabatan dalam struktur Aparatur Sipil Negara (ASN), yaitu Jabatan Administrasi dan Jabatan Fungsional. Jabatan Administrasi merupakan sekelompok jabatan yang memuat fungsi dan tugas yang berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Sementara itu, Jabatan Fungsional terdiri atas jabatan-jabatan yang berkaitan dengan pelayanan fungsional, yang dilaksanakan berdasarkan keahlian dan keterampilan tertentu. Kedua jenis jabatan ini memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat.

Adapun jenis jabatan administrasi yang disetarakan ke jabatan fungsional sesuai dengan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 Pasal 4 meliputi Jabatan administrator (eselon III) atau yang setara dengan Kepala Bagian, kemudian disetarakan menjadi fungsional ahli madya. Jabatan pengawas (eselon IV) atau

yang setara dengan Kepala Sub Bagian, kemudian disetarakan menjadi jabatan fungsional ahli muda. Jabatan pelaksana (eselon V) atau yang setara dengan staf administrasi kemudian disetarakan menjadi jabatan fungsional ahli pertama.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang merupakan salah satu unit organisasi perangkat daerah yang berada di bawah naungan Pemerintah Kota Padang, yang berperan penting dalam proses perencanaan pembangunan daerah secara strategis dan terkoordinasi. Saat ini, Bappeda Kota Padang memiliki total 45 pegawai yang terdiri dari berbagai unsur jabatan. Struktur kepegawaian tersebut mencakup satu orang Kepala Badan yang memimpin lembaga secara keseluruhan, satu orang Sekretaris yang bertanggung jawab dalam bidang administrasi dan kesekretariatan, serta lima orang Kepala Bidang yang membawahi bidang-bidang teknis sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Selain itu, terdapat 17 pegawai yang menjabat dalam posisi fungsional, yang biasanya memiliki peran teknis atau keahlian khusus, serta 18 pegawai lainnya yang merupakan tenaga pendukung operasional dan administratif.

Rincian terkait komposisi pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1.3 Data Jumlah Pegawai Beppeda Kota Padang

No	Nama	Pendi dikan	Golo ngan	Diklat	Jabatan	L/P
1	Ade Hendrama, SE, MM	S2	Pembina / IV a	V	Kasum	L
2	Ade Winata Zaimardi, S.Si, MM	S2	Penata Muda / III.a	II	Kabid P2EPD	L
3	Andri Adnan, S.M	S1	Penata Muda/3A	V	Analisis Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan	L
4	Ardi Sasmita	SMA	Penata Muda / III a	I	Pengadministra si Persuratan	P
5	Cempaka Rizki Ambar Sari, S.Kom, M.E	S2	Penata /IIIC	II	Analisis Perencanaan Anggaran	P
6	Chalidin, ST	S1	Penata Tk.1 / IIId	VIII	Fungsional Perencana Ahli Muda	L
7	Defi Lora, ST, MSi	S2	PEMBINA / IV A	V	Perencana Ahli Muda	P
8	Denny, S.Kom, M.Si	S2	Pembina / IV a	VI	Fungsional Peneliti Ahli Muda	P
9	Deswi Pratika Sari, S.Kom, M.Cio	S2	Penata Tk.I/ III.d	VI	Fungsional Peneliti Ahli Muda	P
10	Eliya Roza, SKM	S1	Penata Tk. I / III d	I	Bendahara	P
11	Elka Setyawati Muas, ST	S1	Penata Muda/III a	I	Perencana Ahli Pertama	P
12	Ellys Yumiza, A.Md	D3	Penata Muda Tk.I / III.b	III	Pengolah Data	P

13	Elvia Siskha Sari, S.T	S1	Penata Tk.I/ III.d	IV	Fungsional Peneliti Ahli Muda	P
14	Ferrid Syaf Putra, ST, ME	S2	Pembina/I V a	VIII	Perencana Ahli Muda	L
15	Ferry Yunaldi, SE. MT	S2	Pembina / IV a	V	Perencana Ahli Muda	L
16	Gusneni, S.Sos	S1	Penata Tk. I / III d	V	Analisis Perencanaan	P
17	Haira Zulfa, S.Pd	S1	Penata TK.I/III.d	III	Analisis Data Bidang Evaluasi dan Kerjasama Penelitian	P
18	Halimah Tusa'diah, SE, M.Si	S2	PENATA TK.1, III/d	IV	Perencana Ahli Muda	P
19	Hemmely, S.Sos., M.Si	S2	Pembina/I V a	IV	Analisis Perencanaan	P
20	Hendi Hogia, S.Psi	S1	Penata Muda/ III.a	I	Analisis Perencanaan	L
21	Imelia Musthafa, S.IP	S1	Penata Tk.I/IIId	IV	Analisis Perencanaan Strategis	P
22	Indra Saputra, ST, MT, M. Sc	S2	Pembina / IV a	III	Perencana Ahli Muda	L
23	Ismet	SMA	Penata Muda / III a	I	Teknisi Sarpras	P
24	Jacky Marklin, SE.Ak, M.Si	S2	Pembina / IV a	III	Perencana Ahli Muda	L
25	Lili Rahmaini, ST, MT	S2	Pembina / IV a	II	Kabid Infrastwil	P
26	Drs. Maihendrizo n M, MT	S2	Pembina / IV.a	IX	Kabid P2M	L

27	May Fitri Yanti, SE	S1	Penata Tk. I / (III/d)	XVI	Fungsional Perencana Ahli Muda	P
28	Muhammad Hendry, SE, MT	S2	Pembina / IV.a	V	Kepala Bidang PSDA	L
29	Nirwana	SMA	Pengatur / II c	III	Pengadministrasi Umum	P
30	Novalino, SE, MM	S2	Pembina Tk I/IV.b	V	Sekretaris	L
31	Nurdian, S.Kom	S1	Penata TK.I/III.d	I	Analisis Litbang	P
32	Oni Risa	SMA	Pengatur Tk. I / II d	I	Pengelola Gaji	L
33	Putri Hanny, SH	S1	Penata / III.c	II	Analisis Perencanaan	P
34	Roslinda, SE	S1	Penata TK.I / III.d	III	Analisis Litbang	P
35	Rulli Saputra, SST, M.Si	S2	Penata Tk.I / III D	III	Perencana Ahli Muda	L
36	Sawalinar, Amd	D3	Pengatur / II.c	VIII	Arsiparis Terampil	P
37	Silmi Khairiya, SE. Akt. M.Si	S2	Penata Tk.1 / III d	VII	Fungsional Perencana Ahli Muda	P
38	Sunarni Ningsih, S.Sos	S1	Penata Muda Tk. I / III b	II	Penyusun Kebutuhan Barang dan Inventaris	P
39	Syarifah Zulfa, SE	S1	Penata Muda / III.a	II	Analisis Pembangunan	P
40	Syukral Syaukani, SE, MM	S2	Pembina Tk.I / IV.b	V	Analisis Perencanaan	L
41	Willi Ascandra, S.S, M.Si	S2	Penata Tk.I / III D	I	Analisis Perencanaan dan Anggaran	L
42	Wulansari Puspita, S.PWK	S1	Penata Muda / III.a	IV	Perencana Ahli Pertama	P

43	Yenni Yuliza, ST. MT	S2	Pembina Utama Muda / IV.c	VI	Kepala Badan	P
44	Yuli Irawati, S.ST P, M.M	S2	Pembina / IVa	VI	Kabid Litbang	P
45	Yunita Azmi, A.Md	D3	Pengatur Tk. I / II d	XIV	Pranata Komputer Terampil	P

Sumber: Bappeda Kota Padang

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, total jumlah pegawai yang ada di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang adalah sebanyak 45 orang. Dari jumlah tersebut, terdapat tujuh orang yang menempati jabatan struktural, yang terdiri atas satu orang Kepala Badan, satu orang Sekretaris, serta lima orang Kepala Bidang yang membawahi masing-masing unit kerja tertentu. Selain itu, terdapat pula 17 pegawai yang menduduki jabatan fungsional, yang memiliki peran teknis atau keahlian tertentu dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas perencanaan pembangunan (Pasaribu & Saksono, 2022: 2). Sisa pegawai lainnya merupakan tenaga pendukung atau staf pelaksana yang membantu kelancaran operasional dan administrasi di lingkungan Bappeda Kota Padang.

Selanjutnya data kebutuhan jabatan di Bappeda Kota Padang telah dirinci secara sistematis dan dapat ditinjau pada Tabel 1.2 di bawah ini. Tabel tersebut memberikan gambaran mengenai distribusi serta proyeksi kebutuhan sumber daya manusia sesuai dengan fungsi dan peran strategis masing-masing jabatan.

Tabel 1.4 Peta Kebutuhan Jabatan Bappeda Kota Padang

No	Nama Unit Organisasi	Jumlah Keadaan Pegawai	Jumlah Kebutuhan Pegawai	+/-
1.	Kepala Badan	1	1	0
2.	Sekretaris	1	1	0
3.	Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan	1	1	0
4.	Arsiparis Terampil	1	1	0
5.	Perpustakaan Ahli Pertama	0	1	-1
6.	Arsiparis Mahir	0	1	-1
7.	Arsiparis Ahli Pertama	0	1	-1
8.	Perencana Ahli Muda	1	1	0
9.	Perencana Ahli Madya	0	0	0
10.	Pranata Komputer Terampil	1	1	0
11.	Pranata Komputer Mahir	0	1	-1
12.	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Pertama	0	1	-1
13.	Kepala Bidang Penelitian dan Pengembangan	1	1	0
14.	Peneliti Ahli Muda	3	3	0
15.	Peneliti Ahli Pertama	0	2	-2
16.	Peneliti Ahli Madya	0	0	0
17.	Perencana Ahli Muda	0	1	-1
18.	Perencana Ahli Pertama	0	1	-1
19.	Analisis Kebijakan Ahli Muda	0	2	-2
20.	Perekayasa Ahli Pertama	0	1	-1
21.	Penerjemah Ahli Muda	0	1	-1
22.	Kepala Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Evaluasi Pembangunan Daerah(P2EPD)	1	1	0
23.	Perencana Ahli Muda	2	3	-1
24.	Perencana Ahli Pertama	0	3	-3
25.	Perencana Ahli Madya	0	0	0
26.	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda	0	1	-1
27.	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Pertama	0	1	-1
28.	Pranata Komputer Ahli Pertama	0	1	-1
29.	Kepala Bidang Pemerintahan dan Pembangunan Manusia (P2M)	1	1	0

30.	Perencana Ahli Muda	3	3	0
31.	Perencana Ahli Pertama	0	3	0
32.	Perencana Ahli Madya	0	0	0
33.	Kepala Bidang Perekonomian dan Sumber Daya Alam (PSDA)	1	1	0
34.	Perencana Ahli Muda	3	3	0
35.	Perencana Ahli Pertama	0	0	0
36.	Perencana Ahli Madya	0	0	0
37.	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Muda	0	1	-1
38.	Analisis Keuangan Pusat dan Daerah Ahli Pertama	0	1	-1
39.	Kepala Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan (Infraswil)	1	1	0
40.	Perencana Ahli Muda	1	3	-2
41.	Perencana Ahli Pertama	1	3	-2
42.	Perencana Ahli Madya	0	0	0

Sumber: Bappeda Kota Padang

Berdasarkan data pada tabel 1.2, dapat diketahui bahwa kebutuhan ideal untuk jabatan fungsional di lingkungan Bappeda Kota Padang adalah sebanyak 45 orang. Namun, pada kenyataannya, Bappeda Kota Padang hanya membutuhkan 17 jabatan fungsional. tetapi yang jabatan fungsional yang terisi saat ini hanya berjumlah 13 orang. Hal ini dapat berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas serta fungsi kelembagaan Bappeda dalam merumuskan dan mengoordinasikan perencanaan pembangunan daerah. Ketimpangan ini menunjukkan bahwa belum seluruh formasi Jabatan Fungsional dapat diisi secara optimal. Tidak diketahui pasti apa penyebab terjadinya kekurangan Fungsional di Bappeda Kota Padang. Namun penulis telah melakukan wawancara awal guna mendapatkan informasi mengenai hal tersebut.

Berdasarkan wawancara awal yang penulis bersama LR (Kepala Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan) pada 2 Oktober 2024:

“Alih fungsi jabatan struktural ke fungsional di Bappeda pada 2021 berjalan lancar dan semua bidang terisi. Namun, seiring waktu, beberapa pejabat fungsional dipromosikan ke jabatan lain, dimutasi dan meninggal dunia. Saya salah satunya pada 2021 saya menjabat sebagai fungsional, tapi setahun kemudian diangkat sebagai Kepala Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan, sehingga posisi lama saya menjadi kosong.”

Proses Penyetaraan jabatan ternyata tidak sepenuhnya dilaksanakan secara efektif dan efisien, walaupun telah dilaksanakan secara menyeluruh ditingkat daerah. Faktanya ketika ada Fungsional yang diangkat mendapat promosi jabatan, mutasi dan atau meninggal dunia, Jabatan yang ditinggal tidak dapat dijabat oleh pegawai lain. Berdasarkan wawancara penulis bersama IM (Karyawan Bidang Infrastruktur dan Kewilayahan) pada 2 Oktober 2024:

“Jabatan fungsional yang kosong, tidak bisa dijabat oleh kami sebagai karyawan lain walaupun telah memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Fungsional. Karena syarat untuk diangkat sebagai Pejabat Fungsional selain angka kredit, juga perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) khusus yang dilaksanakan oleh lembaga berwenang. Sementara dilingkungan Pemerintah Kota Padang belum melakukan hal tersebut sejak 2021 sampai dengan sekarang”

Selain itu, kebijakan Penyetaraan Jabatan turut memberikan dampak signifikan terhadap kinerja para pejabat Fungsional maupun Kepala Bidang. Dampak tersebut terutama terlihat dalam proses penyelesaian tugas-tugas fungsional yang belum terisi atau mengalami kekurangan. Berdasarkan wawancara awal dengan C (pejabat fungsional Infrastruktur dan Kewilayahan) pada 3 Oktober 2024:

“Pada dasarnya, setiap bidang di Bappeda seharusnya memiliki tiga pegawai fungsional yang merangkap sebagai Kepala Sub Bidang. Misalnya, di bidang Infraswil idealnya terdapat tiga fungsional, namun saat ini hanya saya seorang diri yang mengisi posisi tersebut. Akibatnya, saya harus menangani tugas dari dua sub bidang lainnya sekaligus, selain menjalankan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) saya sendiri.”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan penyetaraan jabatan di Bappeda Kota Padang masih menghadapi sejumlah permasalahan, terutama yang berkaitan dengan kekurangan atau keterbatasan jumlah jabatan fungsional. Permasalahan ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional yang tersedia, peningkatan beban kerja akibat kurangnya tenaga fungsional, serta adanya mutasi, pensiun, dan wafatnya pegawai fungsional. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional di lingkungan Bappeda Kota Padang.

B. Identifikasi Masalah

1. Terjadinya kekurangan jabatan fungsional setelah penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV, karena belum semua posisi memiliki padanan jabatan fungsional yang sesuai.
2. Belum adanya kebijakan terbaru untuk mengisi kekurangan jabatan fungsional sehingga SDM yang memenuhi syarat tidak bisa diangkat ke jabatan fungsional, baik dari sisi kualifikasi pendidikan, kompetensi, maupun pelatihan.
3. Belum optimalnya perencanaan kebutuhan jabatan fungsional oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang, sehingga fungsional yang telah dialihkan masih megemban tugas sktrutural.
4. Dampak terhadap kinerja organisasi, di mana kekurangan jabatan fungsional menyebabkan bertambahnya tugas fungsional yang ada sehingga

terganggunya proses layanan publik dan pengambilan keputusan di beberapa unit kerja di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang.

C. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang?
2. Faktor apa yang menyebabkan efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendiskripsikan efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan fungsional struktural ke jabatan fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang.
2. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian terkait implementasi kebijakan, khususnya pada konteks pelaksanaan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang. Penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan keilmuan yang terkait dengan Ilmu Administrasi Negara khususnya di kajian kebijakan publik.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Padang dalam upaya mengidentifikasi dan memecahkan permasalahan yang muncul dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Melalui temuan dan analisis yang dihasilkan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi selama proses transisi, serta menawarkan rekomendasi strategis yang dapat digunakan sebagai dasar dalam perbaikan kebijakan dan pelaksanaan ke depan. Dengan demikian, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dapat berjalan lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintah.

b) Bagi Peneliti

Penelitian ini berpotensi menjadi sumber acuan bagi peneliti lain yang ingin mengkaji isu serupa, khususnya yang menitikberatkan pada implementasi kebijakan dalam konteks pelaksanaan program pemerintahan. Selain memberikan gambaran awal mengenai pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan, studi ini juga membuka ruang bagi penelitian lanjutan yang lebih komprehensif, seperti pengkajian terhadap dampak kebijakan maupun evaluasi terhadap tingkat efektivitas selama proses implementasi berlangsung.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian penjelasan di atas data lapangan yang di paparkan mengenai Efektivitas Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Di Bappeda Kota Padang dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang

Berdasarkan analisis terhadap regulasi terkait penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintahan, ditemukan bahwa penerbitan regulasi penyetaraan jabatan fungsional justru lebih dahulu dilakukan sebelum regulasi yang mengatur restrukturisasi organisasi sebagai tahap awal. Permenpan No. 28 Tahun 2019 dan Permenpan No. 17 Tahun 2021 mengatur tentang mekanisme penyetaraan jabatan, sementara Permenpan No. 25 Tahun 2021 tentang penyederhanaan struktur organisasi baru diterbitkan kemudian. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara urutan pelaksanaan tahapan penyederhanaan birokrasi yang ideal secara normatif dengan urutan regulasi yang diterbitkan secara faktual.

Ketidaksesuaian tersebut tidak hanya menjadi persoalan di tingkat pusat, tetapi juga berdampak signifikan pada pelaksanaan kebijakan di daerah, seperti yang dialami oleh Pemerintah Kota Padang khususnya di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang. Ketidakteraturan urutan regulasi

menyebabkan kendala teknis dalam menyesuaikan jabatan fungsional dengan struktur organisasi yang belum jelas, sehingga menghambat efektivitas reformasi birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan koordinasi yang lebih baik dalam penyusunan regulasi agar tahapan penyederhanaan birokrasi dapat berjalan secara sinergis dan implementasi di tingkat daerah dapat berjalan lancar serta sesuai dengan tujuan reformasi birokrasi.

2. Faktor penyebab kurangnya pejabat fungsional Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kota Padang

Kurangnya pejabat fungsional di BAPPEDA Kota Padang dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain dampak penghapusan jabatan struktural yang belum sepenuhnya diikuti dengan pemetaan kebutuhan jabatan fungsional secara menyeluruh, serta ketidaksiapan kebijakan internal daerah dalam mengakomodasi pengisian jabatan fungsional secara efektif. Proses penyetaraan jabatan yang terlambat dan belum adanya pedoman teknis yang jelas turut memperparah kondisi ini, sehingga menimbulkan kekosongan jabatan dan beban kerja yang tidak merata. Selain itu, minimnya pelatihan dan sosialisasi tentang jabatan fungsional serta keterbatasan data kompetensi pegawai menyebabkan rendahnya minat dan kesiapan pegawai untuk mengisi jabatan fungsional yang kosong.

Dampak dari kondisi tersebut terlihat pada menurunnya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas perencanaan di BAPPEDA Kota Padang, termasuk keterlambatan penyusunan dokumen perencanaan strategis yang berujung pada berkurangnya kualitas pelayanan publik dan koordinasi lintas sektor.

Ketidaksesuaian antara jabatan yang diisi dengan kompetensi pegawai juga mengakibatkan produktivitas kerja yang rendah dan risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih responsif dan terintegrasi, dengan penyusunan regulasi internal yang jelas serta pengembangan mekanisme penempatan pegawai berbasis kompetensi agar fungsi perencanaan dapat berjalan optimal dan mendukung tujuan reformasi birokrasi di tingkat daerah.

B. Saran

Untuk mengatasi kurangnya pejabat fungsional di BAPPEDA Kota Padang, disarankan agar pemerintah daerah segera menyusun dan mengimplementasikan regulasi teknis yang jelas dan terintegrasi mengenai mekanisme pengisian jabatan fungsional. Sosialisasi dan pelatihan terkait jabatan fungsional perlu diperkuat agar pegawai memahami peran dan persyaratan jabatan tersebut, sekaligus meningkatkan minat dan kesiapan mereka untuk mengisi posisi fungsional yang kosong. Selain itu, penting dilakukan pemutakhiran dan integrasi data kompetensi pegawai secara menyeluruh untuk mendukung penempatan yang lebih tepat dan efektif.

Selanjutnya, pengembangan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi menjadi hal krusial agar penempatan pejabat fungsional dapat sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Pemerintah daerah juga perlu meningkatkan koordinasi lintas sektor dan mempercepat penyesuaian kebijakan penyetaraan jabatan dengan struktur organisasi yang baru, guna mengoptimalkan

pelaksanaan tugas perencanaan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan kinerja BAPPEDA Kota Padang dapat meningkat dan mendukung keberhasilan reformasi birokrasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2006). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung. CV. Alfabeta, 7.
- Alaslan, A. (2021). Formulasi Kebijakan Publik : Studi Relokasi Pasar. In CV. Pena Persada (Vol. 53, Issue 1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.encep.2012.03.001>
- Dewi Amalia Rahman, Arenawati, & Juliannes Cadith. (2024). Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Lebak. *Jurnal Niara*, 16(3), 568–580. <https://doi.org/10.31849/niara.v16i3.18612>
- Dewi, D. S. K. (2019). *Buku Ajar Kebijakan Publik*. UM Jakarta Press, 268.
- 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, 43–54. <https://www.kompas.com/tren/>
- Haning, M. T. (2019). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v4i1.5902>
- Kementerian PAN & RB. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia*, 1–31. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/170591/permen-pan-rb-no-17-tahun-2021>

- Kristian A.T. Pongdatu, Welly Waworundeng, B. N. (2023). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah ...*, 7(2), 1–16. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jie/article/view/8789>
- Kustanto, M., & Nuviandra, 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. <https://doi.org/10.32630/sukowati.v7i1.350>
- Magdalena, I., Khofifah, A., & Auliyah, F. (2023). Cendikia pendidikan. *Cendekia Pendidikan*, 2(5), 10–20. <https://ejournal.warunayama.org/index.php/sindorocendikiapendidikan/article/view/769>
- Mawuntu, P., Rares, J., & Plangiten, N. (2022). Efektivitas Kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (Ppkm) Skala Mikro Dalam Penyebaran Covid-19 Di Desa Warembungan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP) Universitas Sam Ratulangi (Unsrat)*, 8(113), 107–117. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/38165>
- Nur, A. C., & Guntur, M. (2019). Analisis Kebijakan Publik. *Analisis Kebijakan Publik*, April, 147. https://www.researchgate.net/profile/Andi-Nur/publication/350619992_ANALISIS_KEBIJAKAN_PUBLIK/links/6084

9bfc8ea909241e224e4a/ANALISIS-KEBIJAKAN-PUBLIK.pdf

Onibala, N., Mantiri, J., & Sendouw, R. (2023). Buku Ajar Analisis Kebijakan Publik. *Penerbit Tahta Media*, 4(1), 1–23.

<http://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/478%0Ahttps://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/download/478/475>

Pasaribu, C. R., & Saksono, E. H. (2022). Analisis Aliran Komunikasi Paska Penyederhanaan Birokrasi Studi Kasus pada Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/ Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf/ Baparekraf). *Jurnal Mahardika Adiwidia*, 2(1), 11.
<https://doi.org/10.36441/mahardikaadiwidi.v2i1.764>

Permatasari, C., & Fifi Ariani. (2021). Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.
<https://doi.org/10.56196/jta.v11i02.180>

Puti Mutiara Azhari, Franky & Zahera Mega Utama. (2024). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, Vol. 5, No.
<https://dinastirev.org/JEMSI>

Safarina, D., Darmojo, H. S., & Eliadi, D. (2023). *STUDI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN KONVERSI JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL BIDANG KEARSIPAN DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA* (Vol. 5, Issue 2).

Saifuddin, & Nelliraharti. (2022). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas ke Jabatan Fungsional (Studi Kasus di UIN Ar

- Raniry Banda Aceh). *Journal of Education Science (JES)*, 8(2), 280–287.
- Surokim. (2016). Riset Komunikasi : Buku Pendamping Bimbingan Skripsi. *Pusat Kajian Komunikasi Publik Prodi Ilmu Komunikasi FISIB-UTM & Aspikom Jawa Timur*, 285. <http://komunikasi.trunojoyo.ac.id/wp-content/uploads/2016/01/BUKU-RISET-KOMUNIKASI-JADI.pdf>
- Suwartono. (2014). Dasar-Dasar Metodologi Penelitian. *ANDI Yogyakarta*.
- Timur, W., Fauzi, A., Yakup, Y., & Satyawati, T. (2022). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi Tenaga Kependidikan ke Jabatan Fungsional. *JDMF (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 7(1), 39–47. <https://doi.org/10.26740/jdmp.v7n1.p39-47>
- http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciu rbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484 _SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Wekke, I. S. (2020). *Metode Penelitian Sosial* (Issue September).