

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI KEMENTERIAN KOORDINATOR BIDANG INFRASTRUKTUR DAN PEMBANGUNAN KEWILAYAHAN

Andi Hariawan

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the policy on converting administrative positions into functional positions at the Coordinating Ministry for Infrastructure and Regional Development as part of the bureaucratic simplification agenda. The study employed a qualitative approach with a policy study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis, and were examined using Van Meter and Van Horn's policy implementation model. The findings show that the policy has been formally implemented through job mapping, determination of equivalent functional positions, official appointment, and adjustment of job class and performance allowance. However, substantive implementation has not been fully achieved because the conversion process has emphasized administrative compliance rather than work-system transformation. Functional officials resulting from the conversion continue to perform coordinative and administrative duties similar to their previous structural roles, creating role ambiguity, double workloads, and mismatches between competencies and functional assignments. Supporting factors include a strong regulatory basis, formal leadership commitment, and organizational restructuring. Inhibiting factors include limited human resource competencies, weak professional development for functional positions, suboptimal communication and coordination, and unclear substantive indicators of policy success. The study concludes that successful job conversion requires restructuring business processes, strengthening coaching and performance assessment mechanisms for functional officials, and conducting monitoring and evaluation that emphasize not only administrative compliance but also substantive outcomes.

Keywords: *policy implementation, job conversion, functional positions, bureaucratic reform*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kementerian Koordinator Bidang Infrastruktur dan Pembangunan Kewilayahan sebagai bagian dari agenda penyederhanaan birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kebijakan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, lalu dianalisis dengan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah terlaksana secara formal melalui pemetaan jabatan, penetapan jabatan fungsional, pelantikan, serta penyesuaian kelas jabatan dan tunjangan kinerja. Namun, implementasi substantif belum sepenuhnya tercapai karena proses penyetaraan lebih menekankan kepatuhan administratif dibanding transformasi sistem kerja. Pejabat fungsional hasil penyetaraan masih menjalankan tugas koordinatif dan administratif yang menyerupai jabatan struktural sebelumnya, sehingga muncul ambiguitas peran, beban kerja ganda, dan ketidaksesuaian antara kompetensi dengan jabatan fungsional yang ditempati. Faktor pendukung implementasi meliputi dasar regulasi yang kuat, komitmen formal pimpinan, dan penyesuaian struktur organisasi. Sementara itu, faktor penghambat meliputi keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, lemahnya pembinaan jabatan fungsional, belum optimalnya komunikasi dan koordinasi, serta belum jelasnya indikator

keberhasilan substantif kebijakan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan penyetaraan jabatan menuntut penataan ulang proses bisnis, penguatan pembinaan dan penilaian kinerja jabatan fungsional, serta monitoring dan evaluasi yang tidak hanya administratif, tetapi juga substantif.

Kata kunci: implementasi kebijakan, penyetaraan jabatan, jabatan fungsional, reformasi birokrasi

PENDAHULUAN

Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu agenda reformasi administrasi publik di Indonesia yang diarahkan untuk menciptakan organisasi pemerintahan yang lebih lincah, profesional, dan berbasis keahlian. Salah satu instrumen kebijakan yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Melalui kebijakan ini, jabatan administrator, pengawas, dan sebagian jabatan pelaksana disetarakan ke dalam jabatan fungsional yang setara dengan harapan dapat mengurangi hierarki, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat profesionalisme aparatur sipil negara.

Secara normatif, penyetaraan jabatan dipandang sebagai langkah strategis untuk mendorong birokrasi yang lebih efisien sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik. Akan tetapi, implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan regulasi, melainkan juga oleh kesiapan organisasi, sumber daya manusia, pola komunikasi antarpelaksana, serta kemampuan birokrasi menyesuaikan proses bisnisnya. Dalam konteks itu, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan sering kali menimbulkan persoalan baru, terutama ketika perubahan nomenklatur jabatan tidak

diikuti dengan perubahan sistem kerja dan budaya organisasi.

Pada tataran empiris, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan belum selalu menghasilkan perubahan substantif. Studi di sejumlah pemerintah daerah dan kementerian menunjukkan bahwa kebijakan ini kerap berhenti pada perubahan formal, sedangkan praktik kerja pegawai masih didominasi pola struktural lama. Kesenjangan kompetensi, lemahnya pembinaan jabatan fungsional, persoalan kompensasi, dan resistensi pegawai merupakan sejumlah isu yang sering muncul dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

Penelitian ini memfokuskan perhatian pada Kementerian Koordinator Bidang Infrastruktur dan Pembangunan Kewilayahan (Kemenko Infra). Pemilihan lokus ini penting karena Kemenko Infra merupakan kementerian koordinator yang menjalankan fungsi koordinasi lintas sektor serta berada dalam situasi konsolidasi kelembagaan. Dalam konteks tersebut, penyetaraan jabatan tidak hanya menyangkut penataan kepegawaian, tetapi juga berkaitan dengan penyesuaian peran, pembagian kerja, dan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi koordinatif.

Berbeda dengan sebagian penelitian sebelumnya yang banyak menelaah implementasi kebijakan di pemerintah

daerah atau kementerian teknis, penelitian ini menyoroiti implementasi penyetaraan jabatan pada kementerian koordinator yang mengalami transisi kelembagaan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan pada konteks organisasi, karena mengkaji penyetaraan jabatan dalam kementerian yang dituntut menjalankan fungsi koordinasi strategis sambil menata struktur kelembagaan yang relatif baru.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kemenko Infra; (2) mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat implementasi kebijakan; dan (3) merumuskan implikasi perbaikan untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian implementasi kebijakan publik melalui penggunaan model Van Meter dan Van Horn. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi organisasi pemerintah dalam memperkuat reformasi birokrasi yang tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh transformasi kerja secara substantif.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang mempelajari bagaimana negara mengelola organisasi pemerintahan, melaksanakan kebijakan publik, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Administrasi publik tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif semata, tetapi juga sebagai proses pengelolaan kepentingan publik melalui mekanisme pemerintahan yang terstruktur dan akuntabel. Woodrow

Wilson mendefinisikan administrasi publik sebagai pelaksanaan hukum publik secara rinci dan sistematis, sehingga administrasi diposisikan sebagai instrumen pelaksana keputusan politik negara.

Leonard D. White menjelaskan bahwa administrasi publik mencakup seluruh aktivitas yang bertujuan melaksanakan kebijakan negara. Sementara itu, Dwight Waldo menegaskan bahwa administrasi publik tidak hanya bersifat teknis dan manajerial, tetapi juga mengandung dimensi politik, etika, dan nilai publik dalam setiap proses penyelenggaraannya. Dalam perspektif yang lebih kontemporer, Denhardt dan Denhardt melalui paradigma *New Public Service* menempatkan administrasi publik sebagai aktivitas pelayanan kepada masyarakat dengan menekankan nilai demokrasi, partisipasi publik, dan akuntabilitas pemerintahan.

Perkembangan administrasi publik menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari birokrasi klasik menuju tata kelola pemerintahan yang lebih fleksibel dan berorientasi pelayanan. Paradigma *Old Public Administration* menekankan hierarki, prosedur formal, dan efisiensi birokrasi sebagaimana dikemukakan Max Weber. Selanjutnya, paradigma *New Public Management* (NPM) memperkenalkan prinsip manajemen sektor swasta dalam birokrasi melalui orientasi kinerja, efisiensi, dan efektivitas organisasi publik. Namun, paradigma tersebut kemudian dikritik karena terlalu menekankan efisiensi ekonomi dan mengabaikan nilai-nilai publik. Sebagai respons, paradigma *New Public Service* menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan publik dan menekankan

pentingnya kolaborasi, profesionalisme, serta kepentingan publik dalam penyelenggaraan pemerintahan.

2. Kebijakan Publik

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan keputusan atau tindakan pemerintah yang diarahkan untuk menyelesaikan persoalan publik. Easton mendefinisikan kebijakan sebagai dampak dari aktivitas pemerintah, sedangkan Anderson memandang kebijakan publik sebagai respons sistem politik terhadap tuntutan dan dukungan yang berkembang di masyarakat. Thomas R. Dye menyatakan bahwa kebijakan publik adalah apa pun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan (*whatever government chooses to do or not to do*). Dengan demikian, kebijakan publik tidak hanya mencerminkan tindakan pemerintah, tetapi juga keputusan pemerintah untuk tidak melakukan tindakan tertentu.

William Dunn menjelaskan bahwa kebijakan publik merupakan bagian dari proses pemecahan masalah publik yang meliputi tahap perumusan masalah, formulasi kebijakan, implementasi, hingga evaluasi kebijakan. Oleh karena itu, kebijakan publik tidak dapat dipahami hanya sebagai produk keputusan politik, melainkan sebagai rangkaian proses yang melibatkan berbagai aktor, kepentingan, dan tujuan tertentu. Kebijakan publik juga harus mampu memberikan solusi terhadap persoalan masyarakat melalui tindakan pemerintah yang terarah dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam keseluruhan proses kebijakan publik. Tahap ini berkaitan dengan bagaimana kebijakan yang telah

dirumuskan dapat diterjemahkan dan dijalankan secara nyata dalam praktik pemerintahan. Van Meter dan Van Horn mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan. Dengan demikian, keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas formulasi kebijakan, tetapi juga oleh efektivitas implementasinya.

Agustino menegaskan bahwa implementasi merupakan fase krusial dalam kebijakan publik karena pada tahap inilah tujuan kebijakan diuji keberhasilannya di lapangan. Kebijakan yang dirumuskan dengan baik dapat mengalami kegagalan apabila implementasinya tidak berjalan optimal. Sebaliknya, kebijakan yang sederhana sekalipun dapat berhasil apabila didukung oleh implementasi yang efektif. Oleh karena itu, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi, disposisi pelaksana, dan kondisi lingkungan kebijakan.

4. Model Implementasi Kebijakan Edward Gerston

Edward Gerston menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu *translation ability*, *resources*, *limited number of players*, dan *accountability*. Model ini menekankan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada kualitas kebijakan, tetapi juga pada kemampuan para pelaksana dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan konkret.

Dimensi *translation ability* berkaitan dengan kemampuan pelaksana memahami dan menerjemahkan

kebijakan ke dalam langkah operasional. Dimensi *resources* menekankan pentingnya ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, dan sarana pendukung dalam implementasi kebijakan. Selanjutnya, *limited number of players* berkaitan dengan efektivitas koordinasi antaraktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan, sedangkan *accountability* menekankan pentingnya mekanisme pertanggungjawaban dan sistem evaluasi dalam pelaksanaan kebijakan. Apabila keempat dimensi tersebut berjalan secara optimal, implementasi kebijakan akan lebih efektif dan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi yang bertujuan menyederhanakan struktur organisasi pemerintahan agar lebih dinamis, profesional, dan berbasis keahlian. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional sebagai tindak lanjut program penyederhanaan birokrasi.

Dalam kebijakan tersebut, jabatan administrator, pengawas, dan pelaksana dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang setara sesuai kompetensi dan bidang tugasnya. Penyetaraan jabatan dilakukan terhadap jabatan administrasi yang terdampak penyederhanaan struktur organisasi dan memiliki tugas yang dapat dilaksanakan melalui pendekatan keahlian atau keterampilan tertentu. Kebijakan ini mencerminkan pergeseran paradigma birokrasi dari pola struktural-

hierarkis menuju birokrasi profesional berbasis kompetensi dan kinerja.

Jabatan fungsional dipandang sebagai instrumen penting dalam menciptakan aparatur sipil negara yang profesional dan berbasis merit system. Namun demikian, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan masih menghadapi berbagai tantangan, seperti kesiapan sumber daya manusia, penyesuaian budaya organisasi, serta persepsi aparatur terhadap perubahan pola karier birokrasi. Oleh karena itu, implementasi kebijakan penyetaraan jabatan memerlukan dukungan regulasi, koordinasi kelembagaan, dan penguatan kapasitas aparatur agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara optimal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyetaraan jabatan di Kemenko Infra berlangsung secara top-down sebagai tindak lanjut langsung dari kebijakan nasional. Secara formal, implementasi dilaksanakan melalui tahapan pemetaan jabatan administrasi yang terdampak, penentuan jabatan fungsional yang setara, pelantikan pejabat fungsional, serta penyesuaian kelas jabatan dan tunjangan kinerja. Proses ini menunjukkan bahwa organisasi telah memenuhi tuntutan administratif kebijakan.

Akan tetapi, implementasi substantif belum sepenuhnya tercapai. Penentuan jabatan fungsional lebih banyak dilakukan dengan mencocokkan jabatan struktural lama dengan nomenklatur jabatan fungsional yang tersedia, tanpa diikuti penilaian kompetensi yang mendalam. Akibatnya, tingkat kesesuaian antara kapasitas ASN dengan jabatan fungsional yang disematkan

menjadi beragam. Pada fase awal implementasi, fokus organisasi lebih diarahkan pada penyelesaian target administratif sehingga pembekalan peran, penguatan pemahaman jabatan fungsional, dan penataan sistem kerja belum menjadi prioritas utama.

Dari aspek struktur organisasi, perubahan yang terjadi cenderung bersifat formal. Organisasi memang menjadi lebih ramping dan datar, tetapi fungsi-fungsi koordinatif dan administratif yang sebelumnya melekat pada jabatan struktural masih terus dijalankan. Dalam praktik sehari-hari, pejabat fungsional hasil penyetaraan tetap menjalankan tugas koordinatif, pengendalian kegiatan, dan pekerjaan administratif yang menyerupai peran struktural sebelumnya. Situasi ini menimbulkan ambiguitas peran dan beban kerja ganda karena pejabat fungsional berada pada posisi sebagai pelaksana tugas keahlian sekaligus pengganti informal fungsi struktural.

Berdasarkan variabel standar dan tujuan kebijakan, penelitian menemukan bahwa para informan pada umumnya memahami tujuan penyetaraan jabatan sebagai upaya penyederhanaan birokrasi dan penguatan profesionalisme ASN. Namun, pemahaman itu tidak diikuti indikator keberhasilan substantif yang jelas. Keberhasilan implementasi masih lebih sering diukur melalui jumlah jabatan yang telah disetarakan atau terselesaikannya pelantikan, bukan melalui peningkatan kualitas kinerja, efektivitas koordinasi, atau penguatan profesionalisme ASN. Ketiadaan indikator substantif ini membuat evaluasi kebijakan cenderung administratif.

Dari aspek sumber daya, secara kuantitatif jumlah pegawai di Kemenko

Infra relatif memadai. Namun secara kualitatif, masih terdapat kesenjangan kompetensi antara latar belakang ASN dengan tuntutan jabatan fungsional yang ditempati. Sebagian pegawai mengalami kesulitan dalam memenuhi target kinerja berbasis output dan angka kredit karena kompetensi jabatan fungsional yang disematkan tidak sepenuhnya sejalan dengan pengalaman dan keahlian sebelumnya. Kondisi ini diperburuk oleh terbatasnya pembinaan jabatan fungsional, belum optimalnya pelatihan adaptif, serta lemahnya dukungan tim penilai angka kredit internal.

Pada dimensi karakteristik agen pelaksana dan komunikasi antarorganisasi, implementasi kebijakan menunjukkan bahwa unit pengelola kepegawaian dan pimpinan organisasi berupaya memastikan kebijakan terlaksana sesuai regulasi. Namun, koordinasi antarunit kerja dalam menerjemahkan perubahan peran pejabat hasil penyetaraan belum berjalan optimal. Komunikasi kebijakan lebih menekankan aspek prosedural dan administratif, sedangkan penjelasan mengenai perubahan peran, ekspektasi kinerja, dan pengembangan karier jabatan fungsional belum sepenuhnya dipahami secara seragam oleh seluruh ASN.

Dari sisi disposisi implementor, penelitian menunjukkan adanya dukungan formal terhadap agenda reformasi birokrasi, tetapi dukungan tersebut belum sepenuhnya bertransformasi menjadi penerimaan substantif. Sebagian ASN memandang penyetaraan jabatan sebagai perubahan administratif yang dilakukan secara tiba-tiba dan minim ruang partisipasi. Ketidakjelasan pola karier, keharusan

memenuhi angka kredit, dan tetap berlangsungnya tugas-tugas struktural lama memunculkan resistensi laten di kalangan pegawai.

Adapun dari dimensi lingkungan sosial, ekonomi, dan politik, implementasi kebijakan berlangsung dalam konteks kementerian yang tengah mengalami konsolidasi organisasi. Sebagai kementerian koordinator yang relatif baru, Kemenko Infra menghadapi tuntutan kinerja koordinatif yang tinggi sekaligus penataan internal yang belum sepenuhnya matang. Konteks ini membuat implementasi penyetaraan jabatan tidak sekadar menjadi persoalan kepegawaian, tetapi bagian dari proses perubahan organisasi yang lebih luas. Karena itu, keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menata proses bisnis, budaya kerja, dan mekanisme koordinasi lintas unit.

Temuan penelitian ini menguatkan argumen bahwa kebijakan penyetaraan jabatan tidak cukup dilaksanakan melalui pengalihan nomenklatur jabatan semata. Tanpa penataan proses bisnis, pembagian peran yang jelas, sistem pembinaan yang memadai, dan evaluasi berbasis hasil, kebijakan justru berpotensi mempertahankan logika struktural lama dalam bungkus jabatan fungsional. Dalam konteks Kemenko Infra, reformasi birokrasi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi substantif karena perubahan formal belum disertai perubahan sistemik.

Implikasi kebijakan dari temuan ini adalah pentingnya memperkuat monitoring dan evaluasi kebijakan secara berkala, bukan hanya pada aspek kepatuhan administratif, tetapi juga pada kesesuaian pelaksanaan tugas pejabat

fungsional dengan standar kompetensi dan output jabatan. Organisasi juga perlu menata ulang sistem kerja untuk menghapus beban ganda, memperjelas relasi koordinatif, mempercepat pembentukan tim penilai angka kredit, dan menyediakan pembinaan teknis yang berkelanjutan. Dengan langkah tersebut, penyetaraan jabatan dapat lebih dekat pada tujuan awalnya, yaitu membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan berbasis keahlian.

SIMPULAN

Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Kemenko Infra telah terlaksana secara formal sesuai tahapan regulasi, tetapi belum sepenuhnya optimal secara substantif. Kebijakan masih cenderung dipahami dan dijalankan sebagai proses administratif, sementara praktik kerja pejabat fungsional hasil penyetaraan masih didominasi tugas koordinatif dan administratif yang merefleksikan logika struktural lama.

Faktor pendukung implementasi kebijakan meliputi keberadaan dasar regulasi yang kuat, komitmen formal pimpinan, dan penyesuaian struktur organisasi. Faktor penghambat yang lebih dominan meliputi ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan fungsional, lemahnya pembinaan jabatan fungsional, belum optimalnya komunikasi dan koordinasi antarunit, ketidakjelasan indikator keberhasilan substantif, serta munculnya ambiguitas peran dan beban kerja ganda.

Berdasarkan temuan tersebut, keberhasilan kebijakan penyetaraan jabatan memerlukan penataan ulang proses bisnis organisasi, penguatan pembinaan dan penilaian kinerja jabatan fungsional, serta monitoring dan

evaluasi yang menekankan hasil substantif. Dengan demikian, reformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan tidak berhenti pada perubahan nomenklatur, tetapi benar-benar mendorong penguatan profesionalisme dan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, S. Z. (2012). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Agustino, L. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustino, L. (2020). *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Agustino, Leo. 2020. *Dasar-dasar Kebijakan Publik (Edisi Revisi Ke-2)*. Bandung: Alfabeta.
- Amiruddin, M. (2023). Peran Evaluasi dalam Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi. **Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik**, 11(3), 200-215.
- Arikunto, S. (2020). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). (2022). *Laporan Tahunan BKN*.
- Bovens, M. (2007). *Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework*. *European Law Journal*.
- Bungin, B. (2019). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Bungin, B. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). *Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Routledge.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2020). *Membangun Birokrasi Berkinerja: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Halim, I. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Pemahaman Kebijakan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 3(3), 78-89.
- Hidayah, N. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan. **Jurnal Ilmu Administrasi**, 10(1), 45-58.
- Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons? Public Administration*.
- Idrus, M. (2020). *Teknik Analisis Data Kualitatif: Dari Teori hingga Praktik*. UB Press.
- Irfan, Andri. 2021. *Implementasi Standar Pelayanan Minimal Jalan Tol (Sebuah Pendekatan kebijakan Publik)-cetakan pertama*. Banyumas: Amerta Media.
- Islamy, I. (2001). *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Islamy, M. Irfan, DR,MPA. 1997. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara (cetakan ke-8)*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Kementerian PANRB. (2023). Statistik Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Jabatan.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2020). Evaluasi Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen ASN. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2022). Evaluasi Kinerja Staf Administrasi dalam Mendukung Layanan Publik. Jakarta: LAN.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (2019). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito.
- Nenobais, Harry, Dr. 2021. *Implementasi Standar Pelayanan Minimal Jalan Tol (Sebuah Pendekatan kebijakan Publik)*-cetakan pertama. Banyumas: Amerta Media.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Putra, A. (2021). Analisis Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional di Indonesia. **Jurnal Kebijakan Publik**, 5(1), 75-89.
- Rahman, A. (2022). Resistensi Perubahan dalam Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(1), 45-60.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Sawir, Muhammad, Dr. 2021. *Ilmu Administrasi dan Analisis Kebijakan Publik (Konseptual dan Praktik)*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Sinambela, L. P. (2018). *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiarto, B. (2020). *Pendekatan Konstruktivis dalam Penelitian Pendidikan*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, T. (2017). *Manajemen Karir Aparatur Sipil Negara*. Bandung: Refika Aditama.
- Supriatna, T. (2021). *Manajemen Sumber Daya Aparatur: Teori dan Praktik*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, T. (2022). *Reformasi Administrasi Publik di Era Digital*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2018). *Birokrasi dan Politik di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Thoha, M. (2019). *Dinamika Manajemen Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2021). *Biaya Politik Birokrasi: Kajian Kritis Manajemen Kepegawaian*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Udoji, Chief JO. 1981. *The African Public Servant: As a Public Policy in Africa*. Addis Abeba: African Association for Public Administration and Management.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. **Administration & Society**, 6(4), 445-488.

- Waldo, D. (1971). *Public Administration in a Time of Turbulence*. Scranton: Chandler Publishing.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- White, L. D. (1955). *Introduction to the Study of Public Administration*. New York: Macmillan.
- Wilson, W. (1887). *The Study of Administration*. *Political Science Quarterly*.
- Zuhro, S. (2021). *Evaluasi Kebijakan Publik: Teori dan Aplikasi*. Obor Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 adalah peraturan yang mengubah PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS).
- Permenpan RB No. 24 Tahun 2021 tentang Pengelolaan Kinerja PNS.
- Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Pelaksana.
- Permenpan RB No. 46 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Dosen.
- Permenpan RB Nomor 17 tahun 2021 tentang Penyetaraan jabatan Administrasi ke dalam jabatan Fungsional.
- Nisa L.S, Sri Setyati, Maliani, Dewi Siska, Siska Fitriyanti. 2022. Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan* Volume 17 Nomor 2 Desember 2022: 167-184
- Permatasari, Citra dan Ariani, Fifi, 2021 "Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional" karya. *JURNAL TRANSFORMASI ADMINISTRASI • VOLUME 11 • NOMOR 02 • TAHUN 2021*
- Rakhmawanto. A. 2021. Analisis Dampak Perampangan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas. *Jurnal Civil Service*. VOL. 15, No.2, November 2021: 11 – 24
- Sinaga. J.V Dan Nova Magdalena Ginting. 2021. Penyederhanaan Birokrasi: Sudah Sesuai Harapan Pak Jokowi Atau Hanya Sekedar Ganti Baju? (<https://www.minerba.esdm.go.id/berita/minerba/detil/20210316-penyederhanaan-birokrasi-sudah-sesuai-harapan-pak-jokowi-atauhanya-sekedar-ganti-baju>)
- Smith, T.B. The policy implementation process. *Policy Sci* 4, 197–209 (1973). <https://doi.org/10.1007/BF01405732>
- Supriyadi, B. (2021). Sosialisasi Kebijakan Penyederhanaan Jabatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(2), 123-135.
- Van Metter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework*. *Administration & Society*, 6(4), 445–488..