

**IMPLEMENTASI TAHAPAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRASI KE  
DALAM JABATAN FUNGSIONAL DI SEKRETARIAT DAERAH  
PEMERINTAH KOTA SEMARANG**

**Arum Sundari, Maesaroh**

Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas

Diponegoro

Jalan Prof. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465407

Laman: [www.fisipundip.ac.id](http://www.fisipundip.ac.id) Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

---

***ABSTRACT***

*The policy of equalizing administrative positions into functional positions aims to cut long bureaucracy and create a competency-based work system, as stipulated in PermenPAN-RB Number 17 of 2021. This study aims to analyze the implementation of the stages of the equalization policy in the Regional Secretariat of the Semarang City Government and identify the driving and inhibiting factors. The research uses a descriptive qualitative method with data collection techniques through interviews, documentation, and literature studies. Data analysis was carried out through the stages of reduction, presentation, and conclusion drawing using Edward III's policy implementation factors which included communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results of the study show that the implementation of equalization has followed stages according to the provisions, namely the stage of proposal, review, validation, issuance of letters of recommendation, and appointment and inauguration, but it has not run optimally. The validation stage is the most problematic stage because of the length of the process due to the national queue. However, equalization advantages such as work flexibility, career development opportunities, and clearer performance benefits are the main attractions that encourage employees to be willing to be equalized into functional positions. The factors driving implementation are the quality of human resources and adequate budget, a strong commitment to implementation with the immediate implementation of policies, and a clear bureaucratic structure and procedures. As a suggestion, agencies can improve communication, optimize the validation process, and improve coordination between agencies.*

***Keywords: Policy Implementation, Equalization of Positions, Functional Positions***

## **ABSTRAK**

Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional bertujuan memangkas birokrasi yang panjang dan menciptakan sistem kerja berbasis kompetensi, sebagaimana diatur dalam PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi tahapan kebijakan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang dan mengidentifikasi faktor pendorong maupun penghambatnya. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan studi literatur. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dengan menggunakan faktor implementasi kebijakan Edward III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan telah mengikuti tahapan sesuai ketentuan, yaitu tahap usulan, telaahan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, dan pengangkatan serta pelantikan, namun belum berjalan secara maksimal. Tahap validasi menjadi tahap yang paling bermasalah karena lamanya proses akibat antrean nasional. Meskipun demikian, keunggulan penyetaraan seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karier, dan tunjangan kinerja yang lebih jelas menjadi daya tarik tersendiri yang mendorong pegawai untuk bersedia disetarakan ke dalam jabatan fungsional. Faktor pendorong implementasi yakni kualitas SDM dan anggaran yang memadai, komitmen pelaksanaan yang kuat dengan langsung dijalkannya kebijakan, dan struktur birokrasi serta prosedur yang sudah jelas. Sebagai saran, instansi dapat melakukan perbaikan komunikasi, optimalisasi proses validasi, serta meningkatkan koordinasi antar instansi.

**Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Penyetaraan Jabatan, Jabatan Fungsional**

## Pendahuluan

Birokrasi adalah instrumen penting dalam masyarakat modern karena eksistensi birokrasi tidak mungkin dihindari, dengan adanya negara pastinya ada birokrasi. Namun demikian, birokrasi di Indonesia kerap dipandang negatif oleh masyarakat karena berbagai keluhan, seperti pelayanan lambat, prosedur berbelit, kurangnya transparansi, dan sikap pegawai yang tidak ramah. Terdapatnya kesan yang negatif dari kalangan publik mengakibatkan dampak kepercayaan publik yang turun terhadap birokrasi (Endah & Vestikowati, 2021). Untuk menjawab permasalahan ini, pemerintah melakukan reformasi birokrasi guna menciptakan birokrasi yang lebih efisien, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Reformasi birokrasi merupakan proses strategis guna membentuk aparatur sipil negara yang lebih efektif dan efisien saat menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik (Wibowo & Kertati, 2022). Salah satu langkah konkret dari reformasi tersebut adalah melalui kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan pengangkatan

pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* pada jabatan fungsional yang setara. Tujuan utama dari kebijakan ini adalah mempersingkat rantai birokrasi, menghapus jabatan struktural yang dinilai tidak efektif, serta membentuk pola kerja berbasis kompetensi.

Penyetaraan jabatan diatur secara formal dalam Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021. Peraturan ini mewajibkan instansi pemerintah pusat dan daerah untuk menyederhanakan struktur organisasinya, termasuk Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Kebijakan penyetaraan jabatan mulai diimplementasikan sesuai tahapan yang telah ditetapkan. Tahapan tersebut meliputi proses usulan, telaahan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, serta pengangkatan dan pelantikan. Proses ini menuntut kesiapan teknis dan administratif dari berbagai pihak, termasuk pejabat pembina kepegawaian dan tim teknis organisasi. Penyesuaian ini tidak hanya menyangkut perubahan struktur organisasi, namun juga berdampak pada peran dan tanggung jawab pegawai yang disetarakan.

Namun dalam implementasinya, penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional masih ditemukan berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah proses validasi oleh Kementerian PAN-RB yang berlangsung cukup lama akibat antrean nasional, serta komunikasi yang belum optimal antarinstansi. Selain itu, transisi peran pegawai dari jabatan struktural ke fungsional tidak selalu diiringi dengan orientasi dan pelatihan yang memadai, sehingga menyebabkan kebingungan pada awal penyetaraan jabatan. Terdapat pula hambatan dalam pembaruan SOTK yang seharusnya dilakukan bersamaan dengan proses penyetaraan.

Di sisi lain, kebijakan ini memiliki keunggulan yang menjadi daya tarik bagi pegawai, keunggulan kebijakan penyetaraan jabatan yaitu kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional dapat dilakukan berdasarkan angka kredit dari konversi SKP, usia pensiun yang lebih panjang, serta fleksibilitas dalam pengembangan karier. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat kendala implementasi, kebijakan penyetaraan tetap memiliki nilai positif.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan kajian penelitian sebelumnya yakni penelitian berfokus untuk menganalisis implementasi tahapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Tahapan penyetaraan jabatan terdiri atas tahap usulan, telaahan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, serta pengangkatan dan pelantikan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendorong maupun penghambat dalam pelaksanaannya. Dengan menggunakan faktor implementasi Edward III yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika implementasi kebijakan di tingkat daerah, serta menjadi masukan bagi perbaikan kebijakan serupa di masa depan.

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif karena bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan kondisi nyata di lapangan terkait implementasi tahapan kebijakan penyederhanaan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. wawancara mendalam dengan informan kunci dari BKPP dan Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang, dokumentasi terhadap regulasi dan dokumen pelaksanaan penyetaraan, serta studi literatur dari jurnal, buku, dan peraturan terkait. Penentuan informan dilakukan secara purposive, dengan kriteria memiliki keterlibatan langsung dalam proses penyetaraan. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## **Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab dua fokus utama, yaitu bagaimana pelaksanaan tahapan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang serta apa saja faktor yang menjadi pendorong

maupun penghambatnya. Data yang diperoleh dianalisis secara mendalam dan disusun berdasarkan tahapan implementasi kebijakan yang terdiri dari tahap usulan, telaahan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, hingga pengangkatan dan pelantikan. Selain itu, pembahasan juga disusun berdasarkan empat variabel faktor implementasi kebijakan Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

## **Implementasi Tahapan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang**

Kebijakan penyetaraan jabatan merupakan pengangkatan pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian atau *inpassing* pada jabatan fungsional yang setara guna meningkatkan efektivitas serta efisiensi kinerja pemerintah. Implementasi tahapan kebijakan penyetaraan mencakup tahap usulan, tahap telaahan, tahap validasi, tahap penerbitan surat rekomendasi, serta tahap pengangkatan dan pelantikan.

### **a. Tahap Usulan**

Tahap usulan penyetaraan jabatan ditandai dengan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang menyusun dan menyerahkan dokumen resmi sesuai dengan format dan ketentuan teknis yang telah ditetapkan oleh Kementerian PAN-RB yang memuat berbagai informasi penting, seperti nama jabatan sebelum dan sesudah penyetaraan, nama pegawai yang diusulkan, tingkat pendidikan, eselon, kelas jabatan, batas usia pensiun, penghasilan, serta selisih penghasilan sebelum dan sesudah penyetaraan. Usulan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang telah dirancang dengan mempertimbangkan kesesuaian struktur organisasi dan proses bisnis instansi. Pemilihan jabatan fungsional Analisis Kebijakan dilakukan atas dasar arahan dari Kementerian PAN-RB dan dipandang tepat karena fleksibel serta sesuai dengan karakteristik dari Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Proses ini juga disertai penyusunan ulang SOTK dan analisis tupoksi yang melibatkan diskusi lintas unit, menunjukkan bahwa penyetaraan tidak hanya administratif tetapi juga strategis. Di sisi lain, penyampaian usulan dilakukan dalam rentang waktu

sekitar satu tahun tanpa mengalami kendala berarti. Meskipun tidak ada tenggat waktu teknis dari Kementerian, arahan penyelesaian pada 2021 dan mekanisme pengawasan melalui daftar keterlambatan yang dilaporkan ke kepala daerah menjaga ketepatan waktu penyampaian usulan.

### **b. Tahap Telaahan**

Tahap telaahan penyetaraan jabatan merupakan tahap evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PAN-RB terhadap dokumen usulan yang telah disampaikan oleh Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Tahap telaahan dalam proses penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang menunjukkan bahwa Kementerian PAN-RB menjalankan fungsi evaluatif secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaian usulan dengan regulasi, terutama terkait penempatan jabatan fungsional yang selaras dengan tupoksi sebelumnya dan proses bisnis organisasi. Evaluasi dilakukan secara mendalam hingga ke tingkat bidang, mengingat pentingnya kesesuaian jabatan fungsional dengan perolehan angka kredit. Namun, proses ini memerlukan waktu yang cukup lama sekitar satu tahun karena harus menangani usulan dari seluruh

Indonesia. Keterlibatan aktif instansi pengusul dalam proses revisi turut kelancaran tahapan ini melalui komunikasi yang dilakukan via email, WhatsApp, hingga forum Zoom yang difasilitasi oleh Kementerian.

### **c. Tahap Validasi**

Tahap validasi penyetaraan jabatan merupakan tahap proses koordinasi antara Kementerian PAN-RB dengan Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang untuk memastikan dokumen usulan sudah memenuhi syarat. Tahap validasi menjadi tahapan yang bermasalah dalam proses penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Meskipun secara administratif berlangsung selama tiga bulan, proses ini kerap tertunda akibat antrean nasional dan ketergantungan pada jadwal Kementerian PAN-RB membuat instansi harus menunggu tanpa kepastian waktu yang jelas. Koordinasi selama proses validasi pada dasarnya dilakukan melalui saluran komunikasi yang serupa dengan tahapan sebelumnya, yakni melalui email, WhatsApp, dan Zoom. Namun demikian, sifat komunikasi dalam tahap ini cenderung pasif dari sisi instansi pengusul. Mereka hanya menunggu koreksi dari Kementerian PAN-RB tanpa

dapat mempercepat atau memperjelas proses. Ketergantungan terhadap inisiatif kementerian membuat koordinasi terasa satu arah dan memperpanjang waktu tunggu. Koreksi pada tahap validasi juga sering tidak disampaikan secara menyeluruh, sehingga menimbulkan revisi berulang. Sulitnya komunikasi langsung dengan kementerian juga memperlambat tindak lanjut. Akibatnya, validasi menjadi hambatan utama yang berdampak pada tahapan berikutnya dan pelaksanaan kebijakan di daerah.

### **d. Tahap Penerbitan Surat Rekomendasi**

Tahap penerbitan surat rekomendasi merupakan tahapan lanjutan yang dilakukan setelah dokumen usulan penyetaraan dinyatakan lengkap dan valid. Pada tahap ini, secara resmi diterbitkan surat rekomendasi sebagai bentuk persetujuan dan legitimasi atas rencana penyetaraan jabatan yang diajukan oleh Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Surat rekomendasi yang diterbitkan oleh Kementerian PAN-RB memuat informasi inti yang diperlukan untuk kelanjutan proses penyetaraan jabatan, yaitu nama jabatan fungsional baru serta unit organisasi penempatan. Tahap penerbitan surat rekomendasi berjalan

relatif lancar dan cepat setelah proses validasi dinyatakan selesai, karena tidak ditemukan keterlambatan maupun revisi terhadap isi surat. Surat ini menjadi dasar hukum penting dalam proses pengangkatan pegawai ke jabatan fungsional. Namun, implementasinya sempat menghadapi kendala struktural karena belum dilakukannya penyesuaian terhadap SOTK akibat waktu yang terbatas sehingga saat penyetaraan jabatan masih menggunakan SOTK yang lama.

#### e. Tahap pengangkatan dan pelantikan

Tahap pengangkatan dan pelantikan merupakan tahapan akhir dalam proses penyetaraan jabatan, yang menandai peralihan resmi pegawai dari jabatan struktural ke jabatan fungsional. Pengangkatan dan pelantikan pegawai fungsional hasil penyetaraan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang dilakukan berdasarkan perencanaan yang telah disetujui oleh Kementerian PAN-RB dan dilanjutkan dengan penerbitan SK yang memuat data lengkap setiap pegawai. Tidak ditemukan hambatan dalam proses administrasi, dan pelantikan dilaksanakan melalui upacara resmi yang dipimpin oleh Wali Kota Semarang

dengan pengucapan sumpah jabatan sesuai prosedur. Seluruh tahapan menunjukkan kepatuhan terhadap regulasi dan kesiapan kelembagaan dalam menyambut perubahan struktur birokrasi. Berikut jumlah pegawai fungsional hasil penyetaraan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang.

No	Asisten	Bagian	Jumlah
1	Asisten Administrasi Pemerintahan	Tata Pemerintahan	3
		Kerja Sama dan Otonomi Daerah	2
		Hukum	3
		Organisasi	3
2	Asisten Administrasi Ekonomi Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat	Perekonomian dan Sumber Daya Alam	1
		Administrasi Pembangunan	3
		Kesejahteraan Rakyat	2
		Pengadaan Barang/Jasa	2
3	Asisten Administrasi Umum	Komunikasi Pimpinan dan Protokol	2
		Tata Usaha	0
		Keuangan	0
		Rumah Tangga	0
Jumlah			21

## **Faktor Pendorong/Penghambat Implementasi Tahapan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang**

Penelitian mengenai Implementasi Kebijakan Penyetaraan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang terdiri atas komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

### **a. Komunikasi**

Komunikasi adalah faktor penting dalam implementasi kebijakan karena menentukan sejauh mana kebijakan dapat dipahami dan dijalankan oleh para pelaksana. Dalam konteks penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang, komunikasi yang efektif dibutuhkan agar semua pihak yang terlibat, terutama pegawai fungsional hasil penyetaraan, memahami perubahan yang terjadi pada jabatan mereka. Transmisi kebijakan penyetaraan jabatan dilakukan melalui sosialisasi dengan berbagai metode, seperti pertemuan langsung, rapat daring via Zoom, dan koordinasi dengan masing-masing PIC.

Namun, dalam implementasinya menemui beberapa masalah, antara lain keterbatasan jaringan internet saat sosialisasi daring, kurangnya fokus pegawai dalam menerima informasi, serta adanya perbedaan pemahaman instruksi antar PIC yang menyebabkan kejelasan terkendala dalam penyampaian kebijakan. Meskipun instruksi dari pusat telah disampaikan dengan cukup konsisten, ketidaktepatan sasaran dalam sosialisasi dan kurangnya pemahaman dari beberapa pihak masih menjadi hambatan dalam memastikan komunikasi yang efektif.

### **b. Sumber Daya**

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada ketersediaan sumber daya yang mendukung pelaksanaannya. Sumber daya berperan sebagai roda penggerak keberhasilan implementasi di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang. Jika sumber daya yang tersedia tidak mencukupi, maka implementasi kebijakan penyetaraan jabatan dapat mengalami kendala, yang berpotensi menghambat pejabat fungsional hasil penyetaraan dalam melaksanakan tugas barunya. Sumber daya manusia masih menghadapi tantangan berupa kekurangan personel dan perlunya

peningkatan kompetensi adaptif dalam memahami regulasi yang terus berubah. Dari sisi sumber daya anggaran, alokasi dana dinilai mencukupi, tetapi pengelolaan dan fleksibilitas anggaran masih perlu disesuaikan dengan dinamika kebijakan dan perubahan mendadak dari pusat. Pada aspek sumber daya peralatan, keberadaan sistem informasi seperti SIASN sudah membantu dalam pencatatan dan pemetaan jabatan, tetapi masih mengalami kendala teknis. Sementara itu, dalam hal sumber daya kewenangan, terjadi perubahan mekanisme koordinasi akibat penghapusan jabatan struktural. Sebagai solusi sementara, dibentuklah tim kerja, tetapi implementasinya belum sepenuhnya sesuai dengan konsep penyetaraan jabatan berbasis fungsional.

### **c. Disposisi**

Disposisi dapat dipahami sebagai sikap, komitmen, dan dukungan dari para pelaksana kebijakan pada kebijakan yang diterapkan. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh kesiapan dan kesediaan pejabat fungsional hasil penyetaraan dalam menjalani peran dan tugas barunya di jabatan fungsional. Pemahaman pegawai terhadap kebijakan

ini cukup baik secara konsep, terutama terkait tujuan penyederhanaan birokrasi dan efisiensi anggaran. Namun masih terdapat kendala, dari sisi komitmen pelaksanaan, pegawai secara umum tetap menjalankan kebijakan ini karena adanya dorongan dari regulasi, seperti penerbitan SK dan sosialisasi yang mengharuskan mereka menyesuaikan diri meskipun pada awalnya terdapat resistensi. Sementara itu, motivasi pegawai mengalami dinamika yang cukup kompleks. Pada tahap awal, banyak yang merasa terbebani karena peran dan tanggung jawab mereka setara dengan jabatan struktural tanpa adanya kompensasi tambahan serta persepsi bahwa jabatan fungsional memiliki status yang lebih rendah. Namun seiring waktu pegawai mulai menerima perubahan setelah memahami manfaat jangka panjang, seperti tambahan usia pensiun dan peningkatan tunjangan.

### **d. Struktur birokrasi**

Struktur birokrasi yang jelas dan mendukung sangat penting dalam memastikan kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik. Struktur birokrasi pada kebijakan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang sudah jelas meskipun masih terdapat kendala. Dari segi

koordinasi terdapat forum informal yang memfasilitasi diskusi antarinstansi, koordinasi formal masih mengandalkan mekanisme studi banding dan konsultasi langsung. Sementara itu, dalam prosedur dan SOP, aturan utama berasal dari regulasi pusat seperti PermenPAN dan KemenPAN, tetapi implementasinya sering terkendala terutama akibat perubahan regulasi yang cepat. Adapun dalam delegasi wewenang, pola distribusi tanggung jawab tetap mengikuti hierarki birokrasi yang telah ada, yang mana Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) mendisposisikan kewenangan secara berjenjang dari Sekda, Asisten Pemerintahan, hingga Kepala Bagian Organisasi dan tim kerja.

## **Kesimpulan**

Implementasi tahapan kebijakan penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang telah mengikuti regulasi, namun belum sepenuhnya optimal. Proses dilalui melalui lima tahap: usulan, telaahan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, serta pengangkatan dan pelantikan. Kendala utama muncul pada tahap validasi karena antrean nasional, dan penyesuaian struktur organisasi yang belum tuntas. Meski surat rekomendasi

cepat terbit dan pelantikan berjalan lancar, hambatan sebelumnya berdampak pada efektivitas keseluruhan.

Faktor penghambat meliputi komunikasi yang kurang optimal akibat kendala jaringan dan perbedaan pemahaman antar PIC, serta terbatasnya jumlah SDM yang menangani penyetaraan jabatan, lemahnya koordinasi, dan sistem SIASN yang belum stabil. Sementara itu, faktor pendorongnya adalah tersedianya anggaran, kualitas SDM yang memadai, komitmen kuat dari pelaksana kebijakan, serta prosedur dan koordinasi birokrasi yang terus diperbaiki.

## **Saran**

Untuk meningkatkan efektivitas implementasi penyetaraan jabatan di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang, disarankan: (1) meningkatkan komunikasi antara instansi pengusul dan Kementerian PAN-RB melalui koordinasi daring yang interaktif dan penyampaian koreksi yang lebih jelas; (2) mengoptimalkan proses validasi dengan mempercepat koordinasi serta menyediakan mekanisme evaluasi yang transparan; (3) segera memperbarui SOTK agar selaras dengan jabatan fungsional dan mendukung efektivitas

kerja; (4) meningkatkan pemahaman pegawai melalui sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan agar transisi jabatan tidak hanya bersifat administratif; serta (5) memperkuat koordinasi internal antara BKPP dan Bagian Organisasi agar tahapan implementasi berjalan lebih sinkron dan efisien.

### Daftar Pustaka

- Endah, K., & Vestikowati, E. (2021). Birokrasi Pemerintahan Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. *Jurnal MODERAT*, 7(3), 648.
- 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.
- Gunawan, A. (2022). *Penyetaraan Jabatan, Tantangan, dan Hambatan Implementasi*. Balitbangdiklat Kementerian Agama RI. <https://balitbangdiklat.kemenag.go.id/berita/penyetaraan-jabatan-tantangan-dan-hambatan-implementasi>
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. *JlAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 01. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.21257>
- Hapsaridian, S., Budiati, Y., & Santoso, D. (2024). Efektivitas Perubahan Organisasi Dari Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional Pada Dinas Pertanian Dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 5(1), 29–49. <https://doi.org/10.32815/jpro.v5i1.1890>
- Karyoto. (2022). *Mengurai Benang Kusut Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional* (H. Aditama & E. Finilih (eds.); Vol. 42, Issue April). Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Kementerian PPN/Bappenas. [bit.ly/issu-pusbindiklatren](http://bit.ly/issu-pusbindiklatren)
- Kurniawan, A., & Khairul. (2024). Model Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Meningkatkan Sistem Kerja Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota. *Journal of Social Science Research*, 4(5), 4603–4620. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative%0AModel>
- Nugraha, R., Budiati, A., & Sapto Nugroho, K. (2024). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Struktural Eselon IV ke Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Pandeglang. *Syntax Idea*, 6(1), 416–435. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v6i1.2923>
- Nuviandra, W. L., & Kustanto, M. (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>

- [Permen]. 2021. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.
- [Permen]. 2023. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional.
- [Perwal]. 2021. Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, Serta Sistem Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang.
- Pratama, D. H., Wibowo, G. D., & Purnomo, C. E. (2023). Implementasi Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional pada Pemerintah Daerah (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi NTB). *Indonesia Berdaya*, 4(3), 931–942. <https://doi.org/10.47679/ib.2023507>
- Radiansyah, R. R. (2020). Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Kerangka Otonomi Daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 80. <https://doi.org/10.33474/jisop.v2i1.6387>
- Rakhmawanto, A. (2021). *Analisis Dampak Perampingan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrator dan Pengawas*. 11–
- Suartini, N. K. (2023). Problematika Pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 388–396. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v6i2.2409>
- Tuasamu, H., Hadady, H., & Fahri, J. (2023). Intervensi Penyetaraan Jabatan: Analisis Efektivitas Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Pada Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ekonomi & Manajemen Indonesia*, 22(2), 70–76. <https://doi.org/10.53640/jemi.v22i2.1131>
- Wardah, V. I., Kawulusan, B., & Marsanuddin. (2023). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas (Studi Kasus: Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Dan Bisnis Ke-III*, 3(1), 140–148.
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance Journal*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i1.1352>