

Analisis Dampak Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil Pasca Pelaksanaan Pemindahan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional

Marthalina¹

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri, marthalina@ipdn.ac.id

ABSTRAK

Penyederhanaan birokrasi dalam alih jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kementerian PAN RB bertujuan menciptakan iklim birokrasi yang lincah, dinamis dan profesional dalam rangka meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan dalam pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, terdapat beberapa penyesuaian untuk dilakukan oleh ASN dan organisasi. Tujuan penulisan adalah untuk memotret dampak dari implementasi perampingan birokrasi ini terhadap perkembangan karir ASN pasca pergantian jabatan. Subjek penelitian ini adalah ASN yang melaksanakan alih jabatan administrator atau eselon III dan jabatan pengawas atau eselon IV menjadi jabatan fungsional. Metode penelitian kualitatif menggunakan analisis deskriptif melalui tahap orientasi, tahap eksplorasi dengan fokus penelitian menggunakan orang, kertas dan tempat. Akibatnya, pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional tidak berdampak langsung pada perkembangan karier ASN di organisasi Kementerian PANRB selama setahun terakhir. Hal ini dikarenakan beberapa tantangan perubahan yang masih perlu disesuaikan oleh ASN dan organisasi Kementerian PANRB. Meskipun secara konseptual pola pengembangan karir ASN umum telah dibuat, tetapi tidak semua pola pengembangan karir jabatan fungsional untuk jenis jabatan tersedia. Hal lain yang menjadi pertimbangan untuk pengembangan karir di jabatan fungsional adalah desain organisasi yang diharapkan proporsional akan mempengaruhi bagaimana perkembangan karir ASN di Kementerian PAN RB ke depan.

Kata kunci: Manajemen SDM, Pengembangan Karir, Pegawai, Organisasi

ABSTRACT

The simplification of the bureaucracy in the transfer of structural positions to functional positions at the Ministry of PAN RB aims to create an agile, dynamic and professional bureaucratic climate in order to improve the effectiveness and efficiency of government performance in public services. In its implementation, there are several adjustments to be made by ASN and organizations. The purpose of writing is to photograph the impact of the implementation of this bureaucratic streamlining on the career development of ASN after the change of position. The subjects of this research are ASN who carry out the transfer of administrator positions or echelon III and supervisory positions or echelon IV into functional positions. The qualitative research method uses descriptive analysis through the orientation stage, the exploration stage with a focus on research using people, paper and places. As a result, the implementation of the transfer of structural positions to functional positions does not have a direct impact on the career development of ASN in the organization of the Ministry of PAN RB over the past year. This is due to several challenges of change that still need to be adjusted by the ASN and the organization of the Ministry of PAN RB. Although conceptually a general ASN

***Corresponding author**

Marthalina
Institut Pemerintahan Dalam Negeri
marthalina@ipdn.ac.id

Received: Mei 13, 2021
Revised: June 2, 2021
Accepted: June 16, 2021
Available Online: June 30, 2021

career development pattern has been created, not all functional job career development patterns for this type of position are available. Another thing that is considered for career development in functional positions is the organizational design which is expected to be proportional to how the career development of ASN in the Ministry of PAN RB in the future.

Keywords: Human Resource Management, Career Development, Employees, Organization

Pendahuluan

Penyederhanaan birokrasi di Kementerian PAN RB dilaksanakan dengan menghilangkan eselon III dan eselon IV serta menggeser paradigma baru yang lebih menghargai keahlian dan kompetensi ASN pada prinsipnya bertujuan untuk mewujudkan lingkungan birokrasi yang lincah, profesional dan dinamis dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik. Kementerian PAN RB telah melakukan serangkaian proses untuk mengalihkan jabatan administrator atau eselon III serta jabatan pengawas atau eselon IV berjumlah 141 pejabat struktural menjadi jabatan fungsional selama 1 (satu) bulan. Pada kenyataannya tidak semua jenis jabatan struktural di Kementerian PANRB langsung tepat dialihkan ke dalam jabatan fungsional.

Dalam struktur lama di Kementerian PAN RB terdapat 63 posisi administrator sedangkan hanya 53 jabatan yang terisi. Setelah proses penyederhanaan birokrasi, terdapat 1 (satu) jabatan administrator dan 52 pejabat administrator yang dialihkan ke jabatan fungsional Ahli Madya. Adapun Rincian jabatan fungsional para Ahli Madya adalah 1 Struktur Komputer, 1 Analis Pengelolaan Keuangan APBN, 1 Drafter Peraturan Perundang-Undangan, 2 Analis Kepegawaian, 2 Arsiparis, 2 Lembaga Humas, 8 Perencana dan 35 Analis Kebijakan.

Sedangkan untuk posisi pengawas, dalam struktur lama di Kementerian PANRB ada 96 jabatan yang hanya diisi 91 posisi. Setelah penyederhanaan, hanya 2 (dua) jabatan pengawas yang tersisa sementara 89 pejabat pengawas alih ke jabatan fungsional ahli muda, yaitu 1 pustakawan, 2 lembaga komputer, 2 manajer pengadaan barang/jasa, 3 analis anggaran, 3 analis kepegawaian, 3 pengklas-perundang-undangan, 3 analis pengelolaan keuangan APBN, 4 lembaga humas, 9 perencana, 10 pengarsipan dan 49 orang analis kebijakan.

Mengingat proses pemindahan jabatan struktural ke jabatan fungsional yang dilaksanakan hanya dalam waktu 1 (satu) bulan, dalam prosesnya terdapat kendala ada beberapa jabatan struktural masih belum tersedia tipe kesesuaian atau rumpun jabatan fungsional. Di sisi lain, proses pemindahan jabatan yang dilakukan dalam waktu singkat akan mewajibkan pejabat yang dialihkan ke jabatan untuk dapat segera beradaptasi dengan cara kerja baru dan mampu mengerjakan tugas dengan prinsip mengutamakan ketepatan dan kecepatan sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan pelayanan kepada mitra dan masyarakat dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien (Comunian, R., 2016).

Mengenai kompensasi atau pendapatan pejabat struktural yang terdampak dari proses alih jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, Kementerian PAN RB sudah berupaya menjaga tingkat pendapatan dengan acuan pendapatan sebelumnya sehingga tidak terjadi penurunan pendapatan. Langkah yang diambil Kementerian PAN RB adalah dengan menambah tugas manajerial. Di sisi lain, pengaturan kelembagaan atau organisasi tentunya juga akan berdampak pada pejabat administrasi yang telah disamaratakan. Dalam hal ini, Kementerian PAN RB telah mengeluarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 28 Tahun 2019 lalu direvisi dengan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan alih Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Peraturan ini bertujuan untuk memberikan jaminan, peluang dan kepastian dalam pengembangan karir bagi pejabat administrasi yang menerima dampak penyederhanaan birokrasi. Regulasi merupakan instrumen yang dapat dimanfaatkan dalam rangka menciptakan peluang pengembangan karir sehingga struktur organisasi baru dapat

berjalan dengan sistem karir yang telah berbasis fungsional. Proses alih jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional telah dilakukan dengan cara yang sederhana dan menjadi dasar dalam sistem pengembangan karier dan tingkat kesejahteraannya.

Perubahan dan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional berdampak pada mekanisme pengembangan kompetensi, pengembangan karier, penataan kelas formasi, jabatan, peta pekerjaan dan pola karir jabatan fungsional yang harus lebih di menjadi perhatian organisasi. Penguatan kepemimpinan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama sangat diperlukan mengingat pola kepemimpinan dan rentang kontrol yang tidak lagi berjenjang namun melebar. Pertanyaan lain dari berbagai kementerian serta lembaga adalah bagaimana dengan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya? Pejabat administrasi yang telah mengalami pemerataan jabatan dapat diberikan kegiatan, fungsi koordinasi, tugas, dan pengelolaan kegiatan yang telah sesuai dengan bidang tugas pokok dan fungsi masing-masing? Sementara di organisasi baru, penugasan dan fungsi koordinasi hanya diberikan sebagai tugas tambahan sebagai koordinator atau ahli serta sub koordinator atau ahli muda. Dalam hal ini, tugas dan fungsi koordinasi tidak lagi tetap dan melekat tetapi berdasarkan kebutuhan pelaksanaan tugas di setiap unit kerja masing-masing instansi. Posisi koordinator dan sub-koordinator bukan lagi jabatan melainkan peran. Kekuatan kelompok kerja akan saling mendukung karena dalam jabatan fungsional tidak ada lagi atasan dan bawahan melainkan mengutamakan kompetensi dan pengalaman dalam jabatan dan tingkat jabatan.

Dalam kelembagaan Kementerian PAN RB terdapat jabatan yang kewenangan fungsinya tetap melekat pada pejabat terkait. Proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional tidak bertujuan untuk memangkas pegawai namun bertujuan untuk mempercepat pelayanan publik (Oktadiana, H, 2017). Kementerian PAN RB telah menerbitkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Pembentukan dan Pengembangan Jabatan Fungsional ASN yang bertujuan salah satunya untuk mendorong semangat penyederhanaan birokrasi dimana aliran birokrasi yang singkat dan sederhana diharapkan tidak hanya berdampak positif bagi masyarakat, tetapi juga akan mempermudah proses izin usaha dan investasi khususnya di pemerintah daerah. Pelayanan prima tentu akan berdampak tidak langsung terhadap meningkatnya pertumbuhan ekonomi daerah. Berdasarkan fenomena di lapangan, penelitian ini fokus tentang bagaimana dampak alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Kementerian PAN RB dengan pembatasan penelitian fokus terhadap analisis dampak dari pelaksanaan administrator atau eselon III, jabatan pengawas atau eselon IV dan jabatan pelaksana menjadi jabatan fungsional hingga pengembangan karier ASN di Kementerian PAN RB.

Metode Penelitian

Objek penelitian ini berupa pelaksanaan alih eselon III atau jabatan administrator dan eselon IV atau jabatan pengawas serta jabatan pelaksana menjadi jabatan fungsional di Kementerian PAN RB. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif yang mendalam sehingga menghasilkan analisis komprehensif tentang data temuan lapangan untuk menggambarkan fenomena sosial secara jelas, sistematis dan faktual (Silalahi, 2010).

Penelitian deskriptif digunakan sebagai upaya untuk mengungkapkan hal-hal yang diteliti dengan cara yang mendalam. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui dan mengungkapkan secara rinci dan jujur fenomena sosial yang dipelajari, diperkuat oleh data dalam rangka memberikan gambaran penelitian, sehingga objek penelitian dijelaskan secara sistematis dan faktual tentang berbagai permasalahan di lapangan. Oleh karena itu, dengan menggunakan penelitian deskriptif diharapkan hasil penelitian pelaksanaan pemindahan eselon III atau jabatan administrator dan eselon IV atau jabatan pengawas serta jabatan pelaksana ke jabatan fungsional di Kementerian PAN RB dijelaskan secara sistematis dan faktual. Kegiatan

penelitian dilakukan dengan 3 (tiga) tahap, yaitu orientasidan member cek dengan sumber penelitian berupa , kertas dan tempat.

Hasil dan Pembahasan

Proses perampingan organisasi di Kementerian PANRB telah dilakukan melalui 3 (tiga) langkahyaitu:**pertama**,inventarisasi jabatan eselon III, jabatan eselon IV dan jabatan pelaksana. **Kedua**,melakukan jabatan eselon III, jabatan eselon IV dan jabatan pelaksana yang dapatdialihkandan disederhanakan menjadi jabatan fungsional. **Ketiga**,proses alih jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Kebijakan dan pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di Kementerian PAN RB juga harus dilakukan terlebih dahulu dalam proses pertimbangan dan perhitungan jumlah dan jenis jabatan di Kementerian PAN RB. Hal ini juga tidak terlepas dari proses pemanfaatan teknologi informasi di era digital. Ini penting karena cara bekerja dalam posisi fungsional yang terkait erat dengan sistem pengaturan kerja yang fleksibel dengan peraturan sederhana dan proses bisnis(Delisi, M, 2015). Di sisi lain, salah satu pertimbangan dalam pengembangan karir pegawai adalah bagaimana proses pelaksanaan manajemen sumber daya manusia khususnya di sector publik. Proses pengelolaan sumber daya manusia menurut (Mangkunegara. 2013) adalah serangkaian proses perencanaan, penyelenggaraan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan hingga tahap evaluasi pengadaan/rekrutmen, pengembangan karir, sistem pelunasan atau kompensasi, integrasi, dan klasifikasi pegawai untuk mempercepat proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam hal ini manajemen SDM menurut (Siagian, 2013) adalah prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk mensuplay dan mendukung organisasi dan individu-individu dalam organisasi agar ditempatkan dengan tepat pada posisi dan jabatan dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan. Dalam prosesnya, organisasi tersebut menurut (Mangkunegara. 2013) akan sangat terkait dengan 6 (enam) fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu pengadaan pegawai, pengembangan pegawai, kompensasi, integrasi, pemeliharaan pegawai dan pemisahan pegawai. Lebih lanjut, salah satu fungsi operasi manajemen SDM adalah pengembangan karier yang merupakan kegiatan yang sangat penting terhadap organisasi. Pengembangan karier adalah kebutuhan yang harus secara berkelanjutan ditingkatkan pada pegawai sehingga diharapkan dapat menumbuhkan motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja individu yang juga berdampak pada kinerja organisasi(Kim, J, 2020).

Pengembangan karier yang dimaksud dapat mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk mempersiapkan pegawaimelalui proses jalur karir tertentu. Umumnya, perencanaan karier harus disertai dengan tujuan karier yang realistis. Oleh karena dalam rencana karier harus dapat menggambarkan definisi perencanaan karier yang merupakan serangkaian proses yang dilalui oleh individu pegawai untuk mencapai tujuan karier mereka sehingga dalam rencana karier ini seorang pegawai harus dapat mengambil langkah-langkah tertentu dan membuat strategi tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut(Danang, Sunyoto, 2012).

Dalam pelaksanaan pengembangan karier, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dengan inisiatif dan gagasan pegawai itu sendiri tetapi juga bisa ada beberapa kegiatan yang dapat disponsori atau didukung oleh organisasi, atau kombinasi dari keduanya(Lyons, S. T, 2015). Kolaborator dari seri ini adalah salah satu prinsip pengembangan karier yang mendasar dalam organisasi yang gesit (*agaile*), dinamis dan profesional. Dalam kasus lain karier menurut (Edwin B. Flippo, 1984) dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan tenaga kerja terpisah tetapi memberikan posisi dan makna dalam sejarah kehidupan seorang pegawai yang merupakan proses transfer lateral atau perintah promosi ke posisi lain sehingga membutuhkan lebih banyak tanggung jawab atau tindakan yang memiliki dampak lebih dalam hubungan kerja pegawai. Karir menurut Hani Handoko di (Danang, Sunyoto, 2012) adalah tanda ketenagakerjaan yang membentuk pola kemajuan sistematis dan merupakan serangkaian riwayat ketenagakerjaan atau serangkaian jabatan yang ditugaskan kepada pegawai selama siklus hidup kerja.

Menurut Cascio dalam (Marwansyah, 2012) karier dapat dilihat dari perspektif subjektif dan objektif. Karir dari perspektif objektif merupakan rangkaian posisi yang ditempati oleh seorang pegawai selama hidupnya, sementara karier dari perspektif subjektif adalah proses perubahan nilai, sikap dan motivasi yang akan dialami ketika pegawai semakin tua dalam hal usia dan waktu karier. Kedua perspektif ini berfokus pada pegawai individu dan berpikir bahwa setiap pegawai memiliki beberapa tingkat kontrol atas nasib kariernya sendiri sehingga pegawai individu dapat memanfaatkan kesempatan untuk memaksimalkan kepuasan dan juga keberhasilan kariernya.

Didasari oleh beberapa pandangan dan pendapat para ahli di atas, karier dapat didefinisikan oleh penulis adalah serangkaian perubahan nilai, sikap, motivasi dan sikap yang akan terjadi bagi setiap individu selama proses hidupnya. Proses pengembangan karir menurut (Day, J, 2018) akan menemukan dengan jelas bagaimana tujuan karir, keterampilan, kebutuhan pengembangan, perencanaan tujuan karier dan secara konsisten mengevaluasi dan meningkatkan desain kariernya yang merupakan serangkaian proses interaksi secara bertahap dan menurut (Daniel, R, 2016) adalah kolaborasi antara organisasi/manajemen, pengawas langsung dan pegawai individu.

Pengembangan karir pegawai menurut (Moenir AS, 1993) dapat dilaksanakan melalui 4 (empat) cara, yaitu promosi, pendidikan, mutasi atau transfer pegawai serta adanya rekomendasi dari atasan pegawai. Fasilitas pengembangan karir meliputi pendidikan, keterampilan, pengalaman, teknik dalam memodifikasi dan peningkatan perilaku atau sikap yang dapat meningkatkan nilai sehingga memungkinkan pegawai bekerja dan berkinerja menjadi lebih baik atau profesional. Metode yang biasanya digunakan sesuai pendapat (Marwansyah, 2012) seperti penyediaan informasi tentang organisasi, sosialisasi pengembangan karier, Sosialisasi sistem penilaian kinerja dan workshop sesuai (Mangkunegara, 2016) akan mengarah pada pengembangan karir yang diharapkan terjadi di Kementerian PAN RB merupakan rangkaian kegiatan kepegawaian yang dapat membantu pegawai dalam melakukan perencanaan terhadap karir di masa depannya dalam suatu organisasi sehingga pegawai dan organisasi dapat terus mengembangkan nilai individu dan kelompoknya secara maksimal.

Meskipun dalam pelaksanaan pengembangan karir yang digunakan oleh instansi/lembaga tidak lepas dari perencanaan karier, karena menurut (Marwansyah, 2012) setiap pegawai di organisasi harus sudah memiliki rencana karir yang matang dan mengetahui hal-hal yang mempengaruhi perkembangan karier karena dalam proses pengembangan karier ada berbagai kegiatan pengembangan diri dan peningkatan nilai pribadi yang diselenggarakan oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir yang diambil oleh pegawai untuk mewujudkan rencana karir pribadinya. Selanjutnya, kebutuhan pegawai dan organisasi perlu dipertimbangkan oleh Kementerian PAN RB dengan cara tetap berhati-hati karena fokus dalam pengembangan karier merupakan peningkatan dan perubahan kemampuan mental yang biasanya terjadi seiring dengan peningkatan usia pegawai yang terus berlangsung selama pegawai bekerja dalam sebuah organisasi yang dilaksanakan dalam tugas pokok dan fungsi yang akan bersinggungan dengan manajemen karier di mana terdapat banyak proses pengelolaan karir pegawai melalui tahapan perencanaan, pengembangan karir dan konseling (Sunyoto, 2012), sehingga hal yang harus dipertimbangkan adalah tahap pengambilan keputusan dalam karier serta proses persiapan yang berkelanjutan, melaksanakan dan memantau rencana karir yang dilakukan oleh pegawai yang harus sesuai dengan sistem karir organisasi.

Ada beberapa faktor yang menurut (Veithzal dan Sagala, 2013) akan mempengaruhi pengembangan karir dan harus diperhatikan oleh pegawai dan organisasi di Kementerian PAN dan RB, yaitu **pertama**, prestasi kerja yang merupakan bagian dari komponen terpenting untuk proses pengembangan dan peningkatan karir. Proses kemajuan karir ini sangat bergantung pada prestasi kerja seorang pegawai. Menurut pendapat (Veit, S, 2016) jika pegawai dan organisasi mengetahui hasil kerjanya, individu pegawai dapat membangun pengembangan karir

pribadinya dengan pemikiran kinerja yang baik yang akan menjadi dasar dari semua kegiatan pengembangan karir. Ketika kinerja pegawai di bawah standar, dengan mengabaikan berbagai upaya pengembangan karier, biasanya tujuan berkarier yang paling sederhana pun tidak dapat tercapai karena proses kemajuan karier yang terletak pada prestasi dan kinerja pegawai.

Kedua, exposure, yaitu atasan dapat mengenal pegawainya melalui prestasi dan kinerja dan pegawai, presentasi lisan, laporan yang tertulis, bekerja dalam organisasi dan berapa jam efektif kerja yang dihabiskan. **Ketiga**, jaringan kerja yang dapat diartikan sebagai memperoleh eksposur di luar organisasi yang terdiri dari kontak pribadi dan profesional yang sangat berguna bagi pegawai, terutama dalam mengembangkan karirnya. **Keempat**, loyalitas terhadap organisasi. Menurut (Blanco, A, 2020) tingkat loyalitas yang masih rendah adalah hal yang biasa terjadi di lingkungan organisasi kedua karena ekspektasi yang terlalu tinggi pada organisasi tempat ia pertama kali bekerja sehingga sering menimbulkan beberapa kekecewaan bagi pegawai. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertama adalah untuk profesi. Tingkat loyalitas ini bertujuan untuk mengatasi sekaligus mengurangi potensi tingkat pengunduran diri pegawai dengan tunjangan dan insentif lainnya seperti jaminan perencanaan dan pengembangan karir.

Kelima, Mentor dan sponsor yang akan membantu pegawai dalam mengembangkan karirnya. Pengawas akan memberikan masukan saran kepada pegawai dalam upaya pengembangan karir mereka. Biasanya mentor berasal dari organisasi internal yang mendorong pegawai untuk menciptakan peluang untuk pengembangan karier. **Keenam**, Peluang untuk tumbuh. Menurut (Williams, 2015) pegawai harus diberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilannya melalui kursus maupun pelatihan serta kesempatan untuk terus melanjutkan pendidikan untuk proses bertumbuh dan berkembang sesuai rencana kariernya.

Selanjutnya, organisasi Kementerian PAN RB menurut (Saksono, Siswanto, 2003) harus dapat mempertimbangkan beberapa aspek penilaian dalam pengembangan karier, yaitu: (1) Kesempatan untuk mencapai yang berharga dengan indikator berupa promosi jabatan dan keadilan dalam berkarier serta memperoleh informasi berupa peluang atau promosi karir (2) Peluang untuk mencapai hal-hal baru dengan indikator berupa peluang untuk mengembangkan inovasi pengetahuan dan kreativitas, (3) Kesempatan untuk menjadikan pegawai senang bekerja dengan indikator peluang untuk memiliki lapangan kerja sesuai dengan kesempatan dan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan melalui proses atau metodenya masing-masing, (4) Kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan kapabilitas dengan indikator berupa kesempatan untuk berpartisipasi dalam pelatihan dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam seminar secara adil dan merata bagi pegawai.

Aspek penilaian pengembangan karir menurut pendapat (Mangkunegara, 2013) kemudian dapat diartikan sebagai strategi bagi para ASN dengan memperhatikan tujuan pengembangan karier, yaitu **pertama**, Membantu pencapaian tujuan individu dan organisasi di Kementerian PAN RB. **Kedua**, Menunjukkan indikator hubungan kesejahteraan petugas. Organisasi dapat membuat agenda karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga pegawai lebih sadar akan loyalitasnya (Junjuran, B, 2019). **Ketiga**, Membantu pegawai mewujudkan kemampuan potensial mereka untuk menduduki posisi tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian mereka. Hal ini sangat sejalan dengan prinsip pelaksanaan pekerjaan di posisi fungsional berdasarkan keterampilan dan keahlian. **Keempat**, Mempererat hubungan antara pegawai dan organisasi. **Kelima**, Membuktikan tanggung jawab sosial melalui proses menciptakan budaya kerja dan iklim kerja yang positif sehingga pegawai menjadi lebih sehat secara mental. **Keenam**, Membantu memperkuat pelaksanaan program organisasi sehingga tercapai tujuan organisasi. **Ketujuh**, mengurangi biaya *turn over* dan kepegawaian agar anggaran dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi dalam organisasi Kementerian PAN RB. **Kedelapan**, mengurangi keausan profesional dan manajerial. Pengembangan karier menurut (Capua, R, 2020) dapat menghindari keausan

profesi dan manajerial. **Kesembilan**, Mendorong analisis seluruh tenaga kerja yang dimaksudkan untuk mengintegrasikan perencanaan pekerjaan dan kepegawaian. **Kesepuluh**, Meningkatkan kompetensi pegawai mengingat penempatan jabatan membutuhkan persyaratan, serta kualifikasi yang sesuai dengan posisi.

Pengembangan karir pegawai pada prinsipnya tidak hanya bertanggung jawab atas pegawai tetapi adalah bagian dari tanggung jawab organisasi. Untuk mengembangkan karir pegawai di agensi atau bagian SDM sebuah organisasi harus membuat rencana karir pegawai dan memperhatikan manajemen karir yang dibangun oleh organisasi pegawai yang bekerja. Keterlibatan organisasi menurut (Kusdyah, 2008) dalam pengembangan karir pegawai merupakan sebuah keharusan dalam bentuk dukungan dalam bentuk pendidikan karir, informasi data tentang jenjang karier di organisasi dan bimbingan karir.

Beberapa sikap pribadi yang dapat dibangun sebagai upaya pengembangan karier adalah (1) meningkatkan kinerja, (2) meningkatkan kemampuan atau kompetensi individu, (3) mencari konsultan atau mentor profesional, (4) meningkatkan kapabilitas dan keterampilan pribadi, (5) mengembangkan dan meningkatkan informasi serta jaringan (6) memupuk semangat kompetitif dan (7) menjaga hubungan baik di dalam kehidupan berorganisasi.

Tabel 1. Manfaat pengembangan karir:

No.	Untuk Pegawai	Untuk Organisasi
1.	Meningkatkan kualitas dan meningkatkan kinerja karena telah mewujudkan berbagai kekuatan, kemampuan, dan kelemahan pribadi;	Meningkatkan peluang penempatan dan pengembangan pegawai dalam posisi yang sesuai dengan minat dan bakat mereka;
2.	Menyadari kebutuhan, tujuan, dan nilai-nilai yang diinginkan dalam organisasinya;	Ketahui kualitas dan metode pemanfaatan pegawai secara maksimal;
3.	Melalui pola karir yang jelas dan pemetaan eluang untuk mewujudkan karir sesuai kemampuan;	Manajer kepegawaian dapat menetapkan, membuat prioritas dan mengorientasikan peserta pelatihan dan kaderisasi;
4.	Meningkatkan kebanggaan, harga diri, pendapatan dan kontribusi kepada organisasi;	Membina persaingan yang ideal dan sehat melalui kinerja dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai;
5.	Mendorong produktivitas dan kepuasan;	Memelihara dan memotivasi pegawai untuk terus berprestasi;
6.	Mendapat arah karir yang keren di masa depan.	Memastikan tersedianya kader yang berkualitas dan meningkatkan citra dan daya saing organisasi.

Sumber : Harsono, 2011

Padahal, proses pembinaan karier seorang pegawai telah dilakukan berdasarkan prinsip merit sistem berdasarkan kinerja dan proses bekerja yang jelas untuk dilakukan penilaian kinerja kerjanya sendiri. Dalam sistem ini terdapat dua bagian pembinaan karir, berupa pembinaan karir terbuka melalui sistem pengisian jabatan yang masih kosong atau lowong pada unit organisasi berlaku sama untuk setiap pegawai yang memiliki keterampilan, keterampilan dan pengalaman kerja yang sangat dibutuhkan untuk jabatan dan sistem pembinaan karir tertutup yaitu mengisi posisi lowong/kosong dalam sebuah unit organisasi yang tidak boleh diisi oleh pegawai dari luar organisasi. Jika pegawai ingin mengoptimalkan pengembangan karir maka pegawai harus memenuhi ketentuan tertentu yaitu (1) Harus dapat bekerja secara profesional dalam pekerjaannya (2) kejelasan jalur karier di organisasi. (3) Karier yang diperoleh harus melalui perjuangan dan tidak datang dengan sendirinya karena diperoleh melalui perjuangan selama

bekerja. (4) Pengembangan karier yang merupakan cita-cita yang dapat memberikan posisi sekaligus prestasi dalam sejarah hidupnya(Lima, R. d.C, 2018).

Selanjutnya, kementerian PAN RB juga perlu mempertimbangkan perkembangan karir yang efektif ketika (1) Kepuasan kerja dan produktivitas pegawai sehingga kinerja dan prestasi kerja pegawai berjalan optimal, (2) Penempatan pegawai telah memperhatikan dan menyesuaikan dengan bidang keilmuanserta pengalaman kerja yang memiliki (3) Ketersediaan calon pegawai yang berkualitas menimbulkan peluang sistem karir pegawai yang dapat diterapkan untuk mengisi jabatan yang lowong atau kosong dalam organisasi. Kesempatan ini berlaku untuk pegawai yang memiliki keterampilan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut. Oleh karena itu, perlu analisis pengembangan karier melalui pendekatan diagnostik yang mana pengembangan karier sangat erat kaitannya dengan dua faktor yaitu: **pertama**, pengaruh dari lingkungan luaryaitu: tingkat persaingan, hukum dan peraturan serta persyaratan yang diatur oleh pemerintah dan lokasi organisasi dan **kedua**, pengaruh lingkungan dalam seperti budaya organisasi, tujuan organisasi, gaya kepemimpinan dan pekerjaan dan pekerjaan(Veithzal dan Sagala, 2013).

Dalam pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional, Kementerian PAN RB telah memperhatikan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi menjadi Jabatan Fungsional melalui beberapa tahap pelaksanaan, yaitu **pertama**, mengidentifikasi jabatan administrasi di lingkungan kerja. **Kedua**, melakukan pemetaan jabatan dan pengumpulan pejabat administrasi yang berpotensi akan terdampak penyederhanaan atau perampingan birokrasi. **Ketiga**, pemetaan ketersediaan dan kesesuaian jabatan fungsional yang dapat diduduki oleh pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi. **Keempat**, melakukan penyesuaian tunjangan jabatan fungsional dengan tunjangan jabatan administrasi yang sebelumnya dengan menghitung pendapatan pada jabatan administrasi ke jabatan fungsional dan **kelima**, melakukan penyesuaian kelas jabatan fungsional yang akan diduduki dengan kelas jabatan administrasi.

Pelaksanaan pemindahan jabatan di Kementerian PAN RB memperhatikan dampak pada mekanisme dan proses pengembangan karir, peningkatan kompetensi, penataan kelas jabatan, pembentukan peta jabatan, keterjaminan kesejahteraan serta bagaimana pola jabatan fungsional. Penguatan kepemimpinan untuk JPT primer (Jabatan Pimpinan Tinggi) juga diperlukan karena rentang kontrol tidak lagi berjenjang (dalam jabatan) tetapi semakin luas (dalam bentuk peran) sehingga perlu meningkatkan kemampuan fungsi manajerial yang melekat pada jabatan administrasi sebelumnya. Pengelolaan kepegawaian di Kementerian PAN RB harus didukung oleh pejabat fungsional juga harus proaktif dalam memahami hak, kewajiban, komunikasi yang solid harus kuat, dan dukungan regulasi yang berlaku. Dengan bersikap proaktif, pejabat fungsional diharapkan dapat lebih memahami proses mengumpulkan angka kredit(Ponomarenko, V, 2016).

Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan penurunan minat pegawai terhadap jabatan fungsional. Faktor tersebut diantaranya adalah adanya sebuah pemikiran dalam individu beberapa oknum pegawai yang masih menganggap sulit untuk mencapai target angka kredit yang diperlukan untuk dapat syarat naik pangkat. Hal ini merupakan gambaran sederhana yang menjadi indikator bahwa pemahaman oknum pegawai tersebut masih belum komprehensif mengingat pada kenyataannya peluang jabatan fungsional lebih mudah naik level daripada jabatan pelaksana. Hal ini dikarenakan jabatan fungsional memiliki peluang naik pangkat dalam jangka waktu 2 tahun apabila pegawai tersebut mampu memenuhi syarat angka kredit yang ditetapkan. Sedangkan jabatan pelaksana membutuhkan waktu 4 tahun untuk bisa naik level/jabatan. Meskipun jabatan fungsional memiliki ekspektasi kenaikan tunjangan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan posisi pelaksana, pegawai masih cenderung memilih dengan aman di posisi pelaksana.

Terdapat banyak keunggulan jabatan fungsional yang dapat dipertimbangkan antara lain (1) Memiliki alur dan tingkat karier yang lebih jelas (2) Berpeluang untuk bisa naik kelas/peringkat jauh lebih cepat 2 (dua) kali lipat dibandingkan posisi administrasi atau pelaksana (3) Memiliki peluang lebih tinggi untuk menjadi peringkat yang lebih tinggi dibandingkan jenjang pertama, muda, menengah dan utama. (4) Memperoleh tunjangan fungsional yang besarnya bervariasi dan menyesuaikan dengan jenis dan tingkat jabatan fungsional. Semakin berat jabatan fungsional, semakin tinggi tingkat pekerjaan dan nilai nominal tunjangan. Sehingga sistem remunerasi adil sesuai dengan pekerjaannya. (5) Memiliki peluang tinggi dalam meningkatkan motivasi, pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan jabatan fungsional. (6) Berkesempatan mengembangkan ide kreatif yang lebih luas sehingga dapat mendorong pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas diri, kinerja individu dan kinerja organisasi (7) Semua deskripsi tugas jabatan fungsional telah diukur dan tercantum dalam rincian kegiatan jabatan fungsional sehingga pegawai dapat fokus bekerja sesuai dengan uraian tugasnya (Gubler, M. 2017).

Beberapa cara efektif mendapatkan SDM yang berkualitas untuk menduduki jabatan fungsional, yaitu (1) Pengangkatan pertama atau rekrutmen CPNS berbasis CAT, (2) Perpindahan dari jabatan (3) Inpassing (4) Promosi jabatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan kualifikasi pendidikan rata-rata yang diperlukan oleh jabatan fungsional saat ini adalah lulusan gelar sarjana dan diploma, maka ruang lingkup tugas dan fungsi jabatan fungsional akan sangat luas, banyak dan fokus pada bidang keterampilan dan keahlian sehingga pegawai tidak akan mengalami kesulitan dalam mencapai target skor kredit mereka. Sedangkan bagi ASN yang belum memiliki pendidikan dan pelatihan yang baik, pelaksanaan jabatan ini harus berdampak besar dengan proses penyesuaian ekstra terhadap ekosistem baru birokrasi yang datar dan berbasis kompetensi merupakan sebuah tembok tinggi dan subbagian egosentris tebal dan bagian yang dipartisi akan dirobohkan oleh pengaturan kerja dalam birokrasi yang lincah dan berbasis kompetensi horizontal.

Kesiapan organisasi pemerintah dalam hal kelembagaan, kebijakan teknis dan menciptakan prosedur kerja baru menjadi penting dalam pengembangan pegawai di Kementerian PAN RB. Paspemindahan jabatan struktural ke jabatan fungsional menjadi hal mendesak yang harus dilakukan Kementerian PAN RB dengan langkah strategis berupa: (1) Penyusunan kompetensi pegawai yang dilengkapi dengan pelatihan teknis (2) *Sharing knowledge*, (3) Memberikan kesempatan yang luas untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, sehingga meningkatkan karir pejabat fungsional, (4) Kesiapan menyiapkan unit pembangunan fungsional (5) Mengkuat dengan kapasitas sumber daya manusia yang memadai, (6) Infrastruktur lengkap dan (7) Kebijakan yang kondusif akan dapat menggairahkan para ASN dalam kariernya.

Kementerian PAN RB perlu mempertimbangkan paradigma baru dalam birokrasi yang dinamis atau model skuad organisasi yang berjejaring, kolaboratif dan fleksibel dengan organisasi didominasi dengan struktur model datar tidak hierarkis yang berbasis kompetensi. Organisasi model skuad merupakan salah satu solusi berbasis kompetensi untuk masalah karier dan jabatan fungsional manajerial dengan mengedepankan fleksibilitas gerak dari ASN dalam organisasi.

Selanjutnya, kebijakan model manajemen talenta untuk dilaksanakan di Kementerian PAN RB dengan mempertimbangkan kualifikasi kinerja dan potensi ASN. Semoga dengan meningkatnya kebutuhan ASN berbasis fungsional dapat berkontribusi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, pemangku kepentingan, dan swasta. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa ASN di Kementerian PAN RB dapat diperoleh beberapa kesimpulan, yaitu:

Pertama, beberapa pegawai memberikan respon masih kurang percaya diri dan kebingungan dalam pelaksanaan pemindahan jabatan pelaksana ke jabatan fungsional yang ditawarkan karena ketakutan dan paradigma yang berkembang di beberapa ASN bahwa jabatan

fungsional identik dengan keahlian, sedangkan iklim birokrasi kita masih berada di jalur strukturalisme yang tidak selalu berbanding lurus dengan kapasitas atau keterampilan

Kedua, jabatan fungsional dipilih karena faktor skill. Pertanyaannya adalah apakah mungkin bagi semua pegawai yang tidak memiliki keahlian untuk "dipaksa" untuk dipindahkan ke posisi fungsional berbasis keterampilan sementara manajemen SDM sangat berisiko bagi pegawai yang tidak memiliki keterampilan khusus. Salah satu masalahnya adalah bagaimana mereka memperoleh angka kredit sebagai syarat promosi, jika ada begitu banyak jabatan fungsional di kantor dengan keterampilan yang tidak jelas yang akan menyebabkan masalah baru di dunia kerja. **Ketiga**, fenomena beberapa pegawai memilih jabatan fungsional lebih karena "keinginan" ketimbang dari pengamatan kebutuhan organisasi yang tentunya kondisi ini akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi yang belum optimal.

Keempat, beberapa ASN yang sebelumnya duduk di jabatan fungsional belum menunjukkan kinerja yang maksimal sesuai bidang keahlian karena tugas tambahan lainnya yang justru menimbulkan bias seperti melaksanakan pekerjaan sampingan atau diangkat sebagai bendahara pengeluaran, pengawasan pencairan keuangan, penyusunan laporan keuangan, mengetik surat, dan lain-lain yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab sebagai fungsional tertentu.

Kelima, sikap pesimis beberapa ASN yang dapat ditafsirkan secara psikologis adalah cerminan ketidakpercayaan terhadap fakta yang ada. Munculnya beberapa tanggapan berupa frasa "sudah mengikuti aja karena tidak ada pilihan lain" masih bertentangan dengan prinsip utama dalam menduduki jabatan fungsional berdasarkan uji kompetensi, adanya standar minimal, hingga pemenuhan hak tunjangan yang sesuai berdasarkan kompetensi dan kinerja. Munculnya keresahan atas nasib atau pola karier di masa depan. Fenomena ini terjadi bagi ASN dengan latar belakang keahlian, keterampilan dan ilmu pengetahuan yang telah diinisiasi. Ada kekhawatiran tentang pola karir di masa depan setelah beralih jabatan struktural ke fungsional tertentu karena dianggap tidak ada kejelasan tentang tingkat jabatan, syarat dan proses untuk naik posisi.

Saat ini Kementerian PN RB telah menerbitkan peraturan tentang pola karir PNS melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021. Regulasi ini dapat menjadi percepatan pencapaian penjaminan calon pegawai dengan pelaksanaan tugas pemerintah dan pembangunan terpadu nasional yang disusun berdasarkan aturan perencanaan dan pengembangan karier. Dalam peraturan ini, dalam penyusunan rencana pengembangan karier harus memperhatikan hal-hal berikut: (1) Urutan karier berkelanjutan kecuali dari JF ke JPT atau jabatan Administrator (2) Tugas yang sama, kompetensi keahlian dan kualifikasi pendidikan yang diperlukan. Rencana pengembangan karier di tingkat nasional akan disiapkan oleh Kepala Badan Kepegawaian Negara.

Pola karier pegawai yang akan dilaksanakan berdasarkan prinsip kepastian, profesionalisme, transparan, integritas, keadilan, nasional dan rasional dengan penyusunan rencana pengembangan karier berdasarkan usur pola karir, yaitu: (1) Jenis, rumpun/klasifikasi, dan profil jabatan (2) Standar kompetensi ASN (3) Pengembangan kompetensi dan pembinaan karier (4) Profil pegawai (5) Masa jabatan (6) Kelas pekerjaan (7) Pengalaman jabatan (8) Profil dan struktur organisasi (9) Peta pekerjaan dan (10) Penilaian kinerja dan pembinaan disiplin.

Kesimpulan

Pelaksanaan jabatan struktural ke jabatan fungsional belum berdampak langsung pada perkembangan karier di organisasi Kementerian PAN RB selama setahun ini. Hal ini dikarenakan adanya beberapa kendala dan tantangan perubahan yang masih perlu banyak disesuaikan oleh industri dan organisasi ASN di Kementerian PAN RB. Secara konseptual, pola pengembangan karier ASN telah dibuat secara umum, namun untuk beberapa pola pengembangan karier jabatan fungsional khususnya jenis jabatan masih belum semuanya ada. Hal

lain yang menjadi pertimbangan pengembangan karier jabatan fungsional adalah desain organisasi yang diharapkan lincah. Dengan organisasi desain baru itu tentu bisa mempengaruhi bagaimana perkembangan karier ASN di Kementerian PAN RB.

Referensi

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- A.F Stoner dalam Sondang P. Siagian. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabet.
- Creswell. (2009). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Achmad Fawaid, Penerjemah). Yogyakarta: Pustaka Pelajar. Halaman 4
- Dubrin (1990)dalam Wibiwo (2011). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography..
- Edwin B. Flippo. (1984). *Manajemen Personalia*, Surabaya : Erlangga.
- Faisal, Sanapiah. (1990). *Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar dan Aplikasi*, Malang : Yayasan Asih Asah Asuh (YA3)
- George R. Terry dalam Sukarna. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju
- Hani Handoko dalam Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru. http://repository.upi.edu/17628/4/S_MBS_1001311_Bibliography..
- Harsono. (2011). *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Ike Rachmawati Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*., Yogyakarta : ANDI.
- Moenir AS, (1993). *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan. Kepegawaian*. Jakarta :PT. Gunung Agung.
- Nasution. (1992). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Neuman. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach (Sixth Edition)*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.

- Saksono Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Silalahi. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Soehatono. (1999). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Torang, Syamsir, (2013). *Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Wasistiono, Sadu . Fernandes Simangunsong. (2009). *Metodologi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta : Universitas Terbuka.

Artikel Jurnal

- Blanco, A. (2020). Career patterns of Mexican sociologist, 1951 -1970. *Estudios Sociologicos*, 39(115). <https://doi.org/10.24201/ES.2021V39N115.1971>
- Capua, R. Di. (2020). Political professionalization and transformations of political career patterns in multi-level states: The case of Switzerland. *Regional and Federal Studies*. <https://doi.org/10.1080/13597566.2020.1771312>
- Comunian, R. (2016). Geography, skills and career patterns at the boundary of creativity and innovation: Digital technology and creative arts graduates in the UK. *Handbook on the Geographies of Innovation*. <https://doi.org/10.4337/9781784710774>
- Daniel, R. (2016). Creative artists, career patterns and career theory: insights from the Australian context. *Australian Journal of Career Development*, 25(3), 91–98. <https://doi.org/10.1177/1038416216670663>
- Day, J. (2018). Climbing the ladder or getting stuck: An optimal matching analysis of racial differences in college football coaches' job-level career patterns. *Research in Social Stratification and Mobility*, 53, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2017.11.001>
- Delisi, M. (2015). Age–crime curve and criminal career patterns. *The Development of Criminal and Antisocial Behavior: Theory, Research and Practical Applications*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08720-7_4
- Gubler, M. (2017). An apple doesn't fall far from the tree—Or does it? Occupational inheritance and teachers' career patterns. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.002>
- Junjunan, B. (2019). Integrated career pattern hope of bureaucration in the future. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(5), 96–106. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?partnerID=HzOxMe3b&scp=85067205702&ori>

gin=inward

- Kim, J. (2020). When Organizational Performance Matters for Personnel Decisions: Executives' Career Patterns in a Conglomerate. *Management Accounting Research*, 49. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2020.100695>
- Koch, M. (2017). The Way to the Top: Career Patterns of Fortune 100 CEOs. *Human Resource Management*, 56(2), 267–285. <https://doi.org/10.1002/hrm.21759>
- Koch, M. (2021). Career patterns in self-employment and career success. *Journal of Business Venturing*, 36(1). <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105998>
- Lima, R. d. C. (2018). Continuity and change in the ministry of foreign affairs: A profile of the diplomatic corps and career patterns. *Revista de Administracao Publica*, 52(5), 797–821. <https://doi.org/10.1590/0034-7612175199>
- Lyons, S. T. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Oktadiana, H. (2017). Travel career patterns: The motivations of Indonesian and Malaysian Muslim tourists. *Tourism, Culture and Communication*, 17(4), 231–248. <https://doi.org/10.3727/109830417X15072926259360>
- Ponomarenko, V. (2016). Cumulative disadvantages of non-employment and non-standard work for career patterns and subjective well-being in retirement. *Advances in Life Course Research*, 30, 133–148. <https://doi.org/10.1016/j.alcr.2016.06.003>
- Schroepf, B. (2018). Career patterns in German football youth national teams – A longitudinal study. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 405–414. <https://doi.org/10.1177/1747954117729368>
- Veit, S. (2016). Linking administrative career patterns and politicization: signalling effects in the careers of top civil servants in Germany. *International Review of Administrative Sciences*, 82(3), 516–535. <https://doi.org/10.1177/0020852314564310>
- Williams, G. (2015). Property crime: Investigating career patterns and earnings. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 119, 124–138. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.07.014>

Peraturan

1. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN
2. Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing

3. Peraturan Menteri PAN RB Nomor 13 Tahun 2019 tentang Usulan Pembentukan dan Pengembangan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil.
4. Peraturan Menteri PAN RB Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karir Pegawai Negeri Sipil

Internet

- <https://mediaindonesia.com/politik-dan-hukum/275583/kemenpan-rb-alih-tugaskan-141-pejabat-struktural>
- <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-selesai-alihkan-pejabat-struktural-ke-fungsional>
- <https://fajar.co.id/2020/06/14/pengalihan-pejabat-eselon-iii-iv-v-ke-fungsional-ini-penjelasan-kemenpan-rb/2/>
- <https://www.jpnn.com/news/141-pejabat-eselon-iii-dan-iv-kemenpan-rb-resmi-dialihkan-ke-fungsional>