

Preferensi Karir Pegawai ASN Antara Jabatan Fungsional dan Jabatan Struktural: Studi Kasus di Instansi X

Prita Indrianingsih* , Andi Mardhotilla, Anjar Prasetyo, Ovalia

Universitas Bakrie, Indonesia

Email: andi.mardhotilla99@gmail.com* , viscabarak10@gmail.com,
p.indrianingsih@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi preferensi karier ASN serta menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pilihan antara jabatan fungsional dan jabatan struktural di lingkungan instansi pemerintah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan analisis tematik. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipan terbatas, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan dan regulasi kepegawaian. Partisipan penelitian terdiri dari ASN yang menduduki jabatan fungsional, jabatan struktural, dan jabatan pelaksana di lingkungan instansi pemerintah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa preferensi karier ASN didominasi terhadap pilihan jabatan fungsional daripada struktural, dan dipengaruhi oleh kombinasi faktor-faktor berupa kejelasan dan kepastian karier, beban kerja dan tanggung jawab, stabilitas geografis dan keseimbangan hidup, aktualisasi keahlian dan profesionalisme, serta arah kebijakan dan keamanan karier. Dimana faktor yang paling mempengaruhi adalah kejelasan dan kepastian terhadap karier. Jabatan fungsional cenderung dipersepsikan sebagai jalur karier yang lebih stabil dan terarah, sedangkan jabatan struktural dipandang menawarkan pengakuan formal dan peluang kepemimpinan yang lebih luas. Penelitian ini menegaskan bahwa preferensi karier ASN merupakan hasil pemaknaan subjektif atas pengalaman kerja dalam konteks kebijakan dan organisasi yang terus berubah.

Kata kunci: ASN; preferensi karir; jabatan fungsional; jabatan struktural; studi kasus kualitatif

Abstract

This research aims to identify civil servants' (ASN) career preferences and to analyze the factors influencing their choice between functional positions and structural positions within government institutions. The research adopts a qualitative approach using a case study design with thematic analysis. Data were collected through semi-structured in-depth interviews, limited non-participant observations, and document analysis of personnel policies and regulations. The study participants consisted of civil servants holding functional, structural, and operational positions within government institutions. The findings indicate that ASN career preferences are predominantly oriented toward functional positions rather than structural positions. These preferences are influenced by a combination of factors, including clarity and certainty of career progression, workload and responsibilities, geographical stability and work-life balance, opportunities for professional expertise development, as well as policy direction and career security. Among these factors, clarity and certainty of career paths emerged as the most influential determinant. Functional positions are generally perceived as offering a more stable and well-defined career trajectory, while structural positions are viewed as providing greater formal recognition and broader leadership opportunities. This study highlights that ASN career preferences are shaped by subjective interpretations of work experiences within a dynamic organizational and policy context.

Keywords: civil servant; career preferences; functional position; structural position; qualitative study case

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia mendorong perubahan signifikan dalam sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, khususnya melalui penyederhanaan struktur organisasi dan penguatan jabatan fungsional (Mozin et al., 2025). Kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional telah menggeser paradigma pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) dari pola hierarkis berbasis jabatan struktural menuju pola karier yang menekankan keahlian, kompetensi, dan kinerja profesional (Fitrianingrum et al., 2020; Permatasari & Ariani, 2021; Ramadhany et al., 2025). Perubahan ini diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang lebih lincah, efisien, dan berorientasi pada hasil. Namun demikian, dalam praktiknya, transformasi tersebut menimbulkan dinamika baru terkait preferensi karier pegawai ASN. Jabatan struktural selama ini dipersepsikan sebagai simbol otoritas, prestise, dan

jalur utama promosi, sementara jabatan fungsional sering diasosiasikan dengan peran teknis dan spesialisasi (Sedarmayanti, 2017). Seiring berjalannya reformasi, muncul kecenderungan bahwa sebagian ASN justru menunjukkan preferensi yang lebih kuat terhadap jabatan fungsional dibandingkan jabatan struktural. Preferensi ini tidak semata-mata dipengaruhi oleh aspek formal jabatan, tetapi juga oleh pertimbangan beban kerja, sistem penilaian kinerja, insentif, peluang pengembangan kompetensi, serta keseimbangan kehidupan kerja (Estede et al., 2025; Wahyuni et al., 2025).

Sejalan dengan perubahan *landscape* ASN di Indonesia, pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) terus menguatkan agenda transformasi birokrasi yang menitikberatkan pada penyederhanaan struktur organisasi dan penguatan jabatan fungsional berbasis kompetensi (Alfaritsi, n.d.; Suryani & Diniawaty, 2024; Syaifuddin et al., 2024). Salah satu fokus utama dalam agenda transformasi ASN adalah transformasi rekrutmen dan jabatan yang dirancang untuk menciptakan organisasi yang lebih lincah dan kolaboratif sesuai Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, termasuk penguatan jabatan fungsional sebagai jalur karier yang strategis dalam birokrasi modern. Transformasi ini tercermin dalam berbagai kebijakan, termasuk sinergi regulasi instansi pusat dan daerah serta penguatan mekanisme pengangkatan jabatan fungsional untuk mendukung penyederhanaan birokrasi dan sistem merit di lingkungan pemerintahan.

Kebijakan ini kemudian ditindaklanjuti oleh hampir seluruh instansi pemerintah baik di pusat maupun daerah secara bertahap dengan dibukanya banyak jabatan fungsional pada berbagai rumpun jabatan. Dapat dilihat dalam Gambar 1 yang menyajikan data statistik ASN nasional per Juli 2025, jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia mencapai sekitar 3.670.511 orang, di mana sebagian besar (sekitar 73 %) bertugas di instansi pemerintah daerah dan hanya sekitar 27 % bekerja di instansi pusat. Komposisi jabatan ASN menunjukkan bahwa jabatan fungsional mendominasi ($\pm 62\%$), diikuti oleh jabatan pelaksana ($\pm 29\%$) dan jabatan struktural yang relatif kecil ($\pm 9\%$). Fenomena ini menggambarkan pergeseran lanskap karier ASN ke arah profesionalisme keahlian dan spesialisasi dibanding jalur struktural tradisional.



Gambar 1. Infografis PNS

sumber: BKN, 2025

Penelitian terdahulu telah mengkaji berbagai aspek terkait preferensi karier dan transformasi jabatan ASN. Marthalina (2021) mengkaji dampak alih jabatan dari struktural ke fungsional terhadap pengembangan karier PNS, menemukan bahwa perubahan ini meningkatkan fokus pada kompetensi teknis namun juga menimbulkan tantangan adaptasi. Widyastuti et al. (2022) meneliti pengaruh persepsi ASN terhadap mutasi jabatan terhadap tujuan kerja, menunjukkan bahwa preferensi dipengaruhi oleh pengalaman pindah jabatan dan stabilitas penempatan. Penelitian oleh Kurniawan & Liestiawati (2024) menganalisis tantangan dalam penguatan jabatan fungsional pasca terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 1 Tahun 2023, dengan temuan bahwa kejelasan regulasi dan dukungan kelembagaan menjadi faktor kunci. Selain itu, Setiady et al. (2025) mengeksplorasi perilaku ASN pasca penyetaraan jabatan struktural ke fungsional, menemukan bahwa preferensi karier dipengaruhi oleh pertimbangan work-life balance dan pengembangan kompetensi. Sementara itu, Saputra et al. (2025) mengidentifikasi faktor-faktor pemilihan karier struktural dan fungsional di lingkungan tenaga kependidikan, dengan hasil bahwa aktualisasi keahlian dan kepastian karier menjadi determinan utama.

Literatur manajemen karier menjelaskan bahwa preferensi karier individu dibentuk oleh kombinasi nilai personal, persepsi terhadap sistem penghargaan, dan orientasi karier jangka panjang (An Naufal, 2023). Teori *protean career* menekankan pentingnya nilai dan otonomi individu dalam menentukan pilihan karier (Nilawati, Kismono, et al., 2023; Nilawati, Silalahi, et al., 2023), sementara *rational choice theory* menjelaskan bagaimana individu secara rasional menilai dari kalkulasi rasional terhadap insentif yang ditawarkan oleh sistem birokrasi (Idris & Bachtiar, 2025). Selain itu, *career anchor theory* mengemukakan bahwa individu memiliki jangkar karier yang relatif stabil, seperti kompetensi teknis atau orientasi manajerial, yang memengaruhi keputusan karier mereka (Awan et al., 2023). Dalam konteks ASN, ketiga perspektif ini relevan untuk memahami preferensi antara jabatan fungsional dan jabatan struktural.

Meskipun demikian, penelitian empiris yang secara mendalam menggali pengalaman subjektif dan pertimbangan pegawai ASN dalam memilih jalur karier masih terbatas, khususnya dengan pendekatan kualitatif. Sebagian besar studi sebelumnya lebih menekankan aspek kebijakan atau dampak organisasi, sementara suara dan pengalaman langsung pegawai sebagai aktor utama dalam sistem karier aparatur belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu menangkap makna, pertimbangan, dan alasan di balik preferensi karier ASN melalui pendekatan kualitatif yang komprehensif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, serta terinspirasi dari penelitian Widyastuti et al (2022) yang menunjukkan bahwa preferensi dapat dipengaruhi oleh pengalaman pindah jabatan, adapun tujuan penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi dan mendeskripsikan preferensi karier pegawai ASN antara jabatan fungsional dan jabatan struktural di suatu instansi pemerintah. (2) Menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi preferensi pegawai terhadap jabatan fungsional dibandingkan jabatan struktural berdasarkan pengalaman dan persepsi pegawai.

Penelitian ini memiliki signifikansi baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian manajemen karier di sektor publik dengan memperkaya pemahaman mengenai preferensi karier ASN melalui pendekatan kualitatif. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memperkuat penerapan teori *protean career*, *rational choice theory*, dan *career anchor theory* dalam konteks birokrasi pemerintahan Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pembuat kebijakan dan pengelola sumber daya manusia aparatur dalam merancang sistem pengembangan karier

yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan serta preferensi pegawai. Pemahaman yang lebih baik mengenai faktor-faktor yang memengaruhi preferensi jabatan fungsional dan struktural diharapkan dapat mendukung kebijakan penataan jabatan, manajemen talenta, dan peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

METODE

Desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan analisis tematik dipilih untuk memahami secara mendalam pengalaman, persepsi, dan pemaknaan subjektif ASN dalam menentukan preferensi karier antara jabatan fungsional dan jabatan struktural. Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti menggali pengalaman partisipan terhadap sistem karier ASN yang dipengaruhi oleh kebijakan organisasi dan reformasi birokrasi.

Penelitian ini berlandaskan pada paradigma interpretivis, yang memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi makna individu berdasarkan pengalaman dan interaksi dalam konteks tertentu. Dalam paradigma ini, preferensi karier ASN tidak dipahami sebagai fakta objektif tunggal, melainkan sebagai hasil interpretasi personal yang dipengaruhi oleh nilai, pengalaman kerja, dan konteks kebijakan institusional.

Penelitian ini dilakukan di sebuah instansi X dengan profil pegawai ASN lebih dari 60.000 (enam puluh ribu) orang, dengan jumlah unit kerja lebih dari 700 (tujuh ratus) buah yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dari ibukota hingga setiap provinsi. Instansi pemerintah ini secara resmi baru terbentuk pada Kabinet Merah Putih (2024-2029), tetapi telah menjalankan fungsinya beberapa hari setelah RI Merdeka tepatnya di tahun 1945. Jumlah jabatan struktural terdiri dari 2%, jabatan fungsional terdiri dari 13% dan jumlah pelaksana sebanyak 85% dari total pegawai keseluruhan. Jumlah partisipan yang terlibat ada 6 (enam) orang, dengan *purposive sampling*, yaitu mengambil perwakilan dari setiap jenis jabatan, dengan rincian sebagaimana Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rincian Partisipan

No.	Jenis Jabatan	Kode Jabatan	Jumlah	Jenis Kelamin	Rentang Usia	Masa Kerja
1	Struktural	S	2	Laki-laki	30-50	11-20 thn
2	Fungsional	F	2	Laki-laki	30-50	0-10 thn
3	Pelaksana	P	2	Perempuan	20-40	0-10 thn

Sumber: Data primer penelitian, 2025

Pengumpulan data dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kredibilitas data melalui triangulasi sumber dan metode (Denzin, N. K., 1978), melalui tiga teknik utama:

1. Wawancara mendalam semi-terstruktur, untuk menggali pengalaman, motivasi, dan pertimbangan ASN dalam memilih jalur karier.
2. Observasi non-partisipan terbatas, terutama pada konteks kerja dan interaksi profesional yang relevan dengan jabatan.
3. Studi dokumentasi, meliputi kebijakan kepegawaian, regulasi ASN, dan dokumen organisasi terkait jabatan fungsional dan struktural.

Analisis data dilakukan secara tematik studi kasus menggunakan langkah-langkah adaptif dari Creswell (2013) dengan urutan sebagai berikut:

1. Transkripsi hasil wawancara secara verbatim;

2. Membaca keseluruhan data untuk memahami makna umum;
3. Mengidentifikasi pernyataan-pernyataan signifikan yang berkaitan dengan pengalaman memilih jalur karir;
4. Mengelompokkan tema-tema makna;
5. Menyusun deskripsi tekstural (apa yang dialami) dan deskripsi struktural (bagaimana pengalaman itu terbentuk);
6. Menarik kesensi makna dari seluruh data dan mengaitkannya dengan konteks instansi (kasus).

Peneliti menjamin kerahasiaan identitas partisipan dan kesukarelaan partisipasi. Semua data digunakan hanya untuk kepentingan akademik dan dilaporkan tanpa menyenggung nama pribadi, jabatan resmi hingga nama instansi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah faktor temu utama yang memengaruhi preferensi pegawai ASN sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2. Dari total partisipan di instansi X ditemukan reaksi positif sejumlah 83% terhadap pilihan jalur karir di jabatan fungsional dibandingkan dengan jabatan struktural. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa preferensi pegawai ASN merupakan hasil dari proses pertimbangan rasional yang berorientasi jangka panjang, bukan semata-mata dipengaruhi oleh faktor prestise atau finansial.

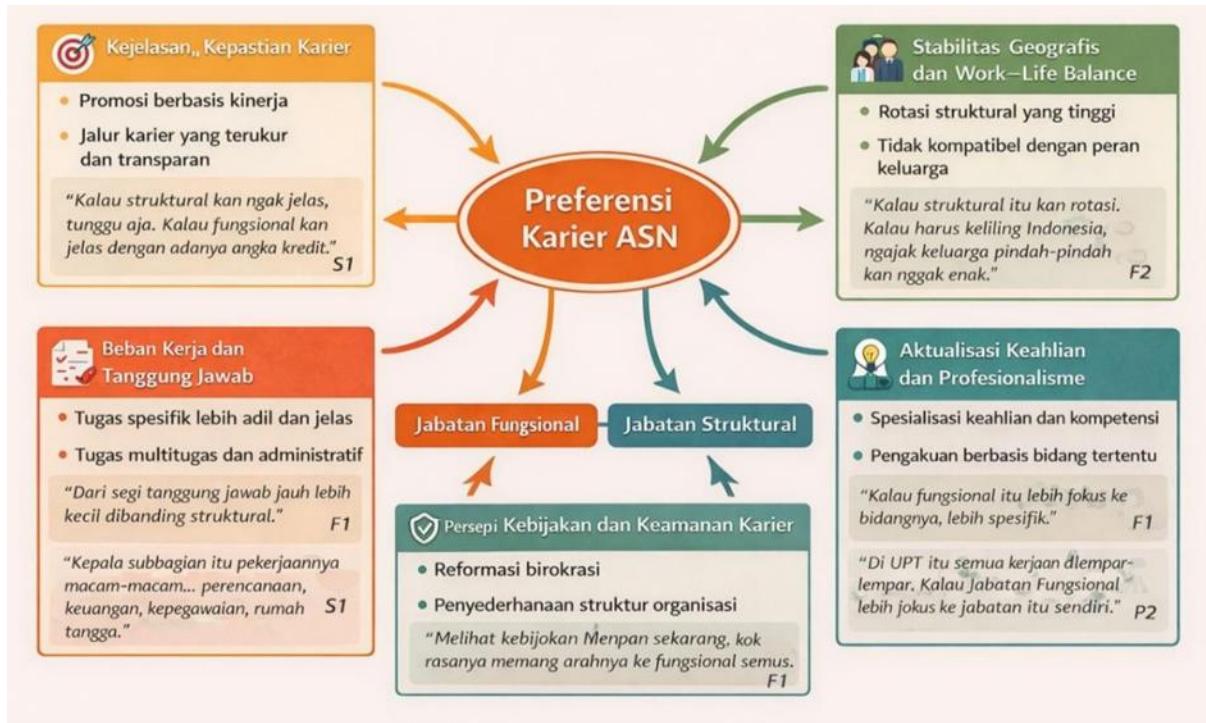
Tabel 2. Hasil Analisis Data

No.	Tema Utama	Subtema / Dimensi	Deskripsi Temuan	Kutipan Partisipan
1	Kejelasan dan Kepastian Karier	Mekanisme promosi berbasis kinerja	Jabatan fungsional dipersepsi memiliki jalur karier yang jelas, terukur, dan transparan melalui sistem angka kredit, berbeda dengan jabatan struktural yang bergantung pada keputusan pimpinan dan dinamika organisasi.	“Kalau struktural kan nggak jelas, tunggu aja. Nggak tahu harus ngapain. Kalau fungsional kan jelas dengan adanya angka kredit.” (S1)
2	Beban Kerja dan Tanggung Jawab	Ketidakseimbangan beban kerja struktural	Jabatan struktural dipersepsi memiliki beban kerja luas, multitugas, dan administratif sehingga mendorong keinginan beralih ke jabatan fungsional yang lebih fokus.	“Kepala subbagian itu pekerjaannya macam- macam... perencanaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga.” (S1)
		Kejelasan peran jabatan fungsional	Jabatan fungsional dinilai memiliki batas tanggung jawab yang lebih jelas dan tidak memikul beban manajerial.	“Dari segi tanggung jawab jauh lebih kecil dibanding struktural, karena tidak punya bawahan.” (F1)

No.	Tema Utama	Subtema / Dimensi	Deskripsi Temuan	Kutipan Partisipan
3	Stabilitas Geografis dan <i>Work-Life Balance</i>	Rotasi dan mutasi struktural	Jabatan struktural diasosiasikan dengan rotasi wilayah yang tinggi dan berdampak negatif pada kehidupan keluarga.	“Kalau struktural itu kan rotasi. Kalau harus keliling Indonesia, ngajak keluarga pindah-pindah kan nggak enak.” (F2)
		Peran ganda perempuan	Bagi partisipan perempuan, potensi mutasi struktural dianggap tidak kompatibel dengan peran domestik dan keluarga.	“Karena perempuan, kalau struktural itu nanti bisa dilempar ke daerah.” (P2)
4	Aktualisasi Keahlian dan Profesionalisme	Spesialisasi kerja	Jabatan fungsional dipahami sebagai ruang untuk mendalami keahlian tertentu dan memperoleh pengakuan berbasis kompetensi.	“Kalau fungsional itu lebih fokus ke bidangnya, lebih spesifik.” (F1)
		Pengalaman multitugas di UPT	Pengalaman kerja multitugas mendorong preferensi terhadap jabatan fungsional yang lebih terfokus.	“Di UPT itu semua kerjaan dilempar-lempar. Kalau Jabatan Fungsional lebih fokus ke jabatan itu sendiri.” (P2)
5	Persepsi Kebijakan dan Keamanan Karier	Arah reformasi birokrasi	Kebijakan penyederhanaan birokrasi dipersepsikan sebagai sinyal bahwa jabatan fungsional merupakan jalur karier strategis dan berkelanjutan.	“Melihat kebijakan Menpan sekarang, kok rasanya memang arahnya ke fungsional semua.” (F1)

Sumber: Analisis tematik data primer, 2025

Gambar 2 menunjukkan bahwa pilihan atau preferensi karier ASN dipengaruhi oleh: kejelasan dan kepastian karier, stabilitas geografis dan *work-life balance*, beban kerja dan tanggung jawab, aktualisasi keahlian dan profesionalisme, serta persepsi kebijakan dan keamanan karier. Gambar 2 merupakan visualisasi sintesa hasil penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus dari analisis data tematik yang ditampilkan dalam Tabel 2. Alasan yang paling sering dikemukakan oleh partisipan dalam wawancara yaitu terkait kejelasan dan kepastian karier, diikuti dengan beban kerja dan tanggung jawab.



Gambar 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Preferensi Karier ASN

Sumber: Sintesis data tematik penelitian, 2025

Hasil penelitian menegaskan bahwa kejelasan dan kepastian jenjang karier merupakan faktor paling dominan dalam mendorong preferensi terhadap jabatan fungsional. Jalur fungsional dipersepsikan memiliki mekanisme pengembangan karier yang terukur, transparan, dan berbasis kinerja individual, berbeda dengan jalur struktural yang dinilai lebih bergantung pada dinamika organisasi dan keputusan pimpinan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa preferensi pegawai ASN dalam memilih jabatan fungsional dari jabatan struktural merupakan hasil pertimbangan rasional yang berorientasi jangka panjang. Jabatan fungsional dipilih bukan terutama karena prestise atau insentif finansial, melainkan karena dipersepsikan menawarkan kejelasan dan kepastian jenjang karier, stabilitas penempatan, keseimbangan kehidupan kerja, serta peluang pengembangan kompetensi berbasis keahlian. Temuan ini menunjukkan bahwa preferensi karier ASN mencerminkan upaya adaptif individu terhadap perubahan struktur birokrasi dan kebijakan reformasi aparatur negara. Faktor paling dominan yang memengaruhi preferensi tersebut adalah kejelasan dan kepastian jenjang karier. Mekanisme kenaikan jenjang jabatan fungsional yang berbasis angka kredit dan kinerja dipandang lebih transparan dan adil dibandingkan jalur struktural yang masih dipersepsikan bergantung pada dinamika organisasi dan keputusan pimpinan. Preferensi ini sejalan dengan pendekatan *rational choice* dan *career anchor*, di mana individu cenderung memilih jalur karier yang meminimalkan ketidakpastian dan selaras dengan nilai serta kebutuhan hidupnya.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi strategis bagi manajemen SDM sektor publik. Pertama, pemerintah perlu memperkuat sistem pengembangan karier jabatan fungsional yang konsisten, transparan, dan terintegrasi dengan manajemen kinerja ASN. Kedua, kebijakan organisasi perlu memastikan pengakuan peran strategis jabatan fungsional dalam pengambilan

keputusan dan perumusan kebijakan teknis. Ketiga, desain kebijakan mutasi dan rotasi perlu lebih sensitif terhadap aspek keluarga dan gender untuk meningkatkan retensi dan motivasi ASN. Keempat, pengembangan manajemen talenta ASN perlu mendorong mobilitas karier yang fleksibel antara jabatan struktural dan fungsional tanpa mengorbankan kepastian karier. Dengan demikian, penguatan jabatan fungsional merupakan instrumen kebijakan SDM yang strategis untuk membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan. Perlu diperhatikan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu dicermati. Pertama, penelitian dilakukan dalam lingkup institusi yang terbatas sehingga temuan belum dapat digeneralisasi ke seluruh instansi pemerintah. Kedua, pendekatan kualitatif yang digunakan sangat bergantung pada persepsi subjektif para partisipan, sehingga belum mengukur secara kuantitatif hubungan antara preferensi jabatan, kinerja, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dengan pendekatan *mixed methods* dan cakupan lintas instansi menjadi penting untuk memperkuat temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfaritsi, S. (n.d.). *Pengelolaan data indeks keluarga sehat (IKS) sebagai bagian upaya perbaikan kualitas kesehatan masyarakat*. *Kata Pengantar*, 42.
- An Naufal, I. (2023). *Model ekosistem perancangan karier untuk sukses karier angkatan kerja milenial pengembangan* [Skripsi, Universitas Islam Sultan Agung].
- Awan, S. H., Prawitowati, T., Widyatoro, H., & Rachmat, B. (2023). *Service organizational citizenship behavior (S-OCB) di perbankan: Mengelola kualitas layanan di era milenial*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Estede, S., Hadiansyah, A., Rustiyana, H., Arinda, A., Juansa, A., Hudiyah, D., Baskoro, S. E., Sawitri, I., & Minarsi, A. (2025). *Optimalisasi kinerja karyawan: Strategi manajemen SDM efektif era modern*. Tren Digital Publishing.
- 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.
- Idris, I., & Bachtiar, G. (2025). Problematika penghapusan batasan jumlah anggota Wantimpres melalui teori pilihan rasional: Problems of eliminating limits on the number of Wantimpres members through rational choice theory. *Constitution Journal*, 4(1), 1–20.
- Kurniawan, R. I., & Liestiawati, F. I. D. (2024). Challenges in fostering functional positions after the issuance of the regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 1 of 2023. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(7), 3059–3070. <https://jist.publikasiindonesia.id/index.php/jist/article/view/1204>
- Marthalina. (2021). Analisis dampak pengembangan karir PNS pasca pelaksanaan alih jabatan struktural ke jabatan fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1).
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025). Reformasi birokrasi SDM aparatur: Kinerja ASN dalam reformasi birokrasi (studi kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(11), 7305–7311.
- Nilawati, L., Kismono, G., Handoko, T. H., & Rosari, R. (2023). Konseptualisasi dan pengembangan pengukuran sikap karier protean: Pendekatan teori kognitif sosial karier. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 7(1), 81–101.
- Nilawati, L., Silalahi, E. E., & Sulistyaningsih, E. (2023). Pengukuran dimensi karier protean dan boundaryless: Kombinasi atau implikasi. *Prosiding Working Papers Series in Management*, 15(1), 265–279.
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan pola karier pasca jabatan administrasi ke jabatan fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.

- Ramadhany, W. P., Handoko, V. R., & Widodo, J. (2025). Pengembangan kompetensi jabatan fungsional analis kebijakan hasil penyetaraan di BPSDM Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 11(2), 225–239.
- Saputra, A. H., Widjyobroto, B. P., & Sumaryono. (2025). *Faktor-faktor pilihan karir struktural dan fungsional tenaga kependidikan di klaster agro* [Skripsi/tesis]. <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/251624>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Setiady, M. F., Mufti, M. I., & Nawawi, M. (2025). Perilaku aparatur sipil negara pasca penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional: Studi pada BKPSDMD Kota Palu. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 6(3), 734–745.
- Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan birokrasi: Wujud nyata langkah pemerintah Indonesia menuju agile governance. *Jurnal Publik*, 18(01), 11–25.
- Syaifuddin, F., Yamin, A., & Suparman, S. (2024). Kinerja dan motivasi aparatur pasca penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Sumbawa Barat. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1945–1955.
- Wahyuni, P., Wibowo, D. T., Muzaky, M., Kristianingrum, R. C., & Ridwan, S. N. A. (2025). *Job analysis: Strategi dan implementasi berorientasi sistem merit (Mempertimbangkan kesempatan kerja bagi penyandang disabilitas)*. Deepublish.
- Widyastuti, M. A., Rahmawati, P. I., Widiastini, N. M. A. (2022). The influence of civil servants' perceptions on position transfer on work objectives in the Buleleng Regency Government. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 5(3), 23859–23869.