

Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi untuk Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi

Abdul Khaled Ali Ibrahimsyah*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

abdulkhaled1220@gmail.com

* Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Juni 26, 2025

Revised : Agustus 12, 2025

Accepted : September 1, 2025

Keywords :

Implementasi Kebijakan;

Penyetaraan Jabatan Administrasi;

Karier Jabatan ;

ABSTRACT

Kebijakan Penyetaraan Jabatan merupakan arahan langsung Presiden yang memerintahkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi salah satunya melalui transformasi jabatan meliputi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dengan tujuan menjadikan lembaga-lembaga pemerintahan yang bersih, akuntabel dan efisien. Dalam rangka menindaklanjuti arahan Presiden, Pemerintah Kota Bekasi telah melakukan pengalihan dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebanyak 341 jabatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan George Edward III yang memiliki dimensi komunikasi, dimensi sumber daya, dimensi disposisi, dan dimensi struktur birokrasi. Selanjutnya teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan wawancara yang mendalam, observasi dan dokumentasi selanjutnya teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diketahui Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi untuk pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan pemerintah kota bekasi belum berjalan dengan baik dan optimal. Penulis masih menemukan permasalahan berbagai permasalahan dalam implementasi kebijakan ini. Untuk mengatasi permasalahan terhadap Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi untuk pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan pemerintah kota bekasi, telah dilakukan berbagai upaya meliputi Kegiatan sosialisasi penghitungan formasi jabatan fungsional analisis kebijakan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi, memfasilitasi pengembangan kompetensi dan kualifikasi pejabat fungsional serta membuka kotak Jabatan Fungsional. Adapun Saran yang diberikan dalam penelitian ini, Pemerintah Kota Bekasi hendaknya meningkatkan komunikasi melalui penyelenggaraan sosialisasi terkait kebijakan pengembangan karier jabatan fungsional, menerapkan sistem manajemen talenta kepada seluruh ASN dan memfasilitasi serta menindaklanjuti usulan jabatan fungsional perangkat daerah.



Copyright (c) 2026

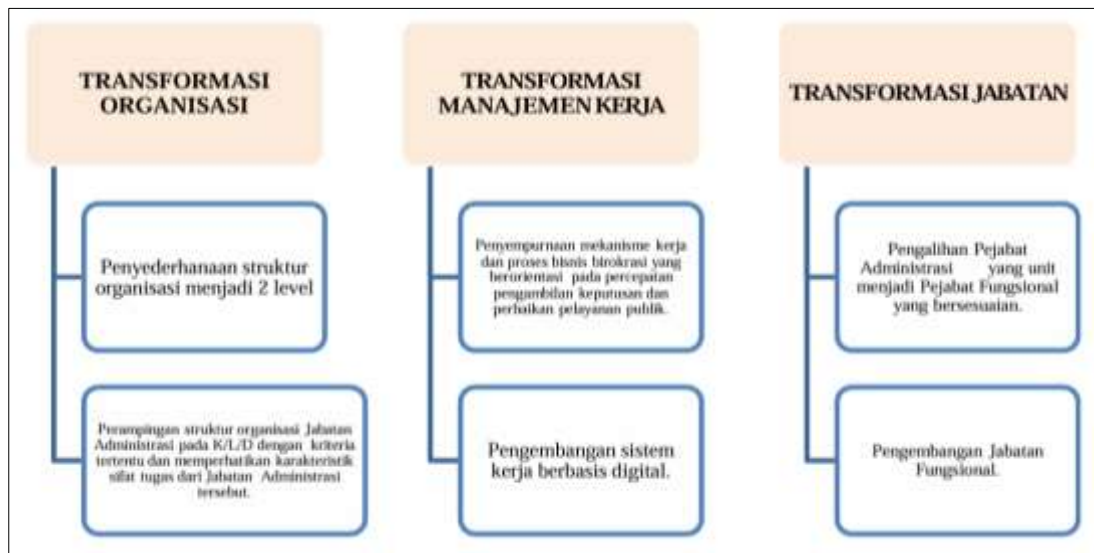
Jurnal Reformasi Administrasi:

Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan

Masyarakat Madani

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia sedang mengupayakan Reformasi Birokrasi sebagai bagian dari transformasi kelembagaan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Salah satu kebijakan strategis dalam reformasi ini adalah penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional untuk memangkas rantai birokrasi, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat kompetensi ASN. Transformasi ini dipertegas oleh pidato Presiden Joko Widodo pada 20 Oktober 2019 yang menekankan pentingnya birokrasi yang lincah, bersih, dan akuntabel. Reformasi dilakukan melalui transformasi organisasi, manajemen kinerja, dan transformasi jabatan.

Gambar 1. Area Perubahan Tata Kelola Birokrasi di Indonesia

Sumber: PermenPAN-RB No. 17 Tahun 2021

Sebagai tindak lanjut, Pemerintah Kota Bekasi telah melaksanakan penyederhanaan struktur organisasi melalui penghapusan eselonisasi pada jabatan administrator dan pengawas. Proses ini tidak hanya mengubah struktur organisasi, tetapi juga memunculkan tantangan serius dalam pengelolaan karier pejabat fungsional, terutama karena beberapa jabatan tidak memiliki jenjang karier yang jelas, kurangnya kotak jabatan di atas, dan keterbatasan dalam tunjangan serta kewenangan yang dimiliki. Kekhawatiran juga muncul terkait penurunan take home pay dan ketimpangan prestise antara jabatan struktural dan fungsional.

Menurut data dari BKPSDM Kota Bekasi, terdapat 341 jabatan yang disetarakan dari total 1.140 jabatan administrasi. Penyederhanaan terbanyak terjadi pada jabatan pengawas eselon IV sebanyak 336 posisi pada tahun 2022. Namun, dalam pelaksanaannya tidak semua ASN memenuhi kualifikasi pendidikan minimum untuk jabatan fungsional, sehingga menyebabkan perlunya uji kompetensi internal tanpa melibatkan instansi pembina.

Tabel 1. Penyederhanaan Jabatan Berdasarkan Eselon

Tahun	Administrator	Pengawas
2022	-	336
2023	4	-
2024	1	-

Data juga menunjukkan adanya kesenjangan besar pada pengisian kotak jabatan fungsional. Dari total 12.384 kotak jabatan fungsional, hanya 4.872 yang telah terisi, sementara 7.512 posisi masih kosong (60,65%). Hal ini disebabkan oleh pensiun, promosi, atau perpindahan kembali ke jabatan struktural. Pada tahun 2024, dari 340 pejabat hasil penyetaraan, 87 kotak jabatan fungsional kosong.

Tabel 2. Kondisi Jabatan Fungsional Tahun 2024

Jenjang	Kotak Jabatan	Terisi	Kosong
Ahli Utama	95	27	68
Ahli Madya	2.412	1.741	671
Ahli Muda	2.893	1.956	937
Ahli Pertama	6.984	1.148	5.836

Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan belum sepenuhnya berhasil sesuai ekspektasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan telah dijalankan, dampak pada pengembangan karier belum optimal karena belum adanya keselarasan antara kebijakan pusat dan kesiapan perangkat daerah.

Penelitian ini penting untuk menganalisis pelaksanaan kebijakan serta mengkaji hambatan dan solusi yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi guna mengembangkan karier pejabat fungsional hasil penyetaraan.

KAJIAN PUSTAKA

Pemerintahan didefinisikan sebagai proses membentuk dan mengorganisir kekuasaan untuk mengatur masyarakat melalui lembaga publik di seluruh tingkat, baik legislatif, eksekutif, maupun yudikatif (Labolo, 2014; Rohayatin, 2021). Dalam konsep ini, pemerintah berfungsi untuk menjalankan pelayanan publik, pengembangan, pemberdayaan, dan pengaturan (Ndraha, 2011). Pemerintah dituntut untuk tidak hanya menciptakan peraturan, tetapi juga menyelenggarakan pelayanan yang menjamin partisipasi, efektivitas, dan efisiensi. Pemerintah bukanlah entitas yang berdiri sendiri, tetapi terhubung erat dengan masyarakat sipil dan sektor swasta dalam ekosistem tata kelola yang inklusif. Fungsi ini memosisikan pemerintah sebagai aktor utama dalam proses kebijakan publik, baik dalam perumusan, implementasi, hingga evaluasinya (Rusfiana & Supriatna, 2021).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada upaya mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan tenaga kerja dalam suatu organisasi, khususnya di sektor publik (Rodiyah & Agustina, 2020). Dalam konteks administrasi publik, MSDM tidak hanya mengatur rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga bertanggung jawab terhadap pengelolaan kinerja, penyelesaian konflik, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Yuliani, 2023; Yuliana et al., 2024). MSDM juga menjadi tulang punggung dalam membentuk aparatur negara yang profesional, adaptif, dan akuntabel. Oleh karena itu, keberhasilan kebijakan publik sangat bergantung pada kompetensi dan pengelolaan ASN yang tepat.

Jabatan fungsional adalah posisi yang diisi oleh PNS berdasarkan keahlian atau keterampilan tertentu yang tidak selalu tercantum dalam struktur organisasi namun vital bagi pelaksanaan fungsi teknis pemerintahan (Hardiyansyah, 2012; Nupin, 2021). Terdapat dua jenis jabatan fungsional, yakni keahlian dan keterampilan, yang masing-masing memiliki jenjang karier yang spesifik (Hartini & Sudrajat, 2019). Transformasi ke jabatan fungsional ini dipandang sebagai upaya untuk memangkas hierarki birokrasi dan meningkatkan fokus pada kompetensi teknis, yang sayangnya masih menghadapi tantangan seperti kekosongan posisi dan resistensi karena persepsi inferioritas dibandingkan jabatan struktural.

Karier mencakup serangkaian jabatan dan posisi yang ditempuh individu selama masa kerjanya (Prasetyo et al., 2021; Handoko, 2001). Terdapat berbagai konsep karier seperti linear, spiral, dan transitori, yang menunjukkan pola pengembangan karier berdasarkan motivasi dan dinamika individu (Suhariadi, 2013). Pengembangan karier bertujuan menyelaraskan antara kemampuan individu dengan peluang organisasi, termasuk melalui pelatihan, manajemen karier, dan perencanaan yang sistematis (Rodiyah & Agustina, 2020; Sutrisno, 2015). Dalam sektor publik, pengembangan karier ASN menjadi indikator penting dalam profesionalisme birokrasi dan pencapaian reformasi birokrasi.

Kebijakan publik adalah serangkaian keputusan strategis pemerintah untuk mengatasi masalah publik dan membentuk tatanan masyarakat yang lebih baik (Taufiqurakhman, 2014; Anggara, 2014). Proses kebijakan mencakup formulasi, implementasi, evaluasi, dan revisi, serta dipengaruhi oleh faktor sosial, ekonomi, dan politik (Subianto, 2020; Abdoellah & Rusfiana, 2016). Dalam praktiknya, partisipasi masyarakat dan kolaborasi lintas sektor menjadi kunci sukses implementasi kebijakan. Selain itu, ketepatan dalam proses perencanaan dan eksekusi menjadi penentu apakah kebijakan dapat memberi dampak nyata atau sekadar menjadi dokumen formal belaka.

Beberapa model implementasi kebijakan digunakan untuk memahami efektivitas pelaksanaan kebijakan, antara lain model Van Meter & Van Horn yang menekankan pentingnya standar, sumber daya, komunikasi, dan kondisi eksternal (Meter & Horn, 1975), model Grindle yang memadukan isi kebijakan dan konteks implementasi (Grindle, 1980), serta model George Edward III yang memfokuskan pada empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1980). Pemilihan model ini penting untuk menilai penyebab keberhasilan atau kegagalan implementasi, termasuk dalam konteks kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional yang sedang dikaji di Pemerintah Kota Bekasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif dan kausal yang bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi terhadap pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna mendalam dan memahami perspektif subjek penelitian secara utuh. Filosofi dasar yang digunakan adalah post-naturalisme, dengan penekanan pada makna, konteks sosial, dan pengalaman aktual dari para pelaksana kebijakan di lapangan. Penelitian deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik fenomena secara sistematis dan faktual, sementara pendekatan kausal bertujuan mengidentifikasi hubungan sebab-akibat yang terjadi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Konsep utama penelitian ini dibangun atas dasar teori implementasi kebijakan George Edward III, yang mencakup empat dimensi utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Untuk mengoperasionalkan teori tersebut, peneliti menyusun indikator yang terukur dari masing-masing dimensi. Misalnya, dalam dimensi komunikasi, indikator yang digunakan adalah transmisi informasi, kejelasan, dan konsistensi pesan. Dalam dimensi sumber daya, indikator mencakup manusia, anggaran, serta sarana dan prasarana. Sementara pada disposisi, dilihat dari respons pelaksana dan insentif yang diberikan, dan struktur birokrasi diukur melalui SOP dan fragmentasi birokrasi yang mempengaruhi proses pelaksanaan kebijakan.

Dalam pengumpulan data, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mendapatkan pemahaman langsung tentang implementasi kebijakan di lapangan, sementara wawancara terstruktur dilakukan kepada para informan utama seperti Sekretaris Daerah Kota Bekasi, Kepala BKPSDM, dan pejabat lainnya yang relevan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa dokumen resmi, publikasi unit kerja, hasil studi terdahulu, dan arsip dari BKPSDM Kota Bekasi. Data-data ini digunakan untuk memperkuat dan melengkapi hasil wawancara dan observasi, sehingga diperoleh gambaran yang lebih utuh dan kredibel.

Proses analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap reduksi, data yang diperoleh diringkas, disortir, dan dipilih berdasarkan relevansi terhadap fokus penelitian. Kemudian data yang telah diringkas ditampilkan dalam bentuk narasi atau visualisasi yang memudahkan pemahaman dan analisis lebih lanjut. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan secara induktif berdasarkan pola-pola yang ditemukan, dan diverifikasi melalui triangulasi antar sumber data. Penelitian ini juga menjamin keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi serta konfirmasi ulang kepada narasumber, sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Untuk Pengembangan Karier Pejabat Fungsional Penyetaraan di Lingkungan Pemerintah Kota Bekasi

a. Dimensi Komunikasi

Dalam dimensi komunikasi, ditemukan bahwa aspek transmisi informasi masih belum berjalan secara optimal. Pemerintah Kota Bekasi melalui BKPSDM belum maksimal dalam menyampaikan informasi terkait kebijakan pengembangan karier kepada pejabat fungsional hasil penyetaraan. Media penyampaian seperti website BKPSDM dan JDIH dinilai kurang efektif karena masih banyak pejabat yang mengalami kebingungan dalam memahami alur dan substansi kebijakan. Informasi yang seharusnya menjelaskan prosedur dan arah karier dalam jabatan fungsional tidak tersampaikan dengan jelas. Minimnya sosialisasi juga menyebabkan ketidakpastian dan keraguan dalam perencanaan karier para pejabat, mengindikasikan lemahnya aspek clarity dalam komunikasi kebijakan.

b. Dimensi Sumber Daya

Pada dimensi sumber daya, fokus utama terletak pada sumber daya manusia yang masih belum memenuhi kualifikasi. Salah satu masalah utama adalah tidak dilaksanakannya uji kompetensi oleh instansi pembina saat proses penyetaraan jabatan, sehingga banyak pejabat fungsional yang tidak memiliki latar belakang pendidikan atau kompetensi yang sesuai dengan jabatan barunya. Berdasarkan hasil rewiu Inspektorat Kota Bekasi, dari 341 jabatan pengawas yang disetarakan, 43 di antaranya disetujui dengan catatan, yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian administratif dan substansi. Pelanggaran terhadap Permen PANRB No. 17 Tahun 2021 ini menunjukkan lemahnya pemenuhan prinsip profesionalisme. Kondisi ini diperparah dengan terbatasnya sarana-prasarana dan infrastruktur pendukung lainnya untuk mendukung implementasi kebijakan secara menyeluruh.

c. Dimensi Disposisi (Sikap Pelaksana)

Dalam aspek disposisi atau sikap pelaksana kebijakan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pejabat yang terkena dampak penyetaraan memiliki sikap positif terhadap kebijakan tersebut. Namun, terdapat keraguan dalam melihat prospek pengembangan karier, terutama karena belum adanya kejelasan terkait peningkatan kesejahteraan seperti tunjangan fungsional untuk jabatan baru seperti Analisis Pengelolaan Keuangan APBN. Meskipun mendukung konsep penyetaraan, banyak pejabat yang masih belum memahami hak dan kewajibannya secara penuh, menunjukkan bahwa dukungan kebijakan belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan mental dan administratif dari pihak pelaksana.

d. Dimensi Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi menunjukkan adanya fragmentasi peran dalam implementasi kebijakan. Tiga unit kerja terlibat aktif, yaitu: Bagian Organisasi SETDA Kota Bekasi (menyediakan kotak jabatan fungsional dan melakukan analisis jabatan), Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur (memfasilitasi diklat, penilaian potensi dan kompetensi), dan Bidang Administrasi dan Pengembangan Karir Aparatur (berwenang dalam pengangkatan ke jenjang lebih tinggi). Fragmentasi ini sesuai dengan teori Edward III yang menyatakan bahwa penyebaran tanggung jawab di antara berbagai unit dapat mendukung implementasi, namun juga menyimpan risiko ketidaksinergian apabila tidak dikoordinasikan secara sistematis. Dalam praktiknya, belum semua instansi mampu memfasilitasi pengembangan karier secara menyeluruh, terutama karena ada jabatan fungsional yang tidak memiliki kotak jabatan di atasnya untuk promosi.

e. . Faktor Penghambat

Terdapat beberapa hambatan utama dalam implementasi kebijakan ini: (1) komunikasi yang minim dan tidak sistematis antara BKPSDM dan pejabat fungsional, (2) tidak adanya uji kompetensi dalam proses penyetaraan sehingga menyebabkan ketidaksesuaian kompetensi, (3) kurangnya struktur jenjang karier di beberapa jabatan fungsional yang menyebabkan stagnasi promosi. Hambatan-hambatan ini saling berkaitan dan menghambat efektivitas kebijakan penyetaraan sebagaimana yang diamanatkan dalam Permen PANRB Nomor 17 Tahun 2021.

f. Upaya Pemerintah Kota Bekasi

Dalam menanggulangi hambatan tersebut, Pemerintah Kota Bekasi melakukan beberapa langkah strategis, seperti, (1) menggelar sosialisasi penghitungan formasi jabatan fungsional analisis kebijakan, (2) memfasilitasi pengembangan kompetensi dan kualifikasi pejabat, (3) mengajukan pembukaan kotak jabatan baru ke KemenPANRB melalui koordinasi dengan instansi pembina. Bagian Organisasi SETDA Kota Bekasi juga aktif dalam menetapkan SOP dan prosedur pengajuan rekomendasi jabatan. Meskipun demikian, upaya tersebut masih bersifat parsial dan perlu penguatan koordinasi antarunit agar kebijakan ini dapat berjalan lebih efektif dan berdampak luas

KESIMPULAN

1. Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi untuk pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan pemerintah kota bekasi belum berjalan dengan baik dan

optimal sesuai dengan tujuan kebijakan pemerintah, hal ini ditunjukkan dari hasil analisis, sebagai berikut

- a. Faktor komunikasi terkait penyampaian informasi yang minim disosialisasikan oleh BKPSDM Kota Bekasi'
 - b. Tidak adanya uji kompetensi dan kualifikasi pada proses penyetaraan jabatan oleh instansi pembina yang berdampak pada ketidaksesuaian bahkan tidak terpenuhinya kompetensi dan kualifikasi pendidikan terhadap jabatan fungsional yang diampu.
 - c. Kurang terakomodirnya jenjang karier pada pejabat fungsional.
2. Faktor penghambat dalam Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi untuk pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan pemerintah kota bekasi antara lain
- a. Komunikasi antara BKPSDM dan pejabat fungsional penyetaraan terhadap sosialisasi mengenai kebijakan/regulasi terkait pengembangan karier pejabat fungsional belum dilakukan secara optimal.
 - b. Kompetensi dan kualifikasi sumber daya manusia belum memadai dikarenakan tidak dilakukannya uji kompetensi oleh instansi pembina kepada pejabat fungsional penyetaraan dan masih terdapat pejabat fungsional penyetaraan yang tidak memenuhi kriteria kualifikasi Pendidikan.
 - c. Masih terdapat Jabatan Fungsional yang tidak memiliki jenjang karier di atasnya sehingga menghambat karir pejabat fungsional penyetaraan yang telah memenuhi syarat untuk promosi/naik ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.
3. Upaya dalam mengatasi hambatan Implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi untuk pengembangan karier pejabat fungsional penyetaraan di lingkungan pemerintah kota bekasi antara lain
- a. Melaksanakan Sosialisasi penghitungan formasi jabatan fungsional analisis kebijakan di lingkungan Pemerintah Kota Bekasi.
 - b. Memfasilitasi pengembangan kompetensi dan kualifikasi pejabat fungsional.
 - c. Menambah jumlah kotak Jabatan Fungsional yang difasilitasi oleh Bagian Organisasi Setda Kota Bekasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdoellah, O. S., & Rusfiana, A. (2016). *Ilmu kebijakan publik: Teori dan implementasi*. Bandung: Alfabeta.
- Alwi, H., & Syafri, M. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Anggara, S. (2014). *Kebijakan publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daraba, D. (2019). *Administrasi publik: Teori dan praktik*. Makassar: Pustaka Indonesia Press.
- Dewi, E. (2022). *Kebijakan publik dan implementasinya*. Yogyakarta: Deepublish.
- Edward III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press.
- Fitrianingrum, E., et al. (2020). *Kajian implementasi penyetaraan jabatan fungsional*. Jakarta: LAN RI.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1985). *Organizations: Behavior, structure, processes* (5th ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the third world*. Princeton University Press.

- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hardiyansyah. (2012). *Kualitas pelayanan publik: Konsep, dimensi, indikator dan implementasinya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hartini, S., & Sudrajat. (2019). *Manajemen aparatur sipil negara*. Bandung: Refika Aditama.
- Labolo, M. (2014). *Administrasi publik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Marnis, H., & Priyono, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Pekanbaru: Unri Press.
- Maulana, D. E., & Nugroho, H. (2019). *Kebijakan publik: Proses, analisis, dan implementasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Meter, D. V., & Horn, C. V. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Ndraha, T. (2011). *Kebijakan publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nupin, H. (2021). *Manajemen kepegawaian publik*. Surabaya: Unesa University Press.
- Prasetio, A., Arifin, Z., & Sudiro, A. (2021). Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 95–105.
- Rodiyah, I., & Agustina, D. (2020). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rohayatin, L. (2021). *Administrasi negara*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Rusfiana, A., & Supriatna, D. (2021). *Tata kelola pemerintahan yang baik*. Bandung: Alfabeta.
- Subianto, B. (2020). *Kebijakan publik: Teori dan implementasi dalam konteks Indonesia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Suhariadi, F. (2013). *Psikologi karier: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Syafiie, M. I. (2019). *Ilmu pemerintahan: Teori dan praktik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Taufiqurakhman, T. (2014). *Teori dan implementasi kebijakan publik*. Bandung: AIPI Press.
- Tsauri, S. (2013). *Manajemen karier dan pengembangan SDM*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Widodo, J. (2021). *Analisis kebijakan publik*. Malang: Bayumedia.
- Widyanti, R. (2018). *Pengembangan karier ASN*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Yuliana, R., et al. (2024). *Administrasi publik dan manajemen kinerja aparatur negara*. Jakarta: Prenadamedia.
- Yuliani, R. (2023). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik*. Jakarta: Kencana.