

## **IMPLEMENTASI PENGALIHAN JABATAN STRUKTURAL KE JABATAN FUNGSIONAL MELALUI INPASSING/PENYESUAIAN (STUDI KASUS DI UNIVERSITAS PADJADJARAN)**

### ***IMPLEMENTATION OF POSITION TRANSFER FROM STRUCTURAL TO FUNCTIONAL THROUGH INPASSING/ADJUSTMENT (CASE STUDY IN PADJADJARAN UNIVERSITY)***

**Leni Rohida, Yayan Nuryanto, dan Sarif**  
Bagian Kepegawaian pada Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Padjadjaran  
Jalan Raya Bandung Sumedang Km 21 Jatinangor 45363  
*e-mail: leni.rohida@unpad.ac.id*

(Diterima 22 Februari 2018, Direvisi 8 Mei 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

#### **Abstrak**

*Tujuan dari penelitian ini menganalisis mengenai implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian, hal ini merupakan salah satu sumber penting dalam pengembangan sumber daya manusia ASN Universitas Padjadjaran yang profesionalisme, Secara khusus, melalui riset ini diharapkan dapat mengungkapkan mekanisme secara berkesinambungan proses sinkronisasi tata kelola dan distribusi jabatan fungsional sesuai dengan kompetensinya. Pola inpassing dinilai sebagai salah satu bentuk pengisian jabatan fungsional yang strategis agar terjadi distribusi pemerataan pegawai pada jabatan fungsional dan terjadi mobilitas ASN baik secara vertikal maupun horizontal berdasarkan kualifikasi dan kompetensi yang memadai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif ini merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai Perencanaan jumlah dan kualifikasi SDM fungsional tertentu; program pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan jenjang karir SDM fungsional tertentu; Pengelolaan dan perencanaan sistem kompetensi dan kinerja SDM fungsional tertentu dan Penyusunan sistem dan SOP SDM sehingga menghasilkan jabatan fungsional yang profesional.*

**Kata kunci:** Jabatan Fungsional, profesionalisme, pola penyesuaian/inpassing

#### **Abstract**

*The purpose of this study is to analyze the implementation of positions transfer from structural to functional through inpassing / adjustment. The transfer support the development of Padjadjaran University ASN human resources through professionalism. The study is trying to disclose the ongoing governance and distribution synchronization mechanism process of functional positions in accordance with their competence. The inpassing pattern is considered as a form of strategic functional position filling so that the employees can be distributed equally to functional positions and also, the mobility of ASN can occurs both vertically and horizontally based on adequate qualifications and competencies. This study using qualitative method, which is produces descriptive data in the form of written or oral words from people and observable behavior. The results of this study are expected to provide information about certain qualifications and numbers of the functional positions; certain education and training programs; development and career paths; management and planning systems of the their performance and competencies; and the preparation of the standard operational procedure.*

**Keywords:** Functional Position, professionalism, adjustment pattern/inpassing

## **PENDAHULUAN**

Universitas Padjadjaran atau dikenal dengan singkatan Unpad merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang ada di Indonesia. Unpad berdiri pada 11 September 1957, dengan lokasi kampus di

Bandung. Saat ini, Unpad berstatus sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Peraturan Pemerintah Nomor 80 Tahun 2014 tentang Penetapan Unpad sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum ditandatangani Presiden RI, Susilo Bambang Yudhoyono, pada 17 Oktober 2014. Setelah

itu, Peraturan Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran ditandatangani Presiden RI, Joko Widodo, pada 22 Juli 2015.

Dalam pelaksanaannya, Unpad secara resmi menjadi PTN Badan Hukum melalui Peraturan Pemerintah No. 80 Tahun 2014 pada Oktober 2014. Sembilan bulan sejak PP tersebut disahkan, statuta pelaksanaan Unpad sebagai PTN Badan Hukum resmi dikeluarkan Pemerintah melalui PP Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran pada Juli lalu. hal pertama yang dilakukan pasca keluarnya statuta tersebut ialah menyusun OTK. Pada 11 September 2015 lalu, Dengan OTK tersebut, merupakan perangkat dasar hukum yang bisa dijadikan landasan memenuhi kebutuhan organisasi pengelola universitas, Secara dasar, struktur OTK baru terlihat dari adanya pembentukan organisasi matriks pada tingkat Rektorat.

Dalam OTK ada beberapa nomenklatur yang dibentuk untuk meningkatkan fungsi. Tujuannya ialah meningkatkan kinerja universitas, kekuatan khasnya (dalam OTK), memperkuat posisi fakultas. Fungsi-fungsi yang ada pada universitas ini lebih pada koordinatif dan fasilitatif. Beberapa aspek yang diurai pada OTK baru, Universitas Padjadjaran sebagai universitas merupakan suatu lembaga pendidikan dan penelitian yang memberikan gelar akademik pada berbagai strata dan bidang keilmuan, juga merupakan tempat pengembangan gagasan dan pengetahuan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kehidupan dalam mengisi perkembangan kebudayaan serta kehidupan masyarakat. Dengan demikian sebagai suatu Universitas Unpad memiliki peran dan tanggung jawab untuk meningkatkan daya saing bangsa. Untuk mencapai peran tersebut Unpad dituntut agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berguna bagi masyarakat.

Seiring dengan perkembangan yang pesat dalam bidang pendidikan baik di dalam maupun di luar negeri, maka seyogyanya Unpad mengikuti arah dan perkembangan pendidikan untuk mencapai kualitas pendidikan bertaraf internasional yang

diwujudkan dalam World Class University (WCU), WCU ini hendaknya tidak sekedar menjadi slogan semata. Hal ini perlu direalisasikan melalui visi dan misi Unpad dalam rencana strategik Unpad 2007 – 2013. Visi Unpad adalah Menjadi Universitas Unggul dalam Penyelenggaraan Pendidikan Kelas Dunia. Visi Unpad ini sejalan dengan Visi Pendidikan Tinggi dalam Renstra Kementerian Pendidikan Nasional tahun 2010 – 2014 yaitu Mendorong Universitas menuju Universitas Kelas Dunia. Dalam merealisasikan Unpad menjadi WCU, perlu dilakukan upaya kebersaan dari segenap civitas akademik untuk melaksanakan visi Unpad menjadi WCU sejumlah peluang dengan memanfaatkan kekuatan sumber daya manusia sebagai tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang telah menghasilkan lulusan dengan keragaman ilmu pengetahuan yang memberikan manfaat bagi kehidupan masyarakat.

Untuk mewujudkan Visi Misi Unpad pada tahun 2026 menjadi Unpad WCU harus ditunjang dengan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kompetensi sehingga menghasilkan ASN yang profesional. Unpad saat ini memiliki jumlah pegawai (SDM) sebanyak 4.030 orang yang terdiri atas: PNS 3,383 orang dan Tenaga Tetap Non PNS 647 orang (dosen PNS sebanyak 2.115 orang dan 1,268 orang Tenaga Kependidikan PNS, Jabatan fungsional 215 orang (analisis kepegawaian 6 orang, arsiparis 23 orang, Pranata laboratorium pendidikan 133 orang, pustakawan 39 orang, pranata komputer 1 orang, Pengadaan barang dan jasa 7 orang; perawat 11 Orang; perawat gigi 8 orang dan pranata humas 10 orang) .

Jumlah dan distribusi SDM pada setiap unit kerja yang ada pada saat ini belum memenuhi kriteria yang sesuai berdasarkan jumlah dan kompetensinya, Dengan segala harapan tentu saja butuh proses yang tidak singkat guna mencapai apa yang diinginkan dari perilaku, kinerja maupun profesionalitas ASN. Karena itu, langkah yang diambil untuk mendudukkan posisi ASN sebagai lembaga kerja negara yang

lebih profesional, salah satunya adalah dengan mengatur pola karir, Terbitnyanya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) Nomor 26 Tahun 2016 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing (Permenpan Inpassing), di satu sisi memunculkan pertanyaan tentang latar belakang diterbitkan Permenpan-RB tersebut karena pada dasarnya Penyesuaian/Inpassing jabatan fungsional hanya dilakukan sekali pada awal ditetapkan jabatan fungsional tersebut. Di sisi lain, lahirnya Permenpan-RB Inpassing tersebut perlu dimaknai sebagai peluang PNS meniti karir pada jabatan fungsional. Walau ada peluang lain menduduki jabatan fungsional melalui “perpindahan antar jabatan” namun cara penyesuaian/inpassing memiliki kemudahan dan keuntungan tersendiri bagi PNS karena pangkat, golongan ruang, masa kerja dan pendidikan secara otomatis disesuaikan kedalam jenjang jabatan fungsional yang akan diduduki PNS.

Latar belakang lahirnya Permenpan Inpassing dijelaskan dalam konsiderans menimbang bahwa dalam rangka pengembangan karier, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi, serta guna memenuhi kebutuhan jabatan fungsional, perlu mengangkat pegawai negeri sipil yang memenuhi syarat melalui penyesuaian/inpassing pada kementerian/lembaga dan pemerintah daerah.

Oleh karena itu, kehadiran Permenpan Inpassing tersebut membawa angin segar bagi PNS yang tertarik & benar-benar berniat untuk mengembangkan bakat & kemampuan serta meniti karir pada jabatan fungsional. Jabatan fungsional dibagi dalam dua kelompok yaitu: 1) jabatan fungsional khusus (JFK) adalah jabatan yang hanya ada pada instansi pemerintah tertentu yang didasarkan pada keahlian substantif. Contoh: Dokter, Peneliti, Guru, Penyuluh Pertanian, Analis Kepegawaian, dan lain-lain. Pada umumnya JF khusus memiliki angka kredit sebagai syarat kenaikan pangkat dan tunjangan jabatan; 2) jabatan

fungsional umum (JFU) adalah jabatan yang ada atau mungkin ada pada setiap instansi pemerintah. JFU bersifat fasilitatif, yaitu menunjang pelaksanaan tugas pokok instansi pemerintah yang bersangkutan. Contoh: sopir, pengetik, sekretaris, dan lain-lain.

Sementara, menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN), jabatan terbagi dalam 3 kategori, yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional. Pasal 1 UU ASN mengatakan bahwa jabatan pimpinan tinggi adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Lebih lanjut, jabatan pimpinan tinggi ini terdiri dari 3 jenjang, yakni jabatan pimpinan tinggi utama, jabatan pimpinan tinggi madya dan pimpinan jabatan tinggi pratama (pasal 19). Selanjutnya adalah jabatan administrasi merupakan sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Dalam pasal 14 disebutkan bahwa jabatan administrasi terdiri dari jabatan administrator, jabatan pengawas dan jabatan pelaksanaan. Sedangkan Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. UU ASN pasal 18 ayat (1) disebutkan bahwa Jabatan Fungsional dalam ASN terdiri atas jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan. Kemudian di ayat (2) disebutkan bahwa jabatan fungsional keahlian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas: a. ahli utama; b. ahli madya; c. ahli muda; dan d. ahli pertama; dan di ayat (3) menyebutkan bahwa jabatan fungsional keterampilan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terdiri atas: a. penyelia; b. mahir; c. terampil; dan d. pemula.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka artikel ini akan menganalisis secara lebih lanjut mengenai kebutuhan ideal jumlah dan kompetensi yang baik, benar & tepat sesuai dengan banyaknya pejabat fungsional maka pelaksanaan pekerjaan akan berjalan baik dan lebih optimal dalam pencapaian visi dan

misi Unpad. Begitupula, ketika pergantian pejabat administrasi (level teknis) maka tidak akan mempengaruhi penyelesaian suatu program/kegiatan karena pekerjaan teknis tersebut sudah ditangani oleh pejabat fungsional.

Masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian dapat menghasilkan ASN Unpad yang profesional?
2. Apakah terdapat pengaruh implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian terhadap peningkatan kinerja ASN Unpad yang profesional?

Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam dari penelitian ini maka digunakan metode kualitatif. Metode kualitatif ini merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan Taylor dalam Maleong, 2000:3). Desain penelitian kualitatif yang digunakan yaitu studi kasus yang menurut Sulistyio-Basuki (2010:113) menghasilkan penelitian yang bersifat khusus, tidak dapat dibuat rampadan (generalisasi). Rampadan atau generalisasi dapat dibuat bila menggunakan sampel yang lebih besar.” Adapun studi kasus yang dipilih adalah dalam bentuk embadded case study atau studi kasus terpancang. Maksudnya menurut pendapat Sutopo (1998:15) yaitu penelitian dengan pengumpulan data yang terarah berdasarkan tujuan dan pertanyaan yang lebih dahulu ditentukan. Penelitian ini tidak mengkaji keseluruhan aspek, tetapi membatasi pada aspek-aspek terpilih.

Dalam menyajikan data agar mudah dipahami, maka langkah-langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman ( 2007 : 15-18 ) yang membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data

display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclutions). Adapun langkah-langkahnya yaitu sebagai berikut:  
1. Pengumpulan Data: Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.  
2. Reduksi Data: adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan final dapat ditarik dan diverifikasi.  
3. Penyajian Data: adalah suatu rangkaian organisasi informasi yang memungkinkan kesimpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data dimaksudkan untuk menemukan pola-pola yang bermakna serta memberikan kemungkinan adanya penarikan simpulan serta memberikan tindakan.  
4. Penarikan Kesimpulan Penarikan kesimpulan merupakan bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh. Aspek yang dipilih antara lain mekanisme dan kriteria dalam pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional di lingkungan Universitas Padjadjaran. (Hardiyanto, 2011).

## PEMBAHASAN

Menurut Soekidjo (2003:2-3) bahwa “pengembangan sumber daya manusia tentunya harus ditempuh melalui suatu proses tahapan panjang yang dimulai dari perencanaan sampai dengan pengelolaan dan pemeliharaan potensi sumber daya manusia. Karena secara makro pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia, yaitu mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia”. Adapun menurut Saydam (2006:21) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh

perusahaan agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Pendapat lainnya datang dari Siagian (2013:6) yang menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Adapun menurut Simamora (2006:8) bahwa “Sumber Daya Manusia adalah asset organisasi yang paling penting dan membuat organisasi lainnya bekerja. Sumber Daya Manusia penting karena mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi serta merupakan pengeluaran pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis”.

Dalam birokrasi pemerintah dikenal dengan jabatan karir yaitu jabatan struktural dan jabatan fungsional, namun sesuai dengan perkembangan reformasi birokrasi dalam bidang kepegawaian bahwa jabatan sekarang meliputi Jabatan Pimpinan Tinggi (Utama, Madya dan Pratama), Jabatan Administrasi (Administrator, pengawas dan Pelaksana) dan Jabatan Fungsional (Keterampilan dan Keahlian). Menurut pendapat dari Rivai (2005:207) bahwa karir adalah “seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan”.

Pengangkatan dalam jabatan fungsional merupakan pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil, dapat dilakukan melalui pengangkatan melalui Calon Pegawai Negeri Sipil (pertama), perpindahan dari jabatan lain dan penyesuaian/inpassing. Terkait dengan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional dapat menggunakan model per-pindahan dari jabatan lain atau dengan penyesuaian inpassing yang merupakan bentuk pengembangan karir.

Jabatan fungsional menurut Andriani (2016:25-26) adalah “Jabatan profesionalis dimana seorang Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk terampil di dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Seorang yang profesional harus sanggup mandiri di dalam melaksanakan tugasnya, artinya seorang pegawai mampu membuat konsep dan menyelesaikan pekerjaannya guna mendukung atasannya di dalam melaksanakan visi dan misi organisasinya. Jabatan fungsional pada hakekatnya adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi namun sangat diperlukan dalam tugas pokok dalam organisasi pemerintah yang terdiri dari jabatan fungsional keahlian dan jabatan fungsional keterampilan”.

Sejalan dengan pendapat diatas yaitu pengertian jabatan fungsional menurut Robbi (2017:15) bahwa “Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam suatu satuan organisasi yang dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keahlian dan/atau keterampilan tertentu serta bersifat mandiri. Jabatan fungsional pada hakekatnya adalah jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, namun sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok dalam organisasi Pemerintah”.

Menurut Rivai (2005:14) sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Selanjutnya dalam kaitannya dengan pengembangan karir masih mengutip pendapat dari Rivai (2005:290) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Pendapat lainnya tentang pengembangan karir dikemukakan oleh Sulistyono (2007:7-8) yaitu bahwa “dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai diperlukan

adanya suatu pemahaman yang jelas mengenai apa yang diharapkan oleh organisasi (pimpinan) dan pegawai. Pegawai dapat bekerja secara maksimal apabila dia mengetahui arah dan tujuan organisasi dan apa peranan yang dimainkannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Selain itu, peran dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Apabila dirasakan ada kekurangan (*gap*) maka diberikan pelatihan meningkatkan kompetensi pegawai. Transparansi dan kejelasan dalam pengembangan kompetensi, peran dan tanggung jawab pegawai harus disusun dalam suatu pola karir yang jelas, transparan dan dapat diakses oleh pegawai. Pola karir harus dikembangkan oleh kedua belah pihak, yaitu pegawai dan organisasi (pimpinan). Masing-masing pihak mempunyai peran dan fungsi yang strategis dalam penyusunan pola karir dan strategi pengembangannya. Hal ini didasari oleh kenyataan bahwa penyusunan pola karir bertujuan untuk memperjelas peran dan fungsi serta kontribusi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Masing-masing pihak dapat memberikan kontribusi didalam proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, penilaian kinerja serta pendidikan dan pelatihan.”

Tujuan dari pengembangan karir untuk menyesuaikan antara kebutuhan individu dengan kesempatan karir yang diberikan oleh organisasi dengan membentuk sistem pengembangan karir yang dirancang dengan baik, agar dapat membantu pegawai dalam menentukan kebutuhan karirnya. Terkait dengan pengembangan karir Aparatur Sipil Negara diselenggarakan pada tingkat instansi dan nasional, dengan menyesuaikan dengan kebutuhan instansi. Instansi pemerintah menyusun standar kompetensi jabatan dan profil Pegawai Negeri Sipil.

Sejalan dengan reformasi birokrasi bidang kepegawaian Universitas Padjadjaran melalui Peraturan Rektor No 20 Tahun 2016 perihal Struktur Organisasi dan Pengelolaan Kepegawaian menegaskan dalam bahwa jabatan struktural Eselon II, III dan IV dialih fungsikan menjadi jabatan fungsional.

Jabatan Struktural, yaitu jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi. Jabatan fungsional, yaitu jabatan teknis yang tidak tercantum dalam struktur organisasi, tetapi fungsinya sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok organisasi, dalam pelaksanaan tugasnya didasarkan pada keterampilan dan keahlian tertentu serta bersifat mandiri. Melihat dari tugas dan fungsi jabatan fungsional ke dua jabatan tersebut mempunyai persamaan dalam pengembangan karirnya.

### **Proses Pengangkatan Jabatan Struktural**

Jabatan struktural merupakan jabatan yang secara tegas ada dalam struktur organisasi secara hirarki/berjenjang dari eselon yang paling rendah ke yang paling tinggi. Untuk membina karirnya jabatan struktural dan kepangkatan harus sesuai dengan persyaratan pangkat sesuai dengan eselonnya. Pengangkatan PNS dalam jabatan struktural di dasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, prestasi kerja dan memenuhi jenjang pangkat yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Persyaratan pengangkatan jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil adalah: berstatus PNS, serendah-rendahnya memiliki pangkat satu tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan, memiliki kualifikasi pendidikan yang ditentukan, semua unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 tahun terakhir, memiliki kompetensi jabatan yang diduduki yang diperlukan, sehat jasmani dan rohani, selain persyaratan tersebut di atas Pejabat yang berwenang harus memperhatikan unsur-unsur; senioritas dalam kepangkatan, usia, pendidikan dan pelatihan dalam jabatan struktural (Diklatpim) dan pengalaman.

Pegawai Negeri Sipil yang telah diangkat dalam jabatan struktural selambatnya 30 hari sejak penetapan pengangkatannya wajib dilantik dan diambil sumpahnya oleh pejabat yang berwenang. Demikian juga bagi yang mengalami perubahan nomenklatur jabatan atau perubahan fungsi dan tugas jabatan maka Pegawai Negeri tersebut harus dilantik dan diambil sumpahnya kembali.

Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti diklat kepemimpinan sesuai dengan kompetensi untuk jabatannya.

Artinya PNS yang diangkat dalam jabatan struktural walaupun belum mengikuti dan lulus diklatpim. Namun demikian untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan menambah wawasan, maka bagi Pegawai Negeri Sipil tetap diharuskan untuk mengikuti dan lulus Diklatpim yang dipersyaratkan untuk jabatannya. Untuk optimalisasi kinerja, disiplin dan akuntabilitas pejabat struktural serta menyadari keterbatasan kemampuan pejabat struktural tidak boleh rangkap jabatan dengan jabatan fungsional atau jabatan lainnya. Rangkap jabatan hanya diperbolehkan dengan ketentuan dengan peraturan perundang-undangan.

Sesuai dengan arah reformasi birokrasi ada perubahan nomenklatur jabatan yaitu: Jabatan Pimpinan Tinggi Utama, Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, Jabatan Administrasi terdiri dari Administrator, Pengawas dan

Pelaksana disamping itu Jabatan Fungsional Keterampilan dan keahlian.

### Proses Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi

Sesuai dengan arah Reformasi Birokrasi Bidang Kepegawaian Pengangkatan Jabatan Tinggi Utama, Madya dan Pratama diisi oleh dari kalangan Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan tersebut, disamping itu Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya tertentu bisa diisi dari non-PNS dengan persetujuan Presiden yang pengisiannya dilakukan secara terbuka dan kompetitif serta ditetapkan dalam Keputusan Presiden, dikecualikan untuk Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Jabatan Pimpinan Tinggi Madya di bidang rahasia negara, pertahanan keamanan, pengelolaan aparatur negara, kesekretariatan negara, pengelolaan sumber daya alam, dan bidang lain yang ditetapkan Presiden.

Persyaratan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Pimpinan Tinggi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

No	Jabatan Pimpinan Tinggi	Persyaratan PNS	Persyaratan Non PNS
1	JPT Utama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualifikasi pendidikan D4/S1</li> <li>2. Memiliki kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial kultural sesuai dengan standar jabatan</li> <li>3. Pengalaman jabatan 10 tahun sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya</li> <li>4. Sedang atau pernah menduduki JPT Madya atau JF Ahli Utama paling singkat 2 tahun</li> <li>5. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik</li> <li>6. Usia paling tinggi 58 tahun</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Warga negara Indonesia</li> <li>2. Kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana</li> <li>3. Memiliki kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial kultural sesuai dengan standar jabatan</li> <li>4. Pengalaman jabatan 15 tahun sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya</li> <li>5. Tidak menjadi anggota atau pengurus anggota partai politik paling singkat 5 tahun sebelum pendaftaran</li> <li>6. Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara</li> <li>7. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik</li> <li>8. Usia paling tinggi 58 tahun</li> <li>9. Sehat jasmani dan rohani</li> <li>10. Tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari PNS, prajurit Tentara Nasional, anggota Kepolisian RI atau pegawai swasta</li> </ol>

2	JPT Madya	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualifikasi pendidikan D4/S1</li> <li>2. Memiliki kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial kultural sesuai dengan standar jabatan</li> <li>3. Pengalaman jabatan 7 tahun sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya</li> <li>4. Sedang atau pernah menduduki JPT Madya atau JF Ahli Utama paling singkat 2 tahun</li> <li>5. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik</li> <li>6. Usia paling tinggi 58 tahun</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Warga negara Indonesia</li> <li>2. Kualifikasi pendidikan paling rendah pascasarjana</li> <li>3. Memiliki kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial kultural sesuai dengan standar jabatan</li> <li>4. Pengalaman jabatan 10 tahun sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya</li> <li>5. Tidak menjadi anggota atau pengurus anggota partai politik paling singkat 5 tahun sebelum pendaftaran</li> <li>6. Tidak pernah dipidana dengan pidana penjara</li> <li>7. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik</li> <li>8. Usia paling tinggi 58 tahun</li> <li>9. Sehat jasmani dan rohani</li> <li>10. Tidak pernah diberhentikan tidak dengan hormat dari</li> </ol>
3	JPT Pratama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualifikasi pendidikan D4/S1</li> <li>2. Memiliki kompetensi Teknis, Manajerial dan Sosial kultural sesuai dengan standar jabatan</li> <li>3. Pengalaman jabatan 5 tahun sesuai dengan jabatan yang akan didudukinya</li> <li>4. Sedang atau pernah menduduki JPT Madya atau JF Ahli Utama paling singkat 2 tahun</li> <li>5. Memiliki rekam jejak jabatan, integritas dan moralitas yang baik</li> <li>6. Usia paling tinggi 56 tahun</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>	

Berdasarkan peraturan Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa untuk pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi dapat diangkat dari non-PNS, ini menandakan adanya perubahan yang sangat mendasar dari manajemen pegawai negeri sipil, ini memberikan kesempatan kepada seluruh warga negara untuk menduduki jabatan birokrasi di pemerintahan, namun dalam peraturan tersebut dalam persyaratan ada perbedaan antara PNS dan non-PNS.

Tata cara pengisian dan pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya di Kementerian, lembaga pemerintah non-kementerian, kesekretaritan lembaga negara, lembaga nonstruktural, dan instansi daerah dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS sesuai dengan persyaratan.

Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Utama dan Madya dilakukan pada tingkat nasional. Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dilakukan secara terbuka dan kompetitif di kalangan PNS sesuai dengan persyaratan dan dilakukan secara terbuka dan kompetitif pada tingkat nasional atau antar kabupaten/kota dalam 1 provinsi.

#### **Proses Pengangkatan Jabatan Administrasi**

Administrasi merupakan bagian dari struktur organisasi pemerintah yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan tujuan yang telah ditetapkan, dengan demikian administrasi mempunyai unsur-unsur dalam proses pelaksanaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengen-

dalian. Orang yang melaksanakan kegiatan untuk memberikan tugas dan berisi fungsi dalam pelayanan di pemerintahan dan pembangunan di duduki oleh jabatan administrasi.

Jabatan Administrasi dalam Birokrasi pemerintahan meliputi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, dan Pelaksana orang melaksanakan jabatan tersebut disebut pejabat. Pejabatan Administrator adalah bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat Pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana. Pejabat Pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi

pemerintah dan pembangunan. Setiap Pejabat Administrasi harus menjamin akuntabilitas jabatan. Akuntabilitas Jabatan meliputi; seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien standar operasional prosedur dan terselenggaranya peningkatan kinerja secara berkesinambungan bagi Jabatan Administrator, pengendalian seluruh kegiatan pelaksanaan yang dilakukan oleh Pejabat Pelaksana sesuai dengan standar operasional prosedur, bagi Jabatan Pengawas, kegiatan sesuai dengan standar operasional prosedur, bagi Jabatan Pelaksana. Pejabat Administrasi dilarang rangkap dengan Jabatan Fungsional. Persyaratan dan pengangkatan Jabatan Administrasi dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

No	Jabatan	Persyaratan dan Pengangkatan
1	Administrator	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berstatus PNS</li> <li>2. Memiliki Kualifikasi dan Pendidikan Paling rendah Sarjana atau Diploma IV</li> <li>3. Memiliki itegritas dan moralitas yang baik</li> <li>4. Memiliki pengalaman pada jabatan pengawas paling singkat 3 tahun atau JF yang setingkat dengan pengawas sesuai dengan bidang tugas jabatan yang akan diduduki</li> <li>5. Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 tahun terakhir</li> <li>6. Memiliki kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi tim penili kinerja PNS</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>
2	Pengawas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berstatus PNS</li> <li>2. Memiliki Kualifikasi dan Pendidikan Paling rendah Diploma III</li> <li>3. Memiliki itegritas dan moralitas yang baik</li> <li>4. Memiliki pengalaman pada jabatan pengawas paling singkat 4 tahun atau JF yang setingkat dengan jabatan pelaksanan sesuai dengan bidang tugas jabatan yang akan diduduki</li> <li>5. Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 tahun terakhir</li> <li>6. Memiliki kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi tim penili kinerja PNS</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>
3	Pelaksana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berstatus PNS</li> <li>2. Memiliki Kualifikasi dan Pendidikan Paling rendah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas atau yang setaral</li> <li>3. Memiliki itegritas dan moralitas yang baik</li> <li>4. Telah mengikuti dan lulus pelatihan terkait dengan bidang tugas dan/atau lulus pendidikan dan pelatihan terintegrasi</li> <li>5. Setiap unsur penilaian prestasi kerja bernilai baik dalam 2 tahun terakhir</li> <li>6. Memiliki kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang dibuktikan berdasarkan hasil evaluasi tim penili kinerja PNS</li> <li>7. Sehat jasmani dan rohani</li> </ol>

### Pengangkatan Jabatan Fungsional

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PP Manajemen PNS) kategori dan jenjang jabatan fungsional adalah: Jabatan Fungsional Keahlian yang meliputi: Ahli Utama, Ahli Madya, Ahli Muda dan Ahli Pertama, sedangkan Jenjang Jabatan Fungsional Keterampilan meliputi Penyelia, Mahir, terampil dan Pemula. Fungsi dari katagori jabatan fungsional adalah untuk membedakan tingkat keterampilan dengan keahlian, sehingga berdampak pada kewenangan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Disamping itu katagori jabatan fungsional dapat digunakan untuk ukuran standar kinerja yang ditentukan sesuai dengan butir-butir kegiatan yang harus dilaksanakan oleh pejabat fungsional, sesuai dengan katagori jabatan fungsional yang dimilikinya dan merupakan dasar untuk pengembangan karirnya.

Kategori dan jenjang jabatan fungsional, pertama Jenjang JF ahli utama adalah melaksanakan tugas dan fungsinya utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat tinggi. Kedua, Jenjang JF ahli madya melaksanakan tugas dan fungsi utama mensyaratkan kualifikasi profesional dan tingkat tinggi. Ketiga, Jenjang JF ahli muda melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional tingkat lanjutan. Keempat, Jenjang JF ahli pertama melaksanakan tugas dan fungsi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional

tingkat dasar. Kelima, Jenjang JF penyelia melaksanakan tugas dan fungsi koordinasi utama yang mensyaratkan kualifikasi profesional dalam JF keterampilan. Keenam, Jenjang JF mahir melaksanakan tugas dan fungsi utama dalam JF keterampilan. Ketujuh, Jenjang JF terampil melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat lanjutan dalam JF keterampilan. Kedelapan, Jenjang JF pemula melaksanakan tugas dan fungsi yang bersifat dasar dalam JF keterampilan.

Kategori dan jenjang fungsional meliputi keterampilan dan keahlian merupakan pola pekerjaan-pekerjaan, berurutan yang membentuk karirnya, yang dicirikan oleh karakteristik, pendidikan dan pengalaman. Pelaturan yang melandasi pengembangan karir jabatan fungsional adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang ditindaklanjuti oleh Peraturan Pembina Jabatan Fungsional dan Peraturan Bersama Kepala Badan Kepegawaian Negara dan Pembina Jabatan Fungsional, dijadikan pedoman untuk mengukur kinerja dalam bentuk rincian butir kegiatan disebut angka kredit.

Angka kredit adalah satuan nilai butir-butir kegiatan yang diberikan/ditetapkan berdasarkan penilaian yang dipergunakan salah satu syarat untuk pembinaan karir, kepangkatan dan jabatannya, sehingga berdampak pada pemberian tunjangan jabatan fungsional.

Persyaratan dan Pengangkatan Jabatan Fungsional dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

No	Jabatan Fungsional	Persyaratan
1	Jabatan Fungsional Keahlian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berstatus PNS</li> <li>2. Memiliki integritas dan moralitas yang baik</li> <li>3. Sehat jasmani dan rohani</li> <li>4. Berijazah paling rendah S1 atau Diploma IV sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan</li> <li>5. Mengikuti dan lulus uji kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang telah di susun oleh instansi pembina</li> <li>6. Memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas bidang JF yang akan diduduki paling kurang 2 tahun</li> <li>7. Nilai prestasi kerja bernilai baik dalam 2 tahun terakhir</li> <li>8. Berusia paling tinggi : 53 tahun untuk JF Ahli Pertama dan JF Ahli Muda, 55 Tahun untuk JF Ahli Madya dan 60 tahun JF Ahli Utama bagi PNS yang telah menduduki JFT</li> </ol>

2	Jabatan Fungsional Keterampilan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berstatus PNS</li> <li>2. Memiliki integritas dan moralitas yang baik</li> <li>3. Sehat jasmani dan rohani</li> <li>4. Berijazah paling rendah sekolah lanjutan tingkat atas sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan</li> <li>5. Mengikuti dan lulus uji kompetensi teknis, manajemen dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang telah di susun oleh instansi pembina</li> <li>6. Memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas bidang JF yang akan diduduki paling kurang 2 tahun</li> <li>7. Nilai prestasi kerja bernilai baik dalam 1 tahun terakhir</li> <li>8. Syarat lainnya yang ditetapkan oleh Menteri</li> </ol>
---	---------------------------------	---

### **Pengangkatan Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing**

Sesuai dengan Permenpan Inpassing, pengangkatan jabatan fungsional melalui inpassing adalah proses pengangkatan jabatan fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam jangka waktu tertentu, dan bertujuan untuk pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta memenuhi kebutuhan jabatan fungsional. Disamping itu dapat memperkuat kinerja organisasi, namun seseorang yang akan diangkat menjadi jabatan fungsional melalui inpassing harus diperhatikan keterampilan dan keahlian tertentu, sesuai dengan kebutuhan untuk mendukung kinerja birokrasi, karena jabatan fungsional mempunyai peranan strategis untuk mencaai kinerja

Penyesuaian/inpassing ke dalam jabatan fungsional ketrampilan atau keahlian pada kementerian/lembaga/badan dan pemerintah daerah ditujukan bagi pegawai negeri sipil (PNS) yang sesuai beberapa kriteria yaitu:

- a. Pegawai Negeri Sipil yang telah dan masih menjalankan tugas di bidang jabatan fungsional yang akan diduduki berdasarkan keputusan pejabat berwenang.
- b. Pegawai Negeri Sipil yang masih menjalankan tugas jabatan sesuai dengan formasi jabatan fungsional dan telah mendapatkan kenaikan pangkat setingkat lebih tinggi.
- c. Pejabat pimpinan tinggi, administrator dan pengawas yang memiliki kesesuaian

antara jabatan terakhir yang diduduki dengan jabatan fungsional yang akan didudukikinya

- d. Pegawai Negeri Sipil yang dibebaskan sementara dari jabatannya karena dalam jangka waktu lima tahun sejak diangkat dalam jabatan terakhir tidak dapat memenuhi angka kredit untuk kenaikan jabatan/pangkat setingkat lebih tinggi.

### **PENUTUP**

#### **Simpulan**

1. Jabatan Struktural/Administrasi merupakan bagian dari struktur organisasi pemerintah yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan tujuan yang telah ditetapkan, dengan demikian administrasi mempunyai unsur-unsur dalam proses pelaksanaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan penegdalia. Orang yang melakaksanan kegiatan untuk memberikan tugas dan berisi fungsi dalam pelayanan di pemerintahan dan pembangunan di duduki oleh jabatan administrasi.
2. Sesuai dengan Permenpan Inpassing pengangkatan jabatan fungsional melalui inpassing adalah proses pengangkatan jabatan fungsional guna memenuhi kebutuhan organisasi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan dalam jangka waktu tertentu, dan bertujuan untuk pengembangan karir, profesionalisme dan peningkatan kinerja organisasi serta memenuhi kebutuhan

jabatan fungsional dan bertujuan mengubah pola pikir Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang selama ini cenderung mengejar jabatan tanpa melaksanakan tugasnya secara maksimal. Pejabat yang memiliki sikap seperti itu tentunya merugikan pemerintah dan masyarakat.

### Saran

Dengan berlakunya UU-ASN, Manajemen pegawai pemerintah dengan tujuan yang diharapkan, serta mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan juga menjelaskan bahwa implementasi pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional melalui inpassing/penyesuaian harus berdasarkan kualifikasi, kompetensi, moralitas dan integritas pegawai serta kebutuhan instansi sehingga menciptakan aparatur sipil negara yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme sehingga mewujudkan pegawai negeri sipil menjadi *part of the solutions* dan bukan menjadi *part of the problems*.

### DAFTAR PUSTAKA

Andriani, Lufi. 2016. *Tesis*. Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) Jabatan Fungsional Tertentu Dalam Meningkatkan Profesionalisme Pegawai Pada Pemerintah Kabupaten Bungo. Universitas Terbuka

Basuki, Sulistyoyo. 2010. *Metode Penelitian*. Wedatama Widya Sastra. Jakarta

Hardiyanto. 2011. Proses Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural (Studi pada Pemerintah Kabupaten Labuhanbatu). *Jurnal Administrasi Publik Vol 1 No 1 Juni 2011*.

Huberman, Miles. 2007. *Analisis Data Kualitatif*. UI Press. Jakarta

Moleong, Lexy J. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta. Jakarta

Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2016

\_\_\_\_\_. Pemerintah Nomor 51 Tahun 2015 tentang Statuta Universitas Padjadjaran

\_\_\_\_\_. Peraturan Pemerintah No. 80 Tahun 2014 Penetapan Universitas Padjadjaran Sebagai Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.

\_\_\_\_\_. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 26 Tahun 2016 Tentang Pengangkatan PNS Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/INPASSING.

\_\_\_\_\_. Peraturan Rektor Nomor 20 Tahun 2017 tentang Perubahan Kedua Peraturan Rektor Universitas Padjadjaran Nomor 40 Tahun 2016 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Pengelola Unpad

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Murai Kencana. Rajagrafindo Persada. Jakarta

Robbi, M Fadli. 2017. *Skripsi*. Pengisian Jabatan Fungsional di Inspektorat Kota Bandar Lampung. Fakultas Hukum Universitas Lampung.

Saydam, Gouzali. 2006. *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya. Bandung

Siagian, Sondang P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta

Sulistyoyo, Agustinus. 2007. Sistem Pendayagunaan SDM Aparatur. <https://www.stialan.ac.id/artikel/artikel%20agustinus.pdf> halaman 7 – 8. Diakses 20 Oktober 2017 pukul 15.00

Sutopo, H. 1998. *Pengantar Penelitian Kualitatif, Dasar-dasar teoritis dan Praktis*. Universitas Sebelas Maret, Surakarta