

**IMPLEMENTASI DAN STRATEGI MANAJEMEN KARIER ORGANISASI: STUDI KASUS  
PADA DIREKTORAT JENDERAL KESEHATAN MASYARAKAT KEMENTERIAN  
KESEHATAN REPUBLIK INDONESIA**

**Deni Yulyani<sup>1</sup>, Alvin Permana Emur<sup>2</sup>, Okky Putri Ani<sup>3</sup>, Gabriella Apriliana<sup>4</sup>, Syifa Audyta  
Koestyawardani Siddieq<sup>5</sup>, Fanny Martdianty<sup>6</sup>, Mone Stepanus Andrias<sup>7</sup>**

Program Pascasarjana Ilmu Manajemen, Universitas Indonesia

**Info Artikel**

Received

1 Oktober 2024

Accepted

25 Oktober 2024

Published

11 November 2024

Kata Kunci:

Klasifikasi,  
Machine Learning,  
Text Mining,  
Evaluasi

**Abstrak**

Penelitian ini mengeksplorasi implementasi, tantangan, dan aspirasi Manajemen Karier Organisasi (MKO) di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, khususnya Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat (Ditjen Kesmas). Dimana permasalahan yang diangkat dalam studi ini terkait dengan pergeseran instansi pemerintah ke arah akuntabilitas dan sistem merit, serta dalam rangka penyederhanaan birokrasi yang berdampak pada perubahan implementasi MKO. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, mengumpulkan data melalui wawancara semi-terstruktur dengan empat informan yang berwenang dalam tata kelola MKO. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa implementasi MKO sudah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, di mana sistem merit berbasis manajemen talenta telah diterapkan dalam seleksi, promosi, dan pengembangan. Namun, melalui perspektif *resource-based view* (RBV), masih terdapat tantangan terkait birokrasi dan sumber daya. Informan juga menyampaikan aspirasi untuk sistem MKO yang lebih adil, objektif, aksesibel, transparan, dan berkelanjutan.

**Abstract**

*This study explores the implementation, challenges, and aspirations of Organizational Career Management (OCM) at the Ministry of Health of the Republic of Indonesia, specifically within the Directorate General of Public Health (Ditjen Kesmas). The issues raised in this study are related to the shift in government agencies toward accountability and a merit-based system, as well as efforts to streamline bureaucracy, which have impacted the implementation of OCM. The study employs a qualitative approach with a single case study design, gathering data through semi-structured interviews with four key informants responsible for OCM governance. Thematic analysis reveals that the implementation of OCM aligns with Government Regulation No. 11 of 2017 and Government Regulation No. 17 of 2020, where a merit-based talent management system has been applied to selection, promotion, and development processes. However, from a resource-based view (RBV) perspective, there are still challenges related to bureaucracy and resources. Informants also expressed aspirations for a more fair, objective, accessible, transparent, and sustainable OCM system.*

Correspondence :

Gedung Prof. Wahjudi Prakarsa

Jl. Salemba Raya 4 Jakarta Pusat

e-issn : 2548-9437

## PENDAHULUAN

Instansi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif (Singh, 2018). Selama proses pengelolaan, disamping tanggung jawab pegawai dalam mengelola karier mereka sendiri, adanya dukungan pengembangan profesional melalui inisiatif manajemen karier senantiasa diperlukan (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Inisiatif pengembangan sumber daya manusia di seluruh sistem yang disediakan untuk mendukung kesuksesan karier pegawai tercermin dalam praktik manajemen karier organisasi (MKO) (Hernaus et al., 2019). Praktik MKO dibuat dan diterapkan oleh instansi untuk merencanakan dan mengelola karier pegawainya yang memuat kegiatan dan intervensi dalam bentuk perencanaan karier, suksesi formal, promosi internal, program mentoring, pembinaan, pusat pengembangan, pelatihan, serta tinjauan talent (Sulbout et al., 2022). Pendekatan MKO yang baik dapat menghasilkan pengembangan karier yang sukses bagi pegawai (Guan et al., 2015) dan membangun keberlanjutan karier dalam jangka panjang (Van der Heijden et al., 2020).

Pergeseran ke arah akuntabilitas yang lebih besar dari instansi pemerintahan (Kaur & Lodhia, 2019) mendorong praktik MKO dipraktikkan dalam bidang-bidang tersebut. Khususnya di Indonesia, praktik MKO dalam instansi pemerintahan diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menekankan perlunya manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas (sistem merit). Situasi ini semakin perlu diperhatikan mengingat lahirnya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing, yang menyoroti pergeseran praktik MKO dalam konteks instansi pemerintahan di Indonesia.

Selain itu seiring terbitnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dalam rangka penyederhanaan birokrasi, tak luput menimbulkan permasalahan baru pada tata

kelola instansi pemerintahan. Dimana strategi MKO yang sebelumnya telah diterapkan, diperlukan perubahan penyesuaian seiring dengan pengalihan jabatan administrator (eselon III), pengawas (eselon IV), dan pelaksana (eselon V) menjadi jabatan fungsional. Untuk itu studi ini berupaya untuk melihat sejauh mana perubahan-perubahan ini disikapi dalam strategi dan implementasi MKO.

Implementasi dan strategi praktik MKO dalam instansi pemerintahan di Indonesia dapat dianalisis melalui konteks Ditjen Kesmas yang merupakan unsur pelaksana di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia dengan kedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Kesehatan. Berbasis Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2015 tentang Kementerian Kesehatan, Ditjen Kesmas bertanggung jawab dalam menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kesehatan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Fungsi tersebut dilaksanakan dengan susunan organisasi yang terdiri atas lima direktorat dan tiga Unit Pelaksana Teknis (UPT) dengan pola karier pegawai negeri sipil telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021. Hambatan praktik MKO dalam konteks Kementerian Kesehatan yang membawahi Ditjen Kesmas tercermin dalam studi oleh Kurniawati & Bratakusumah (2022) dimana setiap tahapan penetapan formasi inpassing banyak yang tidak terealisasi untuk pengangkatan pegawai ke dalam jabatan fungsional. Peluang dalam menempati satu jabatan strategis dirasakan tidak sama bagi jabatan fungsional kesehatan dan non-kesehatan dengan fungsi masing-masing yang berbeda sehingga membuat urgensi tersendiri bagi Ditjen Kesmas untuk membenahi dan memberlakukan praktik MKO yang tepat.

Sebuah studi oleh Sudrajat et al. (2019) menekankan perlunya mengkaji praktik MKO yang diterapkan oleh ASN dimana regulasi yang telah diberlakukan di Indonesia belum direfleksikan dengan baik. Pola pengisian jabatan ASN masih dipandang sebagai hambatan mengingat sulitnya menetapkan objektivitas pengisian jabatan dengan pola seleksi terbuka dan seleksi internal. Beberapa studi terdahulu juga menggarisbawahi adanya masalah yang

muncul dalam sebagian maupun keseluruhan praktik MKO dalam ruang lingkup ASN, seperti kepemimpinan yang otoriter (Irawanto et al., 2012), isu gender pada posisi manajerial tinggi (Elfadhila & Kurniawan, 2020), dan masalah pengembangan karier yang bergantung pada seberapa baik instansi mampu memberikan dukungan yang diperlukan (Napitupulu et al., 2017).

Meskipun penelitian mengenai MKO atau bagian darinya mulai difokuskan, masih terdapat kelangkaan penelitian di bidang manajemen karier, terutama dari perspektif negara-negara berkembang (Guchait & Cho, 2010). Beberapa praktik di atas menunjukkan bahwa MKO belum dilaksanakan secara optimal sehingga mengindikasikan adanya temuan yang terfragmentasi pada beberapa praktik (Zhao et al., 2022). Kesenjangan ini bisa menjadi tanda adanya batasan (*boundary conditions*) yang memengaruhi praktik MKO. Misalnya, dalam konteks Jerman, batasan ini dapat tercermin melalui signaling yang menandakan keberhasilan karier pegawai negeri di birokrasi kementerian federal (Veit & Scholz, 2016). Untuk memahami hasil MKO yang bertentangan dan memiliki konsekuensi praktis yang signifikan, Zhao et al. (2022) merekomendasikan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kondisi batasan ini.

Untuk menggali lebih dalam, aplikasi *resource-based view* (RBV) digunakan dalam studi. RBV, yang berusaha menjelaskan sumber internal dari keunggulan kompetitif instansi, telah berkembang menjadi salah satu teori yang menonjol dan kerap dirujuk dalam pemikiran manajemen (Kraaijenbrink et al., 2010). Dalam pandangan RBV, instansi perlu mendapatkan dan mengendalikan sumber daya yang berharga, tidak biasa, unik, dan tidak dapat diganti, serta memiliki struktur organisasi untuk menyerap dan menggunakan sumber daya tersebut sebagai sarana untuk mencapai keadaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). RBV selaras dengan penerapan MKO mengingat instansi pemerintahan perlu mengendalikan dan mengembangkan pegawai yang merupakan sumber daya utama di dalamnya agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Penelitian ini bermaksud untuk mengisi kesenjangan dengan melakukan penelitian MKO dalam konteks Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat, baik melalui

implementasi, tantangan, dan aspirasi pegawai di dalamnya dengan bantuan 3 pertanyaan penelitian:

PP1. *Bagaimana implementasi MKO ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Republik Indonesia?*

PP2. *Bagaimana tantangan dalam implementasi MKO ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Republik Indonesia?*

PP3. *Bagaimana aspirasi ASN tentang MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Republik Indonesia?*

Studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi, baik bagi pengembangan teori maupun implikasi praktis. Pertama, penelitian ini berupaya untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan memeriksa optimalisasi implementasi seiring dengan tuntutan perubahan dan strategi kedepan MKO. Kedua, penelitian ini berusaha menawarkan perspektif alternatif mengenai implementasi MKO dari sudut pandang pegawai yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pemerintah dalam rangka mengembangkan MKO berbasis sistem merit yang memberikan kesempatan karier yang setara, transparan, dan terintegrasi bagi masing-masing pegawai dalam instansi pemerintahan.

## METODE

### Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi pandangan, implementasi, tantangan, dan aspirasi terkait penerapan MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini diarahkan untuk mencapai temuan naratif yang mendalam secara sistematis dengan mengeksplorasi evaluasi jawaban informan (Creswell, 2014) guna menciptakan nilai lebih pada temuan dalam konteks serta meningkatkan kedalaman dan keluasan dari analisis data. Desain studi kasus tunggal dilakukan secara spesifik dan mendalam pada MKO di Ditjen Kesmas. Kedudukan peneliti merupakan instrumen pokok dalam penelitian dimana fokus utama pada studi kasus lebih kepada aspek pemahaman pada sebuah permasalahan dibandingkan memandangnya dengan menggeneralisasi. Creswell (2014) mendeskripsikan karakteristik dari studi kasus sebagai: (1) Studi yang mengidentifikasi suatu “kasus”, (2) Kasus tersebut merupakan sebuah

“sistem yang terikat” oleh waktu dan tempat, (3) Studi kasus menggunakan berbagai sumber informasi dalam pengumpulan datanya untuk memberikan gambaran secara rinci dan mendalam tentang respons dari suatu peristiwa, (4) Dalam menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti akan “menghabiskan waktu” dalam menggambarkan konteks atau setting untuk suatu kasus.

#### Prosedur Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dari wawancara semi terstruktur yang dicatat berdasarkan tanggapan informan, seperti waktu, tempat, dan jawaban wajib atas pertanyaan penelitian. Informan penelitian terdiri dari pegawai pada Kementerian Kesehatan dan Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. Untuk memilih informan dalam penelitian, purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang memenuhi kriteria berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Terdapat empat informan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu memiliki pengalaman dan memahami kebijakan MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. Wawancara semi terstruktur dipandu oleh tujuh pertanyaan yang berlangsung antara 60 hingga 75 menit. Rekaman audio dalam setiap wawancara dilakukan dengan mendapatkan persetujuan dari para informan. Daftar pertanyaan dikembangkan dari literatur dan fenomena terkait MKO ASN di Indonesia. Pertanyaan memungkinkan informan untuk mengungkapkan pendapat mengenai implementasi tata kelola dan hambatan MKO, baik dalam konteks saat ini serta di masa mendatang. Aspirasi masing-masing informan juga digali dalam tahap ini.

Tabel 1 Profil Informan

No.	Informan Kunci	Keterangan
1	Analisis Kepegawaian Muda, Tim Kerja Manajemen Talenta dan Karier ASN, Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia	IK-1
2	Kepala Sub Bagian Administrasi Umum, Direktorat Tata Kelola Kesehatan Masyarakat	IK-2
3	Ketua Tim Kerja Organisasi dan Sumber	IK-3

	Daya Manusia, Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Republik Indonesia	
4	Analisis Kepegawaian Pertama Direktorat Tata Kelola Kesehatan Masyarakat	IK-4

Sumber : Data diolah

Studi kasus dengan sampel kecil digunakan mengingat kesulitan dalam menjangkau lebih banyak informan yang memahami secara detail arah dan kebijakan MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat. Menurut Byrne (2001), fleksibilitas dalam penelitian kualitatif adalah mengambil sampel dan jumlah informan dalam penelitian yang dirasa sudah mencukupi untuk menanggapi pertanyaan penelitian. Creswell (2014) menyarankan bahwa informan antara tiga hingga sepuluh dikatakan cukup dalam suatu penelitian sehingga empat informan yang memiliki kapasitas memadai dipilih untuk memberikan informasi terkait MKO dengan profil dari setiap informan sebagai berikut (lihat Tabel 1)

#### Prosedur Analisis Data

Analisis tematik adalah metode penelitian kualitatif relevan yang dapat digunakan secara luas di berbagai epistemologi dan pertanyaan penelitian (Nowell et al., 2017) dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengatur, menggambarkan, dan melaporkan tema yang ditemukan dalam kumpulan data (Braun & Clarke, 2006). Tema awal kemudian diidentifikasi dengan sejumlah catatan yang menggambarkan ide-ide utama dari setiap tema dalam transkrip. Tema yang muncul ditafsirkan oleh peneliti menggunakan interpretasi tema yang berulang dari transkrip, menghasilkan makna yang dapat disintesis ke dalam tabel tema yang teratur dengan kutipan pada setiap tema.

Transkrip dari wawancara dianalisis secara tematis dengan data kualitatif berupa pengertian, sumber, hambatan, isi, dan aspirasi. Analisis data ini dilakukan dengan pengenalan data melalui pembacaan berulang dari semua transkrip, pengorganisasian data yang relevan ke dalam kode-kode yang bermakna, pengklasifikasian kode-kode ke dalam tema-tema potensial yang berkaitan dengan aspirasi.

Kemudian, tema ditinjau dengan membaca semua kode dan seluruh kumpulan data untuk mengkonfirmasi validitas tematik. Setelahnya, tema didefinisikan dan diberi nama.

Selanjutnya berbagai tema yang berhasil dikumpulkan dilakukan dengan analisis tematik deduktif (Braun & Clarke, 2006). Analisis ini dilakukan menggunakan kerangka teori RBV sebagai panduan awal untuk mengidentifikasi tema-tema utama dalam data yang diperoleh. Dalam konteks ini, teori RBV digunakan sebagai lensa untuk menganalisis data. Dengan kata lain temuan dari penelitian ini dibandingkan dengan konsep atau proposisi dari teori RBV untuk melihat konsistensi, perbedaan, atau kontribusi baru terhadap teori tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Implementasi MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Saat Ini

Di Kementerian Kesehatan, khususnya Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat, pola karier pegawai dapat bersifat diagonal (alih bidang) atau vertikal. Jabatan eselon IV, seperti Kepala Sub Bagian Administrasi dan Umum, mulai ditinggalkan dan dialihkan ke jabatan fungsional. Pegawai dalam jabatan fungsional cenderung menjalani pola karier vertikal.

Promosi bagi jabatan fungsional didasarkan pada angka kredit melalui sistem talent pool dengan nine-box matrix McKinsey. Rentang waktu pengumpulan angka kredit antara 3-5 tahun. Jika pegawai tidak mengumpulkan angka kredit yang cukup dalam waktu tersebut, mereka akan diberhentikan dari jabatan fungsional. Penempatan dalam *nine-box matrix* didasarkan pada potensi, kompetensi, dan rekam jejak.

Bagi pegawai fungsional yang ingin beralih ke jabatan struktural, mereka harus melalui mekanisme Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan), yang mempertimbangkan kompetensi, hasil asesmen, kinerja, serta rekomendasi dari atasan. Beberapa faktor tambahan yang dapat mempengaruhi promosi meliputi penugasan khusus dari menteri, penghargaan Hero of the Month, dan Inspiring Leader.

Promosi JPT Pratama dilakukan melalui seleksi terbuka yang dikoordinasikan dengan KASN, dengan keputusan akhir berada di tangan Menteri Kesehatan. Instansi akan mengumpulkan daftar jabatan kosong melalui

Biro Kepegawaian, dan lowongan akan diumumkan kepada seluruh unit kerja.

Seleksi JPT dilakukan melalui mekanisme terbuka, diawasi oleh Kementerian PAN-RB. JPT Pratama terbuka untuk seluruh ASN, sementara JPT Madya juga terbuka bagi non-ASN dengan persetujuan Presiden. Persyaratan seleksi meliputi golongan minimal IVA dan pengalaman kerja di eselon III selama dua tahun.

Proses seleksi dimulai dari seleksi administrasi, uji makalah, asesmen, wawancara oleh panitia seleksi (tiga orang dari internal dan empat orang dari eksternal, seperti KemenPAN-RB dan Kementerian Sekretariat Negara). Setelah itu, panitia seleksi memberikan rekomendasi kepada Menteri Kesehatan, yang akan menentukan kandidat terpilih. Proses seleksi ini berlangsung selama 1-2 bulan dan dianggap transparan.

Selain seleksi terbuka, jabatan administrasi dan pengawas masih dapat diisi melalui mekanisme Baperjakat. DUK (Daftar Urut Kepangkatan) sudah tidak digunakan lagi, dan pertimbangan seleksi lebih mengutamakan kompetensi kandidat berdasarkan nine-box McKinsey. Kementerian Kesehatan meningkatkan kualitas SDM dengan mewajibkan setiap pegawai mengikuti pelatihan minimal 20 jam per tahun, yang bisa diakses melalui daring. Pengembangan kompetensi dikelola oleh P2KASN Kementerian Kesehatan.

Menurut wawancara, terdapat dua tipe pegawai di Ditjen Kesmas: pegawai yang aktif mencari pelatihan dan yang pasif. Pegawai pasif biasanya ditugaskan oleh atasan untuk mengikuti pelatihan. Bagi pegawai yang aktif, mereka dapat mengusulkan jenis pelatihan yang dibutuhkan, yang kemudian akan dievaluasi oleh Sekretaris Ditjen.

Selain pelatihan, Kementerian juga memberikan kesempatan untuk tugas belajar, yang penting untuk pengumpulan angka kredit guna promosi jabatan. Pengajuan tugas belajar didasarkan pada inisiatif pegawai, namun harus sesuai dengan bidang yang linear dengan jabatannya agar diakui sebagai angka kredit. Jika bidang yang dipelajari tidak linear, ijazah tidak dapat digunakan untuk promosi. Proses tugas belajar melibatkan satuan kerja, terkait dengan beasiswa, rencana pengembangan pendidikan, linearitas karier, dan persetujuan anggaran dari direksi hingga PPSDM.

## **Implementasi MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Saat Ini**

Manajemen talenta di Kementerian Kesehatan, khususnya Ditjen Kesmas, masih dalam tahap pengembangan. Salah satu fokusnya adalah penerapan sistem merit, yang diharapkan akan memperbaiki proses pengisian jabatan dan promosi pegawai berdasarkan manajemen talenta berbasis merit.

Selain sistem merit, pembenahan juga akan dilakukan dalam hal tugas belajar, yang nantinya tidak hanya didasarkan pada permintaan pegawai, tetapi berdasarkan perencanaan lima tahunan atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) serta *gap* kompetensi pegawai. Pengembangan pegawai akan mencakup pelatihan, *coaching*, dan *mentoring*, disesuaikan dengan posisi pegawai dalam *nine-box* kompetensi.

Menurut IK-3, ada ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan pengelola kepegawaian di Ditjen Kesmas, yang membuat evaluasi dan pemantauan lebih sulit dilakukan. Selain itu, bagian kepegawaian di Ditjen Kesmas dinilai kurang memiliki wawasan mendalam tentang HR, sehingga diperlukan peningkatan pengetahuan, misalnya melalui studi banding ke luar Kementerian Kesehatan.

Sistem penilaian kinerja di Ditjen Kesmas saat ini masih berdiri sendiri dan belum terintegrasi dengan sistem pelatihan dan pengembangan. Namun, kedepannya akan dilakukan pengintegrasian sistem tersebut. Mengacu pada Peraturan Menpan RB, jenjang jabatan fungsional tidak lagi berdasarkan pangkat dan golongan, melainkan kinerja pegawai.

Penelitian menunjukkan bahwa implementasi MKO di Ditjen Kesmas belum optimal, terlihat dari rendahnya *awareness* dan perhatian terhadap program pelatihan dan pengembangan. Hasil survei *Organizational Health Index 2022* menunjukkan skor terendah di Ditjen Kesmas dibandingkan unit utama lainnya, yang menunjukkan kurangnya apresiasi, kejelasan karier, dan pengembangan karier yang belum memadai.

## **Tantangan Implementasi MKO ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat**

Menurut informan IK-1, Ditjen Kesmas berencana mengimplementasikan seleksi

terbuka dalam pengisian jabatan melalui manajemen talenta yang terstruktur dengan dukungan KASN. Namun, proses manajemen talenta ini belum berjalan optimal, karena waktu seleksi dan pengisian jabatan masih tergolong lama, sehingga jabatan kosong sementara diisi oleh PLT (Pelaksana Tugas).

Pengukuran kinerja juga belum sepenuhnya diterapkan dengan baik. Monitoring dan evaluasi di tiap satuan kerja masih minim, sehingga pengukuran kinerja lebih bersifat administratif dan belum digunakan sebagai tolok ukur pengembangan potensi pegawai.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa pengisian jabatan mengalami kendala terkait kurangnya kandidat, terutama karena lokasi, latar belakang yang tidak sesuai, dan kualifikasi yang tidak terpenuhi. Penyederhanaan birokrasi juga menyebabkan kesenjangan karier, terutama bagi Eselon IV yang kesulitan naik ke Eselon III karena terbatasnya jumlah posisi, sehingga pola karier vertikal banyak terputus.

Ditjen Kesmas menggunakan *nine-box matrix McKinsey* untuk mengukur potensi dan kinerja pegawai. Namun, hasilnya belum sesuai dengan realita, dan kurang transparan dalam metode dan proses pengumpulan data. Informasi yang dibagikan hanya terbatas pada hasil, tanpa penjelasan rinci mengenai prosesnya.

Dalam penilaian kinerja, terdapat *gap* kompetensi yang disebabkan oleh konflik kepentingan dan ego sektoral. Selain itu, perbedaan generasi menjadi tantangan dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis digital. Pegawai dari generasi yang lebih tua cenderung sulit menerima transformasi digital dalam pola kerja.

## **Aspirasi terhadap MKO Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat**

Studi ini menemukan aspirasi terkait implementasi MKO di Ditjen Kesmas yang mencakup dua fokus utama: restrukturisasi sistem manajemen karier dan perubahan pola pikir pegawai dari pendekatan administratif ke arah yang lebih strategis.

Semua informan sepakat mengenai pentingnya restrukturisasi sistem manajemen karier, terutama dalam penggunaan sistem informasi yang saat ini masih dalam transisi dan belum sepenuhnya mendukung kebutuhan manajemen karier. Menurut IK-2, perbaikan sistem ini penting karena penilaian yang objektif

akan memudahkan penempatan pegawai dan identifikasi pelatihan yang diperlukan. Namun, IK-4 menyampaikan bahwa saat ini sistem sering overload, sehingga menghambat akses pegawai.

IK-1 menekankan pentingnya sistem yang objektif, transparan, dan berkualitas untuk meningkatkan akurasi hasil yang dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif, termasuk dalam promosi dan prioritas talenta. IK-4 berharap sistem ini juga menciptakan persaingan sehat, di mana promosi dan penempatan didasarkan pada kompetensi, potensi, dan kinerja terukur.

Selain perbaikan sistem, perubahan pola pikir pegawai juga menjadi perhatian. Menurut IK-1, IK-2, dan IK-3, pegawai perlu memiliki rasa keterlibatan yang lebih dalam dengan instansi, tidak hanya fokus pada pekerjaan administratif. Pola pikir strategis diperlukan agar manajemen karier selaras dengan MKO, di mana pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan sesuai kebutuhan. Jika pegawai tidak cocok dengan posisi yang direncanakan, MKO dapat mengarahkan mereka ke karier yang lebih sesuai dengan kompetensi.

IK-3 juga menekankan bahwa pegawai dengan masa kerja lebih dari sepuluh tahun perlu mengembangkan diri, salah satunya dengan belajar dari program pengembangan di instansi lain. Kesmas Berkembang, tim yang akan dibentuk untuk studi banding di luar Kementerian Kesehatan, diharapkan dapat mempercepat perubahan pola pikir ini.

Terakhir, IK-2 menyoroti pentingnya konsistensi dalam proses pengembangan. Tanpa konsistensi, upaya perbaikan sistem manajemen karier dapat terhenti sebelum mencapai hasil yang diinginkan.

### **PP1. Bagaimana implementasi MKO ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat?**

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa sumber daya strategis adalah sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga memungkinkan suatu instansi mempertahankan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Dalam konteks Ditjen Kesmas, sumber daya tersebut merujuk pada pegawai yang berperan penting dalam mencapai kepuasan pelayanan publik. Untuk itu, Ditjen Kesmas perlu memaksimalkan potensi sumber daya manusia melalui MKO

guna memotivasi pegawai mencapai hasil terbaik.

Pegawai di Ditjen Kesmas harus melalui tahap CPNS sebagai langkah awal. Jabatan fungsional dibagi menjadi dua kategori, yaitu jabatan fungsional kesehatan dan non-kesehatan, sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/MENKES/1225/2022. MKO digunakan untuk mengembangkan dan memfasilitasi pegawai agar siap dipromosikan ke posisi fungsional atau struktural sesuai potensinya.

Promosi jabatan fungsional memerlukan pengumpulan angka kredit selama 3-5 tahun. Proses promosi ini melibatkan evaluasi potensi, kompetensi, dan kinerja dengan menggunakan nine-box matrix McKinsey. Sementara itu, promosi jabatan struktural dilakukan melalui mekanisme Baperjakat, yang mempertimbangkan penilaian pimpinan, kompetensi, kinerja, serta penghargaan khusus seperti SK Menteri atau 'hero of the month'.

Setelah menduduki jabatan fungsional, pegawai cenderung mengalami promosi vertikal. Namun, promosi diagonal juga memungkinkan melalui proses seleksi terbuka untuk posisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama, yang dilakukan dengan koordinasi KASN dan keputusan akhir dari Menteri Kesehatan.

Manajemen karier di Ditjen Kesmas masih dalam tahap pengembangan, sesuai amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Nomor 17 Tahun 2020 terkait sistem merit dalam manajemen talenta. Saat ini, pengembangan pegawai dilakukan melalui pelatihan dan tugas belajar, yang bertujuan untuk meningkatkan *human capital resources*, seperti dijelaskan oleh Barney (1991). Pelatihan tersebut diharapkan mampu memperkuat kompetensi pegawai, meningkatkan pengalaman, dan membangun jaringan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **PP2. Bagaimana tantangan dalam implementasi MKO ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat?**

MKO dirancang untuk pengembangan karier yang berkelanjutan (Hernaes et al., 2019). Namun, implementasi MKO sering menghadapi tantangan, terutama dalam konteks manajemen talenta. Di Ditjen Kesmas, MKO sudah diterapkan, namun masih terdapat berbagai tantangan.

Salah satu tantangan utama adalah lamanya waktu yang diperlukan untuk proses seleksi dan pengisian jabatan. Proses ini dimulai dengan rekomendasi dari KASN dan dapat memakan waktu satu hingga dua bulan hingga pengumuman. Keterlambatan ini tidak selalu menjamin terisinya jabatan dengan kandidat yang memenuhi kualifikasi. Masalah seperti lokasi penempatan yang tidak menarik dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan sering menjadi penyebab kurangnya minat pada beberapa jabatan. Terdapat juga tantangan dalam pengorganisasian tim dengan pangkat golongan lebih tinggi. Perbedaan pendekatan dalam pembagian tugas dan kurangnya pendekatan personal dapat mempengaruhi kinerja dan apresiasi pegawai, sebagaimana tercermin dalam survei Organizational Health Index yang menunjukkan kurangnya apresiasi terhadap pekerjaan.

Konflik kepentingan dan ego sektoral di Kementerian Kesehatan, termasuk Ditjen Kesmas, mempengaruhi akurasi kriteria pemilihan dan promosi. Konflik ini dapat mengganggu penerapan *nine-box matrix McKinsey* dan menciptakan konsentrasi ke atas yang tidak transparan. Pegawai memiliki pemahaman terbatas tentang proses ini, dan hasil yang sulit diverifikasi dapat menyebabkan ketidakadilan dan rencana tindakan yang tidak akurat.

Kebijakan penyetaraan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 masih dalam proses adaptasi, sehingga MKO di Ditjen Kesmas belum berjalan optimal. Pegawai Eselon IV menghadapi keterbatasan peluang promosi, sehingga harus berjuang lebih keras untuk menaiki jenjang profesional. Ketidakadilan dapat timbul ketika promosi didasarkan pada masa jabatan atau angka kredit, bukan kompetensi dan potensi.

Perbedaan generasi dalam tenaga kerja juga mempengaruhi penerapan MKO. Generasi yang lebih tua mungkin menolak perubahan digitalisasi, sementara generasi milenial dan X, yang merupakan mayoritas, lebih menerima perubahan tersebut. Penting untuk meninjau dan menyesuaikan strategi agar dapat mengintegrasikan berbagai generasi dalam lingkungan kerja (Dwyer, 2009).

### **PP3. Bagaimana Aspirasi ASN tentang MKO di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat?**

Mengacu pada *Resource-Based View (RBV)*, yang menekankan pemanfaatan kekuatan internal untuk keunggulan kompetitif (Barney, 1991), pimpinan di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat (Ditjen Kesmas) berupaya mengubah keadaan saat ini menuju situasi yang lebih baik. Selain restrukturisasi sistem manajemen karier, pimpinan berharap dapat mengubah kerangka berpikir anggota tim, terutama mengingat mayoritas pegawai senior dengan masa kerja rata-rata lebih dari sepuluh tahun. Gaya berpikir yang kaku dalam fungsi administrasi menunjukkan kebutuhan untuk rejuvenasi, guna meningkatkan pengembangan dan akselerasi kinerja instansi.

Keberhasilan strategi dalam instansi pemerintahan memerlukan pembelajaran dari perubahan lingkungan (Kools & George, 2020). Ditjen Kesmas, yang melihat kekuatan talent sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Pattnaik & Pattnaik, 2021), berencana memperbaiki sistem dari bawah, dimulai dari perekrutan awal CPNS. Setiap kandidat diharapkan memiliki rencana karier yang jelas, sehingga MKO dapat diterapkan secara efektif untuk mendukung rencana tersebut. Para informan mengharapkan prosedur ini dapat menyaring pegawai baru secara terstruktur dan bahwa MKO dapat diimplementasikan melalui intervensi seperti pembinaan dan pelatihan, guna membantu pegawai mencapai manajemen karier yang diinginkan.

Untuk mencapai peningkatan akuntabilitas yang berkelanjutan, perubahan mendalam dalam instansi diperlukan (Mergel et al., 2019). Namun, transformasi instansi adalah proses kompleks yang melibatkan banyak aktor (Kuipers et al., 2014), termasuk di Ditjen Kesmas. Peraturan, dokumen, dan birokrasi saat ini belum cukup signifikan dalam meningkatkan efektivitas MKO. Oleh karena itu, perencanaan strategis dan keterlibatan pegawai sangat penting untuk mengoptimalkan implementasi MKO di Ditjen Kesmas.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Temuan penelitian ini menghasilkan gambaran mengenai implementasi MKO dalam mekanisme seleksi, mekanisme promosi, dan

mekanisme pengembangan pada Ditjen Kesmas baik pada saat ini maupun rencana dimasa mendatang (Lihat Tabel 2). Selanjutnya temuan penelitian menunjukkan bahwa Ditjen Kesmas telah menerapkan sistem merit dalam manajemen karier dan pengembangan pegawai, sesuai dengan Rencana Strategis Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024. Implementasi MKO sudah mengarah pada digitalisasi, yang ditunjukkan dengan proses pelatihan, promosi, dan seleksi yang dilakukan secara online serta penggunaan nine-box matrix McKinsey untuk menilai kompetensi dan potensi pegawai. Proses seleksi pimpinan tinggi dilakukan secara transparan dengan melibatkan pihak eksternal seperti Kementerian Sekretariat Negara dan Kementerian PAN-RB serta profesional dan akademisi.

Ditjen Kesmas memiliki aturan dan prosedur terkait promosi jabatan, baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal. Aturan ini menunjukkan komitmen Kementerian Kesehatan untuk memberikan kejelasan dalam karier dan masa depan pegawai. Selain itu, tersedia kesempatan untuk pengembangan melalui tugas belajar, yakni beasiswa untuk pendidikan lanjutan hingga tingkat doktoral, yang bertujuan meningkatkan kualitas pegawai dan menyiapkan pemimpin potensial.

Penelitian mengidentifikasi tiga tantangan utama dalam implementasi MKO di Kementerian Kesehatan dan Ditjen Kesmas:

1. Keterbatasan Kandidat: Pengisian jabatan terkendala oleh terbatasnya kandidat yang memenuhi kualifikasi, disebabkan oleh faktor lokasi dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan.
2. Proses Seleksi yang Lama: Proses seleksi dan pengisian jabatan memakan waktu yang lama, menghambat kecepatan pengisian posisi kosong.
3. Pelatihan dan Pengembangan yang Belum Terstruktur: Program pelatihan dan pengembangan belum sepenuhnya sistematis dan disesuaikan dengan kebutuhan saat ini.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, beberapa langkah tindakan telah direncanakan:

1. Penggunaan *Forecasting System*: Proses seleksi jabatan akan menggunakan sistem peramalan untuk memperbaiki akurasi dan efisiensi.

2. Adopsi Manajemen Talenta Berbasis Sistem Merit: MKO akan diadopsi dengan prinsip sistem merit untuk memastikan transparansi dan objektivitas.
3. Pengembangan *Human Capital Development Plan (HCDP)*: Program HCDP akan dikembangkan untuk mengintegrasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dengan kondisi SDM di setiap Satker. Setiap Satker akan memiliki rencana pelatihan tahunan yang mendukung pengembangan pegawai.

Penelitian mengidentifikasi beberapa aspirasi terkait MKO dari para informan antara lain:

1. Restrukturisasi Sistem Manajemen Karier: Diperlukan sistem informasi pegawai yang relevan, mudah diakses, dan digunakan. Proses promosi dan seleksi diharapkan objektif, transparan, dan adil, dengan persaingan yang sehat tanpa peluang kecurangan atau penyalahgunaan kekuasaan.
2. Rejuvenasi Kerangka Pemikiran Pegawai: Pegawai diharapkan menyusun perencanaan karier pribadi dan berpartisipasi dalam program pelatihan serta pengembangan secara konsisten dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menekankan perlunya perbaikan dalam sistem MKO Ditjen Kesmas untuk memastikan proses yang lebih transparan, akuntabel, objektif, efektif, dan efisien. Dengan penerapan action plan yang direncanakan, diharapkan proses promosi, seleksi, pelatihan, dan pengembangan pegawai dapat dioptimalkan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Tabel 2 Hasil Analisis Tematik

Implementasi MKO	Implementasi Saat Ini	Rencana Mendatang
Mekanisme Seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baperjakat dilakukan untuk seleksi jabatan administrasi dan jabatan pengawas</li> <li><i>Nine-box matrix McKinsey</i> digunakan</li> </ul>	Seleksi jabatan berbasis <i>forecasting</i> kinerja

	<p>dalam kriteria seleksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleksi dilakukan secara daring dengan panitia seleksi terdiri dari internal dan eksternal ASN</li> <li>• Seleksi terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama</li> <li>• Jabatan Pimpinan Tinggi Madya berstatus bukan ASN</li> </ul>	
Mekanisme Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekrutmen CPNS berkoordinasi dengan Kemen PAN-RB</li> <li>• Promosi bagi jabatan fungsional didasarkan pada angka kredit dari sistem <i>talent pool</i> dengan <i>nine-box matrix McKinsey</i></li> <li>• Promosi bagi Jabatan Pimpinan Tinggi melalui seleksi terbuka, koordinasi dengan Komisi Aparatur Sipil Negara dengan keputusan akhir berada di tangan Menteri Kesehatan</li> <li>• Pola karier diagonal dan pola karier vertikal</li> <li>• Peluang adanya jabatan yang</li> </ul>	Promosi jabatan bagi jabatan fungsional ditinjau dari SKP yang difinalisasi oleh Biro Kepegawain

	tidak terisi (kosong)	
Mekanisme Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kualitas SDM di Kementerian Kesehatan</li> <li>• Penambahan angka kredit melalui pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan secara daring</li> <li>• Setiap pegawai berhak mendapatkan pengembangan kompetensi melalui pelatihan minimal 20 jam pelajaran per tahun</li> <li>• Pengembangan kompetensi merupakan tanggung jawab P2KASN (Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara) Kementerian Kesehatan</li> <li>• Sertifikasi kepemimpinan melalui diklat bagi Eselon III dan IV</li> <li>• Pengajuan tugas belajar berdasarkan keinginan pribadi dengan didasarkan pada kesesuaian bidang jabatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pegawai yang diprediksi naik jabatan akan mengikuti pelatihan dan pengembangan yang akan disetujui Kepala Sub Bagian Administrasi dan Umum dan diserahkan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal</li> <li>• Pengajuan tugas belajar dalam upaya pengembangan akan dilakukan sesuai dengan perencanaan</li> </ul>

		<p>tahun n masing - masing satuan kerja (Direkt orat/ Unit Eselon II) HCDP (Huma n Capital Develo pment Plan) dijalan kan per lima tahun</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Saran

Terdapat beberapa limitasi yang memengaruhi hasil penelitian ini diantaranya, penelitian ini hanya mengidentifikasi sudut pandang pegawai Ditjen Kesmas tanpa melihat dari sudut pandang eksternal seperti, Kementerian PAN-RB, dan para profesional eksternal yang terlibat dalam seleksi jabatan tinggi. Penelitian ini juga tidak meninjau aspek kompetensi dan potensi pegawai secara khusus dalam data yang dimiliki Kementerian Kesehatan. Meskipun demikian, arah penelitian ini memberikan kontribusi atas fenomena MKO ASN yang belum banyak didiskusikan dalam berbagai penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini memberikan gambaran bagaimana tantangan dan aspirasi yang dirasakan oleh ASN di Direktorat Jenderal Kesehatan Masyarakat.

Selanjutnya penelitian ini menyarankan bagi penelitian di masa mendatang dapat mengeksplorasi lebih lanjut dengan jumlah informan yang lebih bervariasi atau dengan sudut pandang manajerial dan pemegang kebijakan terkait MKO, talent pool, dan program pengembangan. Dengan begitu fenomena terkait MKO di instansi pemerintahan dapat dilihat secara lebih luas dan mendalam. Hasil penelitian ini berusaha menawarkan perspektif alternatif

mengenai implementasi MKO dari sudut pandang pegawai yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pemerintah dalam rangka mengembangkan MKO berbasis sistem merit yang memberikan kesempatan karier yang setara, transparan, dan terintegrasi bagi masing-masing pegawai dalam instansi pemerintahan.

### Implikasi

Selain memberikan saran bagi penelitian selanjutnya, penelitian ini juga menyampaikan implikasi manajerial sebagai masukan kepada Kementerian Kesehatan. Pertama, Kementerian Kesehatan perlu memaksimalkan potensi sumber daya manusia pada Ditjen Kesmas maupun Direktorat Jenderal lainnya melalui MKO guna memotivasi pegawai mencapai hasil terbaik melalui mekanisme seleksi, promosi, dan pengembangan yang adil, transparan, dan akuntabel, dan terintegrasi.

Kedua, berbagai permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini terkait lamanya waktu yang diperlukan untuk proses seleksi dan pengisian jabatan, adanya konflik kepentingan dan ego sektoral, masalah perbedaan generasi, dan adaptasi penyederhanaan birokrasi yang masih bermasalah dan menyebabkan keterbatasan peluang promosi perlu menjadi perhatian bagi Kementerian Kesehatan. Dengan strategi yang berfokus pada percepatan proses birokrasi, penanganan masalah (manajemen risiko), dan terobosan untuk membangun peluang promosi yang lebih luas dengan mematuhi aturan yang ada perlu dilakukan untuk tidak membiarkan permasalahan tersebut menahun serta menimbulkan masalah baru.

Ketiga, temuan penelitian ini menemukan bahwa Kementerian Kesehatan berencana memperbaiki sistem MKO dari bawah, dimulai dari perekrutan awal CPNS hingga promosi dan pengisian jabatan strategis. Oleh karena itu penelitian ini menyarankan pematangan perencanaan strategis dan keterlibatan berbagai pihak termasuk pegawai untuk strategi implementasi MKO yang relevan dengan kebutuhan dan permasalahan saat ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3), 353-370.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Byrne, M. M. (2001). Understanding life experiences through a phenomenological approach to research. *AORN journal*, 73(4), 830-830.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101-110.
- Elfadhila, S., & Kurniawan, T. (2020). An analysis of career development of women civil servants (PNS) in Ministry of Finance. *Natapraja*, 8(1), 15-25.
- Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015). Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 230-237.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: The mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Hernaus, T., Pavlovic, D., & Klindzic, M. (2019). Organizational career management practices: The role of the relationship between HRM and trade unions. *Employee Relations*, 41(1), 84-100.
- Irawanto, D. W., Ramsey, P. L., & Tweed, D. C. (2012). Exploring paternalistic leadership and its application to the Indonesian public sector. *International Journal of Leadership in Public Services*, 8(1), 4-20.
- Kaur, A., & Lodhia, S. K. (2019). Sustainability accounting, accountability and reporting in the public sector: An overview and suggestions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 27(4), 498-504.
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.
- Kurniawati, A., & Bratakusumah, D. (2022). Implementasi kebijakan penyesuaian jabatan di Kementerian Kesehatan. *Res Publica: Journal of Social Policy Issues*, 1(2), 48-62.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). The impact of career development on employee performance: An empirical study of the public sector in Indonesia. *International Review of Public Administration*, 22(3), 276-299.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13.
- Pattnaik, S., & Pattnaik, S. (2021). Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(3), 657-674.
- Republik Indonesia. (2014). Undang- Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2015). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2015

- tentang Kementerian Kesehatan. Jakarta. Sekretariat Negara. Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2017). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2018 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia..
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia..
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia..
- Republik Indonesia. (2022). Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/1225/2022 tentang Unit Pembina Jabatan Fungsional di Lingkungan Kementerian Kesehatan. Jakarta. Sekretariat Negara Republik Indonesia..
- Singh, S. (2018). Organizational career management practices, career satisfaction, and intention to quit among Indian employee: Examining the moderating effect of 'four types of work experience'. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 150-159.
- Sudrajat, T., Kunarti, S., & Hartini, S. (2019, April). Bridging the legal gap between open selection and internal selection of State Civil Apparatus Promotion in Indonesia. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 255, No. 1, p. 012053). IOP Publishing.
- Sulbout, J., Pichault, F., Jemine, G., & Naedenoen, F. (2022). Are skilled contingent workers neglected? Evidence from a cross-sector multiple case study on organizational career management practices. *European Management Journal*, 40(3), 429-440.
- Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103344.
- Veit, S., & Scholz, 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.
- Zhao, Q., Cai, Z., Zhou, W., & Zang, L. (2022). Organizational career management: A review and future prospect. *Career Development International*, 27(3), 343-371.