

IMPLEMENTASI PENYETARAAN JABATAN DI PEMERINTAH KOTA YOGYAKARTA

Gupita Mar Attanisaa¹, Sugiyanto²

Magister Ilmu Pemerintahan, STPMD"APMD"^{1,2}

e-mail: gupitaattanisaa@gmail.com

Diterima: 20/1/2026; Direvisi: 24/ 1/2026; Diterbitkan: 28/1/2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi penyetaraan jabatan dalam rangka penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kota Yogyakarta. Kebijakan nasional penyederhanaan birokrasi yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 dan instruksi Presiden tahun 2019 menuntut perubahan struktur, penyesuaian jabatan, serta sistem kerja di berbagai instansi pemerintah, termasuk Pemerintah Kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui teknik observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang mencakup kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi penyetaraan jabatan dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, konversi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional, serta penyesuaian sistem kerja berbasis tim lintas bidang. Pemerintah Kota Yogyakarta menyetarakan 177 pejabat pada tahun 2021 dan melanjutkan proses tersebut pada tahun 2022 dengan tambahan lima pejabat. Penelitian menemukan beberapa hambatan seperti keterbatasan kesiapan sumber daya manusia, kecemasan terkait angka kredit, ketidaksesuaian kompetensi teknis, serta kekhawatiran tentang pendapatan. Meskipun demikian, penyetaraan jabatan juga memberikan manfaat berupa peningkatan efisiensi kerja, percepatan proses pengambilan keputusan, fleksibilitas sistem kerja, dan penguatan budaya kolaboratif. Secara keseluruhan, penyetaraan jabatan di Pemerintah Kota Yogyakarta telah berjalan cukup baik dan selaras dengan arah reformasi birokrasi nasional. Namun masih diperlukan peningkatan kompetensi ASN, perencanaan formasi jabatan fungsional yang lebih matang, serta penguatan sistem kerja agar tujuan penyederhanaan birokrasi dapat tercapai secara optimal.

Kata Kunci: *Penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan, Pemerintah Kota Yogyakarta*

ABSTRACT

This study aims to examine the implementation of job reclassification as part of the bureaucratic simplification policy in the Government of Yogyakarta City. The national bureaucratic simplification policy, mandated through the Regulation of the Minister of Administrative and Bureaucratic Reform No. 25 of 2021 and the President's instruction in 2019, requires changes in organizational structure, job adjustments, and work systems across government institutions, including the Yogyakarta City Government. This research employs a qualitative method with a descriptive approach through observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis is conducted using the model of Miles, Huberman, and Saldana, which includes data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of job reclassification was carried out through three main stages: structural simplification, conversion of administrative positions into functional positions, and adjustments

to a cross-sector team-based work system. The Yogyakarta City Government reclassified 177 officials in 2021 and continued the process in 2022 with an additional five officials. The study identifies several challenges, including the limited readiness of human resources, concerns about credit points, mismatch between technical competencies and job requirements, and worries related to income changes. Nevertheless, the reclassification also provides benefits such as improved organizational efficiency, faster decision-making, greater work system flexibility, and strengthened collaborative work culture. Overall, job reclassification in the Yogyakarta City Government has been carried out effectively and aligns with national bureaucratic reform objectives. However, further efforts are required to enhance ASN competencies, develop more accurate functional position planning, and strengthen the work system to ensure that the goals of bureaucratic simplification can be fully achieved.

Keywords: *bureaucratic simplification, job reclassification, Yogyakarta City Government*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan instrumen krusial yang dirancang oleh pemerintah pusat untuk mewujudkan prinsip *good governance* yang berorientasi penuh pada pembangunan sektor publik. Secara ideal, tata kelola pemerintahan yang baik harus mampu mengintegrasikan unsur transparansi, akuntabilitas, partisipasi aktif masyarakat, serta penegakan hukum yang tegas dalam setiap proses administrasinya (Ayuningtyas, 2020; Rahimallah & Ricky, 2023; Zahran et al., 2023). Efektivitas implementasi ini diharapkan dapat mendongkrak kepercayaan publik sekaligus mengoptimalkan efisiensi dan kualitas pelayanan birokrasi yang selama ini sering dinilai lamban. Namun, kenyataannya menunjukkan bahwa transisi menuju standar tersebut memerlukan restrukturisasi yang mendalam untuk menghapus pola kerja lama yang tidak lagi relevan. Tujuan utama dari agenda ini adalah memastikan bahwa setiap unit kerja tidak hanya berfungsi secara prosedural, tetapi juga mampu memberikan dampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat luas (Aneta et al., 2025; Hidayat, 2022; Suryani & Diniawaty, 2024). Melalui pembentahan birokrasi yang komprehensif, pemerintah berupaya menciptakan ekosistem kerja yang lebih lincah dan responsif terhadap dinamika zaman. Peningkatan performa ini menjadi kunci utama bagi keberhasilan program pembangunan nasional yang berkelanjutan, di mana birokrasi bertindak sebagai jembatan utama antara kebijakan pemerintah dan kebutuhan masyarakat di lapangan yang semakin kompleks.

Dalam upaya memperbaiki kualitas pemerintahan di Indonesia, pemerintah telah menyusun sebuah perencanaan sistematis yang dikenal dengan istilah *road map* reformasi birokrasi. Dokumen ini berfungsi sebagai panduan strategis yang memetakan langkah-langkah konkret mulai dari tahap inisiasi hingga implementasi dan publikasi hasil secara terbuka (Ibrahim, 2020; Nasution et al., 2024; Satibi, 2023). Manfaat utama dari penyusunan rencana ini adalah tersedianya arah yang jelas dan terstruktur bagi seluruh instansi untuk meningkatkan kualitas koordinasi antar lini. Kolaborasi menjadi unsur yang sangat diutamakan dalam penyusunan panduan ini, mengingat permasalahan birokrasi sering kali bersifat lintas sektoral dan membutuhkan masukan dari berbagai pendapat ahli. Tanpa adanya peta jalan yang kuat, upaya perbaikan akan cenderung bersifat parsial dan tidak memiliki keberlanjutan jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan kolaboratif memastikan bahwa setiap hambatan dari berbagai tingkat manajemen dapat diidentifikasi dan dicari solusinya secara holistik. Hal ini penting untuk meminimalkan risiko tumpang tindih fungsi serta memastikan bahwa alokasi sumber daya dilakukan secara tepat sasaran (Andhika, 2021; Dorisman et al., 2021; Nasrulhaq, 2020). Melalui perencanaan yang matang, birokrasi diharapkan dapat bertransformasi menjadi

organisasi yang lebih modern, adaptif, serta mampu berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di tanah air secara formal berlandaskan pada Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang desain besar reformasi birokrasi 2010–2025. Agenda besar ini dibagi ke dalam 3 periode utama, yakni tahap 1 dari 2010 hingga 2014, tahap 2 mulai 2015 sampai 2019, dan tahap 3 yang berlangsung sejak 2020 hingga 2024. Setiap periode memiliki prioritas strategis yang berbeda-beda, disesuaikan dengan kendala serta tantangan yang muncul dalam tahun berjalan guna menjamin efektivitas program. Memasuki periode 3, pemerintah memberikan perhatian khusus pada gagasan penyederhanaan birokrasi yang menjadi instruksi langsung dari presiden. Gagasan ini bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping dan fungsional guna mempercepat pengambilan keputusan di tingkat daerah maupun pusat. Regulasi ini menuntut adanya pergeseran paradigma dari budaya kerja hierarkis yang kaku menuju sistem kerja yang lebih fleksibel dan berbasis keahlian. Tantangan dalam fase ini cukup signifikan karena menyentuh aspek fundamental organisasi pemerintahan yang telah mapan selama berdekade. Keselarasan antara regulasi pusat dan implementasi di tingkat pemerintah daerah menjadi faktor penentu apakah target besar tahun 2025 dapat tercapai sesuai dengan ekspektasi publik.

Penyederhanaan birokrasi secara teknis mencakup 3 aspek utama, yaitu penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, serta penyesuaian sistem kerja yang lebih dinamis. Target utama dari kebijakan ini adalah pengalihan pejabat struktural eselon 4 atau pejabat pengawas menjadi pejabat fungsional yang lebih mengedepankan kompetensi spesifik. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021, unit organisasi yang terdampak adalah mereka yang menjalankan fungsi analisis kebijakan, koordinasi, serta pemantauan. Selain itu, unit yang bertugas melakukan evaluasi kebijakan, pelaksanaan tugas teknis tertentu, serta pelayanan fungsional juga menjadi sasaran utama restrukturisasi ini. Langkah ini diambil untuk memangkas jalur birokrasi yang terlalu panjang dan berbelit, sehingga respons terhadap pelayanan publik dapat dilakukan dengan lebih cepat. Kriteria penyederhanaan ini dirancang agar tugas dan fungsi pemerintahan tetap berjalan optimal meskipun struktur organisasinya menjadi lebih datar. Transisi dari jabatan administrasi ke fungsional ini mengharuskan setiap aparatur sipil negara untuk meningkatkan kapasitas profesionalnya agar mampu bekerja secara mandiri dan inovatif. Perubahan struktur ini diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang lebih kompetitif dan profesional di lingkungan instansi pemerintah secara menyeluruh.

Pemerintah Kota Yogyakarta menjadi salah satu instansi yang merespons kebijakan ini dengan sangat proaktif melalui pelantikan masif pejabat fungsional hasil penyetaraan. Pada 31 Desember 2021, sebanyak 171 orang pejabat eselon 4 telah dialihkan, disusul dengan pelantikan 5 orang tambahan pada 27 Mei 2022, sehingga total pejabat yang beralih status mencapai 175 orang. Rincian jabatan tersebut didominasi oleh analis kebijakan sebanyak 122 orang, perencana 29 orang, serta berbagai posisi lain seperti analis kepegawaian 8 orang dan perawat 3 orang. Meskipun secara kuantitas target telah tercapai, kesenjangan antara kebijakan ideal dan realitas lapangan muncul dalam bentuk adaptasi sistem kerja baru serta penyesuaian pendapatan bulanan yang diterima. Hal ini menjadi titik krusial karena perubahan status jabatan membawa implikasi langsung pada pola karier dan kesejahteraan para pejabat terdampak. Nilai baru dari penelitian ini terletak pada analisis mendalam mengenai bagaimana dampak penyetaraan tersebut memengaruhi motivasi dan kinerja birokrasi di Kota Yogyakarta. Inovasi penelitian ini mencoba membedah efektivitas transisi struktural ke fungsional dalam

meningkatkan kelincahan organisasi daerah. Pemahaman mengenai dinamika transisi ini sangat penting untuk memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah lainnya dalam mengelola perubahan birokrasi yang berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk mengeksplorasi secara mendalam proses implementasi penyetaraan jabatan di lingkungan pemerintahan. Fokus utama penelitian diarahkan pada upaya Pemerintah Kota Yogyakarta dalam menindaklanjuti kebijakan penyederhanaan birokrasi, khususnya transisi dari jabatan struktural ke fungsional. Subjek penelitian ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yang terdiri dari tujuh orang informan kunci, termasuk Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) serta pejabat eselon IV yang terdampak kebijakan tersebut. Pemilihan informan didasarkan pada keterlibatan langsung mereka dalam proses perumusan kebijakan, penetapan formasi, dan pelaksanaan teknis di lapangan, sehingga data yang diperoleh memiliki validitas tinggi dalam menggambarkan dinamika perubahan organisasi yang terjadi secara *real-time*.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi teknik yang meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilaksanakan di beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk melihat dampak langsung perubahan struktur terhadap alur kerja sehari-hari. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali persepsi, hambatan, serta strategi adaptasi yang dilakukan oleh para pejabat dalam menghadapi pergeseran peran dari manajerial ke fungsional. Selain itu, peneliti melakukan penelusuran terhadap dokumen-dokumen resmi seperti Peraturan Wali Kota, notulen rapat koordinasi, serta laporan evaluasi kinerja untuk memperkuat bukti empiris. Gabungan data primer dan sekunder ini diintegrasikan melalui analisis konten guna mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas implementasi kebijakan penyetaraan jabatan.

Analisis data mengadopsi model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan yang berjalan secara simultan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap kondensasi, data mentah yang kompleks dipilah, disederhanakan, dan difokuskan pada tema-tema krusial seperti tahapan implementasi, kendala teknis, dan dampak psikologis pegawai. Data yang telah terstruktur kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis untuk memetakan pola perubahan birokrasi yang terjadi. Peneliti melakukan interpretasi mendalam untuk memaknai temuan tersebut, menghubungkan fakta lapangan dengan konteks reformasi birokrasi nasional, dan menarik kesimpulan yang kredibel. Keabsahan data diuji melalui verifikasi berulang dan pengecekan silang antar sumber informasi untuk memastikan objektivitas hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. Transformasi Struktur dan Dinamika Penyederhanaan Jabatan

Proses penyederhanaan jabatan di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta dilaksanakan melalui serangkaian tahapan sistematis yang dimulai dengan restrukturisasi organisasi secara mendasar. Tahapan ini melibatkan penghapusan jabatan-jabatan struktural tingkat pengawas (eselon IV) yang sebelumnya mendominasi hierarki birokrasi, dan menggantinya dengan struktur yang lebih ramping berbasis kelompok substansi. Langkah ini didorong oleh terbitnya sejumlah peraturan wali kota pada tahun 2021 yang menjadi payung

hukum bagi perubahan nomenklatur di berbagai organisasi perangkat daerah. Tujuan utama dari transformasi ini adalah untuk menciptakan birokrasi yang lebih efisien dan responsif, di mana pengambilan keputusan tidak lagi terhambat oleh rantai komando yang panjang. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memegang peranan vital sebagai penggerak utama dalam proses ini, mulai dari perencanaan kebijakan hingga pelaksanaan teknis di lapangan.

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional merupakan kelanjutan logis dari restrukturisasi tersebut, yang melibatkan ratusan pejabat dalam dua gelombang pelaksanaan pada tahun 2021 dan 2022. Dalam proses ini, Jabatan Analis Kebijakan muncul sebagai pilihan yang paling dominan, menampung sebagian besar pejabat yang terdampak karena cakupan kualifikasi pendidikannya yang luas dan fleksibel. Proses transisi ini tidak dilakukan secara sepahak, melainkan melalui mekanisme dialogis yang melibatkan sosialisasi intensif dan serangkaian rapat koordinasi untuk memastikan bahwa setiap pejabat memahami implikasi dari perubahan status kepegawaian mereka. Setiap individu diberikan ruang untuk memilih jabatan fungsional yang sesuai dengan kompetensinya, yang kemudian dikukuhkan melalui surat pernyataan legal. Hal ini menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Yogyakarta berupaya menjalankan kebijakan nasional ini dengan tetap memperhatikan aspek legalitas dan kesiapan psikologis para pegawainya.

2. Implementasi Sistem Kerja Baru Berbasis Agile

Setelah restrukturisasi dan penyetaraan jabatan rampung, langkah strategis berikutnya adalah penyesuaian sistem kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif. Pada tahun 2023, Pemerintah Kota Yogyakarta menerbitkan regulasi baru yang mengatur penghapusan jabatan sub-koordinator dan memperkenalkan model kerja berbasis tim lintas fungsi (*agile team*). Model ini dirancang untuk mendobrak sekat-sekat birokrasi antar-bidang yang selama ini sering menjadi penghambat sinergi organisasi. Dalam sistem kerja baru ini, pegawai tidak lagi bekerja dalam kotak-kotak struktural yang kaku, melainkan dapat ditugaskan dalam berbagai tim proyek sesuai dengan keahlian dan kebutuhan organisasi. Hal ini memungkinkan alokasi sumber daya manusia yang lebih dinamis dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik yang terus berubah.

Penyesuaian sistem kerja ini menjadi instrumen krusial bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk beradaptasi dengan peran barunya sebagai pejabat fungsional. Regulasi yang diterbitkan tidak hanya mengatur mekanisme kerja, tetapi juga memberikan panduan mengenai hubungan kerja antar-unit yang lebih cair namun tetap terkoordinasi. Dengan adanya sistem ini, fokus kinerja pegawai bergeser dari sekadar pemenuhan tugas administratif rutin menjadi pencapaian target kinerja organisasi yang terukur. Implementasi sistem kerja berbasis *agile* ini juga mendorong terciptanya budaya inovasi, di mana setiap pegawai didorong untuk berkontribusi aktif dalam memecahkan masalah tanpa harus menunggu instruksi berjenjang dari atasan. Transisi menuju sistem kerja yang fleksibel ini menandai era baru dalam tata kelola pemerintahan daerah yang lebih modern dan berorientasi pada hasil.

3. Tantangan Kesiapan Sumber Daya Manusia

Meskipun infrastruktur regulasi telah disiapkan dengan baik, penelitian ini mengungkap adanya hambatan signifikan terkait kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan paradigma kerja. Transisi dari pola kerja struktural yang mengandalkan hierarki menuju pola kerja fungsional yang berbasis keahlian menuntut perubahan *mindset* yang fundamental. Banyak pegawai yang masih merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan tuntutan kompetensi teknis yang spesifik, serta merasa cemas mengenai mekanisme penilaian kinerja

yang baru berbasis angka kredit. Ketidaksiapan ini berpotensi menghambat optimalisasi kinerja organisasi, karena pegawai masih terjebak pada pola pikir lama yang pasif dan menunggu perintah. Selain itu, ketidakcocokan antara latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional yang diemban menjadi isu teknis yang memerlukan perhatian serius agar tidak menurunkan kualitas layanan.

Kekhawatiran mengenai kesejahteraan, khususnya terkait tunjangan kinerja dan prospek karier, juga menjadi isu sensitif yang mempengaruhi moral pegawai selama masa transisi. Ketidakpastian mengenai bagaimana kinerja mereka akan dinilai dan dihargai dalam sistem yang baru menciptakan resistensi psikologis di kalangan sebagian ASN. Pemerintah daerah menyadari tantangan ini dan berupaya meredam gejolak melalui pendekatan persuasif dan jaminan regulasi. Namun, proses internalisasi nilai-nilai profesionalisme fungsional memerlukan waktu yang tidak sebentar. Diperlukan upaya pembinaan kompetensi yang berkelanjutan dan pendampingan intensif agar para pegawai dapat benar-benar bertransformasi menjadi tenaga fungsional yang mandiri dan produktif, bukan sekadar pejabat struktural yang berganti label nama.

4. Dampak Struktural terhadap Pola Karier dan Pendapatan

Penyederhanaan jabatan membawa dampak sistemik terhadap pola pengembangan karier ASN, yang bergeser dari lintasan vertikal struktural menjadi lintasan horizontal fungsional. Keterbatasan formasi pada jenjang jabatan fungsional tertentu menjadi hambatan nyata yang menyebabkan stagnasi karier bagi pegawai yang telah memenuhi syarat kenaikan pangkat namun tidak tersedia slot formasi. Kondisi ini menciptakan "kemacetan" (bottleneck) dalam manajemen talenta organisasi, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi kerja pegawai berprestasi. Ketergantungan pada pengumpulan angka kredit sebagai syarat utama promosi juga menuntut pegawai untuk lebih proaktif dalam mendokumentasikan kinerjanya, sebuah kebiasaan administrasi baru yang belum sepenuhnya membudaya.

Di sisi lain, aspek pendapatan dan kesejahteraan menjadi perhatian utama yang diantisipasi melalui berbagai instrumen kebijakan daerah. Pemerintah Kota Yogyakarta telah menerbitkan regulasi khusus untuk memastikan bahwa perubahan status jabatan tidak merugikan pegawai dari sisi finansial. Kebijakan ini menjamin bahwa besaran tunjangan yang diterima pegawai tetap setara dengan kondisi sebelum penyederhanaan, setidaknya selama masa transisi. Langkah protektif ini sangat penting untuk menjaga stabilitas emosional pegawai dan mencegah demotivasi massal. Dengan adanya kepastian hukum mengenai hak-hak keuangan, pegawai diharapkan dapat lebih fokus pada peningkatan kinerja dan kompetensi diri tanpa harus terbebani oleh kekhawatiran akan penurunan kesejahteraan ekonomi keluarga mereka.

5. Manfaat Strategis dan Arah Baru Birokrasi

Terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi, penyederhanaan jabatan telah membuka peluang besar bagi peningkatan efisiensi dan profesionalisme birokrasi di Pemerintah Kota Yogyakarta. Pemangkasan lapisan birokrasi terbukti mempercepat alur pengambilan keputusan dan meminimalisir distorsi informasi yang sering terjadi dalam struktur hierarkis panjang. Organisasi menjadi lebih ramping dan gesit dalam merespons isu-isu strategis, didukung oleh sistem kerja kolaboratif yang memungkinkan pertukaran ide dan solusi lintas sektor. Budaya kerja yang lebih egaliter mulai terbentuk, di mana kompetensi dan kontribusi nyata lebih dihargai daripada sekadar posisi atau jabatan struktural semata.

Secara jangka panjang, reformasi ini meletakkan dasar bagi terbentuknya birokrasi berkelas dunia yang adaptif terhadap dinamika perubahan global. Transformasi menuju

organisasi yang lebih datar (*flat organization*) mendorong ASN untuk terus mengembangkan keahlian spesifik mereka, sehingga tercipta spesialisasi yang mendalam di berbagai bidang pemerintahan. Fleksibilitas sistem kerja juga memberikan ruang bagi inovasi pelayanan publik yang lebih kreatif dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Dengan demikian, penyederhanaan jabatan bukan sekadar agenda administratif, melainkan sebuah revolusi budaya kerja yang menempatkan kompetensi dan kinerja sebagai panglima dalam tata kelola pemerintahan daerah yang modern.



Gambar 1. Hasil Wawancara dengan Pemerintah Kota Yogyakarta

Pembahasan

Transformasi birokrasi yang dijalankan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta melalui penyederhanaan struktur organisasi mencerminkan langkah strategis dalam merespons tuntutan reformasi administrasi publik nasional. Penghapusan jabatan pengawas atau eselon IV dan peralihannya menjadi jabatan fungsional bukan sekadar perubahan nomenklatur administratif, melainkan sebuah upaya fundamental untuk memangkas rantai birokrasi yang selama ini cenderung panjang dan kaku. Dominasi pemilihan jabatan fungsional Analis Kebijakan oleh sebagian besar pejabat yang terdampak mengindikasikan adanya kecenderungan pragmatisme dalam masa transisi, mengingat kualifikasi jabatan ini yang relatif fleksibel dan dapat menampung berbagai latar belakang pendidikan. Meskipun langkah ini berhasil menyelesaikan target kuantitatif penyetaraan jabatan secara cepat, hal ini membawa implikasi mengenai kesesuaian kompetensi teknis yang mendalam. Tanpa pemetaan kompetensi yang rigit, penumpukan pegawai pada satu jenis jabatan fungsional tertentu berpotensi menciptakan ketimpangan beban kerja dan belum sepenuhnya menjawab kebutuhan spesifik organisasi perangkat daerah yang memerlukan keahlian teknis yang beragam (Permatasari & Ariani, 2021; Rakhman, 2020; Setiawan et al., 2022).

Pasca restrukturisasi, penerapan sistem kerja baru yang berbasis pada mekanisme kerja tim lintas fungsi atau *agile team* menjadi instrumen vital dalam mengubah budaya kerja birokrasi. Penghapusan peran sub-koordinator dan pergeseran menuju kolaborasi yang lebih cair menuntut pegawai untuk meninggalkan mentalitas kerja terkotak-kotak yang selama ini melekat pada struktur hierarkis. Sistem ini dirancang untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan mendorong inovasi melalui pertukaran ide antarbidang tanpa terhambat oleh sekat struktural. Namun, keberhasilan implementasi sistem kerja yang fleksibel ini sangat bergantung pada kematangan budaya organisasi. Dalam praktiknya, transisi menuju model kerja yang egaliter ini memerlukan waktu adaptasi yang tidak sebentar, mengingat budaya paternalistik dan ketergantungan pada instruksi atasan masih cukup kuat mengakar. Jika tidak dikelola dengan baik, kebebasan dalam sistem kerja baru ini justru dapat menimbulkan

kebingungan mengenai akuntabilitas dan tanggung jawab spesifik dalam pelaksanaan tugas sehari-hari (Al, 2025; Guliakin & Vytrykhovskyi, 2024; Kurniati et al., 2022; Purba et al., 2024).

Tantangan paling signifikan yang terungkap dalam proses transformasi ini terletak pada kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan paradigma dari pejabat struktural menjadi pejabat fungsional. Perubahan ini menuntut adanya pergeseran *mindset* dari sekadar manajerial administratif menjadi orientasi pada keahlian dan kompetensi spesifik. Banyak pegawai yang mengalami kesulitan beradaptasi karena minimnya bekal kompetensi teknis yang relevan dengan jabatan fungsional baru mereka, sehingga menimbulkan kecemasan akan ketidakmampuan memenuhi target kinerja. Selain itu, mekanisme penilaian kinerja yang beralih ke sistem angka kredit menuntut kemandirian tinggi dalam mendokumentasikan hasil kerja, sebuah kebiasaan yang belum sepenuhnya terbangun pada masa jabatan struktural. Ketidaksiapan kompetensi dan mentalitas ini menjadi keterbatasan utama penelitian, yang mengindikasikan bahwa perubahan regulasi belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan kapasitas individu, sehingga berisiko menurunkan kualitas layanan publik selama masa transisi berlangsung (Aneta et al., 2023; Dewi, 2022; Kardiat et al., 2023; Suartini, 2023).

Dampak struktural lain yang menjadi sorotan kritis adalah perubahan pola karier yang kini bergerak secara horizontal, yang dalam jangka panjang berpotensi menciptakan hambatan promosi atau *bottleneck*. Keterbatasan formasi pada jenjang jabatan fungsional yang lebih tinggi menyebabkan pegawai yang telah memenuhi syarat angka kredit tidak dapat serta merta naik pangkat karena ketiadaan slot formasi yang tersedia. Kondisi ini berbeda dengan jalur struktural sebelumnya yang memiliki hierarki piramida yang lebih jelas. Stagnasi karier ini jika tidak segera diantisipasi dengan manajemen talenta yang baik, dapat memicu demotivasi di kalangan aparatur sipil negara yang berprestasi. Ketergantungan karier pada ketersediaan formasi menuntut adanya perencanaan kepegawaian yang sangat presisi dari pemerintah daerah. Tanpa adanya kejelasan prospek karier jangka panjang, semangat profesionalisme yang didengungkan dalam reformasi birokrasi ini dikhawatirkan akan luntur dan kembali pada pola kerja rutinitas yang monoton (Hanjani & Muslim, 2024; Putra, 2022; Sarbaini, 2020).

Aspek kesejahteraan finansial juga menjadi isu sensitif yang mempengaruhi stabilitas psikologis pegawai selama proses penyederhanaan jabatan berlangsung. Kekhawatiran akan penurunan pendapatan akibat hilangnya tunjangan jabatan struktural telah diantisipasi oleh Pemerintah Kota Yogyakarta melalui penerbitan regulasi protektif yang menjamin besaran penghasilan tetap setara (take home pay). Langkah afirmatif ini sangat krusial untuk menjaga moral kerja dan mencegah resistensi masif dari para pegawai yang terdampak. Kebijakan penyetaraan penghasilan ini membuktikan bahwa pemerintah daerah memahami bahwa reformasi birokrasi tidak boleh mengorbankan kesejahteraan pegawainya. Namun, kebijakan proteksi ini bersifat sementara dan perlu dipikirkan keberlanjutannya dalam skema tunjangan kinerja yang lebih objektif di masa depan. Keseimbangan antara tuntutan kinerja profesional berbasis hasil dengan penghargaan finansial yang adil akan menjadi kunci utama dalam mempertahankan motivasi pegawai untuk terus berkarya dalam sistem jabatan fungsional yang baru (Rakhman, 2020; Watdi & Rahardjo, 2022).

Secara keseluruhan, penyederhanaan jabatan di Pemerintah Kota Yogyakarta telah membuka jalan bagi terwujudnya birokrasi yang lebih ramping, efisien, dan responsif terhadap dinamika perubahan zaman. Pemangkasan birokrasi terbukti mampu memperpendek alur birokrasi dan mempercepat layanan kepada masyarakat. Meskipun masih dihadapkan pada berbagai keterbatasan seperti kesenjangan kompetensi dan tantangan pola karier, arah

perubahan yang diambil telah sesuai dengan visi reformasi birokrasi modern. Transformasi ini bukan sekadar perubahan kulit luar organisasi, melainkan sebuah evolusi budaya kerja yang menempatkan keahlian sebagai panglima. Ke depannya, keberhasilan reformasi ini akan sangat ditentukan oleh konsistensi dalam pengembangan kompetensi pegawai dan penyempurnaan sistem manajemen kinerja. Dengan komitmen yang berkelanjutan, tantangan masa transisi ini dapat dikelola untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang benar-benar profesional, adaptif, dan berorientasi pada hasil yang nyata bagi kesejahteraan masyarakat luas.

KESIMPULAN

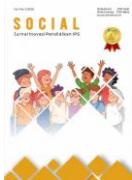
Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi penyetaraan jabatan di Pemerintah Kota Yogyakarta telah berjalan efektif sebagai respons strategis terhadap kebijakan reformasi birokrasi nasional, yang ditandai dengan transformasi fundamental dari struktur hierarkis eselon IV menjadi jabatan fungsional yang lebih tangkas dan berbasis keahlian. Secara kuantitatif, keberhasilan restrukturisasi ini tercermin dari data pelantikan sebanyak 171 pejabat pengawas pada fase pertama akhir tahun 2021 dan penambahan 5 pejabat pada tahun 2022, dengan distribusi jabatan fungsional yang didominasi oleh 122 Analis Kebijakan, 29 Perencana, 8 Analis Kepegawaian, dan 3 Perawat. Perubahan ini tidak hanya sekadar konversi administratif semata, melainkan diikuti oleh penerapan sistem kerja baru berbasis tim lintas fungsi atau agile team yang dirancang secara spesifik untuk mendobrak sekat birokrasi dan mempercepat alur pelayanan publik. Langkah progresif ini didukung oleh regulasi daerah yang protektif terhadap hak keuangan pegawai, memastikan bahwa transisi status tidak merugikan pendapatan atau take home pay mereka selama masa adaptasi, sehingga menciptakan stabilitas di tengah perubahan sistem kerja yang dinamis.

Meskipun target kuantitatif penyetaraan telah tercapai, penelitian ini menyoroti adanya tantangan substansial terkait kesiapan kompetensi sumber daya manusia dan adaptasi budaya kerja yang masih memerlukan intervensi manajerial berkelanjutan untuk mencapai hasil optimal. Hambatan signifikan yang ditemukan di lapangan meliputi ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan jabatan fungsional baru, kecemasan pegawai terhadap mekanisme penilaian berbasis angka kredit, serta potensi stagnasi karier akibat terbatasnya ketersediaan formasi pada jenjang yang lebih tinggi. Isu bottleneck dalam promosi jabatan ini berisiko memicu demotivasi pegawai jika tidak segera dikelola melalui perencanaan manajemen talenta yang presisi, sistematis, dan transparan. Oleh karena itu, rekomendasi strategis ditekankan pada urgensi pelatihan teknis yang intensif, pendampingan penyusunan portofolio kinerja, serta penguatan koordinasi antar bidang untuk memaksimalkan potensi kerja kolaboratif. Kesimpulannya, penyederhanaan birokrasi di Yogyakarta bukan sekadar perampungan organisasi, melainkan evolusi budaya kerja yang menuntut pergeseran mindset dari orientasi kekuasaan struktural menuju profesionalisme fungsional yang adaptif terhadap tuntutan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- A1, B. (2025). Hybrid work and sustainable employment: A study on female employees in Türkiye. *DergiPark.* <https://dergipark.org.tr/en/pub/romaya-journal/issue/94393/1774857>
- Andhika, L. R. (2021). Tata kelola adaptif wilayah pesisir: Meta teori analisis. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbang*, 9(1), 87. <https://doi.org/10.35450/jip.v9i01.173>

- Aneta, A., Solihin, D. I. Y., Aneta, Y., Podungge, A. M., Podungge, A. W., & Hunawa, R. (2025). Problematics of state civil apparatus productivity towards bureaucracy streamliness. *Hulondalo: Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 4(1), 314. <https://doi.org/10.59713/jipik.v4i1.1163>
- Aneta, Y., Prahara, S., Aneta, A., & Ahmad, J. (2023). Bureaucratic transformation optimizing village bureaucracy transformation: Gorontalo, Indonesia. *Policy & Governance Review*, 7(3), 211. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.775>
- Ayuningtyas, D. W. (2020). Penerapan good governance dalam meningkatkan pelayanan publik keimigrasian. *Journal of Administration and International Development*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.52617/jaid.v1i1.223>
- Dewi, F. G. (2022). Mutations of position and performance of local government public officers: An experimental study. *Journal of Governance and Accountability Studies*, 2(2), 93. <https://doi.org/10.35912/jgas.v2i2.1062>
- Dorisman, A., Muhammad, A. S., & Setiawan, R. (2021). Kolaborasi antar stakeholder dalam penanggulangan kecelakaan lalu lintas. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 19(1), 71. <https://doi.org/10.46730/jiana.v19i1.7966>
- Guliakin, I. I., & Vytrykhovskyi, Y. A. (2024). Organization of the work of startup specialists in the modern business environment. *Business Inform*, 11(562), 339. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-339-348>
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi reformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.21257>
- Hidayat, A. F. (2022). Towards bureaucratic reform to achieve good governance. *Journal of Governance*, 7(4). <https://doi.org/10.31506/jog.v7i4.17743>
- Ibrahim, M. (2020). Reformasi birokrasi pada lingkungan peradilan agama di Indonesia. *Al-Ahwal: Jurnal Hukum Keluarga Islam*, 11(2), 31. <https://doi.org/10.14421/ahwal.2018.11203>
- Kardiat, Y., Ibrahim, M. A., Ahmad, B., & Susanti, G. (2023). Public sector human resources capacity development in equivalent administrative positions into functional positions in the city of Makassar. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14175>
- Kurniati, P., Kelmaskouw, A. L., Deing, A., Bonin, B., & Haryanto, B. A. (2022). Model proses inovasi kurikulum merdeka implikasinya bagi siswa dan guru abad 21. *Jurnal Citizenship Virtues*, 2(2), 408. <https://doi.org/10.37640/jcv.v2i2.1516>
- Nasrulhaq, N. (2020). Nilai dasar collaborative governance dalam studi kebijakan publik. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 6(3), 395. <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i3.2261>
- Nasution, A. F., Sihombing, M., & Ridho, H. (2024). The impact of bureaucratic reform policy on public services at the Population and Civil Registration Service of North Padang Lawas Regency. *Perspektif*, 13(1), 231. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i1.11035>
- Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan pola karier pasca jabatan administrasi ke jabatan fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(2), 151. <https://doi.org/10.56196/jta.v11i02.180>
- Purba, S. D., Nilawati, L., Nugroho, Y. A. B., Budianto, E., & Geat, J. L. K. (2024). Unlocking work autonomy: A hybrid approach for sustainable job satisfaction in the post-



Covid era. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 15(1), 144.
<https://doi.org/10.15294/jdm.v15i1.50277>

Putra, L. S. (2022). Pelaksanaan reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi. *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 24(2), 643.
<https://doi.org/10.26623/jdsb.v24i2.3683>

Rahimallah, M. T. A., & Ricky, R. (2023). Keterbukaan informasi publik: Holistikasi dan akselerasi good governance. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 12(2), 62.
<https://doi.org/10.33701/jiwp.v12i2.2911>

Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional: Suatu analisa kompensasi atas penghapusan jabatan eselon III dan IV di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, 4(2), 53.
<https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>

Sarbaini, S. (2020). Penyelenggaraan pemilihan kepala daerah secara langsung dan demokratis sebagai bentuk perwujudan hak asasi politik masyarakat di Indonesia. *Legalitas: Jurnal Hukum*, 12(1), 107. <https://doi.org/10.33087/legalitas.v12i1.197>

Satibi, I. (2023). Charting the course for bureaucratic reform: The path to progress in Purwakarta Regency. *Ministrate: Jurnal Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 5(3), 46. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.29285>

Setiawan, I., Sururama, R., & Nurdin, I. (2022). Implementasi kebijakan penyederhanaan organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), 12.
<https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380>

Suartini, N. K. (2023). Problematika pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 6(2), 388.
<https://doi.org/10.37329/ganaya.v6i2.2409>

Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan birokrasi: Wujud nyata langkah pemerintah Indonesia menuju agile governance. *Jurnal Publik*, 18(1), 11.
<https://doi.org/10.52434/jp.v18i01.325>

Watdi, V. V., & Rahardjo, M. (2022). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Mangala Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(6), 577. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v6i6.20658>

Zahran, W. S., Terada, A., & Saengsroi, J. (2023). Implementation of good governance principles in improving public services: A case study of the Ministry of Education and Culture. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(1), 119.
<https://doi.org/10.52728/ijss.v4i1.651>