



## Pendekatan *Transformational Change* Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah

**Aldi Gumuruh Wicaksono,<sup>1\*</sup> Fiona Niska Dinda Nadia,<sup>1</sup> Tri Iyatul Fitriani,<sup>2</sup> Abdul Rahman<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Indonesia

<sup>2</sup>Magister Administrasi Publik, Sekolah Pascasarjana, Universitas Nasional, Indonesia

<sup>3</sup>Program Studi Praktik Perpolisian Tata Pamong, Fakultas Perlindungan Masyarakat, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia

Email: aldi.gumuruh.wicaksono-2023@pasca.unair.ac.id, fionaniska@pasca.unair.ac.id, triiyatulfitriani359b@gmail.com, abdulrahman@ipdn.ac.id

\*Korespondensi

**Article History:** Received: 02-08-2025, Revised: 19-01-2026, Accepted: 20-01-2026, Published: 31-01-2026

### Abstrak

Penyederhanaan birokrasi di Indonesia dilakukan untuk mengatasi permasalahan struktur birokrasi yang gemuk dan hierarkis, yang menghambat efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Salah satu langkah strategis yang diambil adalah menyetarakan jabatan administrasi eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional sesuai dengan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak perubahan organisasi pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah dengan menggunakan pendekatan Transformational Change. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, memanfaatkan data primer melalui wawancara mendalam dan observasi langsung, serta data sekunder dari dokumen kebijakan dan literatur akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini berhasil menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping dan mempercepat pengambilan keputusan. Namun, implementasi kebijakan ini juga menghadirkan sejumlah tantangan, seperti ketidaksesuaian tugas dan fungsi pejabat fungsional, resistensi budaya organisasi, dan keterbatasan kompetensi sumber daya manusia. Selain itu, meskipun proses kerja beralih dari sistem hierarkis ke kerja berbasis kolaborasi, transisi ini belum sepenuhnya optimal akibat kendala teknis dan minimnya pelatihan. Kesimpulannya, pendekatan Transformational Change dapat menjadi kerangka kerja efektif untuk mendukung reformasi birokrasi, dengan syarat adanya penguatan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan dukungan teknologi serta kepemimpinan yang adaptif. Dengan strategi yang tepat, Ditjen Bina Pembangunan Daerah dapat menjadi model keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat nasional.

### Kata Kunci:

jabatan fungsional; penyederhanaan birokrasi; *transformational change*

### Abstract

Bureaucratic simplification in Indonesia is carried out to overcome the problem of a fat and hierarchical bureaucratic structure, which hampers the efficiency and effectiveness of public services. One of the strategic steps taken is to equalize echelon III and IV administrative positions into functional positions in accordance with Permenpan RB Number 17 of 2021. This study aims to analyze the impact of organizational changes after equalizing

administrative positions into functional positions at the Directorate General of Regional Development using the Transformational Change approach. The research method used is a qualitative approach with a case study design, utilizing primary data through in-depth interviews and direct observation, as well as secondary data from policy documents and academic literature. The results showed that this policy succeeded in creating a leaner organizational structure and accelerating decision-making. However, the implementation of this policy also presents a number of challenges, such as the mismatch of tasks and functions of functional officials, organizational culture resistance, and limited human resource competencies. In addition, although the work process has shifted from a hierarchical system to collaboration-based work, this transition has not been fully optimized due to technical constraints and lack of training. In conclusion, the Transformational Change approach can be an effective framework to support bureaucratic reform, provided that training, competency development, and technological support and adaptive leadership are strengthened. With the right strategy, the Directorate General of Regional Development can become a model for successful bureaucratic reform at the national level.

**Keywords:**

bureaucratic simplification; functional position; transformational change



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Pendahuluan

Birokrasi Indonesia dengan struktur birokrasi “gemuk” memberikan pengaruh yang besar dalam pelayanan kepada masyarakat. Kegemukan struktur birokrasi ditandai dengan banyaknya jumlah jabatan struktural sebagai rentang kendali dalam birokrasi, sehingga menyebabkan ketidakefektifan dalam kinerja birokrasi. Kajian Lembaga Administrasi Negara menyebutkan bahwa salah satu dari empat permasalahan dalam dimensi kelembagaan yaitu terkait struktur hierarki lembaga pemerintah yang terlalu panjang dan gemuk (Lembaga Administrasi Negara RI, 2020). Yuddy Chrisnandi, Guru Besar Universitas Nasional sekaligus mantan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, berpendapat bahwa kelembagaan birokrasi di Indonesia masih belum mampu menjalankan fungsi dengan tepat, belum memiliki ukuran yang sesuai, serta belum responsif terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat (Kementerian PAN RB, 2015).

Dalam menghadapi permasalahan birokrasi tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan memangkas jabatan struktural eselon III dan eselon IV. Dalam penyederhanaan birokrasi, sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, menyetarakan jabatan struktural eselon III ke dalam jabatan fungsional ahli madya dan menyetarakan jabatan struktural eselon IV ke dalam jabatan fungsional ahli muda. Dengan penyetaraan jabatan tersebut, secara tidak langsung menghilangkan jabatan struktural eselon III dan eselon IV dalam struktur birokrasi, sehingga struktur birokrasi lebih ramping, rentang kendali lebih pendek dan kinerja organisasi berjalan lebih efektif. Implementasi kebijakan ini memerlukan perencanaan yang matang agar tidak hanya mengubah struktur organisasi, tetapi juga mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah. Namun, salah satu tantangan yang dihadapi adalah perlunya peningkatan kompetensi pegawai dalam jabatan fungsional yang baru, terutama

untuk memastikan kelancaran adaptasi terhadap tugas-tugas yang bersifat lebih spesifik (Hanjani & Muslim, 2024). Selain itu, pengembangan karier bagi pegawai yang telah disetarakan ke dalam jabatan fungsional menjadi faktor penting (Fitrianingrum et al., 2020). Tanpa adanya program pelatihan dan pengembangan yang memadai, pegawai dapat menghadapi kesulitan dalam memenuhi target kinerja yang diharapkan. Pengembangan karier pegawai negeri sipil pasca penyetaraan jabatan memerlukan redefinisi jalur karier yang sesuai dengan jabatan fungsional yang disertai dengan sistem penghargaan yang adil untuk menjaga motivasi kerja pegawai (Sanjaya & Darma, 2023).

Penyetaraan jabatan merupakan salah satu upaya dari pelaksanaan reformasi birokrasi yang berimplikasi pada mekanisme kerja, sehingga memerlukan pendekatan kolaboratif melalui pembentukan tim kerja. Hal ini penting untuk mengurangi ketergantungan pada sistem kerja hierarkis, yang selama ini menjadi ciri khas birokrasi Indonesia (Jubaedah & Agustino, 2023). *Grand design* reformasi birokrasi telah dijalankan akan tetapi masih terdapat banyak indikator yang belum tercapai dan menunjukkan adanya permasalahan pada pelayanan publik, kelembagaan, profesionalisme SDM aparatur, tata laksana dan etika dalam budaya organisasi (Nalien, 2021).

Ditjen Bina Pembangunan Daerah merupakan komponen Kementerian Dalam Negeri yang mempunyai peran penting dan kompleks dalam menangani perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang urusan pemerintahan dan pembinaan pembangunan daerah, sehingga bermitra dengan seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah dalam mengawal 32 (tiga puluh dua) urusan pemerintahan di daerah.(Kementerian Dalam Negeri, 2022) Dengan peran tersebut, Ditjen Bina Pembangunan Daerah tetap melaksanakan penyederhanaan birokrasi dengan menyetarakan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Dalam penyetaraan jabatan tersebut, terdapat beberapa jabatan struktural eselon IV yang tetap dipertahankan karena memiliki tugas dan fungsi dalam penggunaan anggaran atau penggunaan barang/jasa. Adapun dalam penyetaraan jabatan struktural eselon III, terdapat beberapa yang dipertahankan karena terdapat prosentase yang diberikan dalam penyetaraan jabatan.

Penyetaraan jabatan secara parsial atau sebagian tersebut membuat perbedaan struktur organisasi di setiap unit kerja eselon II di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Hal ini terlihat dari komposisi jumlah jabatan struktural yang disetarakan beragam di setiap unit kerja eselon II. Hal ini berimplikasi terhadap sistem kerja yang diberlakukan pada setiap unit kerja eselon III dan eselon IV yang disederhanakan dan yang dipertahankan. Dalam meminimalisir perbedaan sistem kerja pada setiap unit kerja eselon III dan eselon IV, pejabat fungsional hasil penyetaraan tetap melaksanakan fungsi manajerial yang sebelumnya diemban sebagai pejabat struktural. Hal ini dapat menyebabkan kerancuan dalam pelaksanaan tugas karena tidak sesuai dengan jabatan yang diemban (Fitrianingrum et al., 2020). Dengan tetap menerapkan fungsi manajerial pada jabatan fungsional membuat pelaksanaan kerja masih bersifat hierarki atau melewati rentang kendali dari eselon III dan eselon IV.

Dalam proses penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, sebagian besar jabatan beralih menjadi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan. Kondisi ini berbeda dengan tugas inti atau *core* Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah di Kementerian Dalam Negeri, yang lebih berfokus pada aspek perencanaan pembangunan daerah. Tugas utama dalam

perencanaan pembangunan di Kementerian Dalam Negeri sebenarnya lebih sesuai dengan Jabatan Fungsional Perencana. Ketidakseimbangan dalam distribusi jabatan fungsional tersebut berdampak pada pelaksanaan tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah, yang memiliki peran strategis dalam berhubungan langsung dengan pemerintah daerah terkait urusan perencanaan pembangunan. Isu lainnya adalah adanya fakta yang menunjukkan bahwa beberapa pejabat struktural yang disetarakan ke dalam jabatan fungsional adalah pejabat yang mendekati batas usia pensiun, khususnya untuk pejabat struktural eselon III, sehingga setelah dua tahun penyetaraan jabatan terdapat beberapa pejabat fungsional hasil penyetaraan memasuki batas usia pensiun.

Kebijakan penyetaraan jabatan struktural yang akan mendekati batas usia pensiun memberikan dampak yang signifikan dalam sistem kerja yang secara hirarki. Hal ini dikarenakan pejabat fungsional hasil penyetaraan tersebut tidak dapat digantikan saat pensiun atau pindah alih tugas, sehingga membuat kebingungan dan menghambat dalam pelaksanaan tugas karena pegawai terbiasa dengan sistem kerja secara hirarki. Menindaklanjuti permasalahan tersebut, Ditjen Bina Pembangunan Daerah mengerluarkan Nota Dinas Direktur Jenderal Bina Pembangunan Daerah Nomor 800.1.5/1146/Set/Bangda tanggal 19 Juni 2024 Hal Pelaksanaan Sistem Kerja Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Lingkungan Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah. Pelaksanaan sistem kerja dapat dilakukan dengan pembentukan tim kerja yang terdiri dari penanggung jawab, ketua tim dan anggota.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, penulis berpendapat bahwa perubahan organisasi pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah perlu dikelola secara strategis dengan pendekatan *Transformational Change* yang dikembangkan oleh Rafferty dan Griffin (2006). Pendekatan ini menyoroti tiga indikator utama yang dapat menjadi panduan dalam proses perubahan yaitu; 1) Perubahan organisasi yang menyebabkan perubahan di unit kerja, di mana setiap unit kerja perlu menyesuaikan peran dan tanggung jawabnya sesuai dengan struktur baru; 2) Perubahan organisasi yang memengaruhi struktur di unit kerja, terutama dalam konteks penyederhanaan birokrasi yang bertujuan menciptakan struktur lebih ramping dan efektif; dan 3) Perubahan organisasi yang mendorong transformasi nilai atau budaya di unit kerja, yang menuntut pergeseran pola pikir dan adaptasi terhadap budaya kerja yang lebih kolaboratif dan berbasis kinerja (Rafferty & Griffin, 2006).

Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang relevan untuk mengelola dinamika perubahan di lingkungan Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Selain itu, penerapan teori ini menekankan pentingnya menyelaraskan perubahan struktural dengan perubahan operasional dan kultural guna memastikan tercapainya tujuan reformasi birokrasi. Dengan demikian, perubahan organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menciptakan dampak positif yang berkelanjutan dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik.

Dengan pendekatan *transformational change*, Ditjen Bina Pembangunan Daerah mampu mengembangkan struktur dan mekanisme kerja yang lebih adaptif pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Salah satu perubahan signifikan adalah pembentukan tim kerja lintas unit yang bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan efektivitas pelaksanaan tugas. Tim ini didesain untuk mengatasi tantangan operasional akibat perubahan struktur organisasi, seperti

pergeseran peran dari jabatan struktural menjadi fungsional yang lebih spesifik dan berbasis kompetensi. Hal ini sesuai dengan indikator pertama dalam teori Rafferty dan Griffin (2006), di mana perubahan organisasi menyebabkan perubahan di unit kerja. Sebagai contoh, Direktorat Perencanaan Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah (PEIPD) kini lebih fokus pada pendekatan berbasis proyek dengan tugas-tugas yang sebelumnya bersifat hierarkis kini dialihkan menjadi lebih mandiri dan tanggung jawabnya tersebar secara kolektif. Penelitian oleh Lintang Indira Kusuma (2020) mendukung hal ini dengan menyoroti bahwa penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Indonesia bertujuan untuk memperbaiki bidang kelembagaan dan sumber daya manusia aparatur dalam reformasi birokrasi (Kusuma, 2020). Sementara itu, Sanjaya & Darma (2023) menekankan bahwa penyetaraan jabatan ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pemerintah (Sanjaya & Darma, 2023).

Berdasarkan permasalahan yang timbul akibat penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, khususnya terkait dampaknya terhadap struktur organisasi, nilai, dan budaya kerja di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, penelitian ini berupaya mengkaji persoalan tentang: pendekatan *Transformational Change* pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana perubahan organisasi dapat dikelola secara efektif untuk menciptakan struktur yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja, sehingga mendukung optimalisasi tugas dan fungsi Ditjen Bina Pembangunan Daerah dalam pembangunan daerah yang berkelanjutan.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi secara mendalam perubahan organisasi setelah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Metode studi kasus diterapkan untuk menggali dinamika perubahan yang terjadi pada level individu, kelompok, maupun organisasi. Metode ini dipilih karena dianggap relevan dengan tujuan penelitian, yaitu memahami fenomena kompleks dan spesifik dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Yin (2018) menjelaskan bahwa studi kasus cocok digunakan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" (*how*) dan "mengapa" (*why*), sehingga fokus kajian dapat dipahami secara menyeluruh. Penelitian ini memanfaatkan data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci, seperti pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pendukung di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Data sekunder mencakup dokumen kebijakan, laporan tahunan, dan literatur akademik yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi langsung, serta analisis dokumen. Validitas data dijamin melalui penerapan triangulasi sumber, metode, dan teori (Sugiyono, 2017). Dengan demikian, dalam bagian hasil dan pembahasan, penulis dapat mengembangkan sudut pandang yang secara komprehensif mengenai tema yang diangkat tentang pendekatan *Transformational Change* pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Penulis akan membahas bagaimana perubahan organisasi memengaruhi unit kerja, struktur

organisasi, serta nilai dan budaya kerja di lingkungan Ditjen Bina Pembangunan Daerah.

## Hasil dan Pembahasan

### Analisis Dampak Penyetaraan Jabatan Fungsional Melalui Pendekatan *Transformational Change*

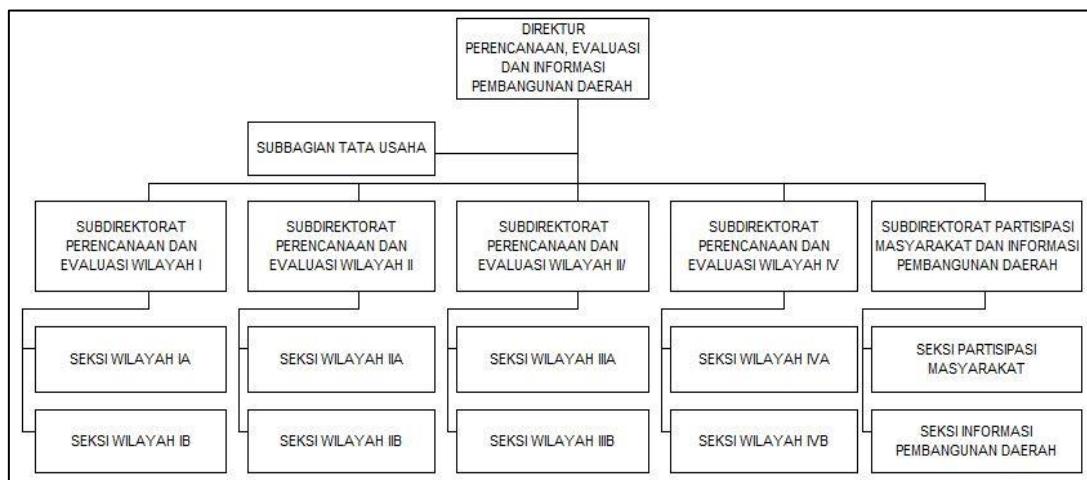
Pendekatan *Transformational Change* menekankan pada perubahan yang bersifat mendasar dan menyeluruh di berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, proses kerja, dan nilai-nilai budaya (Rafferty & Griffin, 2006). Transformasi ini bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu merespons kebutuhan lingkungan yang dinamis. Dalam konteks penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, pendekatan *Transformational Change* menjadi kerangka penting untuk memahami bagaimana perubahan tersebut berdampak pada struktur organisasi, proses kerja di unit-unit kerja, serta nilai-nilai dan budaya kerja yang berkembang di lingkungan birokrasi. Tiga indikator utama dalam teori ini perubahan struktur organisasi, perubahan proses kerja, dan transformasi nilai atau budaya menjadi landasan analisis untuk melihat sejauh mana reformasi ini mampu mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berbasis kinerja. Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian berupaya menggali bagaimana perubahan-perubahan tersebut dapat diimplementasikan secara strategis untuk mencapai birokrasi yang lebih modern dan responsif terhadap tantangan masa depan.

### Transformasi Struktur Organisasi dan Penyesuaian Mekanisme Kerja

Sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 Pasal 5, struktur organisasi disederhanakan menjadi struktur organisasi yang hanya memiliki 2 (dua) tingkat unit organisasi atau sampai jabatan struktural eselon II, dimana sebelumnya tingkat unit organisasi yang dimiliki sampai 4 (empat) tingkatan atau sampai jabatan struktur eselon IV. Perubahan mendasar yang bersifat radikal, berskala besar, dan dilakukan dalam waktu relatif cepat ini sejalan dengan konsep perubahan transformasional, meskipun dalam praktiknya mencapai kedalaman perubahan (*depth*), cakupan (*scope*), dan kecepatan (*speed*) secara bersamaan sering kali menjadi tantangan tersendiri (Termeer et al., 2017). Dalam implementasinya, tidak semua unit organisasi jabatan administrasi disederhanakan. Sebagaimana dalam Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 Pasal 8 bahwa terdapat unit organisasi jabatan administrasi yang disederhanakan dan tetap dipertahankan. Ditjen Bina Pembangunan Daerah telah melaksanakan penyederhanaan struktur dengan memangkas eselon III dan eselon IV. Dalam penyederhanaan struktur di Ditjen Bina Pembangunan Daerah dilakukan dalam dua kali tahapan, yaitu: 1) Penyederhanaan struktur yang pertama pada tahun 2020, meliputi penyederhanaan seluruh unit organisasi jabatan pengawas atau eselon IV kecuali yang menangani pengadaan barang/jasa dan pelayanan dan penyederhanaan 6 (enam) unit organisasi jabatan administrator atau eselon III. Adapun unit organisasi yang disederhanakan pada penyederhanaan struktur yang pertama, yaitu: Unit Kerja Pengawas atau Eselon IV sejumlah 56 dan Unit Kerja Jabatan Administrator atau Eselon III sejumlah 6 (enam). 2) Penyederhanaan struktur yang kedua pada tahun 2021, meliputi penyederhanaan 7 (tujuh) unit organisasi jabatan administrator atau eselon III (Wawancara, tanggal 21 April 2023).

Berdasarkan hasil penyederhanaan struktur, diperoleh informasi bahwa dari 96 jabatan struktural yang disederhanakan berkisar 71,9%, sedangkan jabatan struktural dipertahankan berkisar 28,1%, dengan rincian sebagai berikut: 1) Dari 67 jabatan eselon IV yang disederhanakan berkisar 83,6%, sedangkan yang dipertahankan berkisar 16,4% karena memenuhi kriteria untuk dipertahankan, yaitu mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri serta pengadaan barang/jasa (Kepegawaian Bangda, 2023). 2) Dari 29 jabatan eselon III yang disederhanakan berkisar 44,8%, sedangkan yang dipertahankan berkisar 55,2%. Berbeda dengan penyetaraan struktur eselon IV yang didasarkan hanya pada tugas dan fungsi mengelola kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan serta pengadaan barang/jasa, sehingga semua eselon IV disederhanakan kecuali yang menangani pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri serta pengadaan barang/jasa. Pada penyederhanaan struktur eselon III hanya 13 (tiga belas) jabatan yang disederhanakan untuk mencapai target prosentase penyetaraan struktur di Kemendagri yang telah dipetakan ke masing-masing komponen Kemendari oleh Biro Organisasi dan Tatalaksana, sehingga dalam penyetaraan jabatan eselon III yang dipertahankan tidak hanya yang menangani tugas dan fungsi dalam pengelolaan kepegawaian, keuangan, dan perlengkapan sendiri serta pengadaan barang/jasa. Dalam memilih 13 (tiga belas) eselon III ada beberapa pertimbangan yang digunakan oleh Ditjen Bina Pembangunan Daerah diantaranya jabatan tersebut diduduki oleh pejabat yang mendekati pensiun dan berkinerja serta yang menangani substansi yang berbeda, sehingga dari masing-masing direktorat ada eselon III yang disederhanakan. Hal ini menunjukkan peran krusial pimpinan dalam menavigasi perubahan, di mana gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk menerjemahkan visi perubahan menjadi realitas dan mengurangi resistensi pegawai (Nging & Yazdanifard, 2015).

Berdasarkan fakta tersebut, dalam penyederhanaan struktur di Ditjen Bina Pembangunan Daerah tidak hanya berpedoman pada peraturan yang ada, yaitu Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, tetapi juga arahan dari pimpinan serta kondisi dan situasi lingkungan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Dengan adanya penyederhanaan struktur terdapat perbedaan struktur di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, sehingga proses dalam pengambilan keputusan dapat berjalan lebih cepat sebagaimana digambarkan dalam perubahan struktur sebelum dan sesudah dilakukan penyederhanaan struktur. Berikut contoh perbandingan struktur organisasi salah satu Direktorat di Ditjen Bina Pembangunan Daerah setelah dilakukannya penyederhanaan struktur sebagaimana ditetapkan pada Permendagri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri.



**Gambar 1.** Struktur Organisasi Direktorat Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah Sebelum Penyederhanaan Struktur  
 Sumber: Permendagri Nomor 8 Tahun 2018, diolah penulis



**Gambar 2.** Struktur Organisasi Direktorat Perencanaan, Evaluasi dan Informasi Pembangunan Daerah Setelah Penyederhanaan Struktur  
 Sumber: Permendagri Nomor 137 Tahun 2022

Dalam konteks restrukturisasi birokrasi yang dilakukan Ditjen Bina Pembangunan Daerah, perubahan organisasi telah membawa dampak signifikan pada proses dan praktik di unit kerja. Salah satu langkah kunci adalah penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Proses ini ditujukan untuk mengurangi tingkat hierarki organisasi, mempermudah proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan efisiensi tata kelola pemerintahan. Namun, perubahan ini juga memunculkan berbagai implikasi yang memengaruhi cara kerja di unit-unit kerja.

Penyederhanaan struktur yang terjadi di Ditjen Bina Pembangunan Daerah berimplikasi terhadap proses kerja. Proses kerja yang sebelumnya bersifat hierarkis kini lebih diarahkan pada pendekatan lateral atau tim kerja. Unit kerja harus menyesuaikan mekanisme internal, termasuk koordinasi antarpegawai dan pelaksanaan tugas yang lebih kolaboratif. Penugasan tidak lagi berfokus pada hierarki jabatan tetapi pada spesialisasi dan keahlian individu. Namun, dalam

praktiknya, beberapa unit kerja masih menghadapi kendala transisi. Contohnya adalah terjadinya kebingungan terkait tugas tambahan sebagai koordinator atau subkoordinator bagi pejabat fungsional, yang kerap kali bertentangan dengan tugas utama jabatan fungsional tersebut. Pergeseran menuju model kerja yang lebih kolaboratif ini menuntut transformasi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk membangun komitmen bersama (*mutual commitment*), di mana praktik SDM harus berevolusi mendukung pemanfaatan keterampilan pegawai secara penuh, bukan sekadar perubahan struktural semata (Kochan & Dyer, 1993).

Dalam praktiknya, beberapa unit kerja masih menghadapi kendala transisi. Contohnya adalah terjadinya kebingungan terkait tugas tambahan sebagai koordinator atau subkoordinator bagi pejabat fungsional, yang kerap kali bertentangan dengan tugas utama jabatan fungsional tersebut. Kondisi ini mencerminkan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah (*organizational change readiness*) belum sepenuhnya matang, di mana aspek manusia (*people side*) sering kali tertinggal dibandingkan perubahan teknis atau struktural, sehingga menimbulkan ketidakjelasan peran (Napier et al., 2017). Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Sri Utami, Analis Kebijakan Ahli Madya pada Direktorat SUPD IV, "Saya sebagai pejabat fungsional analis kebijakan ahli madya, tapi masih mengerjakan hal-hal yang struktural karena tugas tambahan sebagai koordinator, dan tugas sebagai pejabat fungsionalnya sama sekali tidak jalan, sehingga terkesan hanya sebagai peralihan status saja" (Wawancara, tanggal 21 April 2023).

Pemberlakuan restrukturisasi membawa perubahan terhadap mekanisme kerja di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Sebelumnya, pengambilan keputusan memerlukan persetujuan berjenjang melalui eselon III dan IV, tetapi setelah restrukturisasi, keputusan dapat langsung diambil oleh pimpinan unit kerja eselon II. Hal ini meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan tetapi memerlukan kesiapan sistem kerja baru yang lebih dinamis. Sistem kerja baru yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2023 mendorong penerapan mekanisme kerja berbasis hasil (output-oriented), kolaborasi lintas unit, dan pemanfaatan teknologi informasi.

Pelaksanaan sistem kerja baru belum sepenuhnya optimal. Beberapa kendala yang dihadapi termasuk: 1) Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi. Misalnya, aplikasi SPBE yang mendukung dialog kinerja dan administrasi berbasis elektronik masih dalam tahap pengembangan. 2) Keterbatasan sumber daya manusia. Jumlah pejabat fungsional hasil penyetaraan belum mencukupi kebutuhan di masing-masing unit kerja. Hal ini menyebabkan beban kerja yang tidak proporsional di beberapa bidang. 3) Ketidaksesuaian tugas dan fungsi. Banyak pejabat fungsional yang masih menjalankan tugas administratif yang bersifat struktural, mengindikasikan bahwa perubahan proses kerja belum sepenuhnya diterapkan. Fenomena ini sejalan dengan pandangan bahwa intervensi perilaku sering kali terhambat oleh hambatan struktural yang ada; tanpa transformasi sistemik yang menyeluruh, perubahan perilaku individu (pegawai) sulit untuk berkelanjutan (Read & Selinske, 2024). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Edgar Rangkasa, Analis Kebijakan Ahli Madya pada Direktorat SUPD IV, "Penerapan jabatan fungsional secara utuh mungkin belum terlihat di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, untuk perubahan struktur ke jabatan fungsional sudah dilakukan, tetapi untuk pekerjaan yang dilakukan masih bersifat struktural" (Wawancara, tanggal 21 April 2023).

Restrukturisasi telah berhasil memotong rantai birokrasi, tetapi dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi masih memerlukan waktu untuk terlihat sepenuhnya. Dalam beberapa unit kerja, penghapusan jabatan struktural telah menciptakan hubungan kerja yang lebih fleksibel, tetapi tantangan teknis seperti minimnya pelatihan khusus untuk pejabat fungsional menghambat transisi yang mulus. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Jiwa Muhammad Satria Nusantara, Analis Kebijakan Ahli Muda pada Direktorat PEIPD, "Sebenarnya kita tersekat karena terkunci dengan SOTK lama. Karena jika memakai SOTK baru, fungsional ini sudah tidak ada sekat. Direktur mau menunjuk siapa saja nanti bisa. Sekarang masalah kita adalah transisi kita belum diimbangi pendekatan mindset berpikir cara kerja fungsional" (Wawancara, tanggal 21 April 2023).

Secara keseluruhan, perubahan organisasi telah memengaruhi praktik kerja di unit-unit kerja melalui transformasi hierarki, penyesuaian proses bisnis, dan implementasi mekanisme kerja baru. Kendati terdapat tantangan dalam implementasinya, restrukturisasi ini memberikan peluang besar bagi Ditjen Bina Pembangunan Daerah untuk menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan strategis.

### **Dinamika Perubahan Budaya Kerja dan Adaptasi Sumber Daya Manusia**

Perubahan organisasi di Ditjen Bina Pembangunan Daerah tidak hanya berdampak pada proses kerja tetapi juga memicu transformasi nilai dan budaya organisasi. Dengan mengadopsi kebijakan penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan, organisasi berupaya mengubah orientasi budaya dari yang bersifat hierarkis menjadi kolaboratif, inovatif, dan berbasis hasil. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berkinerja tinggi sangat penting untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, sementara budaya hierarkis sering kali memoderasi hubungan ini secara negatif (Alqudah et al., 2022)

Salah satu perubahan nilai yang signifikan adalah pergeseran dari budaya hierarki ke budaya kerja tim. Sebelumnya, hubungan kerja lebih berorientasi pada perintah atasan dan pemenuhan prosedur administratif. Namun, setelah restrukturisasi, pegawai didorong untuk berkolaborasi lintas unit dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Dukungan dari rekan kerja (*coworker support*) terbukti memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja tugas (*in-role performance*) maupun kinerja ekstra (*extra-role performance*) (Rubel & Kee, 2013).

Transformasi ini juga mencerminkan upaya organisasi untuk menanamkan nilai-nilai inti dari budaya kerja "BerAkhlaq" yang dicanangkan oleh Kementerian PANRB. Nilai-nilai seperti akuntabilitas, loyalitas, kolaborasi, dan inovasi menjadi landasan utama dalam pembentukan budaya baru. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh ESQ *Leadership Center* pada tahun 2022, aspek akuntabilitas dan loyalitas pegawai di Ditjen Bina Pembangunan Daerah termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut telah mulai diinternalisasi secara positif.

Implementasi transformasi budaya ini bukan tanpa tantangan. Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu hambatan utama, terutama di kalangan pegawai yang masih terbiasa dengan pola kerja lama. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Edgar Rangkasa, "Penerapan nilai-nilai baru belum sepenuhnya terasa karena banyak pegawai yang masih terjebak dalam kebiasaan lama" (Wawancara,

tanggal 21 April 2023). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang konsisten untuk memastikan bahwa transformasi nilai budaya kerja dapat diterima oleh semua elemen organisasi, mengingat kesiapan individu untuk berubah (*individual change readiness*) memiliki peran mediasi yang krusial antara praktik manajemen dan kinerja (Iqbal & Asrar-ul-Haq, 2019)

Selain itu, transformasi nilai budaya kerja juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang lebih dinamis dan inovatif. Pegawai didorong untuk aktif berkontribusi dalam pengambilan keputusan dan memberikan masukan yang konstruktif. Studi terbaru menegaskan bahwa perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) merupakan aset vital bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Azmy & Perkasa, 2024). Dengan pendekatan ini, organisasi diharapkan dapat menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan tantangan eksternal.

Kepemimpinan memainkan peranan penting dalam mendorong dan memfasilitasi transformasi budaya organisasi. Dalam konteks Ditjen Bina Pembangunan Daerah, pejabat eselon II berperan sebagai penggerak utama perubahan melalui dialog kinerja, mentoring, dan coaching. Kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja (Firdaus et al., 2025). Dialog kinerja, khususnya, menjadi salah satu alat strategis untuk menyelaraskan nilai-nilai individu dengan tujuan organisasi.

Sebagaimana dijelaskan oleh Ibu Bekti Amalia Arifiyani, Plt. Kasubbag Organisasi dan Kepegawaian, "Dialog kinerja sangat penting untuk menciptakan pemahaman bersama antara pimpinan dan pegawai. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala teknis, seperti keterbatasan aplikasi pendukung" (Wawancara, tanggal 21 April 2023). Kendala ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan memiliki visi yang jelas, dukungan infrastruktur tetap menjadi faktor krusial. Kepemimpinan yang efektif juga terlihat dalam upaya menciptakan budaya kerja yang kolaboratif. Pimpinan mendorong terbentuknya tim kerja lintas unit yang berfokus pada pencapaian hasil bersama. Hal ini bertujuan untuk menghilangkan silo mentalitas yang sering terjadi dalam organisasi hierarkis.

Namun, salah satu tantangan yang dihadapi adalah membangun kepercayaan antara pimpinan dan pegawai. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Jiwa Muhammad Satria Nusantara, "Pimpinan harus mampu menjadi teladan dalam mengadopsi nilai-nilai baru. Tanpa contoh nyata dari pimpinan, transformasi budaya hanya akan menjadi slogan" (Wawancara, tanggal 21 April 2023). Dengan demikian, peran kepemimpinan tidak hanya terbatas pada pengawasan tetapi juga mencakup pembinaan, pemberdayaan, dan penguatan nilai-nilai organisasi. Dalam jangka panjang, kepemimpinan yang visioner dan inklusif akan menjadi fondasi bagi keberhasilan transformasi budaya di Ditjen Bina Pembangunan Daerah.

Perubahan budaya di organisasi, seperti yang terjadi di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, membawa tantangan sekaligus keuntungan yang signifikan. Tantangan utama yang sering dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak pegawai yang merasa nyaman dengan budaya kerja lama dan enggan beradaptasi dengan pendekatan baru yang lebih kolaboratif dan inovatif. Sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Edgar Rangkasa, "Penerapan nilai-nilai baru belum sepenuhnya terasa karena banyak pegawai yang masih terjebak dalam kebiasaan lama" (Wawancara, tanggal 21 April 2023). Resistensi ini dapat muncul

karena ketidakpastian terhadap perubahan, kurangnya pemahaman tentang nilai baru, atau kurangnya pelatihan yang memadai.

Selain itu, keterbatasan pedoman teknis juga menjadi tantangan besar. Banyak pegawai mengungkapkan bahwa mereka sering kali bingung tentang bagaimana menerapkan nilai-nilai baru dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini diperburuk oleh kurangnya pelatihan yang terstruktur untuk memperkuat pemahaman mereka. Dalam beberapa kasus, pegawai juga merasa bahwa perubahan budaya hanya bersifat kosmetik, tanpa dukungan nyata dari pimpinan atau kebijakan yang mendukung.

Namun, di balik tantangan tersebut, perubahan budaya juga membawa berbagai keuntungan jangka panjang. Salah satu keuntungan utama adalah terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif. Pegawai didorong untuk bekerja sama lintas unit, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat hubungan antarpegawai. Dengan pendekatan ini, organisasi menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan perubahan eksternal. Perubahan budaya juga mendorong inovasi. Dengan mengadopsi nilai-nilai seperti akuntabilitas, kolaborasi, dan inovasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dan menawarkan solusi baru. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Jiwa Muhammad Satria Nusantara, "Restrukturisasi ini sebenarnya adalah peluang besar bagi kita untuk lebih efisien dan efektif dalam bekerja" (Wawancara, tanggal 21 April 2023).

Keuntungan lainnya adalah peningkatan kinerja individu dan organisasi. Dengan adanya dialog kinerja yang intensif, pegawai dapat memahami ekspektasi pimpinan dengan lebih baik dan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga produktivitas secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, keberhasilan perubahan budaya sangat bergantung pada komitmen semua pihak, termasuk pimpinan dan pegawai. Dengan dukungan yang konsisten, perubahan budaya dapat menjadi fondasi bagi organisasi yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

### **Implikasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan terhadap Efektivitas Organisasi**

Penelitian ini mengkaji pendekatan *Transformational Change* pasca penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Untuk memperkaya analisis, temuan utama penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang relevan. Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih ramping dan profesional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan struktur birokrasi yang besar menjadi lebih ramping menimbulkan tantangan baru dalam implementasi kebijakan (Hermawan et al., 2023). Meskipun perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi, masih ditemukan ketidakseimbangan dalam penyesuaian tugas dan tanggung jawab pegawai yang beralih ke jabatan fungsional.

Penelitian ini mengonfirmasi temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa transformasi kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah belum sepenuhnya berjalan optimal. Kelembagaan yang lebih ramping sering kali menghadapi hambatan dalam koordinasi kerja dan alur komunikasi antar unit. Hal ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menyoroti bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan sering kali terhambat oleh kurangnya regulasi yang mendukung

kelancaran implementasi kebijakan (Dwihastari & Marom, 2017). Perubahan struktural dalam organisasi menuntut penyesuaian pegawai terhadap peran dan tanggung jawab baru mereka. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa transisi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional memerlukan dukungan kebijakan yang kuat, termasuk pelatihan dan bimbingan teknis yang memadai (Hermawan et al., 2023). Namun, penelitian ini menemukan bahwa ketidakjelasan dalam sistem pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi kendala utama dalam implementasi penyetaraan jabatan.

Hal ini sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa kesenjangan kompetensi menjadi tantangan terbesar bagi pegawai yang mengalami alih jabatan (Sanjaya & Darma, 2023). Pegawai yang tidak mendapatkan pelatihan yang sesuai sering kali mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan peran fungsional yang baru. Alih jabatan dari struktural ke fungsional membawa konsekuensi terhadap pola pengembangan karier ASN. Penelitian sebelumnya menekankan bahwa penyetaraan jabatan bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme ASN, tetapi implementasinya sering kali terkendala oleh kurangnya jenjang karier yang jelas dan kebijakan pengembangan kompetensi yang belum optimal (Hanjani & Muslim, 2024).

Penelitian lain menemukan bahwa dalam jangka pendek, penyederhanaan birokrasi tidak berdampak langsung pada pengembangan karier ASN karena organisasi belum memiliki sistem yang terstruktur untuk mendukung jenjang karier jabatan fungsional (Marthalina, 2021). Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah masih menghadapi tantangan dalam pengelolaan karier pegawai, terutama dalam aspek promosi dan insentif.

Salah satu tujuan utama dari penyetaraan jabatan adalah meningkatkan efektivitas organisasi dengan menghilangkan jenjang birokrasi yang tidak perlu. Studi sebelumnya menyebutkan bahwa perubahan struktural harus diikuti dengan perubahan budaya kerja agar pegawai lebih adaptif terhadap peran baru mereka (Kusuma, 2020). Namun, penelitian ini menemukan bahwa dalam beberapa kasus, pegawai yang beralih ke jabatan fungsional mengalami kebingungan terkait tugas dan tanggung jawab baru mereka, sehingga efektivitas organisasi justru menurun dalam jangka pendek.

Penelitian lain menemukan bahwa di tingkat daerah, penyetaraan jabatan sering kali menghadapi tantangan dalam sosialisasi peran baru bagi pegawai (Hutasoit, 2024). Temuan ini sejalan dengan penelitian ini yang menunjukkan bahwa di lingkungan Ditjen Bina Pembangunan Daerah, banyak pegawai yang belum sepenuhnya memahami tugas fungsional mereka, sehingga menghambat efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dari perbandingan dengan penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan penyetaraan jabatan bergantung pada kesiapan organisasi dalam menyediakan dukungan kebijakan yang memadai. Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah memiliki tantangan yang signifikan, terutama dalam aspek pengelolaan perubahan, pengembangan karier, dan efektivitas organisasi. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, ditemukan bahwa masih banyak aspek yang perlu diperbaiki agar kebijakan ini dapat berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang

lebih terarah dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara efektif.

Penguatan regulasi menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa pengembangan karier ASN dalam jabatan fungsional memiliki kepastian yang jelas. Regulasi yang lebih tegas dapat memberikan kepastian dalam transisi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional sehingga ASN tetap memiliki jalur pengembangan karier yang baik (Marthalina, 2021). Selain itu, peningkatan komunikasi kebijakan diperlukan agar pegawai memahami sepenuhnya tujuan dari penyederhanaan birokrasi. Pemerintah perlu memberikan sosialisasi yang lebih luas dan mendalam kepada ASN, terutama di tingkat daerah, agar implementasi kebijakan ini berjalan dengan baik (Nalien, 2021).

Strategi manajemen perubahan yang lebih optimal juga harus diterapkan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan kompetensi yang sesuai. Pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan harus mendapatkan pelatihan yang memadai agar dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif (Fitrianingrum et al., 2020). Terakhir, evaluasi berkelanjutan perlu dilakukan untuk memastikan bahwa penyederhanaan birokrasi benar-benar meningkatkan efisiensi organisasi. Pemerintah harus melakukan pemantauan secara berkala terhadap implementasi kebijakan ini agar dapat mengidentifikasi hambatan yang muncul dan segera mengambil tindakan yang diperlukan (Setiawan et al., 2022).

## Kesimpulan

Penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional di Ditjen Bina Pembangunan Daerah merupakan langkah strategis dalam mendukung reformasi birokrasi di Indonesia. Melalui pendekatan *Transformational Change*, kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping, efektif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Perubahan ini mencakup tiga aspek utama: transformasi struktur organisasi, penyesuaian proses kerja, dan penguatan nilai budaya kerja. Restrukturisasi telah berhasil mengurangi tingkat hierarki organisasi, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan fleksibilitas kerja lintas unit. Namun, implementasinya dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti ketidaksesuaian tugas fungsional, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan sumber daya manusia dan infrastruktur teknologi. Keberhasilan transformasi ini menuntut penguatan kompetensi SDM dan infrastruktur teknologi yang diimbangi dengan kepemimpinan transformasional untuk mendorong budaya kerja kolaboratif. Langkah strategis tersebut perlu dikelola melalui evaluasi berkelanjutan guna memastikan terciptanya birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi hasil.

## Ucapan Terimakasih

Kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini. Terima kasih khusus kami sampaikan kepada para pembimbing, dosen, dan rekan-rekan sejawat yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses penelitian. Kami juga mengapresiasi pihak-pihak yang telah menyediakan data dan literatur, baik institusi akademik maupun sumber terpercaya lainnya, yang menjadi dasar bagi pengembangan penelitian ini. Tidak lupa, kami ucapan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman atas dukungan moral dan motivasi yang diberikan

sepanjang perjalanan ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi masyarakat luas. Terima kasih.

## Referensi

- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>.
- Azmy, A., & Perkasa, D. H. (2024). The role of transformational leadership on employee performance through innovative work behavior in a public transportation company. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(4), 62–78. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20241504>.
- Dwihastari, S., & Marom, A. (2017). Analisis Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang. *Journal of Public Policy and Management Review*, 6(2), 215–225. <https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i2.15907>.
- Firdaus, A., Noor, M. A., Safkaur, T. L., Suprayitno, D., & Setiawan, A. (2025). Job Satisfaction as a Mediation of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(2), e03140. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03140>.
- Fitrianingrum, L., Lusyana, D., & Lellyana, D. (2020). Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi dan Tantangan. *Civil Service*, 14(1), 43–54.
- 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), 1–11. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.21257>.
- Hermawan, R., Kawuriyan, M. W., & Ernawati, D. P. (2023). Analisis Manajemen Perubahan dan Struktur Organisasi Pasca Alih Jabatan Administrator (Eselon III) dan Jabatan Pengawas (Eselon IV) Ke Jabatan Fungsional di Provinsi DKI Jakarta. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(1), 798–808.
- Hutasoit, R. P. (2024). *Evaluasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kampar Provinsi Riau*. Skripsi. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2019). Change readiness and knowledge sharing in organisational setting: evidence from software houses. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 10(3), 251–270. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2019.101480>.
- Jubaedah, E., & Agustino, L. (2023). Mekanisme Penyederhanaan Birokrasi Melalui Penyetaraan dan Pengalihan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan

- Fungsional di Kabupaten Serang. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan Kebijakan Publik*, 4(2), 61–71. <https://doi.org/10.30656/jdkp.v4i2.6569>
- Kementerian Dalam Negeri. (2022). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 137 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Dalam Negeri*. Kementerian Dalam Negeri.
- Kementerian PAN RB. (2015). *Efisiensi Birokrasi, dengan Kelembagaan yang Responsif*. [https://doi.org/10.1080/09585199300000037](https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/yuddy-birokrasi-tak-efisien-karena-kelembagaannya#:~:text=JAKARTA%20-%20Menteri%20Pendayagunaan%20Aparatur%20Negara%20dan%20Reformasi,tanggap%20%28responsif%29%20terhadap%20permasalahan%20yang%20ada%20dalam%20masyarakat</a>. Diakses tanggal 26 Juli 2025.</p>
<p>Kochan, T. A., & Dyer, L. (1993). Managing transformational change: the role of human resource professionals. <i>International Journal of Human Resource Management</i>, 4(3), 569–590. <a href=).
- Kusuma, L. I. (2020). *Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional Dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Universitas Indonesia.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2020). *Kajian Reformasi Dimensi Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. LAN RI.
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>.
- Nalien, E. M. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.33701/jkp.v4i1.1622>.
- Napier, G. S., Amborski, D. J., & Pesek, V. (2017). Preparing for transformational change: a framework for assessing organisational change readiness. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 17(1–2), 129–142. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2017.085265>.
- Nging, T. K., & Yazdanifard, R. (2015). The General Review of How Different Leadership Styles Cause the Transformational Change Efforts to Be Successful. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(9), 1130-1140.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154. <https://psycnet.apa.org/buy/2006-11397-014>.
- Read, D. J., & Selinske, M. J. (2024). Achieving transformational change through the consilience of behavioral science and radical alternatives. *Sustainability Science*, 19(4), 1491–1502. <https://doi.org/10.1007/s11625-024-01482-w>.
- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2013). Perceived support and employee performance: The mediating role of employee engagement. *Life Science Journal*, 10(4), 2557–2567.
- Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). Liku Liku Pengembangan Karir Pasca

- Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Media Bina Ilmiah*, 17(9), 2097–2108.  
<https://doi.org/10.33578/mbi.v17i9.355>.
- 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), 12–25.  
<https://doi.org/0.33701/jtpm.v2i1.2380>.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Termeer, C. J. A. M., Dewulf, A., & Biesbroek, G. R. (2017). Transformational change: governance interventions for climate change adaptation from a continuous change perspective. *Journal of Environmental Planning and Management*, 60(4), 558–576.  
<https://doi.org/10.1080/09640568.2016.1168288>.