

Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer

<https://rapik.pubmedia.id/index.php/rapik>

Dampak Transformasi Jabatan pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Permenpan Nomor 25 Tahun 2021

Herlina¹, Nurfaidati^{2*)}

¹Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta,

²Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Publik Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

Email: ² nurfaidati@unisayogya.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 02/01/2023

Received in revised form 08/02/2023

Accepted 08/02/2023

Abstract

Indonesian bureaucracy is overburdened. President Jokowi intends to streamline this. The State Civil Apparatus (Aparatur Sipil Negara-ASN) is delivered only based on functional positions that require more expertise and competence. The goal is to create transition structural positions to functional positions beside changing the mindset of ASNs who have a tendency to pursue positions without performing their duties optimally. This study employed a qualitative research method which done by obtaining and seeking information or data without making quantification due to analyzing and concluding primary and secondary data for the use in research reports. Not all echelon IV positions in the government are abolished; some are retained due to the benefits to the organization. This policy, which is scheduled for completion soon, cannot be guaranteed to be finished on time. This is due to the fact that not all organizations have completed the policy and are still in the process of adjusting the policy to the situation of the policy object. However, one agency has not implemented the national policy because it is still in the transition stage, adjusting to the conditions of the agency. It can be concluded that implementing the organizational simplification policy outlined in Permenpan Number 25 Year 2021 is required of all local governments, including DIY. However, the Permenpan allows regions to tailor it to the needs of local government organizations in order to create a good, effective, innovative, and agile government system.

Keywords: Public Policy, Simplification Bureaucratic Structure, Position Transformation.

Abstrak

Struktur birokrasi Indonesia terlalu panjang. Presiden Jokowi menghendaki penyederhanaan. Jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) dibuat hanya berdasarkan jabatan fungsional yang lebih menuntut keahlian dan kompetensi. Tujuannya untuk memindahkan jabatan struktural ke jabatan fungsional dan juga bertujuan mengubah pola pikir ASN yang selama ini cenderung menjejalkan jabatan tanpa melaksanakan tugasnya secara maksimal. Penelitian ini menggunakan jenis metode penelitian kualitatif yaitu teknik memperoleh dan mencari informasi atau data tanpa melakukan kuantifikasi dalam menganalisis dan menyimpulkan informasi yang sifatnya primer maupun sekunder yang digunakan dalam penyusunan laporan penelitian. Tidak semua jabatan eselon IV

dihapuskan dalam pemerintahan, ada jabatan yang dipertahankan, melihat manfaatnya dalam suatu organisasi, Kebijakan yang ditargetkan selesai lebih awal ini tidak dapat dipastikan selesai tepat waktu, dikarenakan tidak semua organisasi siap dengan kebijakan tersebut, melainkan masih tahap transisi menyesuaikan kebijakan tersebut dengan situasi objek kebijakan, namun terdapat satu instansi yang belum menerapkan kebijakan nasional tersebut, karena masih dalam tahap transisi, menyesuaikan diri dengan kondisi instansinya. dapat disimpulkan, bahwa dalam penerapan kebijakan penyederhanaan organisasi sebagaimana yang tercantum dalam Permenpan No. 25 Tahun 2021 ini, setiap pemda memang wajib diterapkan, termasuk DIY. Namun demikian, Permenpan tersebut memberi peluang bagi daerah untuk menyesuaikannya dengan situasi dari organisasi pemerinatah daerah setempat dalam rangka membentuk sistem pemerintahan yang baik, efektif, inovatif dan agile.

Kata kunci: Kebijakan Publik, Penyederhanaan Struktur Birokrasi, Transformasi Jabatan.

**)Penulis Korespondensi*

E-mail : nurfaidati18@unisayogya.ac.id

PENDAHULUAN

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah bagian 9 menyebutkan bahwa penyederhanaan birokrasi adalah bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari reformasi tata kelola sektor publik yang lebih luas mengacu pada empat bidang yaitu: reformasi peran negara, reformasi terhadap akuntabilitas dan mekanisme pengawasan serta reformasi birokrasi dan manajemen organisasi layanan publik (Turner, 2013). Terkait hal tersebut organisasi pemerintah akan dibuat menjadi lebih ramping dan lebih efisien serta mampu mengurangi kesenjangan karena panjangnya hirarki. Perspektif ini juga mengakomodasi gagasan bahwa nilai-nilai struktur organisasi pemerintah, atau umumnya disebut sebagai birokrasi, tidak boleh terletak pada ukuran struktur, tetapi bagaimana hirarki dapat digunakan secara efisien dan responsif untuk pelayanan publik yang tidak menghambat (Rahayu & Rahmayanti, 2019).

Pada 20 Oktober 2019, Presiden Jokowi menyampaikan pidato rencana penyederhanaan birokrasi di Indonesia. Dalam pidato tersebut, Presiden Jokowi menilai bahwa saat ini struktur birokrasi yang ada terlalu panjang. Presiden juga menyampaikan, jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) nantinya hanya akan berdasarkan jabatan fungsional yang lebih menuntut keahlian dan kompetensi. Sesuai arahan Presiden pada pidatonya, yaitu perlunya dilakukan penyederhanaan birokrasi menjadi hanya 2 (dua) level dan menggantikan/mengalihkan jabatan tersebut dengan jabatan fungsional yang berbasis pada keahlian/keterampilan dan kompetensi tertentu, maka Menpan RB melalui SE (Surat Edaran) No. 384 Tahun 2019 memberikan langkah strategis dan konkret dalam penyederhanaan birokrasi. Dalam SE tersebut, penyederhanaan birokrasi dilakukan pada jabatan struktural Eselon III sampai dengan V dengan pengecualian (Janah, 2021).

Dalam pidato pelantikannya, Presiden Joko Widodo juga mengungkapkan rencana untuk memangkas jumlah eselon yang tadinya hanya 5 (lima) menjadi 2 (dua). Terkait dengan rencana tersebut, menurut Kepala Biro Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN) Mohammad Ridwan hingga saat ini ada sekitar 430.000 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berada di level eselon III, IV dan V. Untuk jumlah eselon I di Indonesia ada 575 orang atau 0,12 persen, sedangkan eselon II ada 19.463 orang atau 4,23%, sehingga total eselon I dan II di Indonesia ada sekitar 20.000 atau 4,35%. Selengkapnya dapat dicermati pada Tabel 1. Total jumlah eselon I sampai dengan V adalah 460.067 orang. Penghapusan ini salah satunya bertujuan untuk memindahkan orientasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional (Aulia Rakhman, 2020).

Tabel 1. Profil ASN Indonesia

Eselon I	Eselon II	Eselon III, IV dan V	Total Eselon I dan II	Total
575 Orang	19.463 orang	430.000 orang	20.000 orang	2.460.067 orang

Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2019.

Kelembagaan birokrasi Indonesia yang begitu kompleks perlu disederhanakan. Jumlah ASN di Indonesia pada tahun 2019 adalah 4.189.121 orang. Sebanyak 22,77% bertugas di pemerintah pusat dan 77,23% bertugas di pemerintah daerah. Jumlah aparatur yang menduduki jabatan fungsional tertentu (JFT) berturut-turut sebanyak 38,46% dan 50,40%. Secara rinci jumlah ASN pada instansi pusat dan daerah sebagai berikut pada Tabel 2.

Tabel 2. Profil Jumlah ASN Instansi Pusat dan Daerah Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan ASN	Pusat	Daerah	Jumlah
1	JPT Utama	19	-	19
2	JPT Madya	596	37	606
3	JPT Pratama	3.272	16.073	19.345
4	Administrator	17.153	83.602	100.755
5	Pengawas	61.017	270.086	331.103
6	Eselon V	12.698	2.191	14.889
7	JFU	511.266	1.099.792	1.611.058
8	JFT	347.737	1.763.609	2.111.346
	Jumlah	953.731	3.235.390	4.189.121

Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2019.

ASN Pusat dan Daerah yang menduduki jabatan struktural adalah sejumlah 466.717, terdiri dari JPT Utama, JPT madya, JPT Pratama, Administrator, Pengawas, dan Eselon V. Dengan demikian apabila dilakukan penyederhanaan

terhadap birokrasi menjadi dua level eselon, maka diperlukan penyederhanaan terhadap 446.747 jabatan struktural administrator, Pengawas dan Eselon V.

Belanja pegawai pemerintah untuk membiayai ASN setiap tahunnya mencapai ratusan triliun rupiah atau setara 15% dari total belanja dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang sebesar Rp.2.714,2 triliun. Belanja pegawai tersebut juga lebih tinggi dibandingkan dengan belanja barang dan modal yang sebenarnya memberikan pengaruh besar terhadap perekonomian nasional. Bahkan belanja pegawai justru setara dengan pembayaran utang beserta bunga yang harus dibayarkan pemerintah. Sementara belanja pegawai dikeluarkan hanya untuk memenuhi kebutuhan para ASN atau PNS, untuk pembayaran gaji dan tunjangan, serta pemenuhan kebutuhan utama birokrasi.

Tabel 3. Realisasi Pengeluaran Pemerintah Provinsi Seluruh Indonesia

Jenis Pengeluaran	Realisasi Pengeluaran Provinsi Seluruh Indonesia Menurut Jenis Pengeluaran (Ribuan Rupiah)		
	2018	2019	2020
	Belanja Pegawai	80.186,823,671,00	81.825,017,957,00
Belanja Pegawai	58.454,478,78,00	9.340,178,273,00	10.829,457,520,00

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2020.

Penghapusan ini selain bertujuan untuk memindahkan jabatan struktural ke jabatan fungsional juga diharapkan mampu mengurangi beban anggaran negara atau biaya yang tidak diperlukan seperti untuk pemberian fasilitas dinas dan jabatan kepada pejabat eselon III dan IV. Penghapusan jabatan eselon III dan IV bertujuan mengubah pola pikir ASN yang selama ini cenderung mengejar jabatan tanpa melaksanakan tugasnya secara maksimal. Perampingan ini juga dilakukan guna menjaring ASN yang berkualitas yang mampu melayani publik secara baik. Seperti yang disebutkan oleh Presiden bahwa efektivitas dan efisiensi suatu organisasi beriringan dengan kelincahan/*agile*. Sementara itu, efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dipengaruhi oleh struktur organisasi. Hal ini dikarenakan struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan organisasi untuk bertindak *agile*. Efektivitas dan efisiensi organisasi erat kaitannya dengan struktur organisasi. Organisasi publik dengan struktur yang digunakannya saat ini dinilai masih belum efektif dan efisien.

Penghapusan eselon tersebut juga dikarenakan banyak tugas dan lingkup kementerian lembaga atau pemerintah daerah yang seharusnya dikerjakan satu orang, namun kenyataannya justru dilakukan bersama oleh 10 orang. Bukan hanya pemborosan uang negara, kinerja PNS pun sangat tidak efektif. Perampingan birokrasi ini juga dilakukan guna menjaring pegawai negeri yang berkualitas yang mampu melayani publik dengan baik (Irfan, 2013).

Pitono, Kartiwi & Rochmad Baidhowah (2021) menyebutkan bahwa kondisi saat ini yang secara umum terdiri dari empat jenjang yaitu eselon I, eselon II, eselon III, dan eselon IV (bahkan beberapa terdapat lima jenjang yaitu ditambah dengan eselon V) menjadikan birokrasi Indonesia menjadi terhambat dalam melaksanakan kinerjanya. Hal tersebut tidak mengecualikan Pemerintah Provinsi (Pemprov) DIY. Gagasan penyederhanaan birokrasi ini sebenarnya telah diusulkan lama oleh Pemprov DIY kepada pemerintah pusat dan kemudian diangkat menjadi kebijakan skala nasional (Harian Jogja, 2019). Sebagai daerah yang memiliki inisiatif awal terkait penyederhanaan birokrasi, maka penelitian bagaimana dampak penyederhanaan birokrasi berdasarkan Permenpan No.25 Tahun 2021 di lingkungan Pemprov DIY menjadi penting untuk diteliti.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2015), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik penggabungan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada *generalisasi* (Mulyadi, 2011).

Penelitian ini dilakukan pada pemerintahan DIY. Lokasi tersebut dipilih karena DIY merupakan salah satu daerah yang menerapkan sistem desentralisasi asimetris dengan status istimewa yang artinya pada aspek kelembagaannya dalam pemerintahan memiliki perbedaan dengan wilayah atau daerah lain.

Dalam memperoleh data yang valid dan relevan, maka dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara dan dokumentasi, teknik wawancara yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur yang dilakukan dengan cara tatap muka atau secara langsung maupun dengan menggunakan jaringan telepon.

Untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang lebih lengkap peneliti melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang mewakili obyek penelitian. Pihak-pihak dalam kolaborasi yang mewakili setiap objek yang diwawancarai dalam penelitian ini adalah, Biro Organisasi Sekertariat Daerah (SETDA) DIY, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (BAPPEDA) DIY, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), Dinas Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta.

Dokumen yang dikumpulkan pada penelitian ini ialah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permenpan) No. 25 tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi, Permenpan No.17 tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Kejabatan Fungsional, dan Permenpan No.7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi selain data-data terkait pegawai instansi yang jabatannya di alihkan ke fungsional.

HASIL DAN ANALISIS

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penyederhanaan organisasi yang didukung dengan dikeluarkannya kebijakan Permenpan No.25 Tahun 2021 yang merupakan kebijakan nasional merupakan kebijakan yang telah lama diusulkan oleh Pemerintah DIY dan baru pada masa Jokowi kebijakan ini diadopsi semangatnya di tingkat nasional.

Langkah pertama penyederhanaan organisasi adalah dengan melakukan transformasi jabatan. Langkah ini dilakukan oleh pemerintah DIY dengan mengidentifikasi seluruh jabatan, penyusunan tata aturan di daerah, pengusulan kepada pemerintah pusat melalui Kemendagri sebagai pembina untuk selanjutnya melakukan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional. Tahap identifikasi seluruh jabatan diselesaikan oleh Pemprov DIY pada akhir Desember 2021. Hingga tahap akhir transformasi jabatan, Pemprov DIY memerlukan waktu tidak sampai 2 bulan sehingga awal Februari 2022 telah dilantik sejumlah pejabat fungsional yang sebelumnya menduduki jabatan struktural. Terdapat 133 orang pejabat Eselon IV yang dilantik dan disetarakan pada jenjang Fungsional Ahli Muda dan 13 orang pejabat Eselon III yang dilantik dan disetarakan pada jenjang Fungsional Ahli Madya. Meskipun demikian, tidak semua jabatan eselon IV dihapuskan dalam jabatan di instansi pemerintahan. Ada jabatan yang dipertahankan dengan melihat manfaatnya dalam suatu organisasi. Terdapat beberapa pertimbangan seperti jabatan eselon IV yang menjadi bagian sub koordinator dan bagian-bagian pengawas.

Kebijakan yang ditargetkan selesai secara menyeluruh ini tidak terealisasi dikarenakan tidak semua organisasi siap dengan kebijakan tersebut, melainkan masih dalam tahap transisi. Salah satu proses penyesuaian yang masih belum berhasil dilakukan oleh instansi di lingkungan pemerintahan DIY pada saat penelitian ini berlangsung adalah Dinas Koperasi dan UKM DIY.

Dalam proses penelitian di lapangan, respon terhadap Permenpan No. 25 Tahun 2021 oleh Pemerintah DIY menunjukkan sejumlah dampak sebagai berikut pada Tabel 4.

Tabel 4. Dampak penyederhanaan struktur organisasi pada Pemprov DIY

No	Positif	Negatif
1	Menyederhanakan rantai komando	Tidak siapnya sejumlah ASN dengan iklim kerja beberapa jabatan yang telah menjadi fungsional
2	Menyederhanakan proses layanan publik	Rasa tidak puas bagi ASN yang terkena dampak kebijakan yang semula memiliki jabatan struktural
3	Kompetensi <i>leadership</i> setiap ASN dalam jabatan fungsional menjadi lebih terlihat	Menimbulkan rasa malas ASN yang terdampak pemangkasan jabatan pada awal kebijakan diterapkan

4 Masing-masing ASN menjadi lebih mudah untuk mengembangkan kompetensinya dalam jabatan fungsional	Adanya potensi konflik dukungan antar ASN. Sebagian ASN menolak kebijakan ini sementara yang lain memberikan dukungan.
--	--

Sumber: Wawancara, 2022.

Dampak positif yang didapatkan dari implementasi Permenpan ini oleh Pemrov DIY secara umum dan pada tahap awal dirasakan oleh Pemprov DIY itu sendiri. Rantai komando yang tadinya panjang dengan struktur yang berjenjang hingga 4 jenjang dengan diwakili adanya eselon-eselon, maka setelahnya menjadi 2 jenjang saja. Implikasinya adalah proses layanan publik menjadi sederhana dan tidak membutuhkan waktu yang lama. Bagi Gubernur DIY, kompetensi kepemimpinan masing-masing ASN menjadi lebih terlihat. Karena sebelumnya jabatan struktural lebih banyak diwarnai dengan kepatuhan yang semu dari bawahan terhadap atasannya. Setelah pemangkasan beberapa jabatan eselon dan alihfungsi menjadi jabatan fungsional, maka individu-individu yang mengisi jabatan tersebut dapat menjadi 'pimpinan' bagi tupoksinya sendiri. Selain itu, dengan transformasi jabatan kepada fungsional, maka kompetensi ASN akan lebih terasah dikarenakan jabatan fungsional mensyaratkan kompetensi keahlian dan keterampilan tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya.

Sementara itu dampak negatif pemberlakuan transformasi jabatan ini di lingkungan Pemprov DIY adalah terdapat pada level individu ASN itu sendiri. Hal ini terlihat sejak awal kebijakan diimplementasikan. Sejumlah ASN yang tadinya menduduki jabatan struktural mengakui tidak siap dengan iklim kerja yang baru. Hal tersebut dikarenakan sejumlah ASN dengan jabatan fungsional tersebut tadinya menjalankan jabatan struktural pada instansi yang lain. Dampak psikologis lainnya adalah terdapatnya rasa tidak puas dengan kebijakan transformasi jabatan ini. Bahkan rasa tidak puas tersebut diaktualisasikan dengan perilaku malas dari ASN yang bersangkutan. Di lingkungan institusi, implementasi transformasi jabatan ini juga menghasilkan potensi konflik antar ASN. Konflik tersebut dikarenakan ada yang menolak atau apatis dengan perubahan pola kerja dengan jabatan sebelumnya dan ada yang justru mendukung karena dapat menerima rasionalitas yang ada di balik transformasi jabatan tersebut.

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah pusat menjadi kebijakan yang diharapkan keberhasilannya, mengingat kebijakan ini dibuat untuk meningkatkan sistem pemerintahan Indonesia menjadi lebih efektif dalam pelaksanaannya, dan terkait harapan presiden Jokowi menjadi *agile* juga dapat tercapai. Permenpan ini merupakan kebijakan nasional yang wajib diterapkan setiap daerah. Langkah yang diambil oleh pemerintah DIY yaitu setiap instansi-instansi terlebih dahulu mengkoordinasikannya atau berkirim surat kepada pemerintah pusat dengan tujuan untuk mengetahui apakah kebijakan tersebut bisa disesuaikan dengan kondisi pemerintah DIY. Selanjutnya kebijakan Permenpan No.25 tahun 2021 ini dibuatkan terjemahannya dimana kebijakan tersebut dibuat disesuaikan dengan situasi keistimewaan DIY.

Langkah yang diambil oleh pemerintah DIY dalam menyederhanakan struktur organisasi berdasarkan Permenpan No.25 tahun 2021 tentang penyederhanaan struktur organisasi pada pemerintahan sebenarnya merupakan keinginan politik pemerintahan DIY sejak lama yang mendapatkan pengakuan dan dukungan landasan aturan oleh pemerintah pusat. Sehingga wajar jika secara politik Permenpan ini dilaksanakan dengan cukup baik oleh Pemprov DIY sekalipun terdapat unsur birokrasi daerah yang masih belum selesai melaksanakan transformasi jabatan.

KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa penyederhanaan organisasi sebagaimana yang tercantum dalam Permenpan No. 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi adalah kebijakan yang wajib diikuti oleh pemerintah daerah termasuk Pemprov DIY. Namun demikian, peraturan tersebut masih memberi peluang bagi daerah untuk menyesuakannya dengan situasi atau konteks dari organisasi pemerintah daerah setempat dalam rangka membentuk sistem pemerintahan yang baik, efektif, inovatif dan *agile*.

Langka penyederhanaan organisasi dilakukan dengan transformasi jabatan struktural ke fungsional. Dalam melakukan transformasi jabatan, Pemprov DIY tetap melakukan koordinasi dan membutuhkan izin pemerintah pusat. Dampak yang ditimbulkan setelahnya bersifat positif dan negative. Dampak positif lebih banyak dirasakan oleh Pemprov DIY secara institusi dan masyarakat. Sementara dampak negatifnya dirasakan oleh ASN yang terkena pengalihan jabatan dan lingkungan kerja institusi itu sendiri dengan adanya konflik perspektif antar ASN.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka penulis dapat menyampaikan berupa saran-saran sebagai berikut:

1. Koordinasi yang kuat masih diperlukan bagi setiap instansi yang sedang menghadapi transisi dalam menjalankan kebijakan Permenpan No.25 tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pemerintah.
2. Diperlukan pendampingan dan dukungan oleh kolega dan institusi terhadap aparatur yang terkena dampak kebijakan dikarenakan ada kondisi yang perlu diperhatikan seperti kondisi psikis aparatur agar tetap stabil.
3. Sistem remunerasi untuk jabatan fungsional yang jelas dan memadai.
4. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait dampak Kebijakan Permenpan No.25 Tahun 2021 Tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pemerintah terhadap layanan publik yang dilaksanakan oleh jabatan-jabatan fungsional yang baru terbentuk.

DAFTAR PUSTAKA

Aulia Rakhman, F. (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), 53-66. <https://doi.org/10.52596/ja.v4i2.12>

- Badan Kepegawaian Negara. (2020). BUKU STATISTIK PEGAWAI NEGERI SIPIL DESEMBER 2020 - Statistik Pegawai Negeri Sipil|Keadaan : Desember 2020.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). Buku Statistik ASN Desember 2019. Diunduh dari <https://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2020/04/e-Book-Statistik-Pegawai-Negeri-Sipil-Desember-2019.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara, 1–69. <https://www.bkn.go.id/wpcontent/uploads/2021/03/STATISTIK-PNS-Desember-2020.pdf>
- Badan Pusat Statistik. (2020). <https://www.bps.go.id/indicator/13/126/1/realisasi-pengeluaran-pemerintah-provinsi-seluruh-indonesia-menurut-jenis-pengeluaran.html>
- Harian Jogja. *Sepakat Sejumlah Jabatan Eselon di Jogja Dipangkas, Sultan: Sudah Lama Kami Usulkan*. Kamis, 07 November 2019. <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2019/11/07/510/1024170/sepakat-sejumlah-jabatan-eselon-di-jogja-dipangkas-sultan-sudah-lama-kami-usulkan>
- Irfan, M. (2013). The Reposition of Structural to Functional Position: Study Of Elimination of The Eselon III and IV Position at Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 40–55.
- JANAH, R. (2021). *UPAYA PENGHAPUSAN JABATAN ESELON III (ADMINISTRATOR) DAN ESELON IV (PENGAWAS) PADA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK (KESBANGPOL) KABUPATEN BALANGAN*. Tesis. Universitas Islam Kalimantan.
- Mulyadi. (2011). *PERANAN PAJAK DAERAH DALAM MENINGKATKAN PAD KOTA BANDUNG (Penelitian Analitis Deskriptif Kualitatif dalam BPKAD Kota Bandung)*. 57–66. <http://repository.unpas.ac.id/30392/7/bab3.pdf>
- Pitono, A; Kartiwi, K; Rochmad Baidhowah, Adfin. (2021). Internalisasi Agile Organizations Dalam Penyederhanaan Eselonisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Pemerintahan Di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*. 14(1), 46-69. <https://doi.org/10.33701/jppdp.v14i1.1508>.
- Rahayu, A. Y. S., & Rahmayanti, K. P. (2019). The Tendency of Transition from Structural to Functional Positions in National Civil Service Agency and the Ministry of Environment and Forestry. *Policy & Governance Review*, 2(3), 191. <https://doi.org/10.30589/pgr.v2i3.96>
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Turner, M. (2013). Summary Report of the Public Sector Governance Reform Evaluation. In: London: Oxford Policy Management Ltd (OPM).