



## Akselerasi Desentralisasi Fiskal Melalui Birokrasi Lincah: Studi Implementasi *Delayering* pada DJPK

Hasan Basri<sup>1</sup>, Ratri Istaniana<sup>2</sup>, Bambang Giyanto<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia, [acaner.dkd@gmail.com](mailto:acaner.dkd@gmail.com)

<sup>2</sup>Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia

<sup>3</sup>Politeknik STIA LAN Jakarta, Indonesia

Corresponding Author: [acaner.dkd@gmail.com](mailto:acaner.dkd@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *Bureaucratic simplification through the delayering policy aims to transform organizational structures to be more responsive, agile, and competence-oriented. This study evaluates the implementation of functional position structuring through the delayering policy on institutional performance at the Directorate General of Fiscal Balance (DJPK), Ministry of Finance. Utilizing a qualitative approach with the Miles & Huberman interactive data analysis framework, data were gathered from key informants and analyzed using the six implementation variables of the Van Meter & Van Horn model. The results confirm that pruning managerial hierarchy levels into functional-based working groups successfully reduced document approval cycle times and minimized the distortion of inter-unit information flow. Although administrative process efficiency was significantly achieved, this cultural transition period raised adaptation challenges and psychological burdens for employees regarding autonomy and confusion over specific work role distribution. This study concludes that the long-term success of bureaucratic transformation heavily relies on strengthening transparent functional career path mapping, consistent leadership mentoring, and the application of completion time-based performance indicators.*

**Keyword:** *Delayering, Organizational Performance, Functional Positions, Bureaucratic Agility, Public Administration*

**Abstrak:** Penyederhanaan birokrasi melalui kebijakan *delayering* bertujuan untuk mentransformasi struktur organisasi agar lebih responsif, lincah (*agile*), dan berorientasi pada kompetensi keahlian. Penelitian ini mengevaluasi implementasi penataan jabatan fungsional melalui kebijakan *delayering* terhadap kinerja kelembagaan di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan kerangka analisis data interaktif Miles & Huberman, data digali dari para informan kunci dan dianalisis menggunakan enam variabel implementasi model Van Meter & Van Horn. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa pemangkasan tingkatan hierarki manajerial menjadi kelompok kerja berbasis fungsional berhasil memangkas waktu siklus persetujuan dokumen dan menekan distorsi arus informasi antarunit. Meskipun efisiensi proses administrasi tercapai secara signifikan, masa transisi kultural ini memunculkan tantangan adaptasi dan beban psikologis bagi para pegawai terkait otonomi dan kebingungan pembagian peran kerja spesifik.

Studi ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada penguatan peta jalur karier jabatan fungsional yang transparan, pendampingan kepemimpinan yang konsisten, serta penerapan indikator kinerja berbasis waktu penyelesaian.

**Kata Kunci:** *Delayering*, Kinerja Organisasi, Jabatan Fungsional, Kelincahan Birokrasi, Administrasi Publik

---

## PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia menegaskan komitmen pembenahan birokrasi melalui kebijakan *delayering* yang menyederhanakan struktur organisasi untuk meningkatkan kelincahan dan efektivitas pelayanan publik pada periode 2019 sampai 2024. Kebijakan ini mengalihkan penekanan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional yang menuntut keahlian serta kompetensi individu sehingga proses kerja berfokus pada hasil. Pemerintah menetapkan *delayering* sebagai satu dari lima prioritas kerja dengan merasionalisasi eselon menjadi dua tingkat guna menyederhanakan proses dan mempercepat pengambilan keputusan, menurut Sinergi Kebijakan Fiskal Pusat dan Daerah 2023. Struktur eselon yang berlapis dinilai memperlambat respons dan menjadikan koordinasi kaku. Kementerian Keuangan tetap menerapkan lima tingkatan eselon, yaitu Eselon I di bawah Menteri Keuangan hingga Eselon V pada unit tertentu seperti Kantor Pelayanan Bea dan Cukai, sebagaimana tercatat oleh Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan 2023.

Kementerian Keuangan berperan sebagai pembuat kebijakan fiskal dan pengelola keuangan negara sehingga layak dipilih sebagai lokus karena struktur organisasinya mencakup unit eselon I yang strategis seperti Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, dan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden 57 Tahun 2020 (Humas Sekretaris Kabinet, 2020). DJPK ditetapkan sebagai unit kasus karena mandat hubungan keuangan pusat dan daerah serta adanya penataan ulang organisasi melalui PMK 141 Tahun 2022 yang mengubah organisasi Kementerian Keuangan dan memperkuat peran DJPK termasuk pembentukan Direktorat Pajak Daerah dan Retribusi Daerah (Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 141/PMK.01/2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 118/PMK.01/2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Keuangan, 2022). Penilaian kinerja yang mungkin tidak mencapai harapan memerlukan dukungan data pada tingkat proses dan hasil, antara lain waktu siklus pengambilan keputusan, jumlah lapis persetujuan, keterisian dan beban kerja jabatan fungsional, serta kualitas keluaran kebijakan yang dibandingkan dengan indikator makro seperti Indeks SPBE nasional yang bernilai 2,79 pada 2023 agar narasi capaian digital tidak menutupi potensi hambatan di tingkat operasional. (Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara, 2024).

Pemilihan Kementerian Keuangan dibandingkan kementerian lain karenanya didasarkan pada posisi sentralnya dalam tata kelola fiskal, kelengkapan struktur eselon I untuk mengamati perubahan lintas fungsi, ketersediaan rujukan regulatif yang eksplisit mengenai penyederhanaan birokrasi, serta peluang evaluasi kausal yang lebih kuat akibat perubahan formal sistem kerja ke arah jabatan fungsional. *Delayering* yang sudah dilakukan pada pemerintah Indonesia dilakukan di Kementerian Perhubungan pada 28 Desember 2020. Kementerian ini menyetarakan 629 jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional. Rincian meliputi 181 jabatan administrator eselon III dan 448 jabatan pengawas eselon IV. Pelantikan dilakukan oleh Menteri Perhubungan di Jakarta secara luring dan daring. Kebijakan merujuk pada PermenPANRB 28 Tahun 2019 tentang penyetaraan jabatan. Penugasan pasca penyetaraan menempatkan eks administrator sebagai koordinator dan eks pengawas sebagai

subkoordinator. Tujuan yang ditegaskan meliputi percepatan keputusan dan peningkatan layanan (Kementerian Perhubungan Republik Indonesia, 2020).

*Delayering* yang sudah dilakukan pada pemerintah Indonesia dilakukan di Kementerian ESDM pada 13 Oktober 2021. Sekretaris Jenderal melantik 47 pejabat fungsional hasil penyesuaian penyetaraan dan satu pejabat yang naik jenjang. Pesan kebijakan menekankan penguatan keahlian teknis, efektivitas, dan efisiensi kinerja. Arahan juga menempatkan target kinerja organisasi di atas perolehan angka kredit individu (Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, 2021). Pernyataan ini menyiratkan pergeseran locus kerja dari hierarki ke spesialisasi fungsional. Kedua kasus bergerak dalam kerangka sistem kerja baru. Pemerintah mengatur pola kerja lintas fungsi melalui PermenPANRB 7 Tahun 2022. Regulasi ini menjadi rujukan untuk menata alur koordinasi, akuntabilitas, dan percepatan proses setelah penyetaraan jabatan.

Dampak awal sudah tergambar pada level struktur dan proses. Pada struktur, jenjang berkurang dan peran bergeser ke fungsional. Pada proses, koordinator dan subkoordinator memperpendek rantai persetujuan serta memperjelas penanggung jawab. Dampak hasil tetap membutuhkan penguatan kompetensi fungsional dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan. Kebijakan nasional mencatat skala perubahan yang luas dengan penyederhanaan struktur di 90 kementerian dan lembaga serta puluhan ribu unit administrasi yang direstrukturisasi. Kebijakan *delayering* ini muncul karena organisasi pemerintah dinilai terlalu besar dengan struktur birokrasi yang panjang, sehingga memperlambat efisiensi kerja. Melalui pemangkasan jenjang eselon, pemerintah berharap proses pengambilan keputusan bisa lebih cepat, mendukung investasi, dan meningkatkan penciptaan lapangan kerja. Implementasi *delayering* dilakukan dengan memangkas eselon III, IV, dan V secara selektif dan menggantinya dengan jabatan fungsional berbasis keahlian.

Agenda Reformasi Birokrasi sejatinya bukanlah hal baru dalam tata kelola pemerintahan di Indonesia. Sejak bergulirnya era reformasi, pemerintah telah mengeluarkan berbagai kebijakan dan regulasi yang mendukung terciptanya sistem birokrasi yang transparan, akuntabel, serta berorientasi pada pelayanan publik. Berdasarkan (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), 2023), kebijakan *delayering* atau penataan organisasi sejatinya merupakan bagian dari transformasi kelembagaan dan manajemen ASN yang lebih luas. *Delayering* muncul sebagai respons terhadap kebutuhan mendesak akan birokrasi yang efisien, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Struktur birokrasi yang sebelumnya terlalu hierarkis dan panjang terbukti menghambat efektivitas pengambilan keputusan serta mengurangi responsivitas terhadap tuntutan masyarakat yang semakin dinamis.

UU ASN 2023 secara tertulis menekankan pentingnya penyelenggaraan manajemen ASN yang berlandaskan pada asas efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan agenda reformasi birokrasi nasional yang bertujuan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, profesional, dan responsif terhadap perkembangan zaman. Reformasi birokrasi di Indonesia menunjukkan perkembangan nyata yang terukur melalui berbagai indikator kinerja: pada tahun 2023, indeks SPBE nasional mencapai 2,79 (dengan predikat baik), naik signifikan dari 1,98 pada 2018; sementara tren rata-rata Indeks Reformasi Birokrasi mengalami peningkatan di semua level pemerintahan kementerian/lembaga melonjak dari 52,31 pada 2014 menjadi 76,81 pada 2023, provinsi dari 41,62 menjadi 69,71, dan kabupaten/kota dari 55,97 menjadi 59,32 dan transformasi tematik yang mencakup pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, digitalisasi administrasi, pengendalian inflasi, dan dorongan penggunaan produk dalam negeri semakin memperkuat orientasi *output* dan *outcome* RB (Mursalin et al., 2024) (Anas, 2024; Kementerian PANRB, 2024), dan penguatan struktur digital diperkuat dengan pembentukan *GovTech* INA Digital serta peresmian portal nasional dan identitas digital terintegrasi seperti INApas, INaku, dan INAgov, 'sebuah kerangka yang membuat birokrasi

lebih efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern' (Mursalin et al., 2024).

Dalam Pasal 13 sampai Pasal 20 UU ASN mengatur ulang struktur jabatan ASN ke dalam dua kategori utama: jabatan manajerial dan nonmanajerial. Jabatan nonmanajerial yang terdiri dari jabatan fungsional dan pelaksana didorong untuk mengedepankan kompetensi teknis dan keahlian sebagai basis pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Transformasi ini memungkinkan instansi pemerintah untuk mengalihkan sebagian besar peran struktural menjadi peran fungsional yang lebih fleksibel dan spesifik. *Delayering*, dalam konteks tersebut, bukan semata-mata penghapusan jenjang eselon III, IV, dan V, tetapi lebih pada penataan ulang peran ASN agar lebih fokus pada hasil kerja dan kolaborasi lintas fungsi, sebagaimana tertuang dalam nilai-nilai dasar ASN (Pasal 3), yaitu berorientasi pada pelayanan, akuntabel, kompeten, adaptif, dan kolaboratif.

Langkah ini juga mendukung arahan Presiden yang menekankan pentingnya transformasi birokrasi melalui digitalisasi dan penyederhanaan prosedur, sebagaimana dikuatkan dalam Bab XI UU ASN mengenai digitalisasi manajemen ASN (Pasal 63), yang bertujuan menjamin efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan. Perubahan struktur organisasi melalui kebijakan *delayering* di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) tidak hanya berdampak pada tatanan birokrasi, tetapi juga menimbulkan tantangan bagi pegawai yang terdampak langsung. Pengalihan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional mengharuskan pegawai untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang lebih berorientasi pada keahlian dan hasil kerja individu.

Perubahan ini tidak selalu berjalan lancar, mengingat pegawai yang sebelumnya memiliki peran struktural harus beradaptasi dengan mekanisme evaluasi yang berbeda, pola koordinasi yang lebih fleksibel, serta tanggung jawab yang semakin berbasis kompetensi. Dalam praktiknya, banyak pegawai merasakan ketidakpastian terkait jenjang karier dan kesejahteraan mereka di dalam sistem yang baru diterapkan ini. Resistensi terhadap kebijakan ini muncul akibat ketidaksiapan individu maupun organisasi dalam menjalankan transformasi secara menyeluruh. Pegawai yang terbiasa dengan sistem birokrasi hierarkis menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan jabatan fungsional yang lebih mandiri dan menuntut kinerja berbasis capaian.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif* dengan metode *studi kasus* untuk menganalisis implementasi kebijakan *delayering* di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK); penelitian dilaksanakan di lingkungan DJPK (waktu tidak disebutkan secara spesifik). Populasi penelitian adalah seluruh pemangku kepentingan terkait kebijakan tersebut, dengan sampel sebanyak 13 informan yang dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi (pejabat struktural, fungsional, pelaksana, hingga akademisi). Instrumen penelitian berupa peneliti sebagai instrumen utama yang didukung pedoman wawancara semi-terstruktur, pedoman observasi, matriks *coding* data, serta dokumen kebijakan dan laporan resmi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi partisipatif. Teknik analisis data menggunakan model *Miles & Huberman* yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan verifikasi melalui triangulasi untuk memastikan keabsahan temuan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Gambaran Umum Implementasi *Delayering* di DJPK

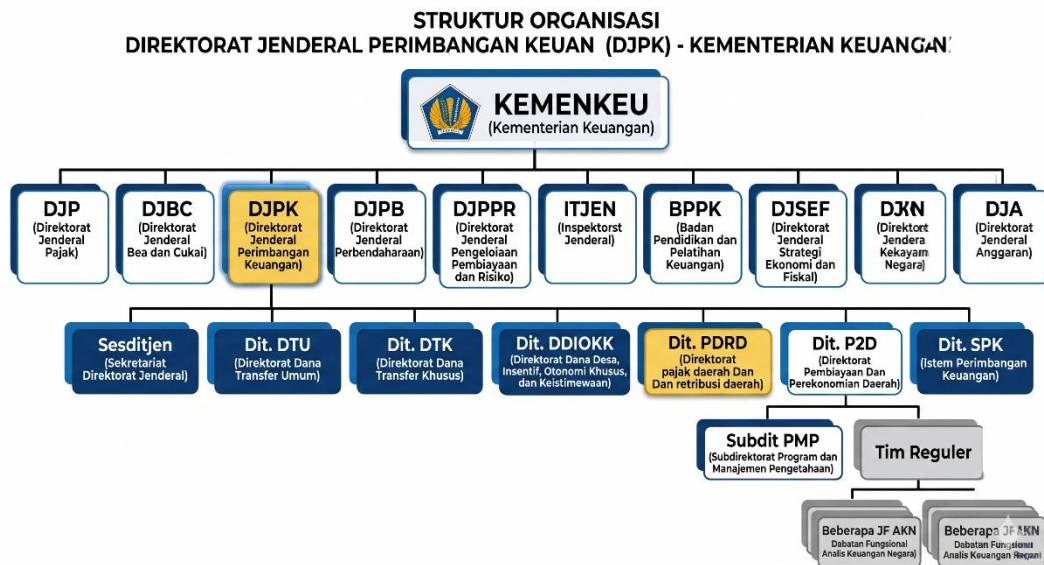
Agenda penyederhanaan birokrasi dipercepat pada periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo. Pada pidato pelantikan tanggal 20 Oktober 2019, Presiden menyampaikan rencana pemangkasan eselonisasi menjadi dua level serta penguatan jabatan fungsional.

Kebijakan ini ditindaklanjuti melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 384 Tahun 2019 yang memerintahkan kementerian dan lembaga melakukan identifikasi jabatan administrasi yang dapat disederhanakan. Regulasi utama ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Birokrasi dan diperkuat melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 serta Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan sistem merit dan penguatan jabatan fungsional.

Implementasi kebijakan dimulai sejak 2020 dan dipercepat pada 2021 melalui pemetaan jabatan, identifikasi beban kerja, serta penetapan formasi jabatan fungsional. Kementerian Keuangan merespons cepat, termasuk Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) yang memiliki fungsi dalam pengelolaan transfer ke daerah dan evaluasi kapasitas fiskal pemerintah daerah.

Sebelum delayering, struktur DJPK bersifat hierarkis berlapis dengan jalur komando dari pelaksana, kepala seksi, kepala subdirektorat, hingga direktur. Setiap dokumen kebijakan melalui beberapa tahap paraf administratif sehingga memperpanjang waktu penyelesaian dan memperlambat koordinasi, terutama dalam dinamika kebijakan fiskal yang cepat.

Implementasi delayering di DJPK dimulai pada Semester II Tahun 2023 dengan penyederhanaan jabatan eselon III dan sebagian eselon IV menjadi jabatan fungsional. Subdirektorat diubah menjadi tim reguler berbasis fungsi serta dibentuk tim ad hoc untuk menangani isu strategis. Penghapusan lapisan struktural menengah mengurangi rantai komando, sementara pola kerja bergeser dari orientasi jabatan menuju orientasi fungsi dan tanggung jawab profesional.



Sumber: diolah sendiri

Gambar 1. Struktur Hirarki Organisasi DJPK Kemenkeu

Struktur baru menempatkan direktur dan kepala bidang sebagai pengarah kebijakan, sementara pejabat fungsional menjadi pelaksana utama fungsi teknis. Tim reguler dibentuk untuk menangani bidang kerja tertentu. Setiap tim memiliki penanggung jawab berdasarkan fungsi, bukan jabatan struktural. Selain tim reguler, dibentuk tim ad hoc untuk menangani isu strategis. Keanggotaan tim ditentukan berdasarkan kebutuhan kompetensi. Mekanisme ini memungkinkan fleksibilitas operasional tanpa membentuk unit baru.

Perubahan membawa konsekuensi pada mekanisme pelaporan. Sebelum delayering, pelaksana melapor berjenjang dari kepala seksi hingga kepala subdirektorat. Setelah delayering, pejabat fungsional dapat melaporkan langsung kepada kepala bidang atau direktur. Rantai komunikasi menjadi lebih pendek dan jalur paraf administratif berkurang. Penataan ulang juga terjadi pada pembagian peran dan tanggung jawab yang dirumuskan dalam pedoman kerja

internal. Pola pengawasan bergeser dari pengendalian administratif menuju pengendalian berbasis kinerja dan mutu substansi.

Pada tahap implementasi awal, organisasi melakukan pemetaan jabatan dan analisis beban kerja. Penyesuaian formasi dilakukan bertahap dan pegawai mengikuti proses penyetaraan. Struktur baru mendorong komunikasi langsung dan diskusi substantif. Rapat kerja lebih berfokus pada pembahasan teknis. Mekanisme ini menuntut kesiapan profesional pejabat fungsional. Pada tingkat operasional, koordinasi lintas direktorat tidak lagi menunggu disposisi berjenjang. Pejabat fungsional dapat berdiskusi langsung untuk menyelaraskan data dan kebijakan. Penataan struktur juga berdampak pada sistem karier yang berbasis angka kredit dan kompetensi.

Implementasi *delayering* dilakukan bertahap. Sekretariat mempertahankan sebagian struktur administratif, sementara unit teknis mengalami perubahan paling signifikan. Pimpinan berperan sebagai pengarah substansi dan pengendali kinerja. Penguatan monitoring dan evaluasi dilakukan untuk menjaga akuntabilitas. Waktu penyusunan dokumen menjadi lebih ringkas dan diskusi kebijakan berlangsung lebih langsung.

## **Penyajian dan Analisis Data**

### **Aspek Standar dan Tujuan**

Aspek standar dan tujuan kebijakan dalam implementasi *delayering* di DJPK menunjukkan bahwa arah perubahan dirumuskan dalam kerangka kebijakan yang jelas dan terstruktur, dengan tujuan meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat pengambilan keputusan fiskal, serta memperkuat kualitas analisis kebijakan Transfer ke Daerah dan Dana Desa. IK1 menyatakan “Tujuan utamanya memang mempercepat proses, tapi bukan sekadar cepat. Kita ingin kualitas analisis juga naik,” sejalan dengan IK3 “orientasinya bukan lagi jabatan, tapi hasil kerja,” dan IK5 yang merasakan peningkatan kontribusi profesional, sementara IK6 melihat fleksibilitas tetap mengarah pada tujuan yang sama meskipun perlu adaptasi. Namun IK2 dan IK4 menunjukkan bahwa pemahaman belum merata dan masih terdapat kebingungan pada fase awal, sedangkan IK7 menekankan pentingnya standar kinerja yang jelas dan IK8 melihat adanya pengaruh tuntutan eksternal. IK9 merasakan alur kerja lebih sederhana, tetapi IK10 menyatakan masih ada kebingungan prioritas. Observasi menunjukkan diskusi lebih fokus pada hasil, meskipun masih perlu klarifikasi, dan dokumentasi menegaskan indikator kinerja berupa kecepatan proses, ketepatan waktu penyaluran dana, serta kualitas analisis, yang menunjukkan keselarasan antara tujuan kebijakan dan praktik meskipun internalisasi belum merata.

### **Aspek Sumber Daya**

Aspek sumber daya menunjukkan bahwa keberhasilan *delayering* sangat bergantung pada kapasitas manusia, sistem, dan teknologi. IK1 menyatakan *delayering* menuntut peningkatan kompetensi analitik, IK2 menilai kapasitas belum merata, dan IK3 menjelaskan adanya pemetaan kompetensi serta pelatihan terstruktur, didukung oleh IK5 dan IK7 yang menegaskan tuntutan kualitas individu semakin tinggi. Namun IK4 menyoroti kesenjangan kapasitas, IK6 menyatakan proses transisi tidak mudah, dan IK8 menekankan pentingnya penguasaan teknologi, sementara IK9 melihat teknologi meningkatkan efisiensi dan IK10 menyatakan masih ada yang perlu adaptasi. Observasi menunjukkan penggunaan sistem digital mempercepat alur kerja meskipun belum merata, dan dokumentasi menegaskan penguatan kapasitas melalui pelatihan, pembinaan jabatan fungsional, serta sistem angka kredit, sehingga sumber daya menjadi faktor dinamis yang terus berkembang dalam mendukung implementasi kebijakan.

### **Aspek Komunikasi Antar Unit**

Aspek komunikasi antar unit menunjukkan pergeseran dari pola hierarkis ke pola yang lebih langsung dan horizontal. IK1 menyatakan struktur datar membuat komunikasi lebih akurat, IK2 dan IK5 melihat komunikasi lintas unit lebih cair, sementara IK7 dan IK8 menilai komunikasi langsung meningkatkan kualitas keputusan, serta IK9 merasakan intensitas koordinasi meningkat. Namun IK3 menyoroti perlunya adaptasi budaya komunikasi, IK4 menunjukkan masih ada pola lama, IK6 menyoroti potensi kebingungan koordinasi, dan IK10 menyatakan meningkatnya beban komunikasi. Observasi menunjukkan diskusi lebih interaktif dan keputusan lebih cepat, meskipun diperlukan penegasan peran, dan dokumentasi menunjukkan peningkatan forum koordinasi lintas unit, sehingga komunikasi menjadi lebih cepat dan terbuka namun tetap memerlukan pengelolaan agar efektif.

### **Aspek Karakteristik Pelaksana**

Aspek karakteristik pelaksana menunjukkan pergeseran dari pola kerja hierarkis menuju pola yang lebih proaktif, kolaboratif, dan berbasis kompetensi. IK1 menekankan perlunya sikap proaktif, IK2 melihat hubungan kerja lebih langsung, dan IK5, IK7, serta IK8 menegaskan pentingnya kompetensi dan kolaborasi, sementara IK9 merasakan dominasi kerja tim lintas unit. Namun IK3 dan IK4 menunjukkan perubahan budaya belum merata, IK6 menyatakan adaptasi membutuhkan waktu, dan IK10 menyoroti perbedaan cara kerja antar individu. Observasi menunjukkan interaksi lebih terbuka namun masih ada kecenderungan menunggu arahan, dan dokumentasi menekankan profesionalisme serta kerja tim, sehingga karakteristik pelaksana berkembang secara dinamis melalui proses adaptasi.

### **Aspek Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik**

Aspek kondisi sosial, ekonomi, dan politik menunjukkan bahwa implementasi *delayering* dipengaruhi oleh tekanan kebijakan nasional, kondisi fiskal, dan tuntutan publik. IK1 dan IK2 menegaskan faktor *top-down* dan legitimasi politik, IK7 dan IK8 menyoroti tuntutan respons cepat dan akuntabilitas, sementara IK3 dan IK4 menekankan efisiensi fiskal. Pada level pelaksana, IK5, IK9, dan IK10 menunjukkan tuntutan eksternal memengaruhi prioritas kerja, dan IK6 menyoroti peningkatan beban kerja. Observasi menunjukkan isu eksternal menjadi fokus pembahasan, dan dokumentasi menegaskan penyederhanaan struktur untuk meningkatkan efektivitas dan ketepatan penyaluran dana, sehingga faktor eksternal menjadi pendorong sekaligus tekanan dalam implementasi kebijakan.

### **Aspek Disposisi Implementer**

Aspek disposisi *implementer* menunjukkan respons yang beragam terhadap *delayering*. IK1, IK2, IK5, IK7, dan IK10 menunjukkan sikap positif, sementara IK3 dan IK4 menyoroti keraguan terkait sistem karier, IK6 menyatakan adaptasi membutuhkan waktu, dan IK9 menunjukkan kebingungan awal. IK10 dan IK11 menekankan pentingnya proaktivitas individu dalam struktur yang lebih datar. Observasi menunjukkan partisipasi meningkat seiring waktu, dan dokumentasi menegaskan penguatan budaya kerja melalui pelatihan dan *mentoring*, sehingga disposisi *implementer* berkembang secara dinamis dari ketidakpastian menuju penerimaan.

### **Aspek Peningkatan Kinerja Organisasi**

Aspek peningkatan kinerja organisasi menunjukkan perubahan pada efisiensi proses dan kualitas output kebijakan. IK4 menyatakan waktu respons lebih cepat, IK5 menunjukkan koordinasi lebih efisien, sementara IK6 dan IK8 menegaskan peningkatan kualitas analisis dan ruang argumentasi teknis. Namun IK10 menyatakan pada awalnya terasa kompleks, dan IK3 menekankan ketimpangan kapasitas memengaruhi kinerja, serta IK13 menyoroti pentingnya budaya kerja. Observasi menunjukkan rapat lebih singkat dan keputusan lebih cepat, sedangkan

dokumentasi menunjukkan peningkatan ketepatan waktu penyaluran dana, sehingga kinerja organisasi mencerminkan hasil dari interaksi berbagai aspek implementasi.

## Pembahasan

### Penerapan Penataan Jabatan Fungsional Melalui Delayering Aspek Standar dan Tujuan

Aspek standar dan tujuan kebijakan dalam implementasi *delayering* di DJPK menjadi fondasi utama yang mengarahkan seluruh perubahan organisasi. Dalam kerangka model yang dikembangkan oleh Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975), kejelasan standar dan tujuan dipandang sebagai prasyarat agar pelaksana memiliki arah tindakan yang konsisten. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *delayering* di DJPK memiliki tujuan yang relatif tegas, yaitu mendorong efisiensi birokrasi, mempercepat proses pengambilan keputusan fiskal, serta meningkatkan kualitas analisis kebijakan terkait pengelolaan *Transfer ke Daerah* dan *Dana Desa*. Tujuan ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga diterjemahkan ke dalam indikator operasional seperti pemangkasan waktu siklus dokumen, percepatan koordinasi lintas unit, dan penguatan peran pejabat fungsional dalam proses analisis. Jika ditarik dari gambaran umum implementasi, terlihat adanya perbedaan yang cukup kontras antara kondisi sebelum dan sesudah *delayering*. Sebelum *delayering*, struktur organisasi DJPK cenderung berjenjang dengan beberapa lapisan eselon yang harus dilalui dalam proses pengambilan keputusan. Alur kerja bersifat administratif dan linear, di mana dokumen harus melewati serangkaian tahapan paraf dan disposisi sebelum sampai pada pengambil keputusan, sehingga sering menyebabkan keterlambatan respons kebijakan dan fragmentasi analisis teknis.

Setelah *delayering*, struktur organisasi menjadi lebih datar dengan pengurangan lapisan eselon dan penguatan jabatan fungsional. Alur kerja menjadi lebih ringkas dan memungkinkan penyampaian analisis langsung kepada pimpinan tanpa banyak tahapan administratif. Pola kerja berbasis tim, baik tim reguler maupun *ad hoc*, menggantikan mekanisme koordinasi formal yang sebelumnya kaku, sehingga tujuan efisiensi dan percepatan lebih terwujud. Namun demikian, kejelasan tujuan kebijakan belum sepenuhnya menghasilkan keseragaman pemahaman di tingkat pelaksana, terutama pada fase awal implementasi yang masih menunjukkan adanya *gap* antara kejelasan normatif dan internalisasi praktis. Dari sisi kelebihan, kejelasan tujuan memberikan arah kuat, legitimasi internal, dan kemudahan evaluasi kinerja. Namun, kelemahan tetap muncul berupa kebingungan peran, tekanan kerja, dan belum meratanya pemahaman tujuan di seluruh unit. Temuan ini sejalan dengan Lei et al. (2023) dan Susiawati (2021), serta menunjukkan bahwa aspek ini menjadi *driving variable* dalam hubungan kausal antar aspek implementasi.

### Aspek Sumber Daya

Pada aspek sumber daya dalam kerangka Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975), tidak hanya dimaknai sebagai ketersediaan personel, anggaran, dan fasilitas, tetapi juga mencakup kapasitas teknis, kompetensi analitik, serta dukungan sistem. Dalam konteks *delayering* di DJPK, aspek ini menjadi penentu utama keberhasilan karena perubahan struktur organisasi menggeser peran dari jabatan administratif ke jabatan fungsional. Sebelum *delayering*, distribusi pekerjaan mengikuti struktur hierarkis dan kompetensi teknis belum menjadi faktor dominan. Namun setelah *delayering*, pejabat fungsional menjadi aktor utama dalam analisis kebijakan fiskal, sehingga membutuhkan peningkatan kapasitas secara sistematis. Data wawancara menunjukkan adanya variasi kesiapan antar individu, kesenjangan kompetensi, serta kebutuhan adaptasi yang berbeda tergantung latar belakang pengalaman.

Selain sumber daya manusia, pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi faktor penting. Sistem manajemen dokumen digital mempercepat distribusi informasi, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi ketergantungan pada proses manual. Organisasi juga melakukan

penguatan kapasitas melalui pelatihan tematik, *mentoring*, serta *knowledge sharing*. Namun demikian, tantangan tetap muncul berupa tekanan adaptasi dan ketimpangan kapasitas antar individu. Temuan ini sejalan dengan Subarja et al. (2022) dan Sirait (2023), yang menekankan pentingnya kompetensi sebagai inti transformasi birokrasi. Secara kausal, sumber daya berperan sebagai fondasi yang memengaruhi disposisi implementer dan kinerja organisasi, sehingga keberlanjutan implementasi sangat bergantung pada pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

### **Aspek Komunikasi Antar Unit**

Perubahan struktur dalam *delayering* secara langsung mendorong perubahan pola komunikasi antar unit di DJPK. Sebelum *delayering*, komunikasi bersifat hierarkis dan berlapis, sehingga sering terjadi keterlambatan dan distorsi informasi. Setelah *delayering*, komunikasi menjadi lebih horizontal, cepat, dan langsung antar pejabat fungsional. Diskusi dalam forum koordinasi menjadi lebih terbuka dan berbasis substansi, di mana analisis disampaikan secara langsung tanpa melalui banyak tahapan administratif. Hal ini meningkatkan efisiensi komunikasi serta mempercepat pengambilan keputusan.

Namun demikian, tidak semua individu siap dengan pola komunikasi baru tersebut. Sebagian pelaksana masih memerlukan adaptasi dalam memahami konteks informasi yang disampaikan secara cepat. Selain itu, percepatan komunikasi belum selalu diiringi dengan keseragaman pemahaman, sehingga dalam beberapa kasus masih diperlukan klarifikasi tambahan. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya ditentukan oleh struktur, tetapi juga oleh kesiapan individu dan budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan Dahlia (2020) dan Khurohman & Desiana (2024), yang menekankan pentingnya komunikasi efektif dalam mendukung koordinasi dan pencapaian tujuan kebijakan.

### **Aspek Karakteristik Pelaksana**

Perubahan pola komunikasi yang semakin terbuka dan horizontal tidak dapat dilepaskan dari bagaimana karakteristik badan pelaksana terbentuk dan beradaptasi dalam implementasi *delayering* di DJPK. Dalam kerangka Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975), karakteristik badan pelaksana mencakup dimensi struktural dan kultural yang menentukan bagaimana kebijakan dioperasionalkan. Sebelum *delayering*, organisasi DJPK ditandai oleh struktur hierarkis yang kaku dengan pembagian peran yang tegas antara pejabat struktural dan pelaksana teknis. Pola kerja cenderung administratif dengan alur keputusan mengikuti garis komando formal. Namun setelah *delayering*, terjadi transformasi menuju struktur yang lebih ramping dengan penguatan peran pejabat fungsional, sehingga hubungan kerja menjadi lebih cair dan kolaboratif serta interaksi lintas unit semakin intens.

Meskipun perubahan struktur telah membuka ruang kerja yang lebih adaptif, hasil wawancara menunjukkan bahwa tidak semua individu langsung menyesuaikan pola pikirnya. Sebagian pelaksana masih mempertahankan cara kerja lama yang menunggu arahan, sehingga muncul ketidaksinkronan antara perubahan formal dan budaya kerja. Fenomena ini menunjukkan adanya fase transisi organisasi, di mana norma lama belum sepenuhnya tergantikan oleh nilai baru yang menekankan inisiatif, kolaborasi, dan profesionalisme. Organisasi berupaya mendorong perubahan ini melalui penguatan nilai integritas, akuntabilitas, dan orientasi hasil, serta mekanisme kerja tim lintas direktorat. Temuan ini sejalan dengan Wynen et al. (2014) dan Dahlia (2020), yang menegaskan bahwa perubahan struktur tidak otomatis diikuti perubahan budaya tanpa proses internalisasi yang konsisten.

### **Aspek Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik**

Transformasi organisasi dalam implementasi *delayering* di DJPK tidak berlangsung dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang lebih luas. Dalam kerangka Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975), faktor eksternal ini

berperan sebagai konteks yang dapat memperkuat atau melemahkan implementasi kebijakan. Dari sisi politik, *delaying* merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional yang mendorong penyederhanaan struktur organisasi secara *top-down*. Hal ini memberikan legitimasi kuat sekaligus tekanan bagi organisasi untuk beradaptasi secara cepat. Dari sisi ekonomi, dinamika fiskal negara dan tuntutan efisiensi anggaran mendorong organisasi untuk mempercepat proses kerja dan meningkatkan efektivitas pengelolaan Transfer ke Daerah dan Dana Desa.

Dari sisi sosial, meningkatnya ekspektasi publik terhadap transparansi dan akuntabilitas turut mendorong organisasi bekerja lebih cepat dan tepat. Tekanan eksternal ini tidak hanya memperkuat urgensi implementasi, tetapi juga memengaruhi cara kerja dan motivasi pelaksana di dalam organisasi. Namun demikian, tuntutan yang tinggi juga dapat menimbulkan tekanan adaptasi, terutama pada fase awal perubahan. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor eksternal tidak hanya menjadi latar belakang kebijakan, tetapi juga berperan aktif dalam membentuk dinamika internal organisasi. Hal ini sejalan dengan Igbokwe Ibeto & Osakede (2023), yang menekankan pentingnya dukungan politik dan tekanan eksternal dalam keberhasilan reformasi birokrasi.

### **Aspek Disposisi Implementer**

Aspek disposisi implementer menjadi kunci dalam memahami bagaimana kebijakan *delaying* diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari. Dalam kerangka Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975), disposisi mencerminkan sikap, motivasi, dan tingkat penerimaan pelaksana terhadap kebijakan. Sebelum *delaying*, disposisi relatif stabil karena peran dan prosedur telah jelas dalam struktur hierarkis. Namun setelah *delaying*, perubahan struktur dan pola kerja berbasis fungsional menuntut adaptasi yang tidak hanya teknis, tetapi juga psikologis. Hasil observasi menunjukkan adanya variasi partisipasi dalam diskusi, di mana sebagian pelaksana aktif menyampaikan analisis, sementara sebagian lainnya masih pasif dan menunggu arahan.

Perbedaan sikap ini dipengaruhi oleh latar belakang kompetensi, pengalaman, serta pemahaman terhadap sistem kerja baru. Sebagian pelaksana melihat *delaying* sebagai peluang pengembangan profesional, sementara lainnya mengalami ketidakpastian peran. Dari sisi motivasi, kejelasan jalur karier dan sistem penilaian berbasis angka kredit menjadi faktor penting dalam membentuk disposisi positif. Namun, peningkatan beban kerja juga menjadi tantangan yang dapat memengaruhi kesiapan individu. Temuan ini sejalan dengan Sariah et al. (2019), yang menekankan pentingnya persepsi keadilan dan kepastian karier dalam membentuk motivasi kerja. Secara kausal, disposisi implementer berperan sebagai mediator yang menghubungkan kebijakan dengan hasil implementasi.

### **Aspek Peningkatan Kinerja Organisasi**

Aspek peningkatan kinerja organisasi merupakan refleksi dari keseluruhan proses implementasi *delaying* di DJPK. Dalam kerangka Van Meter dan Van Horn (1975), kinerja merupakan hasil dari interaksi antar aspek seperti tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi, karakteristik pelaksana, kondisi eksternal, dan disposisi implementer. Sebelum *delaying*, proses kerja cenderung lambat karena alur birokrasi yang panjang dan berlapis. Setelah *delaying*, terjadi percepatan signifikan dalam pengambilan keputusan serta peningkatan peran pejabat fungsional dalam analisis kebijakan. Diskusi menjadi lebih ringkas, langsung pada substansi, dan memungkinkan penyelesaian isu dalam satu forum tanpa menunggu disposisi berjenjang.

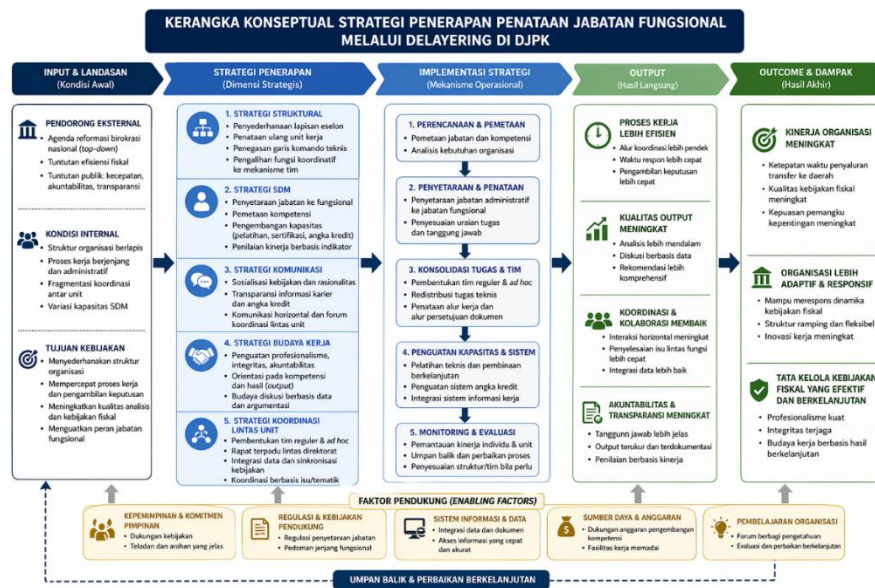
Meskipun demikian, peningkatan kinerja belum sepenuhnya merata. Perbedaan kapasitas antar unit menyebabkan variasi kualitas output, dan peningkatan beban kerja pada sebagian pegawai berpotensi menimbulkan tekanan jika tidak diimbangi dengan dukungan yang memadai. Dari sisi dokumentasi, terdapat peningkatan pada indikator ketepatan waktu

penyaluran dan kualitas analisis fiskal. Secara keseluruhan, implementasi *delayering* di DJPK dapat dikategorikan berhasil secara substantif karena mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja. Namun, keberlanjutan kinerja sangat bergantung pada pemerataan kapasitas, konsistensi adaptasi, serta penguatan budaya kerja profesional di seluruh organisasi.

### **Strategi Penerapan Penataan Jabatan Fungsional melalui Delayering di DJPK**

Penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* di DJPK menunjukkan pola strategi yang terencana pada dimensi struktural. Perubahan tidak dilakukan secara sporadis, melainkan melalui penataan ulang unit kerja, penyederhanaan lapisan eselon, serta penegasan ulang garis komando teknis. Struktur organisasi dirancang lebih ramping dengan mengalihkan fungsi koordinatif dari jabatan administrasi ke mekanisme tim. Tim reguler dan tim *ad hoc* menjadi instrumen utama dalam menjaga kesinambungan kerja teknis. Strategi struktural menempatkan pejabat fungsional sebagai aktor inti dalam proses produksi kebijakan. Penghapusan beberapa jenjang eselon menciptakan ruang pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan pelaksana teknis. Penguatan kewenangan teknis dilakukan melalui pemberian tanggung jawab langsung atas penyusunan analisis, telaah kebijakan, serta rekomendasi fiskal. Struktur yang lebih sederhana mengurangi fragmentasi keputusan dan memotong rantai disposisi administratif. Penataan ulang struktur tidak hanya menyentuh aspek formal organisasi, tetapi juga mekanisme kerja operasional. DJPK membentuk pola kerja berbasis tim yang fleksibel, di mana tim reguler menangani tugas inti yang berkelanjutan, sedangkan tim *ad hoc* menangani isu lintas direktorat atau kebijakan strategis.

Pola ini memungkinkan mobilisasi sumber daya secara cepat tanpa menunggu perubahan struktur formal dan memperkuat kemampuan organisasi merespons dinamika kebijakan fiskal. Strategi struktural juga mencakup penataan alur persetujuan dokumen dengan penyederhanaan mekanisme paraf berlapis. Pejabat fungsional diberikan ruang untuk menyampaikan rekomendasi langsung kepada pimpinan unit, sehingga proses menjadi lebih cepat sekaligus menjaga kualitas karena substansi dibahas secara langsung antara penyusun dan pengambil keputusan. Hubungan kerja menjadi lebih substantif dibandingkan administratif. Pada dimensi sumber daya manusia, strategi yang diterapkan menekankan penguatan kapasitas dan kejelasan jalur karier. Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional diikuti dengan pemetaan kompetensi yang digunakan untuk menentukan kebutuhan pelatihan, sertifikasi, dan pembinaan angka kredit. DJPK memanfaatkan sistem pembelajaran internal serta program pelatihan kementerian untuk meningkatkan kapasitas teknis pegawai, termasuk pelatihan pengelolaan transfer ke daerah, analisis kebijakan fiskal, dan pengolahan data. Strategi ini menunjukkan bahwa *delayering* tidak hanya merupakan pengurangan jabatan, tetapi reposisi peran profesional. Strategi komunikasi juga dirancang untuk mengurangi resistensi dan mempercepat adaptasi melalui sosialisasi kebijakan, rapat koordinasi, serta diskusi lintas unit. Transparansi informasi terkait angka kredit dan jenjang jabatan memperkuat kepercayaan pegawai, sementara komunikasi horizontal antar direktorat mempercepat integrasi kebijakan dan mengurangi kesenjangan informasi.



Sumber: diolah sendiri

Gambar 2. Strategi Penerapan Penataan Jabatan Fungsional

Strategi penguatan budaya kerja menjadi komponen penting dalam penerapan *delayering*. Orientasi kerja diarahkan pada profesionalisme dan akuntabilitas personal. Penilaian kinerja berbasis indikator individu mendorong pegawai untuk meningkatkan kualitas *output*. Budaya diskusi ilmiah diperkuat melalui pembahasan internal yang menekankan argumentasi berbasis data. Lingkungan kerja mulai menempatkan kompetensi sebagai ukuran utama legitimasi profesional. Strategi koordinasi lintas unit dilaksanakan melalui pembentukan tim lintas direktorat dan mekanisme rapat terpadu. Koordinasi tidak lagi bergantung pada surat disposisi formal, melainkan pada interaksi langsung antar analis. Integrasi data dan sinkronisasi kebijakan dilakukan melalui forum bersama yang terjadwal. Model ini memperkuat konsistensi kebijakan transfer dan mengurangi potensi tumpang tindih analisis. Strategi yang diterapkan menunjukkan pendekatan simultan antara penataan struktur, penguatan kapasitas, perbaikan komunikasi, pembentukan budaya profesional, dan integrasi lintas unit.

Strategi penerapan *delayering* di DJPK memperlihatkan pendekatan bertahap yang mengombinasikan penyesuaian regulatif dengan rekayasa operasional. Penataan jabatan fungsional tidak dilakukan sekaligus dalam satu momentum administratif, melainkan melalui tahapan pemetaan jabatan, penyetaraan, konsolidasi tugas, serta penguatan mekanisme evaluasi. Pendekatan bertahap tersebut bertujuan menjaga stabilitas kerja dan mencegah disrupsi layanan pengelolaan transfer ke daerah. Strategi struktural pada tahap konsolidasi difokuskan pada penyelarasan antara tugas formal dan praktik kerja harian. Unit kerja melakukan penyesuaian uraian tugas agar sesuai dengan fungsi fungsional yang baru. Penghapusan jabatan administrasi diikuti dengan redistribusi tanggung jawab teknis. Redistribusi tersebut memperjelas siapa yang bertanggung jawab atas analisis data, penyusunan rekomendasi, dan koordinasi lintas unit. Kejelasan peran memperkuat akuntabilitas individu dan mengurangi ambiguitas kewenangan.

Strategi SDM pada tahap lanjutan berorientasi pada penguatan sistem penilaian berbasis kinerja. Penilaian kinerja tidak lagi berfokus pada kepatuhan administratif, melainkan pada capaian indikator teknis. Mekanisme angka kredit menjadi instrumen pengendali kualitas. Pegawai terdorong untuk menghasilkan *output* yang terdokumentasi dan terukur. Strategi ini menciptakan insentif profesional yang mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Penerapan strategi SDM juga mencakup pembinaan berkelanjutan. Unit kerja mendorong pembentukan kelompok diskusi teknis dan forum berbagi pengetahuan. Pertukaran pengalaman antar pejabat fungsional mempercepat penyebaran praktik kerja yang efektif. Model

pembelajaran kolektif ini memperkuat kohesi profesional dan meningkatkan standar mutu internal. Kapasitas organisasi berkembang melalui proses saling belajar antar analis.

Strategi komunikasi pada tahap adaptasi diarahkan untuk mengelola ekspektasi dan menjaga motivasi pegawai. Informasi mengenai perkembangan kebijakan, perubahan struktur, dan implikasi karier disampaikan secara terbuka. Transparansi ini mengurangi ketidakpastian psikologis yang sering muncul pada masa transisi organisasi. Pimpinan unit berperan aktif dalam menjelaskan arah kebijakan dan mendengarkan masukan pegawai. Strategi komunikasi eksternal juga dijalankan untuk menjaga koordinasi dengan kementerian dan lembaga mitra. *Delayering* tidak boleh mengganggu hubungan kerja eksternal. Pejabat fungsional diberi ruang untuk berinteraksi langsung dengan mitra teknis. Pendekatan ini mempercepat penyelarasan kebijakan dan meningkatkan responsivitas DJPK terhadap dinamika regulasi nasional.

Strategi penguatan budaya kerja menekankan internalisasi nilai profesionalisme dan integritas. Orientasi kerja diarahkan pada kualitas analisis dan dampak kebijakan terhadap daerah. Diskusi internal didorong untuk berbasis data dan argumentasi. Budaya kerja berbasis jabatan perlahan bergeser menuju budaya kerja berbasis kompetensi. Proses ini memperkuat legitimasi profesional pejabat fungsional dalam pengambilan keputusan teknis. Strategi koordinasi lintas unit berkembang melalui pembentukan mekanisme integrasi informasi. Rapat lintas direktorat disusun secara tematik berdasarkan isu kebijakan. Agenda rapat difokuskan pada penyelesaian masalah konkret, bukan pada pelaporan administratif. Koordinasi berbasis isu mempercepat penyelesaian permasalahan yang melibatkan beberapa unit. Mekanisme ini memperkuat konsistensi kebijakan dan mengurangi potensi duplikasi analisis.

Sinergi antar strategi menunjukkan bahwa *delayering* diterapkan melalui pendekatan sistemik. Struktur yang ramping diperkuat oleh kapasitas SDM yang ditingkatkan. Komunikasi yang terbuka mempercepat adaptasi. Budaya kerja profesional memperkuat kualitas *output*. Koordinasi lintas unit menjaga integrasi kebijakan. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa strategi penerapan tidak bersifat parsial, melainkan dirancang untuk mengubah cara organisasi bekerja secara menyeluruh. Implementasi strategi berlangsung dalam dinamika yang memerlukan penyesuaian berkelanjutan. Evaluasi internal dilakukan untuk menilai efektivitas pola kerja baru. Umpan balik dari pejabat fungsional dan pimpinan unit menjadi dasar penyempurnaan mekanisme kerja. Adaptasi tersebut memperlihatkan bahwa strategi *delayering* diperlakukan sebagai proses belajar organisasi, bukan sebagai kebijakan yang statis.

Strategi penerapan *delayering* di DJPK memperlihatkan konsolidasi pada tahap pematangan dan pengendalian kinerja. Organisasi tidak berhenti pada perubahan struktur dan penyesuaian peran, melainkan membangun mekanisme kontrol yang memastikan perubahan berjalan konsisten dengan tujuan awal efisiensi dan peningkatan mutu kebijakan. Pendekatan ini menempatkan evaluasi sebagai instrumen strategis. Strategi struktural pada tahap pematangan berfokus pada penyelarasan kembali antara struktur formal dan praktik lapangan. Evaluasi internal digunakan untuk menilai apakah pembentukan tim reguler dan tim *ad hoc* berjalan efektif. Unit kerja melakukan peninjauan terhadap distribusi beban kerja agar tidak terjadi ketimpangan antar pejabat fungsional. Penyempurnaan struktur dilakukan melalui penataan ulang tim atau penyesuaian penugasan apabila ditemukan ketidakseimbangan kapasitas.

Strategi SDM pada tahap ini diarahkan pada penguatan jenjang karier dan keberlanjutan profesional. DJPK mengintegrasikan rencana pengembangan individu ke dalam rencana kinerja unit. Perencanaan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan kebijakan fiskal yang berkembang. Pendekatan ini memastikan bahwa kapasitas pegawai terus diperbarui sesuai dinamika pengelolaan transfer ke daerah. Strategi tersebut memperlihatkan orientasi jangka panjang, bukan sekadar respons terhadap perubahan awal. Penguatan sistem evaluasi berbasis indikator menjadi elemen kunci. Indikator kinerja individu diselaraskan dengan indikator kinerja organisasi. Penyusunan target kerja tahunan memperhatikan kontribusi langsung terhadap kualitas pengelolaan dana transfer. Mekanisme ini menciptakan hubungan yang jelas antara

kinerja personal dan kinerja institusi. Transparansi penilaian memperkuat akuntabilitas dan mendorong konsistensi *output*.

Strategi komunikasi pada tahap pementapan diarahkan pada penguatan umpan balik dua arah. Pimpinan unit tidak hanya menyampaikan arahan, tetapi juga menerima masukan dari pejabat fungsional mengenai efektivitas mekanisme kerja. Forum refleksi internal digunakan untuk mengidentifikasi hambatan teknis dan solusi operasional. Interaksi ini memperkuat rasa kepemilikan terhadap kebijakan *delayering*. Strategi penguatan budaya kerja berkembang melalui internalisasi nilai kolaborasi dan integritas. Organisasi menekankan bahwa keberhasilan *delayering* bergantung pada kesediaan pegawai untuk bekerja lintas fungsi. Budaya diskusi profesional didorong agar setiap keputusan didasarkan pada data dan argumentasi rasional. Pola ini mengurangi ketergantungan pada otoritas struktural dan memperkuat legitimasi keahlian.

Strategi koordinasi lintas unit pada tahap ini difokuskan pada integrasi sistem informasi dan sinkronisasi kebijakan. Pertukaran data antar direktorat difasilitasi melalui mekanisme berbagi dokumen dan pembahasan bersama. Koordinasi tidak lagi bersifat reaktif, tetapi dirancang proaktif melalui perencanaan terpadu. Pendekatan ini menjaga konsistensi kebijakan transfer dan memperkuat kohesi organisasi. Pola strategi menunjukkan kesinambungan antara tahap perubahan awal dan tahap konsolidasi. Struktur yang telah dirampingkan dipertahankan melalui evaluasi rutin. Kapasitas SDM terus diperkuat melalui pembinaan berkelanjutan. Komunikasi dan budaya kerja dijaga agar tetap mendukung orientasi profesional. Koordinasi lintas unit diperkuat untuk menghindari fragmentasi kebijakan. Implementasi strategi memperlihatkan bahwa *delayering* dipahami sebagai transformasi sistem kerja. Organisasi mengelola perubahan melalui kombinasi rekayasa struktur, penguatan kapasitas, transparansi komunikasi, internalisasi nilai profesional, dan integrasi lintas fungsi. Pendekatan menyeluruh tersebut menunjukkan bahwa strategi penerapan tidak berhenti pada penyesuaian formal, melainkan mengarah pada pembentukan tata kelola kerja yang lebih efektif dan adaptif di DJPK.

## KESIMPULAN

Berdasarkan rumusan masalah dan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian mengenai implementasi penataan jabatan fungsional melalui *delayering* di DJPK menghasilkan dua simpulan utama sebagai berikut.

1. Hasil penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* menunjukkan peningkatan kinerja pegawai pada aspek efisiensi proses, kecepatan pengambilan keputusan teknis, dan kualitas analisis kebijakan fiskal. Penyederhanaan lapisan hierarki memperpendek waktu siklus persetujuan dan memperkuat komunikasi horizontal lintas unit. Pejabat fungsional memperoleh kewenangan teknis yang lebih jelas sehingga tanggung jawab individu terhadap mutu keluaran meningkat. Peningkatan kinerja terlihat pada efektivitas pengelolaan transfer ke daerah, konsistensi penggunaan standar layanan, serta integrasi indikator proses berbasis teknologi informasi. Namun peningkatan tersebut berlangsung bertahap dan dipengaruhi kesiapan kompetensi, adaptasi peran, serta stabilitas disposisi pelaksana.
2. Strategi penerapan *delayering* di DJPK dilaksanakan melalui pendekatan sistemik yang mencakup penataan struktur organisasi yang lebih ramping, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan mentoring, komunikasi perubahan yang terencana, pembentukan budaya kerja berbasis profesionalisme, serta koordinasi lintas unit berbasis tim reguler dan ad hoc. Integrasi sistem merit, indikator proses, dan pengawasan berbasis audit internal menjaga keseimbangan antara otonomi teknis dan akuntabilitas fiskal. Strategi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada perubahan struktur formal, tetapi pada sinergi antara kejelasan tujuan, kapasitas teknis, komunikasi efektif, dukungan lingkungan kebijakan, serta motivasi individu dalam menjalankan peran fungsional secara profesional.

## REFERENSI

- Anggara, S. (2014). *Kebijakan publik*. CV Pustaka Setia.
- Anas, M. (2024). Reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 1–15.
- Dahlia. (2020). Komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 7(2), 45–56.
- Igbokwe Ibeto, C. J., & Osakede, K. O. (2023). Public sector reform and policy implementation in developing countries. *Public Policy Review*, 15(2), 88–102.
- Jaelani. (2021). Teori organisasi dan administrasi publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), 10–22.
- Kementerian PANRB. (2024). Laporan reformasi birokrasi nasional tahun 2023.
- Khurohman, A., & Desiana, N. (2024). Efektivitas komunikasi organisasi dalam implementasi kebijakan publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 55–67.
- Kusuma, A. (2020). Budaya organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 23–34.
- Lei, X., et al. (2023). Bureaucratic reform and organizational performance. *Public Administration Quarterly*, 47(1), 77–95.
- Sariah, A., et al. (2019). Employee motivation and organizational change. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 112–125.
- Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan. (2023). Struktur organisasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Sinergi Kebijakan Fiskal Pusat dan Daerah. (2023). Laporan kebijakan fiskal nasional.
- Sirait, R. (2023). Kompetensi sumber daya manusia dalam reformasi birokrasi. *Jurnal SDM Indonesia*, 6(2), 30–42.
- Subarja, A., et al. (2022). Penguatan kapasitas ASN dalam reformasi birokrasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(2), 101–115.
- Susiawati, E. (2021). Implementasi kebijakan publik dalam organisasi pemerintah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(1), 66–78.
- Wynen, J., et al. (2014). Organizational change and public sector performance. *Public Management Review*, 16(6), 1–20.