

**IMPLEMENTASI PENATAAN JABATAN FUNGSIONAL
MELALUI *DELAYERING* PADA DIREKTORAT JENDERAL
PERIMBANGAN KEUANGAN: ANALISIS MODEL
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN VAN METER DAN VAN
HORN**

Disusun Oleh:

NAMA : HASAN BASRI
NPM : 2241021017
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

Lampiran 2. Lembar Persetujuan

PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN AKHIR

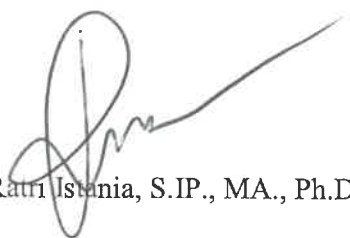
Nama	: Hasan Basri
NPM	: 2241021017
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Implementasi Penataan Jabatan Fungsional Melalui <i>Delayering</i> pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan: Analisis Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: <i>Implementation of Functional Positions Restructuring Through Delayering at the Directorate General of Fiscal Balance: A Van Meter and Van Horn Policy Implementation Model Analysis</i>

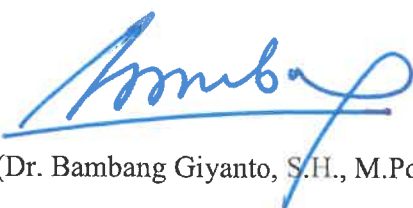
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis

Pembimbing I

Pembimbing II


(Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D.)


(Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.)

Lampiran 2. Lembar Pengesahan

PROGRAM STUDI APN PROGRAM MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Hasan Basri
NPM : 2241021017
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis : Implementasi Penataan Jabatan Fungsional Melalui
(Bahasa Indonesia) *Delayering* pada Direktorat Jenderal Perimbangan
Keuangan: Analisis Model Implementasi Kebijakan Van
Meter dan Van Horn

Telah mempertahankan tesis di depan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga
Administrasi Negara, pada :

Hari : Rabu
Tanggal : 3 Juni 2026
Pukul : 11.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Neneng Sri Rahayu, M.Si
Sekretaris : Dr. Hamka, MA
Anggota : Dr. Edy Sutrisno, M.Si.
Pembimbing 1 : Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D.
Pembimbing 2 : Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.



LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasan Basri
NPM : 2241021017
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik

Menyatakan bahwa tesis dengan judul “Implementasi Penataan Jabatan Fungsional Melalui *Delayering* pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan: Analisis Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn” merupakan hasil karya saya sendiri dan sepenuhnya orisinal. Tesis ini bukan merupakan hasil penelitian yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di universitas atau institusi lainnya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa tesis ini melanggar hak kekayaan intelektual orang lain atau melibatkan tindak plagiarisme, saya akan bertanggung jawab dan menerima konsekuensi sesuai aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian surat pernyataan ini saya buat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 22 Juni 2026

Yang Membuat Pernyataan



Hasan Basri

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya, peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Implementasi Penataan Jabatan Fungsional Melalui *Delaying* pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan: Analisis Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik, Politeknik STIA LAN Jakarta.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa perjalanan menyusun tesis ini, mulai dari perencanaan, pengumpulan data lapangan, hingga tahap penyelesaian, melibatkan proses diskusi dan analisis yang panjang serta tidak lepas dari berbagai hambatan. Namun, berkat bimbingan, arahan, bantuan, serta dukungan tulus dari berbagai pihak, tantangan tersebut dapat dilewati dengan baik.

Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Direktur Politeknik STIALAN Jakarta selaku pemimpin akademis di kampus yang selalu memberikan semangat, memberikan lingkungan belajar yang nyaman dan aman untuk mengembangkan diri.
2. Ibu Ratri Istania, S.IP., MA., Ph.D. dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd. selaku dosen pembimbing yang telah berbagi ilmu dan memberikan dukungan moral, bimbingan, masukan dalam penulisan tesis ini.
3. Bapak/Ibu dosen pengajar dan seluruh karyawan Politeknik STIA LAN Jakarta atas pendidikan dan bantuannya selama penulis menyelesaikan studi di Program Administrasi Pembangunan Negara, Konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik di Politeknik STIA LAN Jakarta.

4. Orang tua, istri tercinta, dan keluarga yang selalu memberikan dorongan dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini
5. Teman-teman MKP Angkatan 2022 atas kebersamaan, persahabatan, doa, dan semangat selama menjalankan perkuliahan di MKP STIA LAN Jakarta.
6. Bapak/Ibu informan penelitian dari DJPK, Biro Organta Sekretariat Jenderal Kemenkeu, dan Dosen Politeknik Keuangan Negara STAN yang telah membantu jalannya penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam materi maupun penyajiannya. Oleh karenanya pengembangan dan penyempurnaan tesis ini akan sangat berguna bagi kita semua. Akhir kata semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Jakarta, Mei 2026

Peneliti

ABSTRAK

Implementasi Penataan Jabatan Fungsional Melalui *Delayering* pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan: Analisis Model Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn

Hasan Basri, Ratri Istanja, dan Bambang Giyanto

acaner.dkd@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi penataan jabatan fungsional melalui kebijakan *delayering* (penyederhanaan birokrasi) dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja kelembagaan di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan. Transformasi kelembagaan ini diamanatkan oleh pemerintah pusat untuk merampingkan hierarki manajerial demi menciptakan entitas organisasi publik yang lebih tangkas (*agile*), responsif, dan sepenuhnya berbasis pada kompetensi keahlian. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini, dengan metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam terhadap 13 informan kunci, observasi aktivitas lapangan, serta telaah studi dokumentasi. Data kualitatif yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan kerangka interaktif Miles dan Huberman. Untuk mengukur efektivitasnya, evaluasi didasarkan pada enam variabel implementasi model *top-down* Van Meter dan Van Horn: standar sasaran, sumber daya, komunikasi antarunit, karakteristik agen pelaksana, kondisi lingkungan sosial-politik, serta disposisi pelaksana. Hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *delayering* di DJPK secara signifikan berhasil memangkas rantai persetujuan administratif dan meminimalkan distorsi informasi, yang bermuara pada percepatan proses perumusan kebijakan teknis daerah. Meskipun capaian efisiensi waktu ini memuaskan, transisi organisasi memunculkan tantangan sosiokultural yang krusial. Pegawai mengalami kendala berupa kebingungan pembagian peran kerja spesifik (*role clarity*), penambahan beban kerja individual, serta ketidakpastian arah proyeksi karier fungsional. Studi ini menyimpulkan bahwa efisiensi struktural telah tercapai, namun kelestariannya membutuhkan intervensi. Penelitian merekomendasikan pimpinan DJPK agar segera menyusun peta lintasan karier transparan, memperkuat program pendampingan untuk meminimalkan budaya kerja hierarkis konvensional, serta menetapkan indikator kinerja berbasis waktu yang lebih terukur.

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

ABSTRACT

Implementation of Functional Positions Restructuring Through Delayering at the Directorate General of Fiscal Balance: A Van Meter and Van Horn Policy Implementation Model Analysis

Hasan Basri, Ratri Istania, dan Bambang Giyanto

acaner.dkd@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to evaluate the implementation of functional position structuring through the delayering policy (bureaucratic simplification) and its impact on enhancing institutional performance at the Directorate General of Fiscal Balance (DJPK), Ministry of Finance. This institutional transformation is mandated by the central government to streamline managerial hierarchies to create a public organizational entity that is more agile, responsive, and entirely based on expertise competencies. A descriptive qualitative approach is employed in this research, with data collection methods comprising in-depth interviews with 13 key informants, field observations, and documentary studies. The obtained qualitative data are analyzed using the Miles and Huberman interactive framework. To measure its effectiveness, the evaluation is based on the six implementation variables of Van Meter and Van Horn's top-down model: policy standards and objectives, resources, inter-organizational communication, characteristics of the implementing agency, socio-political environment, and implementer disposition. The results confirm that delayering at DJPK has significantly succeeded in pruning administrative approval chains and minimizing information distortion, leading to the acceleration of regional technical policy formulation processes. Although these time-efficiency achievements are satisfactory, the organizational transition raises crucial socio-cultural challenges. Employees experience constraints such as confusion over specific work role distribution (role clarity), increased individual workloads, and uncertainty regarding functional career projections. This study concludes that while structural efficiency has been achieved, its sustainability requires intervention. The research recommends that DJPK leadership immediately formulate transparent career path maps, strengthen mentoring programs to minimize conventional hierarchical work cultures, and establish more measurable time-based performance indicators.

Keywords: *Delayering, Organizational Performance, Functional Positions, Bureaucratic Agility.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN ORIGINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Rumusan Permasalahan	15
D. Tujuan Penelitian	16
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	20
C. Kerangka Berpikir.....	72
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	78
A. Metode Penelitian	78
B. Teknik Pengumpulan Data.....	79
C. Teknik Keabsahan Data	83
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	83
E. Instrumen Penelitian	86
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	89
A. Hasil Penelitian	89
1. Gambaran Umum Implementasi <i>Delayring</i> di DJPK.....	89

2. Penyajian dan Analisis Data.....	96
B. Pembahasan.....	116
1. Penerapan Penataan Jabatan Fungsional Melalui <i>Delayering</i>	117
2. Strategi Penerapan Penataan Jabatan Fungsional melalui <i>Delayering</i> di DJPk	128
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	138
A. Simpulan	138
B. Saran	141
DAFTAR PUSTAKA	144
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	147
LAMPIRAN	

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Komposisi Pejabat Struktural dan Fungsional DJPK Sebelum dan Setelah <i>Delayering</i>	7
Tabel 2. 1 Perbandingan Paradigma Administrasi Publik	39
Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian.....	81

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 - 1 Struktur Organisasi DJPK Kemenkeu Sebelum <i>Delayering</i> (2022)	8
Gambar 1 - 2 Struktur Organisasi DJPK Kemenkeu Setelah <i>Delayering</i> (2023)	10
Gambar 2 - 1 Kerangka Berpikir	75
Gambar 4 - 1 Struktur Hirarki Organisasi DJPK Kemenkeu	94
Gambar 4 - 2 Strategi Penerapan Penataan Jabatan Fungsional.....	136

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1.** Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 2.** Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 3.** Instrumen Penelitian
- Lampiran 4.** Data Reduksi Wawancara IK1
- Lampiran 5.** Data Reduksi Wawancara IK2
- Lampiran 6.** Data Reduksi Wawancara IK3
- Lampiran 7.** Data Reduksi Wawancara IK4
- Lampiran 8.** Data Reduksi Wawancara IK5
- Lampiran 9.** Data Reduksi Wawancara IK6
- Lampiran 10.** Data Reduksi Wawancara IK7
- Lampiran 11.** Data Reduksi Wawancara IK8
- Lampiran 12.** Data Reduksi Wawancara IK9
- Lampiran 13.** Data Reduksi Wawancara IK10
- Lampiran 14.** Data Reduksi Wawancara IK11
- Lampiran 15.** Data Reduksi Wawancara IK12
- Lampiran 16.** Data Reduksi Wawancara IK13
- Lampiran 17.** Data Reduksi Wawancara IK14
- Lampiran 18.** Matriks Koding Data
- Lampiran 19.** Matriks Triangulasi Berdasarkan Faktor Implementasi
- Lampiran 20.** Matriks Koding Data Berdasarkan Cluster Informan
- Lampiran 21.** Hasil analisis kemiripan (*similarity analysis*)
- Lampiran 22.** *Letter of Acceptance*

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

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. Selain itu, transisi ini juga menghadirkan kendala dalam sistem insentif dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai fungsional, yang dalam beberapa kasus tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab baru yang mereka emban. Ketidakpastian mengenai mekanisme promosi, keseimbangan beban kerja, serta sistem penilaian kinerja menjadi faktor utama yang memengaruhi penerimaan pegawai terhadap kebijakan ini.

Salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam evaluasi formal adalah bagaimana kebijakan *delayering* memengaruhi pola kerja pegawai yang terdampak langsung. Banyak pegawai merasakan perubahan yang signifikan dalam sistem koordinasi, mekanisme kerja tim, dan sistem penilaian kinerja yang kini lebih

berbasis pada capaian individu. Namun, tanpa adanya kajian akademis yang mendalam, sulit untuk mengukur sejauh mana perubahan ini benar-benar meningkatkan efisiensi kerja atau justru menimbulkan tantangan baru yang menghambat produktivitas organisasi. Evaluasi formal yang telah dilakukan lebih berfokus pada persepsi pegawai terhadap kebijakan ini, sedangkan analisis berbasis data dan kajian empiris masih belum dilakukan untuk melihat dampak nyata dari implementasi *delayering*. Kurangnya kajian akademis ini menjadi salah satu celah yang perlu segera diisi guna memastikan bahwa kebijakan *delayering* tidak hanya menjadi perubahan administratif semata, tetapi juga benar-benar memberikan manfaat bagi peningkatan kinerja organisasi. Studi empiris yang komprehensif diperlukan untuk mengidentifikasi tantangan utama dalam implementasi kebijakan ini, mengevaluasi efektivitas sistem kerja baru, serta merumuskan rekomendasi kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi. Dengan adanya kajian akademis yang berbasis pada data dan analisis yang lebih sistematis, kebijakan ini dapat dievaluasi secara lebih objektif dan disesuaikan dengan strategi yang lebih tepat guna mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan di DJPK.

Terdapat perubahan signifikan dalam komposisi pejabat struktural dan fungsional di lingkungan Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan sebelum dan setelah kebijakan *delayering*. Jumlah pejabat struktural pada jenjang Eselon 3 dan Eselon 4 mengalami pengurangan cukup besar, dari semula 25 menjadi 11 untuk Eselon 3 dan dari 97 menjadi 29 untuk Eselon 4. Hal ini sejalan dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang bertujuan memangkas hierarki jabatan agar lebih ramping, responsif, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Sementara itu, meskipun jumlah Eselon 1 tetap sama dan Eselon 2 justru bertambah dari 5 menjadi 7, secara keseluruhan struktur organisasi DJPK pasca-*delayering* lebih menekankan efisiensi dengan mengurangi jumlah jabatan struktural yang berlapis-lapis. Di sisi lain, komposisi jabatan fungsional mengalami peningkatan yang signifikan. Jabatan Fungsional Analis Keuangan Pusat dan Daerah (JF AKPD) misalnya, naik tajam dari 53 menjadi 128,

menunjukkan pergeseran peran pegawai dari struktural ke fungsional. Selain itu, muncul pula jabatan fungsional baru, yaitu JF Pengelola Keuangan APBN (PK APBN) sebanyak 2 formasi, sementara jabatan fungsional lainnya seperti Arsiparis dan Pranata Komputer tetap dengan jumlah yang sama. Perubahan ini mencerminkan arah reformasi birokrasi yang menempatkan jabatan fungsional sebagai tulang punggung pelaksanaan tugas teknis substantif, sehingga pegawai dapat lebih fokus pada pengembangan keahlian dan kompetensi spesifik. Dengan demikian, kebijakan *delayering* tidak hanya menyederhanakan struktur organisasi DJPK, tetapi juga memperkuat peran jabatan fungsional sebagai motor utama pencapaian kinerja organisasi.

Tabel 1. 1 Komposisi Pejabat Struktural dan Fungsional DJPK Sebelum dan Setelah *Delayering*

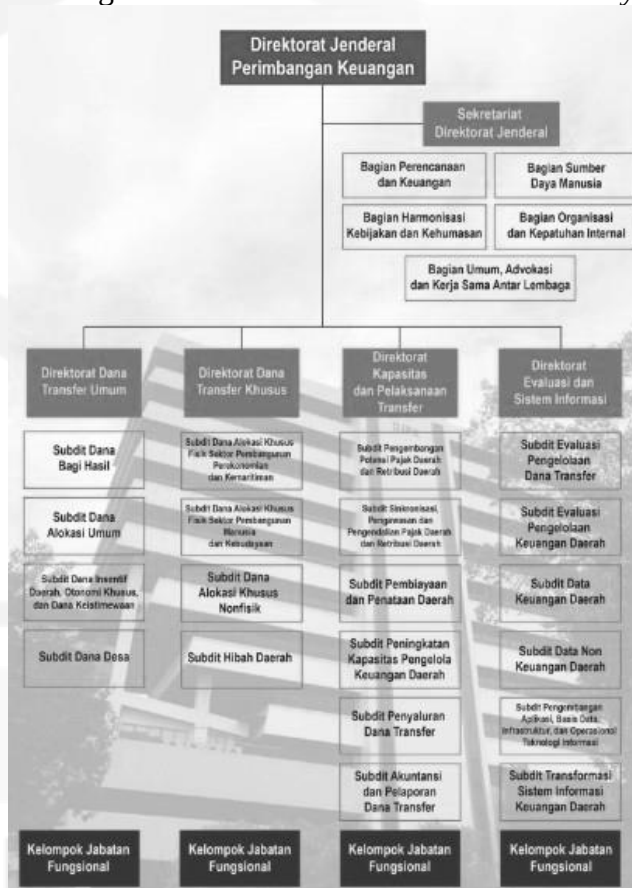
Jabatan	Sebelum <i>Delayering</i>	Setelah <i>Delayering</i>
Eselon 1	1	1
Eselon 2	5	7
Eselon 3	25	11
Eselon 4	97	29
JF AKPD	53	128
JF PK APBN	-	2
JF Arsiparis	2	2
JF Prakom	18	18

Sumber: DJPK Kemenkeu (*diolah*), 2025

Kebijakan *delayering* yang diterapkan di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan melalui PMK 141/PMK.01/2022 merupakan bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional yang menekankan pada penyederhanaan struktur organisasi. Sebelum adanya kebijakan ini, struktur DJPK didominasi oleh jabatan struktural yang relatif kompleks, seperti yang digambarkan pada Gambar 1.1. Tabel komposisi pejabat menunjukkan bahwa jumlah Eselon III mencapai 25 dan Eselon IV sebanyak 97. Hal ini tercermin dalam bagan organisasi sebelum *delayering*, di mana setiap direktorat teknis memiliki subdirektorat yang

mengelola fungsi yang sangat spesifik, seperti Subdit Dana Desa, Subdit Dana Alokasi Khusus Fisik, Subdit Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Keuangan Daerah, dan berbagai unit serupa lainnya. Pola ini meskipun memungkinkan pengelolaan isu secara rinci, namun juga menimbulkan tantangan berupa birokrasi yang panjang, koordinasi yang lambat, serta tumpang tindih kewenangan.

Gambar 1 - 1 Struktur Organisasi DJPK Kemenkeu Sebelum *Delayering* (2022)



Sumber: DJPK Kemenkeu, 2022

Pasca-*delayering*, struktur organisasi DJPK mengalami perubahan mendasar, seperti yang digambarkan pada Gambar 1.2. Jumlah jabatan struktural eselon III dan IV berkurang signifikan, masing-masing dari 25 menjadi 11 dan dari 97 menjadi 29. Sebaliknya, jabatan fungsional mengalami penguatan, dengan jumlah Analis Keuangan Pusat dan Daerah (JF AKPD) meningkat drastis dari 53 menjadi 128. Selain itu, muncul pula jabatan fungsional baru, yakni JF Pengelola Keuangan APBN (PK APBN). Perubahan ini menunjukkan pergeseran paradigma

birokrasi dari struktur yang berbasis hierarki menuju organisasi yang lebih menekankan pada keahlian dan kompetensi teknis. Dengan demikian, pegawai fungsional ditempatkan sebagai motor utama pelaksanaan tugas substantif, sementara pejabat struktural difokuskan pada fungsi manajerial, koordinasi, dan pengambilan keputusan strategis.

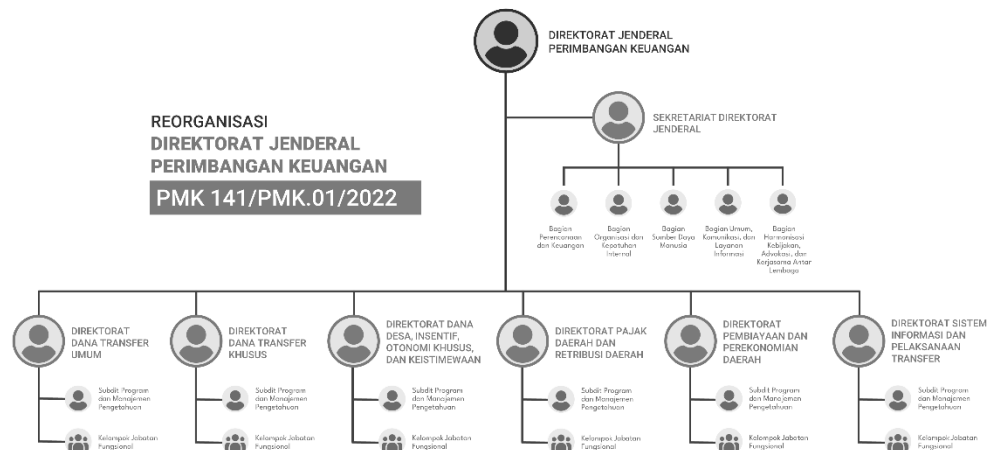
Reorganisasi ini juga membawa implikasi pada tingkat direktorat. Dari sebelumnya empat direktorat teknis, pasca-*delayering* jumlahnya menjadi lima dengan penambahan Direktorat Dana Desa, Insentif, Otonomi Khusus, dan Keistimewaan, serta Direktorat Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. Penyesuaian ini mencerminkan kebutuhan penguatan peran DJPK dalam mengelola transfer ke daerah yang semakin beragam, termasuk Dana Desa dan Dana Keistimewaan, serta dalam mendorong optimalisasi pendapatan asli daerah. Sementara itu, direktorat lain seperti Kapasitas dan Pelaksanaan Transfer serta Evaluasi dan Sistem Informasi mengalami restrukturisasi agar lebih fokus pada peran penguatan kebijakan dan sistem informasi keuangan daerah.

Dari perspektif teori organisasi, perubahan ini dapat dipahami sebagai bentuk adaptasi struktural untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Struktur lama yang bersifat mekanistik dengan pembagian tugas yang sangat rinci diganti dengan struktur yang lebih organik, ramping, dan fleksibel. Penekanan pada jabatan fungsional sejalan dengan prinsip *knowledge-based bureaucracy*, di mana kinerja organisasi lebih ditentukan oleh keahlian dan kompetensi profesional dibandingkan oleh hierarki struktural. Dengan demikian, transformasi DJPK pasca-*delayering* sejalan dengan upaya pemerintah membangun birokrasi modern yang responsif, adaptif, dan profesional.

Secara keseluruhan, kebijakan *delayering* pada DJPK tidak hanya menghasilkan pengurangan jumlah jabatan struktural, melainkan juga menandai perubahan paradigma kelembagaan. Perubahan ini berimplikasi pada peningkatan efektivitas koordinasi, penyederhanaan birokrasi, serta penguatan kapasitas substantif melalui jabatan fungsional. Dengan struktur baru, DJPK diharapkan dapat menjalankan fungsi perimbangan keuangan pusat dan daerah secara lebih

optimal, baik dalam hal perumusan kebijakan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Hal ini sekaligus menjadi bukti bahwa reformasi birokrasi bukan sekadar perubahan administratif, tetapi juga transformasi kelembagaan yang fundamental dalam mendukung tata kelola keuangan negara yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil.

Gambar 1 - 2 Struktur Organisasi DJPK Kemenkeu Setelah *Delayering* (2023)



Sumber: DJPK Kemenkeu, 2023

Implementasi kebijakan *delayering* di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) merupakan bagian dari upaya reformasi birokrasi yang lebih luas dalam menciptakan organisasi yang lebih efisien, efektif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja. Kebijakan ini didasarkan pada peraturan-peraturan yang mengatur sistem kerja baru dalam instansi pemerintah, seperti Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 141/PMK.01/2022 (Menteri Keuangan Republik Indonesia, 2016) dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022, 2022). Reformasi birokrasi, khususnya dalam konteks penyederhanaan struktur organisasi, menjadi langkah strategis untuk mengurangi jenjang birokrasi yang selama ini dinilai memperlambat pengambilan keputusan dan efektivitas kerja. Penyederhanaan struktur organisasi dilakukan

dengan menghilangkan jabatan struktural tertentu dan mengalihkan peran pegawai ke dalam jabatan fungsional yang lebih berbasis kompetensi. Langkah ini diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dengan lebih menitikberatkan pada keahlian teknis dibandingkan hierarki jabatan yang panjang. Namun, implementasi kebijakan ini tidak hanya sebatas pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga menuntut perubahan pola kerja, mekanisme koordinasi, serta sistem penilaian kinerja yang lebih adaptif terhadap sistem kerja baru. Selain itu, perubahan menuju sistem yang lebih ramping juga menuntut optimalisasi teknologi informasi dan komunikasi dalam mendukung efektivitas kerja. Pemanfaatan sistem digital dalam pengelolaan jabatan fungsional menjadi bagian integral dalam proses transisi ini. Tanpa dukungan sistem yang memadai, efektivitas kerja yang diharapkan dari kebijakan ini tidak akan tercapai secara optimal. Oleh karena itu, kebijakan *delayering* tidak hanya berkaitan dengan transformasi organisasi, tetapi juga menuntut reformasi dalam cara kerja dan mekanisme operasional yang diterapkan di lingkungan DJPK. Sebagai salah satu kementerian yang menjadi *leading sector* dalam reformasi birokrasi, Kementerian Keuangan berupaya memastikan bahwa kebijakan ini tidak hanya berdampak pada penyederhanaan struktur, tetapi juga peningkatan kinerja organisasi. Dengan adanya regulasi yang jelas dan sistem kerja yang terencana, kebijakan *delayering* di DJPK diharapkan mampu menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan publik serta dinamika kebijakan fiskal yang terus berkembang. Namun, efektivitas kebijakan ini masih menjadi perdebatan, terutama dalam hal dampaknya terhadap pegawai yang terdampak langsung serta sejauh mana kebijakan ini mampu meningkatkan efisiensi birokrasi dalam jangka panjang.

Regulasi PMK 141 Tahun 2022 menetapkan dasar perampingan hierarki dan penajaman fungsi, lalu PermenPANRB 7 Tahun 2022 mengalihkan pola kerja dari jenjang administrasi ke jabatan fungsional dengan dua level struktur dan tim kerja fungsional. Kebijakan ini menempatkan pemilik proses pada unit tematik dan memangkas lapis persetujuan, sehingga pengambilan keputusan diharapkan lebih singkat. DJPK memperkuat kompetensi kebijakan dengan membentuk Direktorat

Pajak Daerah dan Retribusi Daerah serta menata standar pelayanan lintas unit. Direktorat baru menjadi simpul keahlian untuk implementasi UU HKPD, sedangkan standar pelayanan KEP-16 atau KEP-50 Tahun 2024 mendefinisikan waktu layanan, persyaratan, dan tolok ukur mutu sebagai dasar akuntabilitas. Kedua instrumen ini menggeser fokus kinerja dari jabatan ke hasil yang terukur pada proses evaluasi perda pajak daerah, asistensi, dan klarifikasi kebijakan. DJPK mengaitkan efisiensi proses dengan digitalisasi manajemen ASN dan tata kelola elektronik pemerintah. Pasal 63 UU 20 Tahun 2023 mewajibkan digitalisasi manajemen ASN untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi keputusan, sedangkan evaluasi SPBE nasional tahun 2023 menunjukkan skor 2,79 dengan predikat baik sebagai konteks ekosistem digital yang semakin matang. Integrasi ini memberi prasyarat teknologi bagi perbaikan kecepatan proses dan jejak audit (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), 2023).

ASN di DJPK menghadapi perubahan beban dan ekspektasi kinerja setelah penyetaraan jabatan. Kebijakan angka kredit dan pergeseran evaluasi dari DUPAK ke penilaian pemenuhan ekspektasi kinerja mengubah cara kerja fungsional dan skema promosi, sehingga kompetensi teknis dan keluaran kerja menjadi penentu utama. Kondisi ini berpotensi meningkatkan dorongan profesional sekaligus memunculkan tekanan adaptasi pada sebagian pegawai ketika angka kredit, sebaran tugas, dan pembinaan kompetensi belum seimbang. ASN di lingkungan pemerintah pada umumnya menunjukkan dinamika psikososial ketika jabatan administrasi dialihkan ke fungsional. Penelitian tentang pasca penyederhanaan jabatan mengindikasikan munculnya kecemasan karier, beban transisi peran, dan kebutuhan komunikasi perubahan yang lebih intens, yang dapat memengaruhi motivasi dan performa jika tidak dikelola. Temuan tersebut relevan untuk mitigasi di DJPK melalui konseling karier, manajemen beban kerja, dan pelatihan kompetensi terstruktur.

Dalam perjalanannya selama 2 tahun, implementasi *delayering* telah melalui berbagai tahap evaluasi formal. Rapat evaluasi telah diadakan dengan

melibatkan seluruh pegawai yang terdampak langsung, di mana mereka diberikan kesempatan untuk menyampaikan opini dan pengalaman terkait kebijakan ini. Setiap hasil diskusi dicatat dalam notulen resmi sebagai bahan evaluasi bagi kementerian dan lembaga terkait. Meskipun kebijakan *delayering* di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) telah berjalan selama 2 tahun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas perubahan struktur organisasi. Evaluasi formal terhadap kebijakan ini telah dilakukan melalui rapat resmi yang melibatkan seluruh pegawai, di mana mereka diberi kesempatan untuk menyampaikan opini dan pengalaman terkait transisi ke jabatan fungsional. Hasil dari diskusi tersebut dicatat dalam notulen resmi sebagai bahan evaluasi bagi organisasi. Namun, hingga saat ini, belum ada kajian akademis yang secara sistematis menganalisis efektivitas dan dampak jangka panjang dari kebijakan ini terhadap sistem kerja dan kinerja pegawai di DJPK. Proses penataan jabatan fungsional tidak selalu berjalan mulus, terutama dalam hal adaptasi pegawai dan penyesuaian struktur organisasi yang sebelumnya berbasis hierarki eselonisasi. Pegawai yang terdampak langsung oleh kebijakan ini mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja, mekanisme evaluasi kinerja, serta jenjang karier dalam jabatan fungsional yang baru. Resistensi terhadap perubahan ini semakin menguat karena ketidakjelasan mengenai implikasi jangka panjang kebijakan tersebut terhadap kesejahteraan dan pengembangan karier pegawai.

Perubahan selama dua tahun menandai pergeseran desain organisasi dari pola mekanistik ke pola berorientasi proses. Pembentukan direktorat tematik dan perampingan lapis koordinasi memendekkan rantai persetujuan dan memperjelas akuntabilitas pemilik proses kebijakan, sebagaimana diarahkan oleh restrukturisasi melalui PMK 141 Tahun 2022. Konversi jabatan administrasi ke jabatan fungsional menempatkan keahlian pada garda depan perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan fiskal daerah, sejalan dengan Sistem Kerja untuk penyederhanaan birokrasi dalam PermenPANRB 7 Tahun 2022. Penguatan standar pelayanan dan digitalisasi menutup celah prosedural melalui pengukuran waktu layanan, mutu

keluaran, dan penelusuran audit yang terdokumentasi, selaras dengan rencana evaluasi reformasi birokrasi yang menilai proses dan hasil. Pedoman evaluasi terkini menekankan kualitas perumusan dan implementasi kebijakan sebagai objek ukur, sehingga DJPK perlu menunjukkan bukti perbaikan pada indikator proses dan outcome, bukan sekadar perubahan struktur. *Delaying* di DJPK selama dua tahun menghasilkan penataan ulang struktur melalui PMK 141 Tahun 2022, pembentukan direktorat baru yang strategis untuk pajak dan retribusi daerah serta penguatan pengelolaan dana desa dan skema khusus, pengalihan kewenangan ke jabatan fungsional sesuai PermenPANRB 7 Tahun 2022, serta integrasi dengan agenda digitalisasi manajemen ASN yang ditetapkan dalam UU 20 Tahun 2023. Konfigurasi baru ini menempatkan administrasi kebijakan publik pada proses yang lebih fungsional, terstandar, dan terdigitalisasi, dengan prasyarat pembuktian kinerja berupa pemendekan siklus keputusan, berkurangnya lapis persetujuan, dan meningkatnya mutu output, sejalan dengan kerangka evaluasi RB dan capaian lingkungan digital pemerintahan yang tercermin pada Indeks SPBE 2023 sebesar 2,79. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami lebih dalam bagaimana hasil kebijakan *delaying* diterapkan serta mengevaluasi dampaknya terhadap pegawai DJPK guna memberikan rekomendasi strategi kebijakan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan penelitian, yaitu:

1. Kesenjangan antara perubahan struktur dan bukti kinerja masih muncul. DJPK sudah memangkas Eselon 3 dari 25 menjadi 11 dan Eselon 4 dari 97 menjadi 29, serta menaikkan JF AKPD dari 53 menjadi 128 dan menambah JF PK APBN sebanyak 2 formasi. Data terkait dengan waktu siklus keputusan, jumlah lapis persetujuan, keterisian dan beban JF, serta mutu keluaran belum tersaji secara periodik. Akibatnya, dampak terhadap kinerja pegawai belum dapat diverifikasi meskipun keluaran struktural sudah jelas.

2. Adaptasi SDM belum merata setelah konversi ke fungsional. Ketidakpastian peran, jalur karier, kesejahteraan, serta perubahan mekanisme penilaian dari orientasi DUPAK ke pemenuhan ekspektasi kinerja. Kondisi ini menimbulkan resistensi dan potensi ketidakseimbangan beban kerja pada sebagian pegawai. Bukti konteksnya tampak pada perubahan komposisi jabatan di atas dan pada mandat standar pelayanan yang baru, yang menuntut kompetensi teknis lebih tinggi namun belum seluruhnya diikuti pembinaan yang setara.
3. Rancangan strategi kinerja belum terhubung kuat dari regulasi ke indikator. Kerangka formal sudah ada melalui PMK 141 Tahun 2022, PermenPANRB 7 Tahun 2022, dan standar pelayanan KEP 2024. Perlunya pembuktian pada indikator proses dan outcome. Artinya, baseline sebelum sesudah, kaskade KPI proses dan hasil, serta jadwal evaluasi rutin belum tergambar jelas sehingga perbaikan kinerja sulit ditunjukkan secara kausal.
4. Tata kerja tim dan digitalisasi belum konsisten menghasilkan akuntabilitas hasil. Sistem tim reguler dan *ad hoc* serta peran koordinator dan subkoordinator dimaksudkan memendekkan persetujuan, tetapi naskah menyebut evaluasi formal masih dominan persepsi dan belum ada kajian empiris yang sistematis. Integrasi digital juga baru menjadi prasyarat, tercermin dari skor SPBE nasional 2,79 pada 2023, tetapi belum ditautkan langsung ke perbaikan mutu keluaran dan layanan di DJPK melalui jejak audit dan dashboard kinerja yang terpakai rutin.

C. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan penelitian:

1. Mengapa hasil penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* pada kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) belum sepenuhnya efektif?
2. Bagaimana strategi penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* pada kinerja di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK)?

D. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis hasil penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* pada kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK)
2. Menganalisis strategi penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* pada kinerja di Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK).

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat praktis:
 - a. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi instansi pemerintahan, khususnya Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK), dalam mengevaluasi implementasi kebijakan *delayering*. Dengan memahami tantangan dan dampak yang dihadapi oleh pegawai yang terdampak langsung, hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan dan strategi adaptasi yang lebih efektif.
 - b. Hasil penelitian ini dapat membantu pimpinan organisasi dalam merancang sistem transisi yang lebih jelas terkait jenjang karier, mekanisme penilaian kinerja, serta pengembangan kompetensi pegawai pasca-penghapusan jabatan struktural.
2. Manfaat akademik:

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah mengenai reformasi birokrasi, khususnya dalam konteks *delayering* dan penataan jabatan fungsional di sektor pemerintahan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi studi-studi selanjutnya yang berfokus pada transformasi organisasi dalam sektor publik, baik dari segi teori manajemen sumber daya manusia maupun efektivitas kebijakan publik. Dengan adanya kajian empiris mengenai implementasi *delayering* di DJPK, penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan literatur yang selama ini lebih banyak membahas reformasi birokrasi secara umum tanpa fokus spesifik pada dampak bagi pegawai di tingkat unit kerja tertentu.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

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

1. Implementasi kebijakan *delayering* di DJPK secara umum telah berjalan efektif, ditunjukkan oleh tercapainya tujuan utama penyederhanaan birokrasi melalui pengurangan lapisan struktural, penguatan peran jabatan fungsional, serta percepatan proses kerja organisasi. . Kesimpulan per aspek antara lain:
 - Aspek standar dan tujuan kebijakan menunjukkan tingkat kejelasan yang relatif tinggi, dimana mayoritas pelaksana memahami bahwa *delayering* bertujuan meningkatkan efisiensi birokrasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat kualitas analisis kebijakan fiskal. Meskipun demikian, pada tahap awal implementasi masih ditemukan perbedaan pemahaman operasional di beberapa unit kerja.
 - Aspek sumber daya menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi, terutama terkait kesiapan kompetensi pejabat fungsional. DJPK telah merespons kebutuhan tersebut melalui pemetaan kompetensi, pelatihan teknis, mentoring, dan penguatan sistem pembelajaran internal. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan kapasitas antar individu yang memengaruhi kecepatan adaptasi terhadap sistem kerja baru.
 - Aspek komunikasi mengalami perubahan paling nyata, yaitu pergeseran dari pola komunikasi hierarkis menuju komunikasi yang lebih horizontal, langsung, dan berbasis substansi. Perubahan ini

meningkatkan kecepatan koordinasi, memperpendek alur informasi, dan memperkuat kualitas pengambilan keputusan, meskipun masih memerlukan penyesuaian budaya kerja agar seluruh pegawai mampu beradaptasi dengan pola komunikasi yang lebih terbuka.

- Aspek karakteristik badan pelaksana mengalami transformasi menuju pola kerja yang lebih kolaboratif dan berbasis kompetensi. Struktur yang lebih ramping mendorong pegawai untuk lebih proaktif, mandiri, dan bertanggung jawab terhadap hasil kerja. Namun, perubahan budaya kerja berlangsung lebih lambat dibandingkan perubahan struktur formal organisasi.
- Aspek kondisi sosial, ekonomi, dan politik memberikan pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Dukungan politik melalui agenda reformasi birokrasi nasional menjadi faktor pendorong utama implementasi *delayering*, sementara tuntutan efisiensi fiskal dan meningkatnya ekspektasi publik terhadap akuntabilitas turut memperkuat kebutuhan perubahan organisasi.
- Aspek disposisi implementer menunjukkan variasi tingkat penerimaan terhadap kebijakan. Pegawai yang memiliki latar belakang teknis cenderung lebih mudah menerima perubahan karena melihat adanya peluang penguatan profesionalisme. Sebaliknya, sebagian pegawai yang sebelumnya berada pada jalur administratif membutuhkan waktu lebih panjang untuk beradaptasi dengan tuntutan kerja berbasis kompetensi dan kinerja.

Implementasi *delayering* memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Struktur yang lebih sederhana mampu mempercepat proses koordinasi, meningkatkan kualitas analisis kebijakan, mempercepat respons terhadap isu daerah, serta memperkuat keterlibatan pejabat fungsional dalam proses pengambilan keputusan..

2. Strategi penerapan penataan jabatan fungsional melalui *delayering* di DJPK perlu dilakukan secara sistemik. Strategi tersebut mencakup penataan

struktur organisasi yang lebih ramping, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan mentoring, komunikasi perubahan yang lebih terencana, pembentukan budaya kerja berbasis profesionalisme, serta penguatan koordinasi lintas unit melalui tim reguler dan tim *ad hoc*. Strategi ini penting agar perubahan struktur tidak berhenti pada aspek formal, tetapi benar-benar menghasilkan sistem kerja yang lebih efektif, adaptif, dan akuntabel. Strategi penerapan *delayering* juga harus didukung oleh integrasi sistem merit, indikator proses yang terukur, dan pengawasan berbasis audit internal. Ketiga unsur tersebut diperlukan untuk menjaga keseimbangan antara otonomi teknis pejabat fungsional dan akuntabilitas fiskal DJPK. Pejabat fungsional perlu diberi ruang profesional yang lebih besar, tetapi tetap berada dalam sistem pengendalian mutu yang jelas. Oleh karena itu, DJPK perlu memperkuat peta karier jabatan fungsional, memperjelas pembagian peran, memperbaiki mekanisme penilaian kinerja, serta memastikan bahwa setiap jabatan memiliki output yang terukur dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

3. Penelitian ini menunjukkan bahwa *delayering* merupakan instrumen kebijakan publik yang efektif untuk meningkatkan kapasitas birokrasi dalam menghasilkan layanan dan kebijakan yang lebih responsif. Temuan penelitian menegaskan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup dilakukan melalui perubahan regulasi dan struktur organisasi semata, tetapi harus diikuti dengan penguatan kapasitas implementer dan perubahan budaya organisasi. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan publik melalui:

- percepatan proses pengambilan keputusan;
- peningkatan kualitas analisis kebijakan;
- penguatan koordinasi lintas unit;
- peningkatan akuntabilitas organisasi; dan

- penguatan profesionalisme aparatur sipil negara.

Temuan ini dapat menjadi referensi bagi instansi pemerintah lainnya dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan reformasi birokrasi yang berorientasi pada kinerja, kompetensi, dan pelayanan publik.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian mengenai implementasi penataan jabatan fungsional melalui *delayering* di DJPK, beberapa saran berikut dapat diajukan sebagai tindak lanjut akademis dan praktis.

1. Saran yang dapat dilakukan DJPK antara lain:

- DJPK perlu memperkuat program pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, khususnya pada bidang analisis kebijakan fiskal, pengelolaan data, dan penyusunan rekomendasi kebijakan berbasis bukti. Pelatihan sebaiknya dirancang lebih spesifik sesuai kebutuhan masing-masing jabatan fungsional agar kesenjangan kompetensi antarpegawai dapat diminimalkan. Program mentoring dan coaching perlu diinstitusionalisasikan sebagai bagian dari mekanisme pembelajaran organisasi pasca-delayering.
- DJPK perlu menyempurnakan sistem penilaian kinerja berbasis output dan outcome agar sejalan dengan karakteristik jabatan fungsional. Mekanisme angka kredit perlu terus disederhanakan, dipahami secara merata, dan diintegrasikan dengan sistem pengembangan karier agar meningkatkan motivasi serta kepastian karier pegawai. Indikator kinerja individu perlu dikaitkan secara langsung dengan capaian kinerja organisasi sehingga kontribusi setiap pegawai dapat diukur secara lebih objektif.
- DJPK perlu memperkuat mekanisme komunikasi horizontal lintas direktorat untuk mendukung integrasi kebijakan dan mempercepat penyelesaian isu strategis. Kejelasan peran dan kewenangan dalam

koordinasi perlu diperkuat agar komunikasi yang semakin terbuka tidak menimbulkan tumpang tindih tugas maupun kebingungan koordinasi. Forum koordinasi berbasis isu strategis perlu terus dikembangkan untuk meningkatkan responsivitas organisasi terhadap dinamika kebijakan fiskal

- Organisasi perlu mendorong transformasi budaya kerja dari orientasi struktural menuju orientasi kompetensi, kolaborasi, dan inovasi. Pimpinan unit perlu berperan sebagai fasilitator perubahan dengan membangun budaya diskusi terbuka, pengambilan keputusan berbasis data, dan pembelajaran bersama. Internalisasi nilai profesionalisme, integritas, akuntabilitas, dan orientasi hasil perlu dilakukan secara konsisten melalui berbagai program pengembangan organisasi
2. Kementerian PANRB, BKN, dan instansi pembina jabatan fungsional perlu memperkuat sinkronisasi regulasi pasca-*delayering*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *delayering* berkaitan erat dengan angka kredit, penyetaraan pangkat, remunerasi, formasi, dan sistem karier. Jika regulasi teknis tidak sinkron, implementasi di unit kerja dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan motivasi pegawai. Pemangku kepentingan nasional juga perlu memperlakukan *delayering* sebagai reformasi proses kerja, bukan sekadar reformasi struktur. Kebijakan penyederhanaan birokrasi perlu disertai pedoman teknis tentang pembagian peran, evaluasi kinerja, pengelolaan tim kerja, dan pengembangan karier fungsional. Selain itu, pemerintah perlu mengembangkan sistem evaluasi nasional pasca-*delayering*. Kementerian dan lembaga lain yang akan menerapkan *delayering* dapat menjadikan pengalaman DJPK sebagai referensi dalam merancang strategi implementasi yang lebih komprehensif. Reformasi birokrasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada penyederhanaan struktur organisasi, tetapi juga pada penguatan kapasitas implementer, sistem kinerja, dan budaya kerja. Pembuat kebijakan perlu memastikan bahwa setiap kebijakan reformasi birokrasi disertai strategi pengelolaan perubahan

(*change management*) yang sistematis untuk mengurangi resistensi implementasi.

3. Dalam pengembangan ilmu kebijakan public, dapat disampaikan saran untuk penelitian berikutnya antara lain:

- Penelitian mengenai *delayering* perlu dikembangkan sebagai bagian dari kajian implementasi kebijakan publik yang menyoroti hubungan antara desain kebijakan, perilaku implementer, dan kinerja organisasi. Kajian implementasi tidak hanya perlu melihat aspek struktural, tetapi juga faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan kapasitas birokrasi.
- Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model implementasi reformasi birokrasi yang mengintegrasikan aspek struktur organisasi, kompetensi ASN, transformasi digital, dan tata kelola kolaboratif. Pengembangan model tersebut penting untuk menghasilkan kerangka kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan birokrasi modern.
- Penelitian di masa mendatang perlu mengkaji hubungan antara implementasi *delayering* dan kualitas pelayanan publik, efektivitas kebijakan fiskal, serta kepuasan pemangku kepentingan. Kajian tersebut dapat memperluas pemahaman mengenai dampak reformasi birokrasi terhadap kinerja sektor publik secara lebih luas.
- Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran untuk mengukur peningkatan kinerja secara lebih objektif. Studi komparatif antarinstansi juga diperlukan untuk melihat variasi implementasi *delayering* dalam konteks organisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. (2019). *Manajemen sumberdaya manusia: Teori dan kasus*. unisnu press.
- Assauri, S. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Raja Grafindo Persada.
- Azahra, A. D., Alayfia, F., Oktaviani, H. A. E., Amanda, N. T., Azzahra, R., Kasfia, S. R., Zahra, T. N., & Imron, A. (2023). Penolakan Terhadap Perubahan dan Perilaku Dalam Organisasi. *Jurnal Visionida*, 9(2), 218–232.
- Budiarti, I., Widodo, S., & Deden, A. W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Global*. Pustaka Fahima.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3–10.
- Denzin, N. K. (2018). *The qualitative manifesto: A call to arms*. Routledge.
- Dye, T., Zeigler, H., & Schubert, L. (2011). *The irony of democracy: An uncommon introduction to American politics*. Cengage Learning.
- Edwards, J. (1984). UK inner cities: problem construction and policy response. *Cities*, 1(6), 592–604.
- Grindle, M. S. (1989). The new political economy positive economics and negative politics (Vol 304). *World Bank Publications*.
- Hariyanti, H., & Prahastiwi, E. D. (2021). Perubahan Dan Perkembangan Organisasi, Stress Serta Hubungannya Dengan Kinerja Guru Paud. *TAJDID: Jurnal Pemikiran Keislaman dan Kemanusiaan*, 5(2), 150–160.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Henry, N. (1975). Bureaucracy, technology, and knowledge management. *Public Administration Review*, 35(6), 572–578.
- Hogwood, B. W., & Gunn, L. A. (1986). *Policy Analysis for the Real World*. Oxford University Press. Oxford, UK.
- Humas Sekretaris Kabinet. (2020). Inilah Perpres Nomor 57 Tahun 2020 tentang Kementerian Keuangan. https://setkab.go.id/inilah-perpres-nomor-57-tahun-2020-tentang-kementerian-keuangan/?utm_source=chatgpt.com
- Irawan, H. (2021). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. *JUSIE (Jurnal Sosial Dan Ilmu Ekonomi)*, 6(01), 29–38.
- Keban, Y. T. (2004). *Enam Dimensi Administrasi Publik (Konsep Teori dan Isu)*. Gava Media.

- Keban, Yermias T. (2017). Risk management: a neglected vital instrument in public administration in Indonesia. *Management Research and Practice*, 9(4), 5–21.
- Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. (2021). Tingkatkan Kualitas Birokrasi, Sekretaris Jenderal KESDM Lantik Pejabat Fungsional Hasil Penyesuaian Penyetaraan. <https://www.esdm.go.id/id/media-center/arsip-berita/tingkatkan-kualitas-birokrasi-sekretaris-jenderal-kesdm-lantik-pejabat-fungsional-hasil-penyesuaian-penyetaraan>
- Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara. (2024). Kementerian PANRB Umumkan Hasil Evaluasi SPBE Tahun 2023. https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-umumkan-hasil-evaluasi-spbe-tahun-2023?utm_source=chatgpt.com
- Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. (2020). Tingkatkan Kinerja, Kemenhub Setarakan 629 Jabatan Administrasi ke Fungsional. <https://kemenhub.go.id/post/read/tingkatkan-kinerja%2C-kemenhub-setarakan-629-jabatan-administrasi-ke-fungsional>
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1980). A multivariate model of public policy-making. *American journal of political science*, 439–468.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2016). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 237/PMK. 09/2016 Tentang Tata Kelola Pengawasan Intern di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2011). *Qualitative Data Analysis*. UI Press.
- Mursalin, M., Natsir, N., & Anas, M. (2024). Efektivitas reformasi birokrasi dalam meningkatkan pelayanan publik. *Student Research Journal*, 2(4), 397–406.
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy: Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, dan Manajemen Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- 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).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional, (2021).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022, (2022).
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2017).

- Pratiwi, M. B., & Novianty, I. (2020). Strategi bertahan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam pandemi COVID-19 pada desa Cibodas kecamatan lembang kabupaten Bandung barat. *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar*, 11(1), 1098–1104.
- Rahmi, S. (2024). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Prenada Media.
- Robbins. (2016). *Perilaku Organisasi*. Erlangga.
- _____ & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education.
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Humaniora*, 8(2), 48–51.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2012). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Rineka Cipta.
- _____. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Stoner, F., & Gilbert, J. (2012). *Management*. New Jersey: Pretince Hall inc.
- Stanton, WJ (2012). *Prinsip Pemasaran Alih Bahasa*: Yohanes Lamarto.
- Sudrajat, A. R. (2021). *Perilaku Organisasi Sebagai Suatu Konsep & Analisis*. Nilacakra.
- Sunyoto, D., & Burhanudin. (2015). *Teori Perilaku Keorganisasian*. CAPS.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Kencana Prenada Media Group.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), (2023).
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & society*, 6(4), 445–488.
- Waldo, D. (1965). The administrative state revisited. *Public Administration Review*, 25(1), 5–30.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political science quarterly*, 2(2), 197–222.
- Winarno, B. (2016). *Kebijakan Publik Era Globalisasi, Teori, Proses dan Studi Kasus Komparatif*. Buku Seru.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. sage.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Hasan Basri
Tempat, Tanggal Lahir : Jakarta, 20 Maret 1989
Status Perkawinan : Menikah
Alamat Rumah : Jl. Kerinci No. 79 RT 02/01, Kel. Wanarejan Selatan,
Kec. Taman, Kab. Pematang
Nomor HP : 085691846169
Email / Surel : acaner.dkd@gmail.com

DATA KEPEGAWAIAN & INSTANSI

Nama Instansi : Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan -
Kementerian Keuangan
Alamat Instansi : Gd. Radius Prawiro, Jl. Wahidin No. 1, Kel. Pasar Baru,
Kec. Sawah Besar, Kota Jakarta Pusat
Jabatan : Analis Keuangan Negara Ahli Pertama
Pangkat / Golongan : Penata / III.C

RIWAYAT PENDIDIKAN

2016 D4 Akuntansi - Politeknik Keuangan Negara STAN
2010 D3 Akuntansi Pemerintah - Sekolah Tinggi Akuntansi Negara
(STAN)
2007 SMA Negeri 1 Pematang
2004 SMP Negeri 2 Taman

RIWAYAT PEKERJAAN

2024 - Sekarang Analis Keuangan Negara Ahli Pertama
Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan

2010 - 2024

Pelaksana

Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan Negara



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**