LAPORAN AKHIR

KAJIAN PENYETARAAN JABATAN ADMINISTRATOR / PENGAWAS KE JABATAN FUNGSIONAL DI KABUPATEN BANDUNG BARAT

BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KABUPATEN BANDUNG BARAT

TAHUN ANGGARAN 2022

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan karunianya-NYA serta atas izin-NYA kajian yang berjudul "Survei Kepuasan Masyarakat Terhadap Aspek Sosial dan Infrastruktur" dapat diselesaikan pada waktunya setelah mengalami beberapa hambatan dan kesulitan yang antara lain karena keterbatasan responden dalam hal pemahaman serta jarak yang cukup jauh antara satu wilayah dengan wilayah lainnya.

Tak lupa shalawat semoga tetap tercurah limpah kepada manusia terbaik sepanjang masa, baginda Muhammad SAW yang selalu menjadi katalisator wahyu Illahi kepada segenap umatnya. Penelitian ini bisa terlaksana berkata adanya inisiatif dari Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat dalam hal ini Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah Kabupaten Bandung Barat. Penelitian ini dilakukan dalam rangka Untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Selain dari itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui faktor apa yang menjadi pendukung dan menjadi penghambat proses implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat

Naskah kajian ini juga dilakukan untuk merumuskan strategi dan model yang tepat untuk diimplemtasikan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung sebagai upaya dalam rangka mengimplementasikan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kbaupaten Bandung Barat.

Dalam mempersiapkan, menyusun, dan menyelesaikan penelitian ini, peneliti banyak memperoleh bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak. Untuk itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya peneliti tuturkan kepada :

1. Yang kami Hormati Bapak Hengki Kurniawan Plt. Bupati Kabupaten Bandung Barat
2. Bapak Asep Wahyu Kepala Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Bandung Barat

bappelitbangda

3. Seluruh pihak yang telah membantu tim peneliti selama melakukan kajian dan penelitian ini

Tiada hal besar yang tidak dimulai dari langkah kecil, itulah yang menggambarkan keseluruhan isi penelitian ini. Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih terdapat kekurangan-kekurangan. Namun peneliti berharap semoga penelitian ini dapat menjadi pertimbangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat utamanya dalam aspek sosial dan infrastruktur untuk selalu memberikan program-progam yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Akhir kata, tim peneliti berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga naskah kajian ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pembangunan dan pelayanan publik khususnya di Kabupaten Bandung Barat umumnya di Indonesia.

Bandung Barat, 1 November 2022

Tim Peneliti

bappelitbangda

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR **Error! Bookmark not defined.**

DAFTAR ISI iv

DAFTAR TABEL vii

DAFTAR GAMBAR viii

DAFTAR SINGKATAN viii

DAFTAR LAMPIRAN i**Error! Bookmark not defined.**

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian 1

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian 27

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian 29

1.4 Rumusan Masalah Penelitian 30

1.5 Tujuan Penelitian 30

1.6 Manfaat Penelitian 31

BAB II. KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu 33

2.2 Kajian Pustaka 53

2.2.1 *Grand Theory*

2.2.1.1 Teori Pemerintahan (*Government Theory*) 54

2.2.1.2 Teori Kebijakan Publik 67

2.2.2 *Midle Range Theory*

2.2.2.1 Teori Manajemen Pemerintahan 87

2.2.2.2 Teori Birokrasi dan Reformasi Birokrasi 89

2.2.3 *Applied Theory* 129

2.2.3.1 Teori Implementasi Kebijakan Publik 129

2.2.3.2 Teori Transformasi Birokrasi 154

bappelitbangda

2.3 Kerangka Pemikiran 164

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian 177

3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2.1 Definisi Konseptual 185

3.2.2 Definisi Operasional 188

3.3 Data Yang Diperlukan 193

3.4 Informan dan Cara Menentukannya 193

3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data 195

3.6 Teknik Analisa Data 198

3.7 Pengecekan Keabsahan Temuan 201

3.8 Lokasi dan Jadwal Penelitian 203

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Bandung Barat 204

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat 227

4.2.1.1 Analisis Komunikasi 232

4.2.1.2 Analisis Sumberdaya 240

4.2.1.3 Analisis Faktor Disposisi 244

4.2.1.4 Analisis Struktur Birokrasi 251

4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat 262

4.2.2.1 Analisis Komunikasi 263

4.2.2.2 Analisis Sumber Daya 271

4.2.2.3 Analisis Disposisi 282

4.2.2.4 Analisis Struktur Birokrasi 291

bappelitbangda

4.2.3 Model Ideal Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Peningkatan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat 301

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 310

5.2 Saran 313

DAFTAR PUSTAKA

bappelitbangda

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1 Rangking Ease of Doing Business Tahun 2020 14

Tabel 1.2 Tren Indeks Persepsi Korupsi 2001 – 2020 17

Tabel 1.3 Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenis Jabatan 24

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 42

Tebel 2.2 Jenis Kebijakan Publik 79

Tabel 2.3 Dinamika Kebijakan Publik 86

Tabel 2.4 Perbandingan antara Organisasi Tradisional dengan Organisasi Berkinerja Tinggi 101

Tabel 2.5 Perbandingan Model Sektor Privat dgn Sektor Publik 110

Tabel 2.6 Pemetaan Pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up* 183

Tabel 2.7 Teori Kontigensi James Lester 185

Tabel 2.8 Komparasi Paradigma Birokrasi Publik 205

Tabel 2.9 Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan 208

Tabel 2.10 Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 209

Tabel 2.11 Perbandingan Program Antar tingkat Pelaksanaan 210

Tabel 3.1 Informan Wawancara 232

bappelitbangda

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Proses Kebijakan Publik 82

Gambar 2.2 Pola interaksi Faktor Kinerja Kebijakan 137

Gambar 2.3 Model Implementasi Kebijakan yang dikemukakan Van Meter dan Van Horn 160

Gambar 2.4 Model Implementasi Kebijakan menurut Grindle (1980) 163

Gambar 2.5 Model Implementasi Kebijakan Edwards III (1980) 171

Gambar 2.6 Implementasi Kebijakan Sabatier dan Mazmanian (1980) 177

Gambar 2.7 Model Implementasi Lewis dan Flynn (1978) 180

Gambar 2.8 "Kumpulan" Organisasi (Hjern dan Porter, 1981) 182

Gambar 2.9 Model Implementasi Goggin et.al 186

Gambar 2.10 Implementasi Matland (1995) 187

Gambar 2.11 Kondisi Birokrasi yang Diinginkan 200

Gambar 2.12 Kerangka Teori 211

Gambar 2.13 Alur Kerangka Pikir 213

bappelitbangda

DAFTAR SINGKATAN

AKPK	Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi
Asda	Asisten Daerah
ASEAN	The Association of Southeast Asian Nations
ASN	Aparatur Sipil Negara
BAPPENAS	Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
BKN	Badan Kepegawaian Negara
BKPSDM	Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
BPK	Badan Pemeriksa Keuangan
BPS	Badan Pusat Statistik
CSOs	*Civil society organizations*
DPR	Dewan Perwakilan Rakyat
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
FGD	*focus group discussion*
HDI	*Human Development Index*
Inpres	Instruksi Presiden
IPK	Indeks Persepsi Korupsi
KASN	Komisi Aparatur Sipil Negara
KBB	Kabupaten Bandung Barat
KEMENKOPMK	Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan
KEMENPANRB	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
LPNK	Lembaga Pemerintah Non Kementerian
LNS	Lembaga Non Struktural
MPR	Majelis Permusyawaratan Rakyat
NKRI	Negara kesatuan Republik Indonesia
NKRI	Negara kesatuan Republik Indonesia
NPM	*New Public Management*
NWS	*Neo-Weberian State*
TIK	Teknologi Informasi dan Komunikasi
Pemprov	Pemerintah Provinsi
Perbup	Peraturan Bupati
Perda	Peraturan Daerah
PERMENPANRB	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
PNS	Pegawai Negeri Sipil
PP	Peraturan Pemerintah

pappelitbangda

RPJMN	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional
RPJPN	Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional
SDI	Satu Data Indonesia
SDM	Sumber Daya Manusia (SDM)
SE	Surat Edaran
SKPD	Satuan Kerja Pemerintahan Daerah
SOP	Standar Operasional Prosedur
SOTK	Struktur Organisasi Dan Tata Kerja
SPBE	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik
SPM	Standar Pelayanan Minimum
UPP	Unit Pelayanan Publik
UPT	Unit Pelaksana Teknis
UU	Undang-Undang
UUD	Undang-Undang Dasar
WTP	Wajar Tanpa Pengecualian
WTO	*World Trade Organization*

bappelitbangda

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal

Acar, W., & Aupperle, K. E. (1984). Bureaucracy as organizational pathology. *Systems Research*, *1*(3), 157-166.

Adi, Y. (2018). Tantangan Reformasi Birokrasi Berbasis E-Procurement Di Indonesia. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, *6*(2)

Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2011). Politics of e-government: E-government and the political control of bureaucracy. *Public Administration Review*, *71*(3), 414-424.

Akadol, J. (2018). Budaya Hukum sebagai Faktor Pendorong Terwujudnya Reformasi Birokrasi Daerah di Indonesia. *Jurnal Magister Hukum Udayana*, *7*(1).

Alavi, M.M., Almashaqba, Z.M.S., and Al-Qeed, M.A.N., 2010. The Classical Theory of Organisation and it's Relevance. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 41.

Ali Abdul Wakhid, "Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia," Jurnal Tapis 7, No. 2 (2011): 125–46.

Almond, Gabriel A., Bingham, Powell, G, Jr. 1967. *Comparative Politics: A DevelopmentalApproach. The Journal OF Politics.* Vol. 29, No. 4 (Nov., 1967), pp. 903-905

Aluko, M.A.O., and Adesopo, A.A., 2004. An Appraisal of the Two Faces of Bureaucracy in Relation to the Nigerian Society. *Journal of Social Science*, 8(1): 13-21.

Amirul Mustofa, "Reformasi Administrasi: Pendekatan Birokrasi Representatif Dalam Meningkatkan Performa Birokrasi Amirul," Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Administrasi Negara 4 (2011): 141–54

Anufia, B., & Alhamid, T. (2019). Instrumen Pengumpulan Data. Kolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Sorong,

Arfan Faiz Muhlizi, "Reformulasi Diskresi Dalam Penataan Hukum Administrasi (Reformulation Of Discretion In The Arrangement Administrative Law)," Jurnal Rechtsvinding 1, No. 1 (2012): 93–111

Arief Sidharta, B. (2004). Kajian Kefilsafatan Tentang Negara Hukum. *Jentera: Jurnal Hukum. Pusat Studi Hukum Dan Kebijakan Indonesia (Pshk). Edisi*, *3*.

baperitbangda

Ariza, R. (2021). Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (Juan)*, *9*(2), 125-140.

Bahrami, N., Soleimani, M. A., Yaghoobzadeh, A., & Ranjbar, H. (2016). Researcher as an instrument in qualitative research: Challenges and opportunities. *Advances in Nursing and Midwifery*, *25*(90), 27-37.

Bertrand, A. L. (1952). Regional sociology as a special discipline. *Social Forces*, 132-136.

Bertrand, A. L. (1962). School attendance and attainment: Function and dysfunction of school and family social systems. *Social Forces*, *40*(3), 228-233.

Bertrand, A. L. (1968). A structural analysis of differential patterns of social relations: A role theory perspective for rural sociology. *Rural Sociology*.

Biddle, B.J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*. **12**: 67–92

Brodkin, E. Z. (2007). Bureaucracy Reduction: Management Reformism And The Welfare State. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, *17*(1), 1-17.

Brødsgaard, K. E. (2002). Institutional Reform And The Bianzhi System In China. *The China Quarterly*, *170*, 361-386.

Caiden, G. E. (2001). Administrative Reform. *Public Administration And Public Policy*, *94*, 655-668.

Cambell,1991, *A variance decomposition for stock returns, economic journa*l,vol 101 issue405,0 157-79

Chen, Y., Dawes, S. S., & Chen, S. (2017, June). E-government support for administrative reform in China. In *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 329-335).

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.

Daft, R.L. 1989. The Learning: The Craft of Organizational Research. *Academy ofManagement Review*. Vol. 8, pp. 539–546.

Dahlström, C., Lapuente, V., and Teorell, J., 2010. Dimensions of Bureaucracy: A Cross- National Dataset on the Structure and Behavior of Public Administration. *The Quality of Government Working Paper Series*. Department of Political Science University of Gothenburg.

Damanhuri, D., & Jawandi, R. (2017, May). Reaktualisasi Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance. In *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Fkip* (Vol. 1, No. 2).

Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *Jipags (Journal Of Indonesian Public Administration And Governance Studies)*, *4*(1).

Daraba, D. (2011). Menumbuhkan Kesadaran Tata Kepemerintahan yang Baik. *Jurnal Politik Pemerintahan*, *4*(1), 12-16.

Daraba, D. (2015). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan terpadu satu pintu dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik di kabupaten takalar. *Jurnal Administrasi Publik*, *5*.

Daraba, D. (2015). Central and Local Government Relation. *Journal of New Government Paradigm*, *2*(2), 1-60.

Daraba, D. (2017). Pengaruh Program Dana Desa Terhadap Tingkat Partisipasi Masyarakat Di Kecamatan Galesong Utara Kabupaten Takalar. *Sosiohumaniora*, *19*(1), 52-58.

Daud Rismana, "Implementasi Peraturan Menteri Sosial (Permensos) Nomor 1 Tahun 2018 Tentang Program Keluarga Harapan (Pkh)," Al'adl Xi, No. 2 (2019): 137–50

Deleon P, And Deleon L. 2011, *"What Ever Happened To Policy Implementation? An Alternative Approach",* Journal Of Public Administration And Theory.

DeLeon, P., & DeLeon, L. (2002). What ever happened to policy implementation? An alternative approach. *Journal of public administration research and theory*, *12*(4), 467-492.

Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Pearson Educación.

Du Gay, P. (1996). Organizing identity: entrepreneurial governance and public management. *Questions of cultural identity*, 151-169.

Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, *14*(3), 9-16.

Easton, D., & Dennis, J. (1965). The child's image of government. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *361*(1), 40-57.

Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi Dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart Asn Menjadi Mitos Dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 313-336.

Fitrianingrum, L. (2020). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas Kedalam Jabatan Fungsional Di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, *4*(1), 235-240.

Fitrianingrum, Lia, Dina Lusyana, And Debby Lellyana. "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan." *Civil Service Journal* 14.1 Juni (2020): 43-54.

Frederickson, H. G. (2005). Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere. *The Oxford handbook of public management*, 282-304.

Gaus, N., Sultan, S., & Basri, M. (2017). State bureaucracy in Indonesia and its reforms: An overview. *International Journal of Public Administration*, *40*(8), 658-669.

Gie, K. K. (2003, December). Reformasi Birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan. In *Workshop Gerakan Pemberantasan Korupsi: Jakarta*.

Gie, Kwik Kian. "Reformasi Birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan." Vol. 14, 2003.

Goggin, M. L. (1986). The" too few cases/too many variables" problem in implementation research. *Western Political Quarterly*, *39*(2), 328-347.

Habibi, F. (2020). Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(2), 199-230.

Hadi, S. (2020). Sinergi Prioritas Program Kerja Pemerintah 2020-2024 Dengan Kerangka Ketahanan Nasional Dalam Penanganan Covid-19. *Majalah Media Perencana*, *1*(1), 127-136.

Handelman, D. (2008). Afterword: Returning to cosmology—Thoughts on the positioning of belief. *Social analysis*, *52*(1), 181-195.

Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jakpp (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25-37.

Hanley-Maxwell, C., Whitney-Thomas, J., & Pogoloff, S. M. (1995). The second shock: A qualitative study of parents' perspectives and needs during their child's transition from school to adult life. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, *20*(1), 3-15.

Hariyanto, H. (2018). Pembangunan Hukum Nasional Berdasarkan Nilai-Nilai Pancasila. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, *1*(1), 53-63.

Hariyanto, H. (2020). Hubungan Kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Berdasarkan Negara Kesatuan Republik Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, *3*(2), 99-115.

Harré, R., Moghaddam, F. M., Cairnie, T. P., Rothbart, D., & Sabat, S. R. (2009). Recent advances in positioning theory. *Theory & psychology*, *19*(1), 5-31.

Harré, R.; Davies, B. (1990). "Positioning: The discursive production of selves". *Journal for the Theory of Social Behaviour*: 43–63.

Harré, Rom; Langenhove, Luk Van (1991). Varieties of Positioning. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. **21** (4): 393–407

Harré, Rom; Moghaddam, Fathali M. (2015). "Positioning Theory". *The International Encyclopedia of Language and Social Interaction*: 1–9.

Hjern, B., & Hull, C. (1982). Implementation research as empirical constitutionalism. *European journal of political research*, *10*(2), 105-115.

Idris, A. (2017). Bingkai Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Paradigma (Jp)*, *2*(3), 352-357.

Irawan, A., & Faturahman, B. M. (2021). Kondisi Empiris Penyederhanaan Eselon Iii Dan Iv Pada Pemerintah Kota Sorong. *Inovasi*, *18*(2), 123-136.

Jones, M. T. (1986). Regional Disparities and Public Policy in Tunisian Education. *Comparative education*, *22*(3), 201-220.

Kadarisman, M. (2021). Dinamika Politik Dalam Reformasi Administrasi Publik. *Kais Kajian Ilmu Sosial*, *2*(1), 24-40.

Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2007). Growth and governance: A reply. *The Journal of Politics*, *69*(2), 555-562.

Lagerkvist, J. (2005). The Techno-Cadre's Dream: Administrative Reform By Electronic Governance In China Today?. *China Information*, *19*(2), 189-216.

Lamb, C. M. (1991). Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation. By Malcolm L. Goggin, Ann O. Bowman, James P. Lester, and Laurence J. O'TooleJr,. Glenview, IL: Scott, Foresman and Little, Brown, 1990. 230p. $13.50 paper. *American Political Science Review*, *85*(1), 267-268.

Lambelanova, R, Roslianah, R., Supriatna, T., & Rowa, H., (2020). The Competency Of Local Heads In The Implementation Of Local Government In Bone District, South Sulawesi Province 2013-2018. *International Journal Of Governmental Studies And Humanities*, *3*(1), 95-107.

Lambelanova, R. & Maryani, D. (2019). Government role in influencing creative economy for community purchasing power. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, *17*(2), 835-843.

Lambelanova, R. & Para, S. R., & Indrayani, E. (2020). Implementasi Kebijakan Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) Dalam Manajemen Pegawai Di Kota Ambon Provinsi Maluku. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah di Indonesia*, *12*(1), 117-124.

Lambelanova, R. , & Wiratmoko, E. (2021). Implementation Of E-Government On Village Administration And Information System In Sayang Village Jatinangor District Sumedang Regencywest Java Province. *International Journal Of Governmental Studies And Humanities (Ijgh)*, *4*(2), 31-37.

Lan, Z. (2000). Understanding China's Administrative Reform. *Public Administration Quarterly*, 437-468.

Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayan Publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, *9*(1).

Lester, G. (1998). Careers and contingency. *Stan. L. Rev.*, *51*, 73.

Lieberthal, K. G., & Lampton, D. M. (Eds.). (2018). *Bureaucracy, Politics, And Decision Making In Post-Mao China* (Vol. 14). University Of California Press.

Lumansik, D. P., Lengkong, F. D., & Plangiten, N. (2019). Efektivitas Sistem Birokrasi Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, *5*(84).

Lynn Jr, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying governance and public management: Challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 233-262.

Makinde, T. (2005). Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience. *Journal of Social sciences*, *11*(1), 63-69.

Mamun, H. A. R., Islam, M. T., & Islam, Z. (2021). Personnel Management In Bangladesh: From Old Public Administration To New Public Management. *Asian J. Soc. Sci. Leg. Stud*, *3*(4), 139-146.

Masrully, M. (2018). Reformasi Birokrasi Konstekstual; Kembali Ke Jalur Yang Benar. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, *21*(2).

Matland, R. E. (1995). Synthesizing the implementation literature: The ambiguity-conflict model of policy implementation. *Journal of public administration research and theory*, *5*(2), 145-174.

McCourt, W. (2018). Towards "cognitively complex" problem-solving: Six models of public service reform. *Development Policy Review*, *36*, O748-O768.

McVee, Mary (2011). "Teori Pemosisian dan Perspektif Sosial Budaya: Keterjangkauan Peneliti Pendidikan". Hampton Pers: 1-22.

Meier, K. J. (1997). Bureaucracy and democracy: The case for more bureaucracy and less democracy. *Public Administration Review*, 193-199.

Meier, K. J., Compton, M., Polga-Hecimovich, J., Song, M., & Wimpy, C. (2019). Bureaucracy and the failure of politics: Challenges to democratic governance. *Administration & Society*, *51*(10), 1576-1605.

Meiwanda, G. (2017). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih Dan Bermartabat. *Wedana: Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, *3*(1), 331-336.

Meja, V., & Stehr, N. (1998). Robert K. Merton's structural analysis: The design of modern sociology. *Robert K. Merton & Contemporary Sociology. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers*, 21-43.

Mellowin, T. (2021). Gambaran Implementasi Penilaian Kinerja Pegawai Kementerian Kesehatan Pasca Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Jiki Jurnal Ilmiah Kesehatan Iqra*, *9*(2), 60-64.

Merton, R. K. (1937). Social time: A methodological and functional analysis. *American Journal of sociology*, *42*(5), 615-629.

Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, *8*(2), 106-120.

Meutia, I. F. (2017). Reformasi administrasi publik. AURA CV. Anugrah Utama Raharja

Meyrina, R. S. A. (2017). Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 Di Kementerian Hukum Dan Ham (Performance Improvement By Merit System Under The Act Of Civil State Apparatus Number 5 Year 2014 Of The Ministry Of Law And Human Rights). *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, *10*(2), 175-186.

Moghaddam, Fathali M.; Harré, Rom; Lee, Naomi (2008), "Positioning and Conflict: An Introduction, *Global Conflict Resolution Through Positioning Analysis*, New York, NY: Springer New York, pp. 3–20,

Moghaddam, Fathali; Harré, Rom (2003). *Malignant positioning and the predicament of people with Alzheimer's disease. The self and others: Positioning individuals and groups in personal*. Westport, Connecticut London: Praeger. pp. 85–98.

Nalien, E. M. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 1-13.

Ng'aru, S. W., & Wafula, M. K. (2015). Factors Influencing The Choice Of Huduma Centers' Services (A Case Study Of Mombasa Huduma Centre). *International Journal Of Scientific And Research Publications*, *5*(6), 1-9.

Nisak, A. F. (2014). Implementasi Kebijakan Beras Miskin (Raskin) di Kecamatan Kenjeran Kota Surabaya: Studi Deskriptif pada Kelurahan Tanah Kalikedinding. *Jurnal Politik Muda, Unair, Surabaya*, *3*(1).

Nizamuddin, N. (2020). Efektivitas Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Pada Masa New Normal. *Jumant*, *12*(2), 151-159.

Nurfaidah, N., & Novita, N. (2022). Bagaimana Opini Audit, Temuan Audit Atas Kelemahan SPI Dan Ketidakpatuhan Terhadap Peraturan Perundang-undangan Memengaruhi Tingkat Korupsi Pemerintah Daerah Di Indonesia?. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, *3*(2), 259-269.

Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis Dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon Iii Dan Iv. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, *4*(1), 1-20.

O'toole, Jr. L. J. 1986. *Internasional Plicy Studies Lesson Drawn From Implementation Research.* Journal Of Public Administration Research And Theory. Vol 3.

Opiyo, R., Mwau, B., Mwang'a, K., & Mwaniki, D. (2017). Attaining E-Democracy Through Digital Platforms In Kenya. In *E-Democracy For Smart Cities* (Pp. 441-459). Springer, Singapore.

Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing Government. *Journal Of Leisure Research*, *27*(3), 302.

Parsons, W. (2001). Modernising policy-making for the twenty first century: the professional model. *Public Policy and Administration*, *16*(3), 93-110.

Parsons, W. (2006). Innovation in the public sector: Spare tyres and fourths plinths. *Innovation Journal*, *11*(2), 1-10.

Pawitan, G., Nawangpalupi, C. B., & Widyarini, M. (2017). Understanding the relationship between entrepreneurial spirit and global competitiveness: Implications for Indonesia. *International Journal of Business and Society*, *18*(S2), 261-278.

Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, *11*(02), 151-163.

Peters, B. G. (2015). State failure, governance failure and policy failure: Exploring the linkages. *Public Policy and Administration*, *30*(3-4), 261-276.

Pieke, F. N. (1995). Bureaucracy, friends, and money: the growth of capital socialism in China. *Comparative Studies in Society and History*, *37*(3), 494-518.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.

Pontoan, M. D. A. (2011). *Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (Rrc) Sejak Tahun 2002* (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).

Potter, P. B. (1999). The Chinese legal system: Continuing commitment to the primacy of state power. *The China Quarterly*, *159*, 673-683.

Purwadi, A. (2011). Deregulasi Dan Debirokratisasi Penyelenggaraan Pelayanan Perijinan. *Perspektif*, *16*(1), 42-51.

Purwanto, Adi, And Dian Esti Nurati. "Memberikan Pemahaman Tentang Penghapusan Eselon Iii Dan Iv Pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup

Kabupaten Blora." *Adi Widya: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 5.1 (2021): 115-123.

Putri, N. A. D., & Si, M. (2016). Dinamika Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *1*, 161-190.

Quick, H. C. (1980). Baughman v. Bradford Coal Co., Inc.: A Reaffirmation of Citizen Suits Policy within the Clean Air Act. *West Virginia Law Review*, *82*(3), 19.

Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, *4*(2), 53-66.

Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral Dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Communication Strategy Of The Ministry Of Energy And Mineral Resources In Equalizing Administrative Position To Functional Position. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, *23*(2), 239-258.

Ranson, S., & Stewart, J. (1989). Citizenship and government: the challenge for management in the public domain. *Political Studies*, *37*(1), 5-24.

Riggs, F. W. (1994). Bureaucracy And The Constitution. *Public Administration Review*, *54*(1), 65-72.

Riyadi, R. D. (2004). Studi Administrasi dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Indonesia (Analisis Perbandingan Indonesia–Jepang). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, *1*(3), 16-29.

Robert K. Merton. (May, 1940), Bureaucratic Structure and Personality. Social Forces, Vol. 18, No. 4 pp. 560-568

Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*, *13*(1).

Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi Di Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, *4*(2).

Rusfiana, Y. & Monkuba, A. M., (2020). Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan Di Kecamatan Kluet Utara Kabupaten Aceh Selatan Provinsi Aceh. *Visioner: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, *12*(4), 739-751.

Rusfiana, Y. (2016). Desentralisasi asimetrik dalam pengembangan kawasan perbatasan negara: perspektif penyelenggaraan pemerintahan (Suatu kajian pada Kawasan Pulau Sebatik Kabupaten Nunukan Provinsi Kalimantan Utara). *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, *6*(2), 51-62.

Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives. *Policy analysis*, 481-504.

Sabatier, Pa.1986. *"Top-Down And Bottom-Up Approach To Implementation Research: A Critical Analysis And Sugested Synthesis",* Journal Of Public Policy.

Sadu Wasistiono, 2019, *Ceramah Bagi Mahasiswa Program Profesi Kepamongprajaa*n tahunakademik 2019/2020 selasa, 5 maret 2019.

Sadu Wasistiono, 2019, *Ceramah Bagi Mahasiswa Program Profesi Kepamongprajaa*n tahun akademik 2019/2020 selasa, 5 maret 2019.Stewart, J., & Ranson, S. (1988). Management in the public domain. *Public Money & Management*, *8*(1-2), 13-19.

Santoso, A. (1993). Analisis Kebijakan Publik: Suatu Pengantar. *Jurnal Ilmu Politik*, *3*.

Scheltema, M. (2021). Access to remedy in transnational development projects: the need for effective and comprehensive remedy ecosystems. *International Journal of Law in Context*, *17*(1), 136-144.

Shamsul Haque, M. (2004). Governance and bureaucracy in Singapore: contemporary reforms and implications. *International Political Science Review*, *25*(2), 227-240.

Slocum-Bradley, Nikki R. (2008), Discursive Production of Conflict in Rwanda, *Global Conflict Resolution Through Positioning Analysis*, New York, NY: Springer New York, pp. 207–226

Soekarsono, R. (2019, May). Merubah Mindset Asn Menjadi Disruptive Mindset Sebagai Faktor Penentu Suksesnya Implementasi Industri 4.0 Di Indonesia. In *Prosiding Seminar Stiami* (Vol. 6, No. 1, Pp. 67-84).

Sopah, F., Kusumawati, W., & Wahyudi, K. E. (2020). Implementasi Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Melalui Pemberdayaan Umkm Di Kabupaten Sidoarjo. *Syntax*, *2*(6), 27.

Spencer, H. (1852). Population and progress. *Herbert spencer: On social evolution*, 33-37.

Stake, R. E. (2011). Qualitative research and case study. *Silpakorn Educational Research Journal*, *3*(1-2), 7-13.

Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R. (2022). Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*, *18*(3), 197-216.

Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 401-422.

Susanto, E. H. (2017). Kelambanan Reformasi Birokrasi Dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah. Jurnal Aspikom, 1(1), 109

Taufik, T., & Hardi, W. (2020). Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19.

Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon Iii, Iv Dan V Ke Jabatan Fungsional Di Pemerintah Pusat Dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, *3*(1).

Turner, M. (2013). Why is it so difficult to reform some Asian bureaucracies? Building theory from Cambodian evidence. *Public Administration and Development*, *33*(4), 275-285.

Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2019). The challenge of reformingbig bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 1-19.

Ugyel, L. (2014). Explaining Hybridity in Public Administration: An Empirical Case of Bhutan's CivilService. *Public Administration and Development*, *34*(2), 109-122.

Van Langenhove, Luk (2017). Varieties of Moral Orders and the Dual Structure of Society: A Perspective from Positioning Theory. *Frontiers in Sociology*

Van Langenhove, Luk (2021),Positioning Theory. *The Palgrave Encyclopedia of the Possible*, Cham: Springer International Publishing, hlm. 1–7

Warella, Y. (2008). Public bureaucracy: ethics and reform. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik DIALOGUE*, *5*(1).

Wasistiono, S., Wargadinata, E., & Lambelanova, R. (2019). Open Selection of State Civil Apparatus in the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. *Journal of Public Administration and Governance*, *9*(2), 344-358.

Waterman,Robert H., Peters Thomas J., and Philips,Julien R.,1980,Structure Is Not Organization,bussines horizon,online. (http://www.tompoters.com/docs/structure Is Not Organization.pdf diakses 9 oktober 2022). 1980 Juni ,hal 17-25

Wettenhall, R. (2001). Machinery of government in small states: issues, challenges and innovatory capacity. *Public Organization Review*, *1*(2), 167-192.

Wibisono, A. G. (2014). Revitalisasi Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Rangka Penyelenggaraan Pemerintahan Yang Baik, Bersih, Dan Bebas Korupsi, Kolusi, Serta Nepotisme. *Law Reform*, *10*(1), 31-47.

Widaningrum, A. (2017). Public trust and regulatory compliance. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, *21*(1), 1-13.

Wilson, R. (2016). Does Governance Cause Growth? Evidence From China. *World Development*, *79*, 138-151.

Winaldi, I. (2020). PERBANDINGAN REFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DI VIETNAM DAN INDONESIA. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, *11*(1), 28-35.

Wiryanto, W. (2018, October). Reformasi Administrasi Melalui Strategi Redistribusi Pegawai Dalam Jabatan Fungsional Tenaga Kesehatan Dan Guru Di Kabupaten Sumedang. In *Prosiding Seminar Nasional: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan* (Vol. 1, No. 1, Pp. 1192-1208).

Wray, M., & Houghton, A. M. (2019). Implementing disability policy in teaching and learning contexts–shop floor constructivism or street level bureaucracy?. *Teaching in Higher Education*, *24*(4), 510-526.

Yunas, N. S. (2016). Kepemimpinan Dan Masa Depan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Dimensi-Journal Of Sociology*, *9*(2).

Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang Dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, *8*(2), 178-185.

Zhang, C., & Zhang, M. (2001, March). Public administration and administrative reform in China for the 21st century. In *annual conference and on-line virtual conference of the American Society for Public Administration*.

Zhou, X. (1995). Partial reform and the Chinese bureaucracy in the post-Mao era. *Comparative Political Studies*, *28*(3), 440-468.

Zuhro, R. S. (2016). Good Governance Dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, *7*(1), 21.

Zuhro, R. S. (2018). Demokrasi, otonomi daerah dan pemerintahan indonesia. *Interaktif: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, *10*(1), 1-41.

Disertasi dan Tesis

Afan, I., Lantara, I., & Mathori, M. (2019). *Analisis Beban Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum Perumahan Dan Energi Sumber Daya Mineral Provinsi Diy (Studi Kasus Jabatan Fungsional Umum)* (Doctoral Dissertation, Stie Widya Wiwaha).

Aisyah, N. (2020). *Implementasi Manajemen Kelas Dalam Meningkatkan Minat Belajar Peserta Didik Di Mts Teladan Ujung Kubu Kecamatan Nibung*

Angus Kabupaten Batu Bara (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).

Azhari, A. (2017). Kajian Implementasi Kebijakan Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil Dan Calon Pegawai Negeri Sipil Dikantor Kecamatan Lubuk Linggau Barat I, Kota Lubuk Linggau. *Jakarta: Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka*.

Cahyani, A. P. S. (2022). *Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Dan Motivasi Kerja Di Universitas Pembangunan Nasional" Veteran" Jawa Timur* (Doctoral Dissertation, Upn Veteran Jawa Timur).

Mahendra, R. O. (2022). *Analisis Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian Melalui Jalur Inpassing Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).

Naptalina Sipayung (2022) Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Dalam Peningkatan Kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. (Doctoral dissertation, IPDN).

Pontoan, M. D. A. (2011). *Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (RRC) Sejak Tahun 2002* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

Sahadi, E. (2021). *Urgensi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Perspektif Siyasah Idariyah (Studi Kasus di Desa Sukaraja Kecamatan Kedurang Ilir Kabupaten Bengkulu Selatan)* (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno).

perpustakaan

Buku

Adisasmita, R. *2006*. *Pembangunan Pedesaan Dan Perkotaan*, Graha Ilmu. Yogyakarta.

Agus Dwiyanto, 2008. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Gadjah Mada University Press: Yogyakarya.

Agus Dwiyanto, 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi, Pt. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Ali, F, Dan Alam, S.A. 2012. *Studi Kebijakan Pemerintah*. Refika Aditama, Bandung

Arikunto, S. (2010). Metode peneltian. *Jakarta: Rineka Cipta*.

Badjuri, Abdulkahar.,Teguh Yuwono.2003. Kebijakan Publik : Konsep dan Strategi. Semarang : Universitas Diponegoro.

Baimyrzaeva, M. (2012). *Institutional reforms in the public sector: What did we learn?*. Emerald Group Publishing.

Bevir, D., 2007. *Bureaucracy*. Buckingham: Open University Press.

Blau, Peter M., dan Meyer, Marshall W., 1987. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern.* Jakarta:UI Press.

Bungin, B. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis Ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Pt. Radja Grafindo Persada, Jakarta

Byrkjeflot, H., Gay, P. D., & Greve, C. (2018). What is the 'Neo-Weberian State'as a regime of public administration?. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 991-1009). Palgrave Macmillan, London.

Caiden, G. E. (2014). *Administrative Reform Comes Of Age*. De Gruyter.

Clegg, S. (1990). *Modern organizations:Organization studies in the postmodern world*: Sage.

Cohen, M, J. March And J. Olsen. 1972. *A Garbage Can Model Of Organizational Choice,* Administrative Science Quaterly.

Danim, S. 2000. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Pustaka Setia, Bandung

Daraba, D. (2019). Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik. Leisyah, Makassar

baliklitbangda

Darwin, M. (2000). Akuntabilitas Pelayanan Publik, makalah disampaikan dalam Seminar Sehari FISIPOL UGM. Yogyakarta

Darwin, Muhadjir, 2000, *Good Governance* dan Kebijakan Publik, Makalah disampaikan dalam Forum Seminar Forum LSM Yogyakarta bertema : Mewujudkan *Good Governance* sebagai Agenda Sebuah Negara Demokrasi , tanggal 30 September 2000, Yogyakarta

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). The new public service: Serving, not steering. New York: ME Sharpe. *Standar Pelayanan Minimal, Pustaka Pelajar, Yogyakarta*.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). Qualitative research. *Yogyakarta: PustakaPelajar*, *9*(2).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage.

Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational leadership: Culture and diversity*. Sage.

Djalal, 2007. *Indonesia And The Law Of The Sea*, Csis, Jakarta.

Du Gay, P. (1996). Organizing Identity: Entrepreneurial Governance And Public Management. *Questions Of Cultural Identity*,

Du Gay, P. (2000). In praise of bureaucracy: Weber-organization-ethics. *In Praise of Bureaucracy*, 1-176.

Dunn, W. 1999. *Analisa Kebijakan Publik (Terjemahan)*, Gadjah Mada Press, Yogyakarta

Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis*. Routledge.

Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.

Dye, T. R. (2013). *Understanding Public Policy*. Pearson.

Effendi, Bachtiar. 2002. *Pembangunan Daerah Otonom Berkeadilan*. Kurnia Alam Semesta, Uhaindo Media Dan Offset. Yogyakarta.

Effendi, S., 2000. *Re-Reformasi Kepegawaian?* Makalah tidak dipublikasikan. Yogyakarta, 30Desember.

Ekowati, M.R.L. 2009. *Perencanaan, Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Atau Program.* Pustaka Caraka. Surakarta.

baliolibangda

Elmore, R. F. (1980). *Complexity and control: What legislators and administrators can do about implementing public policy*. US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Institute of Education.

Elmore. R. 1980. *Organizational Madels Of Social Program Implementation*. Public Policy.

Etzioni-Halevy, E. (2013). *Bureaucracy And Democracy*. Routledge.

Finer, S. E. (1974). *Comparative government* (No. 1170). Penguin Group.

Friedrich, C. J. (2007). *Public policy*. Style Press.

Fukuyama, F. (1999). The Great Disruption: One of America's most provocative thinkers argues that the social ills of recent decades are neither illusion nor fluke. *ATLANTIC-BOSTON-*, *283*

Gerston, L. N. (2014). *Public policy making: Process and principles*. Routledge.

Goggin, M. L, Bowman, A, Lester, J.P, And O'toole, Jr. L. J. 1990. *Implementationtheory And Practice Toward A Third Generation.* Glenview: Scott, Foresman/Litte, Brown. Usa.

Gouillart & Kelly, F. J. (1995). Transforming The Organization. Minnesota: McGraw-Hill

Grindle, M.S. 1980. *Politic And Policy Implementation In The Third World*, Princeton Universitypress,Princeton New Jersey.

Gulick, L., & Urwick, L. (2004). *Papers on the Science of Administration*. Routledge.

Gunn. L.A. 1978. *Why Is Implementation So Difficult ?.* Management Service In Government.

Hargrove, E. C. (1975). *The missing link: The study of the implementation of social policy*. Urban Inst Press.

Harré, R. (2012). Positioning theory: Moral dimensions of social-cultural psychology. *Oxford Handbooks Online*

Harré, R., & Moghaddam, F. M. (Eds.). (2013). *The Psychology of Friendship and Enmity: Relationships in Love, Work, Politics, and War [2 Volumes]: Relationships in Love, Work, Politics, and War*. ABC-CLIO.

bappalitbangda

Harré, R., & Moghaddam, F. M. (Eds.). (2013). *The Psychology of Friendship and Enmity: Relationships in Love, Work, Politics, and War [2 Volumes]: Relationships in Love, Work, Politics, and War*. ABC-CLIO.

Hill, M. And Hupe. P. 2002. Implementing Public Policy (Governance In Theory And In Practice). Sage Publication. Singapore.

Hjern, B. And C. Hull. 1982. *Implementation Research As Empirical Constitutionalism*. European Journal Political Research.

Hjern, B. And D.O. Porter. 1981. *Implementation Structure: A New Unit Of Administrative Analysis*. Organization Studies.

Hogwood, B. W., Gunn, L. A., & Archibald, S. (1984). *Policy analysis for the real world* (Vol. 69). Oxford: Oxford University Press.

Hood, 1991, *New Public Management Public*. Oxford University

Hood, Christopher, and Ruth Dixon. *A government that worked better and cost less?: Evaluating three decades of reform and change in UK central Government*. OUP Oxford, 2015.

Hood. C. 1976. *The Limits Of Administration.* John Wiley. London.

Hoogerwerf, A. (1990). Policy and time: consequences of time perspectives for the contents, processes and effects of public policies. *International review of administrative sciences*, *56*(4), 671-692.

Howlett, M, And Ramesh, M. 1995. *Studying Public Policy. Policy Cycless And Policy Subsystem*. Oxford University Press. Toronto.

Hummel, Ralph P., 2000. Bureaucracy. In *Defining Public Administration: Selections from theInternational Policy and Administration*. Edited by Jay M. Shafritz. Colorado: Westview Press.

Islamy, I. 2003. Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara. Bumi Aksara, Jakarta.

J.Winardi (2003). Teori organisasi & pengorganisasian. Jakarta : Raja Grafindo Persada

James, M. (2014). *Positioning theory and strategic communication: A new approach to public relations research and practice*. Routledge.

bappeliibangda

Jhingan, M .L. 2000. *Ekonomi Pembangunan Dan Perencanaan*, Raja Grafika Persada. Jakarta

Kansil, Cst. 1984. *Pokok Pokok Pemerintahan Di Daerah*, Bumi Aksara. Jakarta.

Kartasasmita, G.1994. *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan Dan Pemerataan*. Jakarta: Pt Pustaka Cidesindo.

Keban, Y. 2004. *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik, Konsep, Teori Dan Isu.* Gaya Media, Yogyakarta

Kodoatie, R.J. 2005. *Pengantar Manajemen Infrastruktur*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.

Korten, D.C. 1984. *"Preface" Dalam David C.Korten Dan Rudi Klaus (Eds), People Centered Development,* Connecticut:Kumarian Press, Hartford

Kotnour, T. G. (2009). Transforming Organizations Strategic and Methods. New York: CRS Press. v.

Kuper, A. (2004). *The social science encyclopedia*. Routledge.

Kurniasih, D., & Rusfiana, Y. (2021). Teknik Analisa. Alfabeta. Bandung

Lefwich, 1994, *Governance, The state and The Politics of development, journal internationalInsttitut of social studies, Vol 25 (2) Page 363-386,April.*

Lerner, D. 1980. *Memudarnya Masyarakat Tradisional*, Jakarta.

Lester, J.P And Stewart J. 2000. *Public Policy; An Evolutionery Approach.Wadsworth*, Second Edition. Australia.

Levy, A andMerry, U. (1986). Organizational Transformation Approaches, Strategies, Theories. New York: Greenwood Publishing Group.

Lipsky, M. 1971. *Street-Level Bureaucracy And The Analisys Of Urban Reform*. Urban Affairs Quaterly.

Luna, A. J. D. O., Kruchten, P., & de Moura, H. P. (2015). Agile governance theory: conceptual development. *arXiv preprint arXiv:1505.06701*.

Manzilati, A. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif: Paradigma, metode, dan aplikasi*. Universitas Brawijaya Press.

McKevitt, D., & Lawton, A. (Eds.). (1994). *Public sector management: theory, critique and practice*. Sage.

bappeliti.angda

McNichols, T. J. (1972). Policy making and executive action.

Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & O'Toole, L. J. (2006). *Bureaucracy in a democratic state: A governance perspective*. JHU Press.

Merton, R. K. (1973). *The sociology of science: Theoretical and empirical investigations*. University of Chicago press.

Merton, R. K. (1996). *On social structure and science*. University of Chicago Press.

Merton, R. K., & Merton, R. C. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster.

Meyer, M. W. (1979). *Change in public bureaucracies*. Cambridge University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis data kualitatif. Jakarta: UI press

Moekijat, D. (1995). Kepemimpinan dan Motivasi. *Ghalia, Jakarta*.

Moekijat. 1995. *Analisis Kebijakan Publik*. Mandar Maju. Bandung

Moleong, L. J. (1993). Pengantar Metodologi Penelitian. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka

Moleong, L.J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Pt. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Ndraha, T. 1985. *Pembangunan Masyarakat: Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*. Bina Aksara. Jakarta.

Nugroho, R.D. 2002. *Analisis Kebijakan*. Gramedia. Jakarta

Nugroho, R.D. 2009. *Kebijakan Publik (Formulasi, Implementasi, Dan Evaluai),* Gramedia. Jakarta.

Nugroho,I Dan Dahuri, R. 2012. *Pembangunan Wilayah : Perspektif Ekonomi, Sosial Dan Lingkungan.* Lp3es. Jakarta

Oden, H. W. (1999). *Transforming the organization: A social-technical approach*. Greenwood Publishing Group.

Organ, S.R., dan Greene, N, 1981. *Power and Organizations*. London: Sage Publications

bappelitbangda

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*: Addison-Wesley Publishing Company.

Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1 Jacob Way, Reading, Ma 01867.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Free Press.

Parsons, W. 2006. *Public Policy, Pengantar Teori Dan Praktik Analisis Kebijakan. Kencana. Jakarta*

Partnership Policy Paper No. 2/2011, *Kebijakan Pengelolaan Kawasan Perbatasan Indonesia*. Kemitraan Partnership, Jakarta.

Pasalong, H. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Alpabeta. Bandung.

Patton, A. 2005. *Peran Pemimpin Informal Dalam Pelaksanaan Pembangunan Desa Di Daerah Perbatasan Kabupaten Malinau Kalimantan Timur*. Disertasi. Universitas Brawijaya. Malang.

Patton, A. 1999, *Pembangunan Desa Perbatasan; Suatu Kajian Tentang Proses, Tantangan Dan Peluang Pelaksanaan Pembangunan Di Desa Nawang Baru Kabupaten Bulungan, Tesis*, Universitas Brawijaya. Malang.

Patton, E And Savicky, D.S. 1986. Basic Methods Of Policy Analysis And Planning. Prentice-Hall. Englewood Cliffe. New York.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipi

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024

bappelitbangda

Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2015 Tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi

Permenpan No.40 Tahun 2018 tentang Pedoman Merit Sistem

Permen-pan-rb-no-25-tahun-2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi

Perpres No 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

Peters, B. G. (2018). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration*. Routledge. Riggs, F. W., 1964. *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*. Boston: Houghton Mifflin.

Pierre dan Peters (2000),*Governance Politics And The State*, New York, St.Martin Press.

PIERRE, J., & PETERS, B. GUY (2000): Governance, Politics and the State. London: Macmillan Press Ltd

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *PublicManagement Reform: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New PublicManagement, Governance, and the Neo-Weberian State* (Third ed.). New York: Oxford University Press.

Popovich, M. G., & Brizius, J. A. (1998). *Creating high-performance government organizations*. Jossey-Bass. Tompkins, Jonathan R., 2005. *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Prasojo, E. (2009). *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*.Jakarta: Penerbit Salemba.

Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas Dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. Prenada Media.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). Implementation (Berkeley, University of California Press). *Implementation Science*.

Pressman, J.L And Wildavsky, A.B. 1973. *Implementation*. University Of California Press. Berkeley California.

bappelitbangda

Purwanto, E.A Dan Sulistyastuti, D.R. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik, Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia.* Gava Media. Yogyakarta.

Putra, F. 2003. *Partai Politik & Kebijakan Publik*, Pustaka Pelajar. Malang.

Raco, J. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta

Ralph H. Kilmann. (2011). Quantum Organizations. Kilmann Diagnostics; Illustrated edition (January 23, 2011).

Rasyid, M. R. (1998). *Pemerintahan yang amanah*. Bina Rena Pariwara.

Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University.

Riant, N. (2011). Public Policy: Dinamika Kebijakan. *Analisis Kebijakan*.

Riggs, F. W., 1964. *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society.* Boston: Houghton Mifflin.

Ripley, R And Franklin, G.A. 1986. *Bureaucracy And Policy Implementation. Homewood*. The Dorsey Press. Illinois.

Ripley, R. B., & Franklin, G. A. (1982). *Bureaucracy and policy implementation*. Dorsey Press.

Robbins, S. P., and Barnwell, N., 2002. *Organisation Theory: Concepts and Cases.* Fourth Edition. Australia: Pearson Education Australia Pty Ltd.

Robert K. Yin, 2006. *Case Study Research Design And Methods.* Sage Publication. New Delhi.

Rondenelli, D And Cheema, G. 1983. *Decentralization In Developing Countries*. Working Paper 581. World Bank.

Rosenbloom, D.H. and Robert S. Kravchuk, 2005. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.* Boston: McGraw-Hill.

Rusfiana, Y. & Abdoellah, A. Y. (2016). Teori & Analisis Kebijakan Publik. ALfabeta. Bandung

Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya. Alfabeta. Bandung

Safritz . Jm, And Russel E.W. 1997. *Introducing Public Administrations.*

bappelitbangda

Samodra, W. 1994. *Kebijakan Publik, Proses Dan Analisa*. Intermedia, Jakarta

Santosa, Pandji. 2008. *Administrasi Publik. Teori Dan Aplikasi Good Government*. Refika Aditama. Bandung.

Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Deepublish.Abidin, S. Z. 2002. *Kebijakan Publik*, Yayasan Pancur Siwah, Jakarta.

Shafritz, Jay M and Russell, EW. (1997). Introducing Public Policy. New York: Longman

Simon, A. Herbert. 2004. *Administrative Behavior, Perilaku Administrasi : Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi*, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Alih Bahasa ST. Dianjung, Bumi Aksara, Jakarta.

Sondang, S. P. (1994). Patologi Birokrasi. *Analisis, Identifikasi dan Terapinya, edisi pertama, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta*.

Spicker, P. 1995. *Social Policy; Themes And Approaches.* Prentice Hall. London

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. sage.

Subarsono, A. G. (2021). Bab 4 Pelayanan Publik Yang Efisien, Responsif, Dan Non-Partisan. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, 135.

Subarsono. 2008. *Kebijakan Publik, Konsep, Teori Dan Aplikasi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Suharto, E. (2011). Kebijakan sosial. *Bandung: Alfabeta*. Edward III, G.C. 1980. *Implementing Public Policy. Washington*. D.C: Conressional Quaterly Inc.

Sunggono, B. 1994. *Hukum Dan Kebijaksanaan Publik*, Sinar Grafika, Jakarta

Surat Edaran (SE) Menteri Panrb Nomor 384, 393 Tahun 2019 Tentang Langkah Strategis Dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi.

Surat Menteri Panrb Nomor B/484/M.Sm.02.00/2021 Tentang Penyelarasan Butiran Kegiatan Pada Jabatan Fungsional Yang Terdampak Penyetaraan Jabatan Dalam Rangka Penyederhanaan Birokrasi

bappelitbangda

Sutisna, S. 2008. *Pengamanan Wilayah Nkri Dan Kepastian*, Universitas Pertahanan Indonesia.

Tachjan. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik*. Alfabeta. Bandung.

Tangkilisan, H. N. S. 2003. *Kebijakan Publik Yang Membumi, Konsep, Strategi Dan Kasu*s. Lukman Offset, Yogyakarta.

Tanti, E. D. (2015). *Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pasuruan (Studi Pada Badan Penanaman Modal Dan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pasuruan)* (Doctoral Dissertation, Brawijaya University).

Ulum, M. C. (2018). *Public Service: Tinjauan Teoretis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik*. Universitas Brawijaya Press.

Undang – Undang Dan Produk Hukum Lainnya

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);

Van Meter D. And C. Van Horn. 1975. *The Policy Implementation Process: A Conseptual Framework*. Administration And Society. (February 1975)

Von Mises, L., 2007. *Bureaucracy*. Edited and with a Foreword by Bettina Bien Greaves. NewHaven: Yale University Press.

Wahab, S. A. (2021). *Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Bumi Aksara.

Wahab, S. A. 2001, *Analisis Kebijakan Publik; Teori Dan Aplikasinya*, Fia Universitas Brawijaya Malang.

Wambura, P. M. (2017). *Assessing The Effectiveness Of Huduma Centres (One-Stop-Shops) In The Delivery Of Public Services: The Case Of Nairobi City County, Kenya* (Doctoral Dissertation, Africa Nazarene University).

Wasistiono, (2017,58),*Perkembangan Ilmu Pemerintahan Dari Klasik sampai kekontempor*, Sumedang, IPDN Press, 2017.

Wasistiono, S., & Simangunsong, F. (2015). Metodologi Ilmu Pemerintahan. Jatinangor: IPDN Press

bapelitbangda

Wibawa, S. (1994). Kebijakan publik. *Jakarta: Intermedia*.

Williamson, 1996, *The Mechanism of Governance*, Oxford University Press.

Winarno, B. 2012. *Kebijakan Publik, Teori Proses, Dan Studi Kasus*, Caps, Yogyakarta

Woll, P. (1982). *Public policy*. University Press of America.

Yates, Shirley M., 2009. Professional Competencies: Perspectives and Challenges for the Tertiary Sector, in *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice.* Edited by Christine R. Velde. London: Springer Science+ Business Media B.V.,

bappelitbangda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Wacana mengenai reformasi birokrasi sesungguhnya bukanlah merupakan suatu hal yang baru, baik di Indonesia maupun belahan dunia lainnya. Reformasi birokasi pada dasarnya mengarah pada upaya-upaya yang perlu dilakukan dalam bentuk perubahan-perubahan yang berarti dalam suatu sistem birokrasi pemerintah. Istilah perubahan itu sendiri cukup beragam dalam peristilahannya, ada yang menyebutnya dengan pembaharuan, reformasi, restrukturisasi, reorganisasi, rasionalisasi, dan sebagainya.

Keberhasilan reformasi telah banyak ditunjukkan oleh negara-negara baik itu negara maju maupun negara berkembang. Amerika Serikat beberapa abad yang lalu telah menyadari pentingnya melakukan perubahan terhadap sistem birokrasi negara tersebut. Menyadari bahwa persoalan bagi masyarakat dapat muncul akibat revolusi industri pada waktu itu, maka para birokrat mengambil sikap. Banyaknya imigran yang datang untuk bekerja dapat berdampak negatif bagi masyarakat, sehingga para birokrat membuat kebijakan publik menjadi lebih terarah dan berpihak pada masyarakat.[1] Reformasi birokrasi di amerika serikat bisa sukses dikarenakan adanya pemanfaatan teknologi yang digunakan dalam semua pelayanan publik sehingga mudah dimonitoring dan dievaluasi[2], kepatuhan

[1] Meier, K. J. (1997). Bureaucracy and democracy: The case for more bureaucracy and less democracy. *Public Administration Review*, 193-199.

[2] Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2011). Politics of e-government: E-government and the political control of bureaucracy. *Public Administration Review*, *71*(3), 414-424.

bappelitbangda

terhadap konstitusi[3], perampingan sistem dan mekanisme pelayanan administrasi publik.[4]

Pengalaman di Tiongkok, restrukturisasi organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah di berhasil memberikan dampak pertumbuhan ekonomi negara[56]. Kesuksesan agenda reformasi administratif di Tiongkok berhasil meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik[7] memperkuat fungsi perencanaan[8] dan manajemen pelaksanaanya.[9] Kunci keberhasilan reformasi birokrasi dan reformasi administrasi publik di China adalah: a) pemanfaatan teknologi digital[10], salah satu bentuk pemanfaatan kemajuan teknologi adalah dengan mengimplementasikan gagasan *E-government* dalam semua pelayanan dan tahapan administrasi pelayanan publik[11], kepemimpinan yang kuat dan memiliki komitmen dalam melakukan reformasi birokrasi[12]; dan kepastian dan penguatan hukum.[13]

---

[3] Riggs, F. W. (1994). Bureaucracy and the Constitution. *Public Administration Review*, *54*(1), 65-72.

[4] Brodkin, E. Z. (2007). Bureaucracy redux: Management reformism and the welfare state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *17*(1), 1-17.

[5] Pieke, F. N. (1995). Bureaucracy, friends, and money: the growth of capital socialism in China. *Comparative Studies in Society and History*, *37*(3), 494-518.

[6] Wilson, R. (2016). Does governance cause growth? Evidence from China. *World Development*, *79*, 138-151.

[7] Zhang, C., & Zhang, M. (2001, March). Public administration and administrative reform in China for the 21st century. In *annual conference and on-line virtual conference of the American Society for Public Administration*.

[8] Brødsgaard, K. E. (2002). Institutional reform and the bianzhi system in China. *The China Quarterly*, *170*, 361-386.

[9] Lan, Z. (2000). Understanding China's administrative reform. *Public Administration Quarterly*, 437-468.

[10] Lagerkvist, J. (2005). The techno-cadre's dream: Administrative reform by electronic governance in China today?. *China Information*, *19*(2), 189-216.

[11] Chen, Y., Dawes, S. S., & Chen, S. (2017, June). E-government support for administrative reform in China. In *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 329-335).

[12] Lieberthal, K. G., & Lampton, D. M. (Eds.). (2018). *Bureaucracy, politics, and decision making in post-Mao China* (Vol. 14). University of California Press.

[13] Potter, P. B. (1999). The Chinese legal system: Continuing commitment to the primacy of state power. *The China Quarterly*, *159*, 673-683.

bplitbangda

Selain kedua negara superpower United States of America (USA) dan Republik Rakyat Tiongkok (RRT) yang sudah dibahas diatas, kita juga bisa mengkaji fenomena menarik terkait inovasi pelayanan publik di Kenya pada tahun 2012 yang dikenal dengan gagasan "*the Huduma Kenya*".[14] Program ini bertujuan untuk mereformasi sistem pelayanan publik dengan cara memudahkan akses yang mudah bagi publik terhadap informasi dari pelayanan yang diberikan secara terpusat di Huduma Center, strategi ini dikenal dengan pelayanan *one stop service*.[15] Kesuksesan program refromasi birokrasi di Kenya ditunjang dengan teknologi informasi yang terintegrasi.[16] Teknologi infornasi digunakan secara terintegrasi dalam sistem perencanaan, anggaran, dan akuntabilitas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Keberhasilan the Huduma Kenya Center dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kenya dilakukan dengan cara: (1) pelayanan dilakukan dalam 1 atap, (2) meningkatkan kepatuhan warga Negara, (3) menjembatani kesejangan pemerintah dan warga dalam pelayanan, (4) penyediaan layanan hemat biaya dan ekonomis, (5) merubah persepsi warga menjadi lebih baik terhadap pemerintah, (6) meningkatkan transfaransi, (7) meningkatkan jumlah layanan public, dan (8) meningkatkan pertumbuhan pendapatan Negara. Yang mendukung keberhasilan The Huduma Kenya dalam pelayanan publik ini adalah (1) tingginya *goodwill*

[14] Ng'aru, S. W., & Wafula, M. K. (2015). Factors Influencing the Choice of Huduma Centers' Services (A Case Study of Mombasa Huduma Centre). *International Journal of Scientific and Research Publications*, *5*(6), 1-9.

[15] Wambura, P. M. (2017). *Assessing the Effectiveness of Huduma Centres (one-stop-shops) in the Delivery of Public Services: The Case of Nairobi City County, Kenya* (Doctoral dissertation, Africa Nazarene University).

[16] Opiyo, R., Mwau, B., Mwang'a, K., & Mwaniki, D. (2017). Attaining E-democracy through digital platforms in Kenya. In *E-Democracy for Smart Cities* (pp. 441-459)

bappelitbangda

politik pemerintah Kenya (Presiden) untuk mewujudkan pelayanan publik sebagai skala prioritas utama, (2) peningkatan kemampuan dan kapasitas staf melalui pelatihan tentang customer service training untuk untuk meningkatkan kemampuan para staf dalam melaksanakan tugas pelayanan secara efisien, efektif dengan penerapan standar nilai-nilai etika, sikap, prilaku dan dedikasi yang tinggi dalam pelayanan publik, (3) menjadikan the Huduma Kenya yang berbasis ICT, ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi sebagai enabler di semua sektor pembangunan Kenya seperti ekonomi, politik social ini semua sebagai upaya untuk mewujudkan visi Kenya 2030 (Commonwealth Secretariat, 2016).

Reformasi birokrasi dilakukan oleh berbagai negara di dunia sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan tujuan dari pembangunan negara. Pada tahun 1978 pasca era pemerintahan Mao Tiongkok melakukan reformasi birokrasi yang dikenal dengan pendekatan "*partial bureaucracy reform*" yang merupakan bagian dari agenda besar reformasi system ekonomi.[17] Reformasi birokrasi juga dilakukan oleh Singapura dalam merespon gejolak ekonomi dan tantangan globalisasi pada decade 1990-2000an.[18]

Dalam konteks negara kawasan Asia Tenggara lainnya, negara yang berhasil melakukan reformasi birokrasi sehingga berpengaruh positive terhadap pertumbuhan ekonomi adalah Vietnam. Vietnam merupakan negara berkembang dengan ekonomi yang cukup besar dengan GDPnya sendiri didorong dari sektor

[17]Zhou, X. (1995). Partial reform and the Chinese bureaucracy in the post-Mao era. *Comparative Political Studies*, *28*(3), 440-468.

[18] Shamsul Haque, M. (2004). Governance and bureaucracy in Singapore: contemporary reforms and implications. *International Political Science Review*, *25*(2), 227-240.

bappelitbangda

investasi dan industri yang terus meningkat. Menurut World Bank di situs *Easy of doing business*. Vietnam merupakan negara yang cukup berkembang dalam melakukan reformasi birokrasi pelayanan khususnya pelayanan dalam hal membuka bisnis atau *strating a business*. Di bandingkan dengan negara asia tenggara lainnya seperti Indonesia Vietnam memiliki keunggulan tersendiri yaitu dari segi biaya dan prosedur. Walaupun sedikit melalui prosedur online, dibandingkan Indonesia Vietnam lebih unggul karena membutuhkan instansi yang lebih sedikit daripada Indonesia. Sehingga dari variabel diatas membuat negara Vietnam memiliki pertumbuhan PDB dan *Rangking Easy of Doing Business* yang lebih tinggi dibandingkan Indonesia.[19]

Menurut M Najibur Rohman dan Daud Rismana kebijakan reformasi birokrasi selaras dengan agenda besar reformasi yang salah satunya mengamanatkan reformasi birokrasi dengan demikian kebijakan tersebut patut diapresiasi. Kebijakan ini secara umum menjawab kegelisahan masyarakat terkait kinerja birokrasi yang dianggap masih berjalan di tempat untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).[20]

Penyederhanaan birokrasi bukanlah isu baru dalam administrasi publik. Penyederhanaan birokrasi merupakan bagian dari reformasi tata kelola sektor publik yang lebih luas yang secara global mengacu pada empat bidang tematik yaitu: reformasi peran negara, reformasi fungsi sentral pemerintahan, reformasi terhadap akuntabilitas dan mekanisme pengawasan, serta reformasi birokrasi dan manajemen

bappelitbangda

[19] Winaldi, I. (2020). Perbandingan Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Di Vietnam Dan Indonesia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, *11*(1), 28-35.

[20] Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi di Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum dan Konstitusi*, *4*(2). Hlmn 222

organisasi layanan publik.[21] Di Indonesia, reformasi birokrasi merupakan bagian dari pembaharuan menyeluruh di bidang ekonomi, politik, hukum, serta agama dan sosial budaya. Reformasi tersebut ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis, dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat.

Selain dalam rangka menguatkan demokrasi dan mendukung tumbuhnya perekonomian, reformasi birokrasi juga ditujukan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Selain reformasi birokrasi, reformasi juga dilakukan dalam sektor administrasi publik yang dilakukan sebagai bentuk upata menciptakan tata pemerintahan yang baik. Reformasi birokrasi dan administrasi publik dilakukan melalui peningkatan profesionalisme aparatur negara, baik di pusat maupun di daerah.

Dalam pandangan Dahyar Daraba[22] birokrasi Indonesia lebih mencerminkan sebagai agen kekuasaan daripada agen pelayanan dan perubahan. Hal disebabkan oleh struktur birokrasi Weberian yang masih sangat kental dan membentuk penyakit yang sampai saat ini belum dapat dihilangkan dari anatomi tubuh administrasi publik.

Menurut Yudi Rusfiana dan Cahya Supriyatna tantangan birokrasi pemerintahan yang dipengaruhi oleh lingkungan strategis pemerintahan secara internal akibat pengaruh lingkungan global berupa: globalisasi ekonomi feodal, paradigma pemerintahan dan desentralisasi, kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, komunikasi dan informasi, HAM, demokratisasi dan perubahan lingkungan dan lain

[21] Turner, M. (2013). Why is it so difficult to reform some Asian bureaucracies? Building theory from Cambodian evidence. *Public Administration and Development*, *33*(4), 275-285.
[22] Daraba, D. (2019). Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik. Leisyah, Makassar. Hlm iii

bappelitbangda

sebagainya. Sedangkan tantangan internal akibat pengaruh lingkungan nasional dan lokal yang bersinergi untuk menyikapi lingkungan global dalam rangka multi reformasi terutama dalam bidang pemerintahan berupa KKN, kultur birokrasi feodal, kualitas sistem, struktur dan perilaku birokrasi yang disfungsional, rendahnya kualitas pengetahuan dan keterampilan birokrasi (profesional dan kinerjanya) Tantangan birokrasi pemerintahan tersebut, berdampak tumbuh suburnya "patologi birokrasi" yang membutuhkan penguatan dan pengembangan kapasitas birokrasi pemerintahan "*capacity government bureaucracy*" dalam menjalankan fungsi pemerintahan atas dasar nilai dan etika, struktur dan kultur birokrasi yang berbasis kinerja atas dasar kompetensi, profesionalisme dan proporsional.[23]

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rohman & Rismana yang secara fokus mengkaji strategi pemerintah Indonesia dalam rangka memangkas struktur birokrasi pemerintahan. Strategi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia dibawah kepemimpinan Presiden Jokowi adalah dengan melakukan penghapusan eselon III sampai dengan eselon IV.[24] Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah melalui pegawai pemerintahan atau ASN. Kemudian sebagai dampaknya adalah secara organisasi, pemangkasan ini tidak ideal karena dilakukan secara paralel dengan penyusunan SOTK. Secara kepegawaian, pemangkasan ini berdampak pada dialihkannya para pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional yang lebih berbasis kompetensi atau

[23] Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya.. Alfabeta. Bandung

[24] Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi di Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum dan Konstitusi*, *4*(2

bappelitbangda

keahlian.

Pada tahun 2010, pemerintah mengeluarkan Perpres No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang visi besarnya adalah "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia".[25] Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pemerintahan kelas dunia, yaitu pemerintahan yang profesional dan berintegritas tinggi yang mampu menyelenggarakan pelayanan prima kepada masyarakat dan manajemen pemerintahan yang demokratis agar mampu menghadapi tantangan pada abad ke-21 melalui tata pemerintahan yang baik pada tahun 2025. Operasionalisasi grand design reformasi birokrasi tersebut dituangkan dalam road map reformasi birokrasi yang *milestones* sasarannya sejalan dengan arah pembangunan nasional dalam RPJPN 2005-2025.

Lebih jauh dari sekedar mewujudkan pemerintahan kelas dunia, dalam pandangan Dahyar Daraba birokrasi masa depan memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan keadilan sosial. Dengan demikian birokrasi publik secara ideologis, konstitusional, dan keilmuan memiliki mandat untuk mewujudkan keadilan sosial. Mandat tersebut bukan hanya untuk para politisi, tetapi juga untuk aparat birokrasi dan warga. Mereka semua harus berkontribusi terhadap setiap upaya perbaikan keadilan sosial.[26]

Banyak hal telah dicapai dari reformasi birokrasi di Indonesia, terlihat dari peningkatan capaian indikator kinerja yang mengukur keberhasilan penerapan reformasi birokrasi, diantaranya adalah peningkatan Indeks Integritas

[25] Perpres No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
[26] Dahyar Daraba 2019. Hlm 48

bappelitbangda

Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2018); peningkatan Indeks Integritas Pelayanan Publik di Instansi Pusat dan Daerah; peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi, tingkat K/L maupun pemerintah daerah serta kabupaten/kota (KemenPAN-RB, 2018, 2019); laporan Keuangan Pemerintah Pusat, sejak LKPP Tahun 2016, mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) (Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia, 2017, 2019); peningkatan Indeks Kemudahan Berusaha 2020 (The World Bank, 2009, 2020, 2021); peningkatann Indeks Persepsi Korupsi (Transparency International, 2020); dan peningkatan Indeks Daya Saing Global.

Namun demikian, tidak semua indikator global yang mencerminkan kapabilitas birokrasi Indonesia mengalami kemajuan. Menurut Tonggam Nababan birokrasi Indonesia yang tidak efisien berpengaruh negatif pada daya saing Indonesia di kawasan Asia Tenggara merujuk pada *Global Competitiveness Index*.[27] Survei Opini Eksekutif 2017 menempatkan birokrasi pemerintah yang tidak efisien (World Economic Forum, 2017); Indeks Efektivitas Pemerintahan yang merupakan salah satu dimensi utama tata kelola pemerintah masih yang menggambarkan kemampuan pemerintah dalam mengambil kebijakan dan menyelenggarakan pelayanan publik secara efektif juga relatif sangat lambat, fluktuatif, dan bahkan tidak mencapai target tahun 2014.[28] Meskipun demikian, menurut penelitian yang dilakukan oleh Pawitan, Nawangpalupi dan Widyarini transformasi birokrasi dan

[27] Nababan, T. S. (2019). Development analysis of global competitiveness index of ASEAN-7 countries and its relationship on gross domestic product. *IJBE (Integrated Journal of Business and Economics), DOI*, *10*. Hlmn 2

[28] Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2007). Growth and governance: A reply. *The Journal of Politics*, *69*(2), 555-562.

bappelitbangda

system pemerintahan Indonesia kearah yang lebih demokratis memberikan dampak yang positif dalam pertumbuhan ekonomi.[29]

Dalam rangka menjawab tantangan dan dinamika yang terjadi, setiap organisasi termasuk organisasi pemerintah harus melakukan transformasi. Menurut Oden[30] faktor- faktor yang menuntut setiap organisasi bertransfromasi adalah 1). Turbulensi sosial, 2). Fragmentasi pasar, 3). Permintaan Produksi dan layanan yang harus sesuai. 4). Menyusut masa pakai produk, 5). Konvergensi produk dan layanan fisik, 6). Jaringan produksi global, 7). Kerjasama dan kompetisi antar perusahaan secara simultan, 8). Teknologi informasi dan organisasi informasi, 9). Pendidikan tenaga kerja, 10). Keragaman dan mobilitas tempat kerja, 11). Gerakan manajemen kualitas total dan 12). Gerakan rekayasa ulang proses bisnis. Perkembangan inilah yang menjadikan setiap organisasi harus melakukan transformasi dengan strategi dan pendekatan transformasi yang disesuaikan dengan kondisi dan jenis organisasi.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia masih mengalami beberapa kendala. Menurut studi yang dilakukan oleh Nurhestitunggal & Muhlisin program reformasi birokrasi di Indonesia memang menunjukkan kemajuan dan mencatatkan beberapa pencapaian kinerja, namun perubahannya relatif kecil dan hanya bersifat inkremental.[31] Reformasi yang telah berhasil diimplementasikan sejauh ini tidak menghadirkan perubahan signifikan terhadap model dominan *Old Public*

[29] Pawitan, G., Nawangpalupi, C. B., & Widyarini, M. (2017). Understanding the relationship between entrepreneurial spirit and global competitiveness: Implications for Indonesia. *International Journal of Business and Society*, *18*(S2), hlmn 271

[30] Oden, H. W. (1999). *Transforming the organization: A social-technical approach*. Greenwood Publishing Group. Hlm 3-4

[31] Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, *4*(1), 1-20.

bappelitbangda

Administration. Kelemahan mendasar dari reformasi birokrasi di Indonesia, adalah kegagalan dalam merombak manajemen SDM secara radikal, untuk menciptakan sistem berbasis merit dengan pegawai yang sangat berkualifikasi, berorientasi pada hasil, dan inovatif, dalam hubungan kerja yang lebih fleksibel, dan mendorong penggunaan kemampuan organisasi secara optimal.[32]

Dalam naskah lampiran Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024.[33] Masih ada beberapa permasalahan isu strategis dalam rentang waktu 2020-2024. *Pertama*, terkait dengan profesionalitas ASN, data Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) menunjukkan bahwa dari 34 Kementerian, baru 6 Kementerian yang menerapkan sistem merit dengan sangat baik. Selanjutnya, hirarki eselonisasi saat ini terdiri dari 5 level membuat proses pengambilan keputusan tidak efisien, sehingga perlu penyederhanaan eselonisasi serta perluasan jabatan fungsional dengan keahlian dan kompetensi yang semakin spesifik. Dari sisi kompetensi, jumlah tenaga spesialis di lingkungan ASN masih kurang, serta rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan ASN, terutama di luar Jawa. Dari sisi distribusi, persebaran ASN dengan keahlian tertentu/fungsional belum berbasiskan sektor unggulan kewilayahan. Selain itu, masih terdapat intervensi politik terutama dari Kepala Daerah dalam pengelolaan kepegawaian. Dari sisi kesejahteraan, perlu terus diupayakan perbaikan sistem kesejahteraan ASN dan pensiunan ASN. Dari aspek

[32] Soekarsono, R. (2019, May). Merubah Mindset Asn Menjadi Disruptive Mindset Sebagai Faktor Penentu Suksesnya Implementasi Industri 4.0 Di Indonesia. In *Prosiding Seminar Stiami* (Vol. 6, No. 1, Pp. 67-84).

[33] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2020 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 hlmn VIII.8 - VIII.9

bappelitbangda

regulasi, perlu percepatan penerbitan peraturan pelaksana UU No.5/2014 tentang ASN.

Kedua, dari aspek kelembagaan, masih terdapat tumpang tindih tugas dan fungsi antarlembaga pemerintah pusat (Kementerian, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), Lembaga Non Struktural (LNS)). Tumpang tindih tersebut disebabkan oleh belum adanya penataan tugas dan fungsi dari lembaga-lembaga tersebut. Fragmentasi tugas dan fungsi tersebut mempersulit pola koordinasi antarlembaga sehingga tata kelola menjadi tidak efektif. Salah satu upaya untuk mengatasi persoalan tumpang tindih tersebut adalah dengan menerapkan arsitektur proses bisnis pemerintahan yang juga akan mendukung penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Satu Data Indonesia (SDI) yang terintegrasi, baik dari sisi tata kelola, infrastruktur TIK, maupun layanan.

Ketiga, pada aspek pelayanan publik, data Ombudsman RI menunjukkan bahwa jumlah pengaduan masyarakat meningkat signifikan dari 6.859 di tahun 2015 menjadi 8.314 pada tahun 2018, mayoritas pengaduan terkait penundaan berlarut dan penyimpangan prosedur. Terkait pelayanan terpadu, perlu adanya pelimpahan/pendelegasian kewenangan pelayanan kepada Mal Pelayanan Publik dan Unit Pelayanan Publik (UPP) di desa, kelurahan, dan kecamatan. Persoalan lain adalah belum adanya integrasi proses bisinis dan pemanfaatan data terpadu dalam penyediaan layanan. Selain itu, penerapan inovasi pelayanan publik secara elektronik (*e-service*) masih belum terintegrasi antar jenis layanan dengan tingkat kematangan (*maturitas*) yang beragam.[34]

[34] Suryanto, A., & Darto, M. (2020). Penerapan Kebijakan Sistem Merit: Praktik Terbaik di Lembaga

bappelitbangda

Keempat, dari sisi akuntabilitas, data Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) tahun 2018 menunjukkan masih terdapat permasalahan sistem pengendalian internal dan ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan dan praktik korupsi. Untuk itu perlu percepatan keterpaduan sistem dan melanjutkan money follow program sehingga perencanaan dan penganggaran lebih berorientasi pada hasil yang mendukung pencapaian tujuan pembangunan. Oleh karena itu, perlu sistem manajemen kinerja kelembagaan, sistem perencanaan dan penganggaran yang terpadu dan andal serta implementasi sistem integritas.[35]

Menurut keterangan dari Deputi bidang Pelayanan Publik Kementerian PANRB Diah Natalisa dalam acara Penyampaian Hasil Evaluasi dan Rekomendasi Perbaikan Unit Pelayanan Publik Dibawah Binaan Kementerian/Lembaga, Selasa 19 November 2019 Reformasi Birokrasi pada tahun 2019 belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik dari 51 kementerian dan lembaga secara umum "hanya" memperoleh nilai 3,85. Nilai itu masuk dalam kategori baik. Untuk kategori yang lebih tinggi memperoleh nilai A sebagai representasi dari pelayanan prima dan nilai A- untuk penilaian sangat baik. Secara keseluruhan terdapat dua kementerian/ lembaga yang memperoleh nilai A, 21 lembaga yang memperoleh nilai A-, dan 28 sisanya memperoleh nilai di bawah itu. Dengan membaca indeks ini maka kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan birokrasi masih perlu ditingkatkan. Enam aspek yang dinilai dalam pengukuran ini adalah kebijakan pelayanan, profesionalisme SDM, sarana

Administrasi Negara. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 401-422.

[35] Nurfaidah, N., & Novita, N. (2022). Bagaimana Opini Audit, Temuan Audit Atas Kelemahan SPI Dan Ketidakpatuhan Terhadap Peraturan Perundang-undangan Memengaruhi Tingkat Korupsi Pemerintah Daerah Di Indonesia?. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara (PKN)*, *3*(2), 259-269.

bappelitbangda

prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, serta inovasi (https://www.menpan.go.id/).

Dalam sebuah makalah yang ditulis Kwik Kian Gie[36] pada saat dia memegang jabatan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/ Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), Kwik Kian Gie memberikan kritik pada birokrasi yang kecenderungan penekanannya pada pengembangan struktur namun minim fungsi. Kecenderungan ini seringkali mengabaikan jumlah dan kualifikasi personel, sistem pengambilan keputusan, sistem komunikasi dan rentang kendali organisasi yang efektif. Kelemahan-kelemahan ini menjadikan birokrasi di Indonesia belum mampu menerapkan *clean and good governance* karena terbebani masalah kelembagaan dan manajemen. Argumentasi lain yang lebih tajam dari Kwik justru menyasar pada mentalitas birokrasi yang menguatkan kultur korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Penulis memahami bahwa faktor ini yang justru menjadi dasar dari kelambanan birokrasi. Meskipun disadari bahwa proses pemulihan mentalitas tidak bisa serta merta, namun perlu menjadi perhatian serius yang terus menerus. Dalam konteks pembenahan birokrasi, pilihan pemangkasan struktur lebih memungkinkan dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan atau kekuasaan yang baik.

Birokrasi pemerintahan masih dipandang lambat dalam melakukan perubahan guna menyesuaikan dengan tuntutan publik dan tantangan di abad 21. Oleh sebab itu, Presiden tampaknya sedang berupaya melakukan perubahan

[36] Gie, Kwik Kian. "Reformasi Birokrasi Dalam Mengefektifkan Kinerja Pegawai Pemerintahan." Vol. 14, 2003.

bappelitbangda

birokrasi terhadap perangkat keras organisasi pemerintahan (*hard system tool*) atau perubahan struktural dan perangkat lunak organisasinya (*soft system tool*) atau perubahan kultur yang meliputi perubahan manusia atau pegawai di dalamnya.[37] Jika kita merujuk pada pendapat Thomas R Dye[38] langkah ini dapat dilihat sebagai salah satu cara untuk memenuhi keinginan publik yang mengharapkan pemerintah membuat kebijakan publik guna mengurangi ketidaknyamanan dan kegelisahan masyarakat. Di samping itu, perubahan ini perlu dilakukan mengingat kecepatan perubahan masyarakat karena terdorong oleh peningkatan kemampuan teknologi informasi. Harapan besarnya, birokrasi di Indonesia tumbuh dengan efektif, dinamis, lincah, efisien dan profesional di masa mendatang.

Dalam rangka menjawab tantangan dan dinamika yang terjadi, setiap organisasi termasuk organisasi pemerintah harus melakukan transformasi. Menurut Oden[39] faktor- faktor yang menuntut setiap organisasi bertransfromasi adalah 1). Turbulensi sosial, 2). Fragmentasi pasar, 3). Permintaan Produksi dan layanan yang harus sesuai. 4). Menyusut masa pakai produk, 5). Konvergensi produk dan layanan fisik, 6). Jaringan produksi global, 7). Kerjasama dan kompetisi antar perusahaan secara simultan, 8). Teknologi informasi dan organisasi informasi, 9). Pendidikan tenaga kerja, 10). Keragaman dan mobilitas tempat kerja, 11). Gerakan manajemen kualitas total dan 12). Gerakan rekayasa ulang proses bisnis. Perkembangan inilah yang menjadikan setiap organisasi harus melakukan transformasi dengan strategi dan pendekatan transformasi yang disesuaikan dengan kondisi dan jenis organisasi.

[37] Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Deepublish.
[38] Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson. Hlmn 3
[39] Oden, H. W. (1999). *Transforming the organization: A social-technical approach*. Greenwood Publishing Group. Hlm 3-4

bappelitbangda

Dengan dorongan politik dari pejabat pembina kepegawaian tertinggi, dalam hal ini adalah presiden, kebijakan pemangkasan birokrasi ini merupakan pekerjaan besar bagi reformasi birokrasi. Oleh sebab itu, kebijakan ini memerlukan perencanaan, implementasi dan evaluasi yang detail dan holistik. Bagaimanapun setiap upaya transisional yang tidak dibarengi dengan analisa detail justru bisa kontraproduktif dengan tujuan yang hendak dicapai. Apa yang dicita-citakan Presiden dalam pelaksanaannya akan menemui kendala atau bahkan gagal diimplementasikan. Karena itulah penting kiranya untuk menganalisa formulasi kebijakan ini sekaligus implementasinya.

Pada tahun 2019 Presiden Jokowi memberikan arahan terkait penyederhanaan birokrasi menjadi dua level eselon serta mengganti jabatan administrator (eselon III) dan pengawas (eselon IV).[40] Menindaklanjuti arahan tersebut, Menteri Pembinaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mengeluarkan Surat Edaran Nomor 384, 390 dan 391 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi yang ditujukan kepada menteri Kabinet Indonesia Maju, Gubernur, Wali Kota dan Bupati serta seluruh instansi pusat dan daerah. Artinya struktur birokrasi menyusut dan hanya meninggalkan dua eselon teratas (eselon I dan eselon II) di berbagai kementerian dan lembaga yang secara hitung-hitungan telah mengurangi beban struktural pemerintah hingga lebih dari 90%. Bahkan selama masa kepemimpinan Presiden Joko Widodo, terdapat ada 37 lembaga yang dibubarkan.

bappelitbangda

[40] https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-struktur-organisasi-tepis-anggapan-jabatan-fungsional-rasa-struktural diakses pada 27 Juli 2022 pukul 09:30

Pada tanggal 26 November 2020 melalui Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 112 Tahun 2020 Presiden Jokowi membubarkan 10 lembaga yaitu: Dewan Riset Nasional, Dewan Ketahanan Pangan, Badan Pengembangan Wilayah Surabaya-Madura, Badan Standardisasi dan Akreditasi Nasional Keolahragaan, Komisi Pengawas Haji Indonesia, Komite Ekonomi dan Industri Nasional, Badan Pertimbangan Telekomunikasi, Komisi Nasional Lanjut Usia, Badan Olahraga Profesional Indonesia, dan Badan Regulasi Telekomunikasi Indonesia.[41] Menindaklanjuti arahan Presiden ini, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) mengeluarkan Surat Edaran (SE) Menpan-RB Nomor 384, 390 dan 391 Tahun 2019 tentang Langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi untuk Menteri Kabinet Indonesia Maju, Gubernur, Wali Kota dan Bupati Serta Seluruh Instansi Pusat dan Daerah yang kemudian dilengkapi oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.[42]

Sebagai pelayan publik, ASN bertanggungjawab terhadap pemberian layanan kepada masyarakat yang berkualitas dan tidak berbelit-belit. Namun harapan tersebut masih jauh dari harapan dengan kenyataan dimana masyarakat merasa layanan yang diberikan justru berbelit-belit, lambat, mahal dan melelahkan.[43] Untuk mewujudkan layanan yang berkualitas salah satunya dilakukan

[41] Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 112 Tahun 2020 Presiden Jokowi membubarkan 10 lembaga

[42] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional.

[43] Sahadi, E. (2021). *Urgensi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik Perspektif Siyasah Idariyah (Studi Kasus di Desa Sukaraja Kecamatan*

bappelitbangda

melalui penataan kelembagaan yang disusun berdasarkan prinsip hemat struktur namun kaya fungsi dengan memperbanyak jabatan fungsional/ profesi daripada jabatan struktural. Namun kelembagaan yang dimaksud sesuai Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 belum sepenuhnya tercapai.[44]

Hasil survei Bank Dunia terhadap 190 negara di dunia, menunjukkan Indonesia berada di peringkat 73 dengan mendapatkan skor 69,2. Adapun di ASEAN, hanya tiga negara yang masuk dalam peringkat 25 terbesar untuk kemudahan berbisnis. Negara tersebut adalah Singapura yang berada di peringkat kedua dengan skor 86,2, Malaysia di peringkat 12 dengan skor 81,5, dan Thailand di peringkat 21 dengan skor 80,1. Rangking Indonesia menduduki peringkat keenam di ASEAN. Hal inilah yang menjadi latar belakang bagi pemerintah Jokowi untuk melakukan akselerasi penderhanaan administrasi dan birokrasi di Indonesia.[45]

Tabel 1.1 Rangking Ease of Doing Business Tahun 2020

Rangking	Negara	Skor DB
2	Singapore	86.2
12	Malaysia	81.5
66	Brunei Darussalam	70.1
70	Vietnam	69.8
73	Indonesia	69.6

Sumber: World Bank (2019)

Model birokrasi pemerintah di era modern adalah birokrasi yang lebih cepat dengan sistem data terpadu dan terintegrasi sehingga tidak lagi melalui banyak

Kedurang Ilir Kabupaten Bengkulu Selatan) (Doctoral dissertation, UIN Fatmawati Sukarno).

[44] Irawan, A., & Faturahman, B. M. (2021). Kondisi Empiris Penyederhanaan Eselon III dan IV pada Pemerintah Kota Sorong. *Inovasi*, *18*(2), 123-136.

[45] Rangking *Ease of Doing Business* 2020 yang dirilis resmi oleh Bank Dunia

bappeltbangda

rantai birokrasi.[46] Permasalahan rantai birokrasi bukan suatu tema yang baru akan tetapi di era reformasi ini wajah pelayanan publik masih belum optimal. Buruknya kinerja pelayanan publik merupakan gambaran sumberdaya manusia yang memiliki kaitan langsung dengan pelayanan publik itu sendiri sehingga keterlibatan individu dalam pelayanan publik adalah satu kesatuan utuh.[47]

ASN sebagai tombak utama pelayanan publik diharapkan melayani dengan penuh integritas tanpa adanya praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Terlebih otonomi daerah menurut Haning menimbulkan permasalahan baru yaitu Korupsi, Kolusi dan Nepotisme meluas di tingkat daerah, terjadi ketimpangan layanan publik antar daerah, dan belum ada aturan sanksi terhadap daerah yang menyediakan layanan buruk kepada masyarakat.[48]

Maka dari itu, manajemen PNS perlu diarahkan guna menjamin penyelenggaraan tugas dapat berdaya guna, dan hasil guna. Manajemen PNS merupakan keseluruhan upaya pemerintah dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas, derajat profesioanalisme, penyelenggaraan tugas, fungsi dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, pengajian, kesejahteraan, dan pemberhentian PNS.

Pada tahun 2020 Pemerintah telah menetapkan perubahan manajemen PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang

[46] Susiawati, M. (2021). Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Untuk Mewujudkan Birokrasi Profesional Studi Kasus Perampingan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonosobo. *Jwpbpsdmd*, *1*(2). Hlmn 6

[47] Irawan, A., & Faturahman, B. M. (2019). Public Services Motivation (PSM) in One Stop Integrated Services in Merauke Regency. *Journal of Governance*, *4*(2), 156-170.

[48] Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25-37.

bapelitbangda

perubahan PP Nomor 11 Tahun 2017, tentang manajemen PNS. PP Nomor 17 Tahun 2020 telah mengatur tujuh ketentuan mengenai perubahan manajemen PNS. Tujuh ketentuan tersebut ialah tentang pendelegasian kewenangan presiden, kedudukan jabatan fungsional, mutasi jabatan pimpinan tinggi, penugasan PNS, pengembangan kompetensi, batas usia pensiun pejabat fungsional yang diberhentikan sementara, dan ketentuan mengenai penyetaraan jabatan akibat dari penataan birokrasi. PP ini juga mengatur ketentuan yang berkaitan dengan hak bagi PNS, yaitu pengembangan kompetensi dan cuti. Pada dasarnya, pengembangan kompetensi merupakan upaya yang ditujukan dalam hal pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan, dan rencana pengembangan karier. Setiap PNS memiliki hak, dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi *(corporate university)*, dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja, dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Sedangkan cuti yang merupakan hak pegawai, dilaksanakan guna menjamin pemenuhan hak atas kesegaran jasmani, dan rohani PNS dengan peraturan jika cuti sakit harus melampirkan surat keterangan dokter, baik di dalam maupun luar negeri yang memiliki izin praktek dari oleh pejabat atau instansi berwenang.

Dengan adanya PP ini, PNS diharapkan dapat meningkatkan pengembangan karier, memenuhi kebutuhan organisasi, dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki, agar kelak mampu menjalankan tugas secara profesional, adil, dan bertanggung jawab.

Penyederhanaan birokrasi yang merupakan bagian dari agenda besar dan

bappelitbangda

panjang reformasi birokrasi di Indonesia juga memiliki tujuan untuk mencegah dan meminimalisisr potensi penyimpangan kewenangan seperti korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam naskah disertasi Universitas Gajah Mada yang fokus mengkaji Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (RRC) Sejak Tahun 2002 yang ditulis oleh Marissa Devi Alexandra (2011) menyatakan bahwa penyederhanaan birokrasi adalah salah satu bagian penting dalam penanganan korupsi di Cina. Tujuan dari penyederhanaan birokrasi dimaksudkan untuk memutus tahapan-tahapan yang tidak perlu, dimana akhirnya ini berdampak positif bagi kemajuan ekonomi-politik Cina dan mempermudah pengawasan perizinan dan bentuk-bentuk birokrasi lainnya.[49]

Oleh karena itu menurut paradigma *New Public Management* (NPM) dipandang sebagai pendekatan pragmatis dalam reformasi birokrasi untuk merespon secara cepat berbagai tekanan dan tuntutan dengan memposisikan masyarakat sebagai costumer.[50] Paradigma ini menitikberatkan mekanisme pasar dinilai lebih mampu dari pada mekanisme politik untuk urusan alokasi barang dan layanan. Perubahan paradigma layanan oleh birokrasi yang lebih efektif dan efisien memberikan konsekuensi terhadap cara-cara baru dari birokrasi yaitu melakukan hal sebaliknya dari rutinitas kegiatan birokrasi selama ini. Pernyataan tersebut dikenal dengan debirokratisasi dimana birokrasi harus mengurangi dan mengalihkan rentang kewenangan pada setiap jabatan serta melakukan perubahan

[49] Pontoan, M. D. A. (2011). *Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (RRC) Sejak Tahun 2002* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

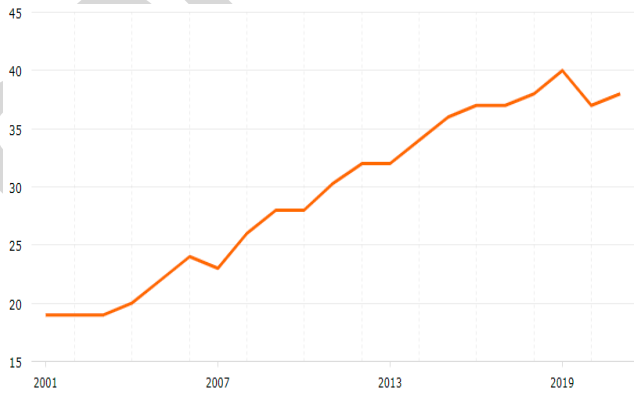
[50] Ulum, M. C. (2018). *Public Service: Tinjauan Teoretis dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Publik*. Universitas Brawijaya Press.

bappelitbangda

kinerja eksisting kepada kinerja yang lebih baru.[51]

Sejak reformasi 1998 agenda pembenahan kualitas penyalanan publik, pemberantasan korupsi, kolusi dan nepotisme selalu menjadi agenda utama dalam setiap tahun. Pada tahun 2021 *Transparency Internasional* merilis Indeks Persepsi Korupsi (IPK) 2021. IPK Indonesia tercatat meningkat 1 poin menjadi 38 dari skala 0-100 pada 2021. Nilai yang meningkat ini turut mengerek posisi Indonesia lebih baik dalam urutan IPK global. Indonesia kini berada di urutan 96 dari 180 negara dari sebelumnya peringkat 102. IPK Indonesia sempat menyentuh nilai tertingginya sebesar 40 pada 2019. Nilai tersebut turun 3 poin menjadi 37 pada 2020. Transparency International melibatkan 180 negara dalam survei IPK-nya. Skor 0 artinya negara tersebut sangat korup, sebaliknya skor 100 menandakan negara tersebut bersih dari korupsi.[52] Adapun tren Indeks Persepsi Korupsi adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Tren Indeks Persepsi Korupsi 2001 - 2020



Sumber: databoks.katadata.co.id, 2021

[51] Purwadi, A. (2011). Deregulasi Dan Debirokratisasi Penyelenggaraan Pelayanan Perijinan. *Perspektif*, *16*(1), 42-51.

[52] *Transparency Internasional* merilis Indeks Persepsi Korupsi (IPK) 2021 diakses melalui situs databoks.katadata.co.id pada tanggal 27 Juli pukul 10:00

bapelitbangda

Adanya proses debirokratisasi, pemerintah diharapkan memberikan output kualitas layanan lebih efektif dan efisien melalui pembentukan dan implementasi proses, produk, jasa dan metode baru. Dalam tatanan praktis, debirokratisasi dilakukan dengan dengan membentuk badan atau agen layanan baru bertujuan memberikan pelayanan lebih cepat, murah dan mudah guna meningkatkan tingkat kepercayaan publik. Namun, proses pembentukan layanan baru tersebut mempertimbangkan sumber daya manusia (ASN) sebagai aktor utama penggerak birokrasi yang telah memiliki wewenang pada tugas jabatan sebelumnya. Pemindahan maupun penggabungan wewenang dalam birokrasi tidak cukup melalui debirokratisasi saja melainkan juga diimbangi dengan penyesuaian aturan untuk menarik sebagian wewenang lama untuk selanjutnya dilimpahkan pada jenis jabatan baru.

Menindaklanjuti arahan Presiden Jokowi mengenai penyederhanaan birokrasi yang salah melalui penyederhanaan eselon, dimana eselonisasi digantikan dengan jabatan fungsional yang berorientasikan pada keahlian dan penghargaan terhadap kompetensi ASN dengan mengacu pada sistem merit sesuai dengan Permenpan No.40 Tahun 2018 tentang Pedoman Merit Sistem. Beberapa langkah strategis yang telah dilakukan oleh Pemerintah dibawah Presiden Jokowi dan komando MENPANRB diantaranya melalui sistem meritokrasi dan penyederhanaan birokrasi. Dua titik utama ini dianggap menjadi unsur penting yang dapat mendeliver proses birokrasi yang cepat, efisien, bersih dan melayani. Meritokrasi digalakkan melalui proses pembinaan dan penyelenggaraan sistem manajemen kepegawaian yang terbuka, fair, dan setara sesuai dengan kualifikasi,

bappelitbangda

kompetensi, dan kinerja.[53]

Menurut data Kabupaten Bandung Barat dalam angka 2021 Di Kabupaten Bandung Barat terdapat 3.141 orang ASN laki-laki dan 4.801 ASN Perempuan dengan data sebagai berikut:

Pangkat/Golongan/Ruang *Hierarchy*	2020		
	Laki-laki *Male*	Perempuan *Female*	Jumlah *Total*
(1)	(5)	(6)	(7)
1. I/A (Juru Muda)	3	2	5
2. I/B (Juru Muda Tingkat I)	22	0	22
3. I/C (Juru)	21	0	21
4. I/D (Juru Tingkat I)	16	0	16
Golongan I/*Range I*	62	2	64
5. II/A (Pengatur Muda)	91	27	118
6. II/B (Pengatur Muda Tingkat I)	111	45	156
7. II/C (Pengatur)	126	125	251
8. II/D (Pengatur Tingkat I)	91	85	176
Golongan II/*Range II*	419	282	701
9. III/A (Penata Muda)	350	423	773
10. III/B (Penata Muda Tingkat I)	401	528	929
11. III/C (Penata)	453	496	949
12. III/D (Penata Tingkat I)	385	430	815
Golongan III/*Range III*	1 589	1 877	3 466
13. IV/A (Pembina)	701	859	1 560
14. IV/B (Pembina Tingkat I)	655	926	1 581
15. IV/C (Pembina Utama Muda)	35	14	49
16. IV/D (Pembina Utama Madya)	3	1	4
17. IV/E (Pembina Utama)	-	-	-
Golongan IV/*Range IV*	1 394	1 800	3 194
Jumlah/*Total*	**3 464**	**3 961**	**7 425**

Tabel 1.3. Jumlah ASN, Jenis Kelamin dan Eselon di Kabupaten Bandung Barat

(Sumber, Data Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bandung Barat)

[53] Permenpan No.40 Tahun 2018 tentang Pedoman Merit Sistem

Jabatan administrasi memegang porsi yang cukup besar dalam jumlah jabatan yang ada dalam institusi pemerintah. Maka untuk memotong rantai birokrasi, mengurangi jumlah jabatan menengah kebawah ini dianggap sebagai alternatif yang paling rasional.[54] Menurut Citra Permatasari dan Fifi Ariani salah satu konsekuensi dari agenda pemangkasan jabatan administrasi ini tentunya akan berdampak pada pengurangan jabatan.[55]

Dalam studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti peneliti melihat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi baik melalui kebijakan penyetaraan jabatan adminitrasi ke jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam PERMENPANRB No 17 tahun 2021, Surat Edaran MENPANRB No 318 tahun 2020, yang merupakan program lanjutan dari pemangkasan birokrasi eselon III, IV dan V sebagaimana diatur dalam Surat Edaran MENPANRB No 390 tahun 2019 tentang langkah strategis dan kongkret penyederhanaan birokrasi ditemukan beberapa masalah dan fakta yang menarik untuk diteliti.

Di level pejabat pembina kepegawaian dan pimpinan daerah peneliti melihat terdapat berbagai permasalahan. Dengan adanya arahan dan intruksi baru dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tentang tata kelola birokrasi menjadikan pemerintah daerah harus melakukan penyesuaian dengan kebijakan tersebut. Dalam fase penyesuaian ini, di level pimpinan harus mulai mempelajari aturan baru, merumuskan strategi mekanisme pelaksanaan dan juga

[54] Wiryanto, W. (2018, October). Reformasi Administrasi Melalui Strategi Redistribusi Pegawai Dalam Jabatan Fungsional Tenaga Kesehatan Dan Guru Di Kabupaten Sumedang. In *Prosiding Seminar Nasional: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan* (Vol. 1, No. 1, Pp. 1192-1208).

[55] Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, *11*(02), Hlmn 153.

bappelitbangda

mengkomunikasikan kebijakan baru tersebut kepada seluruh pegawai. Dalam pelaksanaannya tentunya ditemukan berbagai masalah, baik dalam komunikasi, penerimaan dari pegawai ataupun proses penyesuaian struktur birokrasi. Oleh sebab itu, peneliti sangat tertarik untuk melakukan kajian mendalam perihal implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat.

Di Kabupaten Bandung Barat terdapat Total 281 posisi, yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, dengan perincian 268 orang terdampak langsung dan 13 posisi tidak dilakukan penyetaraan jabatan dikarenakan posisi tersebut pada tanggal 31 desember 2021 memang kosong.

Dalam studi pendahuluan dan pengamatan peneliti, peneliti melihat di lingkungan pegawai yang bekerja di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah tempat peneliti bekerja, implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini disambut dengan berbagai respon. Ada pegawai yang bingung perihal bagaimana karir mereka kedepannya hingga kekhawatiran dengan adanya kebijakan ini akan berpengaruh pada besaran gaji dan tunjangan yang sudah mereka terima. Oleh sebab itu, fenomena ini sangat menarik untuk menjadi objek penelitian. Kebijakan penyederhanaan birokrasi dilakukan sebagai upaya adaptasi pemerintah dalam merespon tantangan dan tuntutan dari masyarakat. Namun dalam faktanya di Kabupaten Bandung Barat kebijakan ini belum berdampak signifikan terhadap kualitas dan kecepatan pelayanan publik. Kebijakan ini bagi beberapa pegawai pemerintahan direspon sebagai kebijakan yang membingunkan dan tidak memberikan kepastian karir kepegawaian mereka.

bappelitbangda

Selain dari itu, kinerja para PNS yang terkena dampaknya terutama dalam hal adanya kebingungan yang terjadi atas tugas dan fungsi yang baru. Kebingungan tersebut khususnya dalam hal penentuan jabatan fungsional yang sesuai dengan tugas dan pokok sebelumnya yang diemban oleh PNS jabatan eselon III, IV dan V yang dialihkan tersebut. Selain hal tersebut, termasuk juga kebingungan mereka dalam memenuhi angka kredit untuk jabatan fungsional yang baru diemban dan apabila nantinya angka kredit tidak dapat dikumpulkan maka mereka dapat terjadi akan stagnan atau tidak dapat melakukan proses kenaikan pangkat.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

1. Pemangkasan dan penyederhanaan birokrasi ini lebih merupakan upaya politik yang bersifat *top-down*.[56]
2. Salah satu persoalan krusial dari formula kebijakan pemangkasan dan penyederhanaan birokrasi adalah adanya paralelitas antara perubahan struktur birokrasi dan penyetaraan jabatan pegawai.
3. Secara meritokratis, pengangkatan, pemindahan dan promosi pegawai didasarkan pada kualifikasi dan kebutuhan organisasi. Namun sistem meritokrasi dalam birokrasi di Kabupaten Bandung Barat tidak berjalan optimal oleh karena berbagai faktor, dari kekurangan pegawai sampai dengan faktor politik yang tidak dipisahkan dari kehidupan birokrasi.
4. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi belum optimal dalam mendukung peningkatan kinerja sesuai dengan maksud dan tujuan ditetapkannya

[56] Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Hlmn 228

bappelitbangda

kebijakan penyederhanaan birokrasi yang sederhana , lincah, serta memutus mata rantai birokrasi yang panjang, hirarkhis dan lambat serta berbelit belit dan meningkatkan kinerja.

5. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih terkendala dengan penempatan pejabat fungsional yang belum didasarkan kepada kompetensi, latar belakang Pendidikan dan pengalaman dalam jabatan sebelumnya. Disamping itu juga terhambat dengan SDM yang sangat terbatas baik jumlah maupun kompetensi
6. Keterlambatan dalam implementasi kebijakan pengalihan jabatan fungsional birokrasi serta ketidakcepatan kebijakan teknis turunan pada masing-masing satuan kerja.
7. Implemetasi kebijakan penyederhanaan birokrasi belum mempunyai model dan sistem kerja yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi mengalami kendala dengan Struktur Organisasi yang belum beorientasi kinerja.
8. ASN yang memegang jabatan eselon III dan IV kerap kali terlibat masalah hukum yang muncul dari beban tugas administrasi yang mereka harus laksanakan dan tidak sepenuhnya pahami. Hal ini terjadi biasanya terkait dengan urusan administrasi untuk pengadaan barang dan jasa di pemerintah daerah.
9. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi belum dapat menghasilkan perubahan budaya organisasi dengan perubahan pola pikir dan budaya kerja secara mandiri, inovatif dan berorientasi kinerja karena masih rendahnya komitmen dan pemahaman arti dan tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi
10. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi mengalami hambatan mulai dari faktor politis, faktor administrative dan faktor psikologis kalangan ASN itu sendiri.

bappelitbangda

Sebagaimana dipaparkan diatas, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus pada transformasi tranformasi jabatan administrasi ke fungsional di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat yang merupakan proses implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional dan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat dalam rangka reformasi birokrasi dan pengimplementasian arahan Presiden Jokowi dalam RPJMN 2020-2024.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Penelitian dalam disertasi ini hanya akan berfokus pada transformasi jabatan administrator ke fungsional Di Bandung Barat yang mengacu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021.

Berdasarkan identifikasi masalah dan melihat permasalahan yang sangat variatif, peneliti perlu membatasi pada masalah atas fokus, lokus yang akan diteliti. Fokus penelitian ini adalah implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam peningkatan kinerja terdapat total 281 jabatan, yang terdampak kebijakan penyetaraan dengan komposisi 268 orang ASN yang terdampak dan 13 posisi tidak terdampak dikarenakan pada tanggal 31 desember 2021 posisi tersebut memang kosong. Lokus penelitian dilakukan di lingkungan Kabupaten Bandung Barat.

bappelitbangda

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah penelitian dan pembatasan masalah penelitian maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tranformasi jabatan administrator ke fungsional di Kabupaten Bandung Barat ?
2. Apakah implementasi kebijakan penyetaraan jabatan admistrator ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat sudah sesuai dengan aturan yang ada?
3. Apa faktor penghambat dan pendukung tranformasi jabatan administrator ke fungsional di Kabupaten Bandung Barat?
4. Bagaimana model yang dapat dikembangkan agar proses tranformasi jabatan administrator ke fungsional dapat menciptakan peningkatan kinerja di Kabupaten Bandung Barat?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam disertasi ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan bagaimana proses tranformasi jabatan administrator ke fungsional di Kabupaten Bandung Barat
2. Untuk mendeskripsikan faktor apa yang menjadi penghambat dan pendukung proses tranformasi jabatan administrator ke fungsional di Kabupaten Bandung Barat
3. Mengembangkan dan menemukan model kerja untuk mendukung

bappelitbangda

implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di di Kabupaten Bandung Barat

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan sumbangan, baik secara akademis maupun praktis, yakni :

1. Manfaat Akademis:
   a. Memberikan kontribusi kepada pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Ilmu Administrasi Publik dalam dimensi Kebijakan Publik yang berkenaan dengan implementasi kebijakan implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi
   b. Memberikan khasanah bacaan di lingkungan almamater dan dapat menjadi bahan rujukan penelitian lebih lanjut khususnya untuk kajian penelitian yang berhubungan dengan implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi.

2. Manfaat Praktis :
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan cara pandang yang sama dalam implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi

bappelitbangda

b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang faktor yang menjadi pendukung implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Bandung Barat.

c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi

d. Penelitian ini akan menghasilkan rekomendasi dan rumusan strategi, pendekatan dan model kebijakan publik yang cocok guna mensukseskan implementasi kebijakan pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional dalam rangka reformasi birokrasi di Kabupaten Bandung Barat khususnya dan Indonesia pada umumnya.

bappelitbangda

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Disertasi yang ditulis oleh Naptalina Sipayung yang melakukan penelitian terhadap proses implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam peningkatan kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi yang ditetapkan sebagai *pilot project* kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. Hasil temuan penelitian disertasi ini adalah: 1) Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan; 2) Faktor penghambat cenderung lebih dominan dibanding faktor pendukung implementasi kebijakan yang disebabkan masih kekurangan peraturan pendukung, dan 3) budaya organisasi berupa pola pikir dan budaya kerja juga belum berubah. Kesimpulan Naptalina Sipayung menemukan bahwa ada beberapa hal yang sudah berjalan dengan baik namun ada yang masih belum optimal. Implementasi kebijakan terhambat oleh model kerja yang belum terbangun dan kekosongan peraturan pendukung, seperti pemberian penghargaan dan sanksi, penilaian kinerja, dan mekanisme kerja serta budaya kerja organisasi yang belum berubah (pola pikir dan budaya kerja).[57]

[57] Naptalina Sipayung (2022) Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Dalam Peningkatan Kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. (Doctoral dissertation, IPDN).

bappelitbangda

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitrianingrum[58] terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan pengawas kedalam jabatan fungsional di lembaga ilmu pengetahuan Indonesia ditemukan fakta bahwa faktor komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting. Kemudian Nizamuddin melakukan penelitian berkenaan dengan efektivitas penyederhanaan birokrasi pemerintah pada masa new normal dimana temua penelitiannya berkesimpulan bahwa struktur organisasi, renumerasi, budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN.[59]Taufik & Hardi melakukan penelitian yang mengkaji model birokrasi dalam keadaan new normal: tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19.[60] Dalam kasus ini, birokrasi dihadapkan pada kondisi kehidupan new normal di era pandemi Covid-19 sehingga diperlukan sebuah model perubahan birokrasi yang mampu menjawab tantangan. Perubahan birokrasi memerlukan ide-ide kreatif yang dikembangkan melalui sebuah inovasi dalam pelayanan publik sehingga, pelayanan publik tetap berjalan dengan baik, tanpa kendala meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19. Mengelola perubahan dan inovasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu, tulisan ini juga mengulas pentingnya kepemimpinan yang transformatif agar menghasilkan perubahan dan inovasi dalam birokrasi.

bappelitbangda

[58] Fitrianingrum, L. (2020). Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas Kedalam Jabatan Fungsional Di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, *4*(1), 235-240.

[59] Nizamuddin, N. (2020). Efektivitas Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Pada Masa New Normal. *Jumant*, *12*(2), 151-159.

[60] Taufik, T., & Hardi, W. (2020). Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19.

Masrully[61] dalam jurnalnya yang berjudul Reformasi Birokrasi Konstekstual; Kembali Ke Jalur Yang Benar berpendapat bahwa model birokrasi Weberian yang diadopsi dari cara kerja mesin oleh Max Weber, bagaikan pisau bermata dua, yang pada satu sisi bisa meningkatkan kinerja birokrasi, namun disisi lain akan menurunkan kinerja organisasi. Menurut penulis, hubungan antara birokratisasi (penerapan prinsip-prinsip birokrasi seperti spesialisasi, formalisasi aturan, dsb) dengan kinerja organisasi tidak berbentuk linear dimana semakin tinggi penerapan birokratisasi maka semakin bagus kinerja organisasi. Tetapi sebaliknya, hubungan birokratisasi dengan kinerja organisasi tersebut berbentuk parabola. Ada titik optimalitas penerapan birokratisasi, dan apabila birokratisasi sudah mencapai titik optimal, namun terus ditingkatkan, malah akan menurunkan kinerja birokrasi.

Belum optimalnya kinerja reformasi birokrasi juga terlihat dari potret birokrasi aparatur daerah yang masih buruk. Menurut penulis, reformasi birokrasi aparatur daerah memiliki hubungan dengan sejarah proses desentralisasi di Indonesia. Buruknya birokrasi dan kinerja aparatur di daerah salah satunya dipengaruhi karena sejarah desentralisasi yang terjadi bukan dari inisiatif pemerintah pusat, tetapi justru karena tekanan publik pada masa orde baru. Hal ini menyebabkan munculnya berbagai anomali dan paradoks dalam pengelolaan aparatur daerah seperti terjadinya elite captures dalam penganggaran, politisasi birokrasi, dan persebaran perilaku koruptif di daerah. Kesalahan dalam penerapan reformasi birokrasi akan berdampak pada banyak hal, salah satunya adalah munculnya berbagai patologi/ penyakit birokrasi seperti birokrasi paternalistik,

[61] Masrully, M. (2018). Reformasi Birokrasi Konstekstual; Kembali Ke Jalur Yang Benar. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, *21*(2).

bappelitbangda

pembengkakan anggaran, pembengkakan birokrasi, prosedur yang berlebihan atau berbelit-belit. Dampak lain yang cukup marak terjadi adalah munculnya praktek-praktek korupsi. Bahkan penulis berpendapat bahwa birokrasi yang buruk sebagai mesin produksi dari praktek korupsi yang menjamur di Indonesia.

Dalam naskah disertasi Universitas Gajah Mada yang fokus mengkaji Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (RRC) Sejak Tahun 2002 ditulis oleh Marissa Devi Alexandra (2011)[62] menyatakan bahwa penyederhanaan birokrasi adalah salah satu bagian penting dalam penanganan korupsi di Cina. Tujuan dari penyederhanaan birokrasi dimaksudkan untuk memutus tahapan-tahapan yang tidak perlu, dimana akhirnya ini berdampak positif bagi kemajuan ekonomi-politik Cina dan mempermudah pengawasan perizinan dan bentuk-bentuk birokrasi lainnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh M. N Rohman & Rismana[63] yang secara fokus mengkaji strategi pemerintah Indonesia dalam rangka memangkas struktur birokrasi pemerintahan. Strategi yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia dibawah kepemimpinan Presiden Jokowi adalah dengan melakukan penghapusan eselon III sampai dengan eselon V. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah melalui pegawai pemerintahan atau ASN. Kemudian sebagai dampaknya adalah secara organisasi, pemangkasan ini tidak ideal karena dilakukan secara paralel dengan penyusunan SOTK. Secara kepegawaian, pemangkasan ini berdampak

[62] Pontoan, M. D. A. (2011). *Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (RRC) Sejak Tahun 2002* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).

[63] Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi Di Indonesia. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, *4*(2).

bappelitbangda

pada dialihkannya para pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional yang lebih berbasis kompetensi atau keahlian.

M Kadarisman[64] dalam penelitiannya yang berjudul dinamika politik dalam reformasi administrasi publik. Menyatakan bahwa politik Negara terkait dengan kebijakan pemerintah, tidak terlepas dari peran pemerintah untuk rakyatnya. Pemerintah harus mengawal dan melaksanakan idiologi Negara untuk mewujudkan *welfare state*. Penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan karena tidak sejalan dengan paradigma dan reformasi administrasi publik. Penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan dalam peningkatan profesionalisme Aparatur, sehingga tugas birokrasi dapat terlaksana secara efektif dan efesien.

B. F Tumanggor & E. K Wibowo[65], yang berfokus pada penelitian Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon Iii, Iv Dan V Ke Jabatan Fungsional Di Pemerintah Pusat Dan Daerah. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di pemerintah pusat dan daerah setelah diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan eselon III, IV dan V. Aspek rasa aman dari motivasi kerja sangat memainkan peran dalam tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Faktor kinerja pegawai yang lebih dominan terimbas dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek kinerja terkait dengan kemampuan atau

[64] Kadarisman, M. (2021). Dinamika Politik Dalam Reformasi Administrasi Publik. *Kais Kajian Ilmu Sosial*, *2*(1), 24-40.

[65] Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon Iii, Iv Dan V Ke Jabatan Fungsional Di Pemerintah Pusat Dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, *3*(1).

bapelitbangda

keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V.

Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Fitrianingrum dkk yang berfokus pada permasalahan pengembangan karier jabatan fungsional dari hasil penyetaraan jabatan administrasi.[66] Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadani & Sofyaningrum yang berfokus pada strategi komunikasi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral dalam penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional.[67] Hasil penelitian mengungkapkan strategi komunikasi yang dijalankan, yaitu komunikator yang ditetapkan adalah Pimpinan Tinggi Madya Eselon I yang sebelumnya mendapat arahan dari Menteri ESDM, Eselon II, Eselon III, Pimpinan Unit dan Kepegawaian di unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian ESDM. Penetapan target adalah semua Pejabat Eselon III dan Eselon IV di Kementerian ESDM. Penyusunan pesan berdasarkan informasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa tidak ada pegawai yang dirugikan. Pemilihan media dengan sosialisasi, memenuhi undangan unit-unit organisasi untuk menyampaikan

[66] Fitrianingrum, Lia, Dina Lusyana, And Debby Lellyana. "Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan." *Civil Service Journal* 14.1 Juni (2020): 43-54.

[67] Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D. (2020). Strategi Komunikasi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral Dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional Communication Strategy Of The Ministry Of Energy And Mineral Resources In Equalizing Administrative Position To Functional Position. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, *23*(2), 239-258.

bappeltbangda

informasi yang komprehensif, dan melalui grup WhatsApp. Penyebarluasan pesan dilakukan melalui pengarahan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian ESDM, diskusi, dan grup WhatsApp. Efek yang diharapkan adalah Pejabat Eselon III dan Eselon IV memahami dan melaksanakan dengan penuh tanggung jawab kebijakan penyetaraan jabatan. Selain itu, perlu adanya panduan (guidance) tentang penyetaraan Jabatan Admistrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang dapat berupa buku saku kepada Pejabat Eselon III dan Eselon IV, sehingga meminimalisir adanya potensi resistensi.

Kemudian E. M Nalien melakukan penelitian perihal faktor-faktor yang menjadi penghambat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Pemerintahan Kota Bukittinggi didapatkan fakta bahwa Penyederhanaan Birokrasi justru membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta belum jelasnya arah kewenangan antar jabatan.[68] Meskipun demikian, Pemerintah Kota Bukittinggi sepenuhnya mematuhi instruksi pemerintah pusat dengan aktif mengikuti rapat koordinasi terkait Penyederhanaan Birokrasi dan telah menyampaikan pengusulan penyetaraan jabatan ke fungsional pada Bulan April 2021 kepada Kementerian Dalam Negeri.

Penelitian yang dilakukan oleh R Ariza penguatan fungsi organisasi melalui jabatan fungsional studi kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.[69] Temuan dalam penelitian ini adalah, 50% responden ragu bahwa penyetaraan

[68] Nalien, E. M. (2021). Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 1-13.

[69] Ariza, R. (2021). Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (Juan)*, *9*(2), 125-140.

bappelitbangda

jabatan dapat memperkuat organisasi, 68,4% responden menganggap bahwa kebijakan penyetaraan jabatan sebagai tantangan baru, 64,8% responden menjawab akan mampu memenuhi kompetensi jabatan fungsional. hal ini dipertegas oleh 67,6% responden yang sangat berharap organisasi memiliki rencana penggembangan kompetensi dan berharap diikutsertakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi tersebut. Berdasarkan realita diatas mendorong pemerintah provinsi Kepulauan Riau, melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi manajerial (kepemimpinan dan komunikasi), peningkatan anggaran, pengembangan kompetensi jabatan fungsional secara proporsional, penyusunan peta kerja yang adaptif dan dinamis, penyusunan dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) dan melakukan seleksi internal penyetaraan jabatan fungsional dan evaluasi kegiatan penyetaraan jabatan tersebut.

Menurut Daniarsyah dalam jurnalnya yang membahas strategi mencegah perilaku kontraproduktif dalam pelaksanaan transformasi jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional.[70] Kebijakan penyederhanaan level birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi, apabila tidak dikelola secara komprehensif menata faktor sumber daya manusia atau individu Pejabat Administrasi dan faktor organisasi.

bappeltbangda

[70] Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *Jipags (Journal Of Indonesian Public Administration And Governance Studies)*, *4*(1).

Kemudian A Irawan & B. M Faturahman melakukan penelitian terkait kondisi empiris penyederhanaan eselon III dan IV Pada Pemerintah Kota Sorong.[71] Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyederhanaan eselon III dan IV Pemerintah Kota Sorong belum dilaksanakan karena tidak mendapat dukungan dari Walikota. Kultur birokrasi dalam sistem kenaikan jabatan eselon lebih mengutamakan kedekatan personal dan keturunan merupakan penghambat utama penyederhanaan eselon Pemerintah Kota Sorong. Selain itu kebanggaan status sosial jabatan eselon dan ketiadaan instansi pembina jabatan fungsional baru membuat mindset ASN terfokus pada jabatan eselon saja dan pemerintah daerah kesulitan menempatkan ASN pada instansi yang sesuai jabatan fungsional baru tersebut. Instrumen pengawasan untuk jabatan fungsional baru juga belum dibangun dengan tepat. Pada aspek legalitas, belum terdapat peraturan hukum dari turunan UU ASN tentang sistem kepangkatan jabatan fungsional baru. Proses peralihan jabatan struktural ke fungsional berdasarkan kedekatan personal dan keturunan membuat fungsi sistem merit ASN tidak optimal sehingga sampai saat ini penyederhanaan eselon Pemerintah Kota Sorong belum dilakukan. Sistem merit tersebut dapat berfungsi dengan baik jika perilaku birokrat memprioritaskan layanan dari pada budaya. Penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah pusat menyusun pemetaan peralihan jabatan fungsional baru di Pemerintah Kota Sorong beserta instansi pembina level daerah.

bappelitbangda

[71] Irawan, A., & Faturahman, B. M. (2021). Kondisi Empiris Penyederhanaan Eselon Iii Dan Iv Pada Pemerintah Kota Sorong. *Inovasi*, *18*(2), 123-136.

Selain dari itu dalam penelitian yang dilakukan oleh F. A Rakhman yang mengkaji Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional dan penghapusan jabatan eselon iii dan iv di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.[72] Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih besar daripada pegawai dalam jabatan fungisonal tertentu setara yang relevan di PPSDMA, sementara untuk jabatan struktural eselon IV akan mengalami peningkatan penghasilan jika beralih ke jabatan jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA. Kemudian disimpulkan juga bahwa beberapa jabatan fungsional tertentu besaran tunjangannya belum sesuai dengan peritungan bobot jabatan.

bappelitbangda

[72] Rakhman, F. A. (2020). Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon III Dan IV Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur. *Jurnal Aparatur*, *4*(2), 53-66.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul	Tahun	Penulis	Metode	Hasil
1	Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Dalam Peningkatan Kinerja di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi. (Doctoral dissertation, IPDN).	2022	Naptalina Sipayung	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif	Hasil temuan penelitian diidentifikasi: 1) Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum sesuai dengan tujuan dan sasaran kebijakan; 2) Faktor penghambat cenderung lebih dominan dibanding faktor pendukung implementasi kebijakan yang disebabkan masih kekurangan peraturan pendukung, dan 3) budaya organisasi berupa pola pikir dan budaya kerja juga belum berubah. Kesimpulan peneliti menemukan bahwa ada beberapa hal yang sudah berjalan dengan baik namun ada yang masih belum optimal. Implementasi kebijakan terhambat oleh model kerja yang belum terbangun dan kekosongan peraturan pendukung, seperti pemberian penghargaan dan sanksi, penilaian kinerja, dan mekanisme kerja serta budaya kerja organisasi yang belum berubah (pola pikir dan budaya kerja)
2	Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Pengawas Kedalam Jabatan Fungsional Di Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	2020	Fitrianingrum, L.	Kualitatif Deskriptif	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi, disposisi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.
3	Faktor-Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan	2021	Nalien, E. M.	Kualitatif Deskriptif	Hasil temuan pada Dimensi Komunikasi dimana terdapatnya perbedaan instruksi Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan Menteri Dalam Negeri terkait penyelesaian penyetaraan jabatan. Dimensi Sumber Daya, tidak

bappelitbangda

	Bureaucratic Trimming Di Pemerintahan Kota Bukittinggi				semua jabatan struktural dapat dialihkan ke jabatan fungsional serta belum tersedianya beberapa jabatan fungsional yang cocok. Kemudian didapatkan fakta bahwa Penyederhanaan Birokrasi justru membebani Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah serta belum jelasnya arah kewenangan antar jabatan. Dimensi Struktur Birokrasi, belum adanya petunjuk teknis mengenai prosedur untuk melakukan Penyesuaian Sistem Kerja yang merupakan tahapan ketiga Penyederhanaan Birokrasi. Terakhir Dimensi Sikap Pelaksana, Pemerintah Kota Bukittinggi sepenuhnya mematuhi instruksi pemerintah pusat dengan aktif mengikuti rapat koordinasi terkait Penyederhanaan Birokrasi dan telah menyampaikan pengusulan penyetaraan jabatan ke fungsional pada Bulan April 2021 kepada Kementerian Dalam Negeri.
4	Perubahan Jabatan: Dampaknya Pada Kinerja Dan Kesejahteraan	2022	Sukamtono, S., Ranihusna, D., & Widyastuti, R.	Metode penelitian kuantitatif dengan	Hasil penelitian menyatakan bahwa Universitas Negeri Semarang telah berhasil menerapkan praktik manajemen perubahan, sehingga ditemukan pengaruh positif dan signifikan pada tingkat kinerja dan kesejahteraan pegawai eselon III dan IV, dan seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
5	Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional.	2021	Permatasari, C., & Ariani, F	Metode study literature	Hasil penelitian ini nantinya menunjukkan bahwa penyetaraan karir dari jabatan administrasi ke jabatan fungsional mempengaruhi peta jabatan dan kinerja dalam sebuah organisasi. Dengan adanya inpassing ini diharapkan organisasi menjadi lebih dinamis, lincah, efektif efisien yang

bappeltbangda

					didukung oleh sumber daya manusia yang profesional, kompetitif dan memiliki daya saing.
6	Strategi Komunikasi Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral Dalam Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional	2020	Ramadani, T., & Sofyaningrum, E. D.	Metode yang digunakan adalah paradigma kualitatif studi kasus	Hasil penelitian mengungkapkan strategi komunikasi yang dijalankan, yaitu komunikator yang ditetapkan adalah Pimpinan Tinggi Madya Eselon I yang sebelumnya mendapat arahan dari Menteri ESDM, Eselon II, Eselon III, Pimpinan Unit dan Kepegawaian di unit-unit organisasi di lingkungan Kementerian ESDM. Penetapan target adalah semua Pejabat Eselon III dan Eselon IV di Kementerian ESDM. Penyusunan pesan berdasarkan informasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa tidak ada pegawai yang dirugikan. Pemilihan media dengan sosialisasi, memenuhi undangan unit-unit organisasi untuk menyampaikan informasi yang komprehensif, dan melalui grup WhatsApp. Penyebarluasan pesan dilakukan melalui pengarahan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian ESDM, diskusi, dan grup WhatsApp. Efek yang diharapkan adalah Pejabat Eselon III dan Eselon IV memahami dan melaksanakan dengan penuh tanggung jawab kebijakan penyetaraan jabatan. Selain itu, perlu adanya panduan (guidance) tentang penyetaraan Jabatan Admistrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang dapat berupa buku saku kepada Pejabat Eselon III dan Eselon IV, sehingga meminimalisir adanya potensi resistensi.
7	Penguatan Fungsi Organisasi Melalui Jabatan Fungsional Studi Kasus	2021	Ariza, R.	Penelitian kuantitatif dengan menggunakan	Temuan dalam penelitian ini adalah, 50% responden ragu bahwa penyetaraan jabatan dapat memperkuat organisasi, 68,4% responden menganggap bahwa kebijakan penyetaraan jabatan sebagai tantangan baru, 64,8% responden menjawab akan

bappelitbangda

	Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau.			analisis Leavitt's Diamond	mampu memenuhi kompetensi jabatan fungsional. hal ini dipertegas oleh 67,6% responden yang sangat berharap organisasi memiliki rencana penggembangan kompetensi dan berharap diikutsertakan dalam kegiatan pengembangan kompetensi tersebut. Berdasarkan realita diatas mendorong pemerintah provinsi Kepulauan Riau, melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kompetensi manajerial (kepemimpinan dan komunikasi), peningkatan anggaran, pengembangan kompetensi jabatan fungsional secara proporsional, penyusunan peta kerja yang adaptif dan dinamis, penyusunan dokumen Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) dan melakukan seleksi internal penyetaraan jabatan fungsional dan evaluasi kegiatan penyetaraan jabatan tersebut. kedepannya diharapkan ada penelitian lanjutan terkait evaluasi gap kompetensi jabatan setelah diberlakukannya penyetaraan jabatan.
8	Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi Di Indonesia.	2021	Rohman, M. N., & Rismana, D.	Metode study literature	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa formulasi kebijakan pemangkasan struktur birokrasi di Indonesia adalah dengan melakukan penghapusan eselon III sampai dengan eselon V. Tujuan utama dari pemangkasan ini adalah mengefektifkan pelayanan pemerintah melalui pegawai pemerintahan atau ASN. Kemudian sebagai dampaknya adalah secara organisasi, pemangkasan ini tidak ideal karena dilakukan secara paralel dengan penyusunan SOTK. Secara kepegawaian, pemangkasan ini berdampak pada dialihkannya para pejabat administrasi ke dalam jabatan fungsional yang lebih berbasis kompetensi atau keahlian

bappeltbanda

9	Menghalau Perilaku Kontraproduktif: Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional.	2020	Daniarsyah, D.	Metode study literature	Kebijakan penyederhanaan level birokrasi melalui transformasi Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Fungsional berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif sangat tinggi, apabila tidak dikelola secara komprehensif menata faktor sumber daya manusia atau individu Pejabat Administrasi dan faktor organisasi.
10	Kondisi Empiris Penyederhanaan Eselon Iii Dan Iv Pada Pemerintah Kota Sorong.	2021	Irawan, A., & Faturahman, B. M.	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyederhanaan eselon III dan IV Pemerintah Kota Sorong belum dilaksanakan karena tidak mendapat dukungan dari Walikota. Kultur birokrasi dalam sistem kenaikan jabatan eselon lebih mengutamakan kedekatan personal dan keturunan merupakan penghambat utama penyederhanaan eselon Pemerintah Kota Sorong. Selain itu kebanggaan status sosial jabatan eselon dan ketiadaan instansi pembina jabatan fungsional baru membuat mindset ASN terfokus pada jabatan eselon saja dan pemerintah daerah kesulitan menempatkan ASN pada instansi yang sesuai jabatan fungsional baru tersebut. Instrumen pengawasan untuk jabatan fungsional baru juga belum dibangun dengan tepat. Pada aspek legalitas, belum terdapat peraturan hukum dari turunan UU ASN tentang sistem kepangkatan jabatan fungsional baru. Proses peralihan jabatan struktural ke fungsional berdasarkan kedekatan personal dan keturunan membuat fungsi sistem merit ASN tidak optimal sehingga sampai saat ini penyederhanaan eselon Pemerintah Kota Sorong belum dilakukan. Sistem merit tersebut dapat berfungsi dengan baik jika perilaku birokrat memprioritaskan layanan dari pada budaya. Penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah pusat menyusun pemetaan peralihan jabatan fungsional baru di Pemerintah Kota Sorong

bappelitbangda

					beserta instansi pembina level daerah. Selain itu diperlukan perubahan mindset pejabat eselon dengan membuat peraturan perundang-undangan pembatasan fasilitas pejabat eselon di daerah.
11	Pengalihan Jabatan Struktural Ke Jabatan Fungsional: Suatu Analisa Kompensasi Atas Penghapusan Jabatan Eselon Iii Dan Iv Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur.	2020	Rakhman, F. A.	Penelitian yuridis normatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan yang diterima pegawai struktural eselon III lebih besar daripada pegawai dalam jabatan fungisonal tertentu setara yang relevan di PPSDMA, sementara untuk jabatan struktural eselon IV akan mengalami peningkatan penghasilan jika beralih ke jabatan jabatan fungsional tertentu setara yang relevan di PPSDMA. Kemudian disimpulkan juga bahwa beberapa jabatan fungsional tertentu besaran tunjangannya belum sesuai dengan peritungan bobot jabatan.
12	Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Dari Hasil Penyetaraan Jabatan Administrasi: Analisis Implementasi Dan Tantangan.	2020	Fitrianingrum, Lia, Dina Lusyana, and Debby Lellyana.	Kualitatif Deskriptif	Hasil studi menunjukkan bahwa faktor komunikasi dan struktur birokrasi yang mempengaruhi implementasi kebijakan ini masih belum optimal dan perubahan pola pikir juga menjadi faktor lain yang penting.
13	Efektivitas Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Pada Masa New Normal.	2020	Nizamuddin, N.	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian ditemukan bahwa Struktur Organisasi, Renumerasi, Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN.
14	Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca	2021	Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K	Kualitatif Deskriptif	Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana motivasi dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di pemerintah pusat dan daerah setelah diimplementasikannya kebijakan penghapusan jabatan

bappelitbangda

	Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon Iii, Iv Dan V Ke Jabatan Fungsional Di Pemerintah Pusat Dan Daerah.				eselon III, IV dan V. Aspek rasa aman dari motivasi kerja sangat memainkan peran dalam tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini. Faktor kinerja pegawai yang lebih dominan terimbas dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada dimensi individu dalam aspek kinerja terkait dengan kemampuan atau keahlian yang lebih ditekankan dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi atau pengalihan jabatan eselon III, IV dan V.
15	*Keberhasilan Kebijakan Penanganan Korupsi Pemerintah Republik Rakyat Cina (Rrc) Sejak Tahun 2002* (Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada).	2011	Pontoan, M. D. A	Kualitatif Deskriptif	Kemudian kebijakan selanjutnya adalah penyederhanaan birokrasi. Makna penting kebijakan ini sebagai bagian penanganan korupsi di Cina adalah memutus tahapan-tahapan yang tidak perlu, dimana akhirnya ini berdampak positif bagi kemajuan ekonomi-politik Cina dan mempermudah pengawasan perizinan dan bentuk-bentuk birokrasi lainnya.
16	Memberikan Pemahaman Tentang Penghapusan Eselon Iii Dan Iv Pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Blora."	2021	Purwanto, Adi, and Dian Esti Nurati	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian ini adalah: a). Pejabat eselon yang masih muda dan produktif, lebih memilih jabatan struktural, karena mendapatkan fasilitas dan kesejahteraan yang lebih dibandingkan jabatan fungsional; b). Staff yang potensial, sering mengikuti diklat, pandangannya visioner, lebih memilih jabatan fungsional, karena bisanaik pangkat lebih cepat yang berimbas pada penghasilan akan bertambah; c). Staff yang tidak memiliki jabatan struktural, lebih memilih jabatan fungsional, karena usia pensiunnya bisa sampai umur 60 tahun.

bappelitbang

17	Sinergi Prioritas Program Kerja Pemerintah 2020-2024 Dengan Kerangka Ketahanan Nasional Dalam Penanganan Covid-19.	2020).	Suprayoga Hadi	Studi pustaka	Sebagai pedoman dalam implementasi Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024, terdapat 5 (lima) prioritas program kerja pemerintah tahun 2020-2024, yang terdiri dari pembangunan sumber daya manusia, pembangunan infrastruktur, penyederhanaan regulasi, penyederhanaan birokrasi, dan transformasi ekonomi.
18	Birokrasi Baru Untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Di Era Covid-19.	2020	Taufik, T., & Hardi, W.	Deskripti f kualitatif	Dalam kasus ini, birokrasi dihadapkan pada kondisi kehidupan new normal di era pandemi Covid-19 sehingga diperlukan sebuah model perubahan birokrasi yang mampu menjawab tantangan. Perubahan birokrasi memerlukan ide-ide kreatif yang dikembangkan melalui sebuah inovasi dalam pelayanan publik sehingga, pelayanan publik tetap berjalan dengan baik, tanpa kendala meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19. Mengelola perubahan dan inovasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan. Oleh karena itu, tulisan ini juga mengulas pentingnya kepemimpinan yang transformatif agar menghasilkan perubahan dan inovasi dalam birokrasi.
19	Dinamika Politik Dalam Reformasi Administrasi Publik.	2021	Kadarisman, M.	Metode deskriptif kualitatif	Hasil penelitian: politik Negara terkait dengan kebijakan pemerintah, tidak terlepas dari peran pemerintah untuk rakyatnya. Pemerintah harus mengawal dan melaksanakan idiologi Negara untuk mewujudkan welfare state. Penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan karena tidak sejalan dengan paradigma dan reformasi administrasi publik. Penyederhanaan struktur birokrasi diperlukan dalam peningkatan profesionalisme Aparatur, sehingga tugas birokrasi dapat terlaksana secara efektif dan efesien.

bappelitbangda

20	Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. .	2020	Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D	Metode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-analisis).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gagasan Smart ASN masih memiliki problem inheren yakni belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi. Dengan kata lain, gagasan Smart ASN tidak memiliki pijakan yang kuat sehingga diperlukan langkah mengisi kekosongan yaitu dengan mengoptimalkan momentum hadirnya generasi milenial di lingkungan birokrasi dengan cara pengelolaan SDM di era digital yang bersifat pemberdayaan pegawai: yaitu 1) Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan potensi diri; 2) Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaan melalui berbagai metode; 3) Memberikan ruang produksi gagasan; 4) Membangun budaya kerja yang humanis; dan 5) Memberikan peluang peningkatan kapasitas bagi para aparatur muda. Sedangkan untuk menunjang pengelolaan SDM, gagasan ASN Corporate University bisa dilaksanakan untuk mencapai tujuan Smart ASN
21	Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik.	2018	Haning, M. T.	Metode penelitian pustaka (literature review)	Hasil tinjauan pustaka ini menggambarkan bahwa reformasi birokrasi yang pernah dilakukan dibeberapa Negara pada umumnya berkaitan dengan dua dimensi yaitu dimensi keorganisasian dan dimensi Sumber Daya Manusia aparatur. Dimensi keorganisasian berkaitan dengan struktur, budaya organisasi, teknologi organisasi, hukum dan peraturan perundang-undangan. Dimensi SDM aparatur meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, mindset, disiplin, integritas, kinerja.. Di Indonesia reformasi birokrasi yang dilakukan sejak tahun 1998 dengan tujuan menghasilkan birokrasi yang bersih dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

bappeltk

Adapun kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini sebagaimana bisa dilihat dalam tabel 2.1 studi penelitian terdahulu penelitian berkenaan dengan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional serta reformasi birokrasi sudah dilakukan oleh beberapa orang peneliti. Namun perbedaan lokasi penelitian antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan lokasi penelitian terdahulu tentunya setiap daerah memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dengan lokasi yang lain. Selain perbedaan lokasi penelitian, perbedaan yang kedua berkaitan dengan waktu pelaksanaan penelitian. Dalam sebuah penelitian meskipun lokasi sama tetapi waktunya berbeda maka hasil penelitiannya akan ada beberapa perbedaan. Apalagi secara lokasi dan waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti berbeda dengan penelitian sebelumnya.

Selain perbedaan lokasi dan waktu penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu, perbedaan lainnya juga berkaitan dengan kerangka teori yang dipakai dalam penelitian.

2.2 Kajian Pustaka

Adapun Kerangka teori disusun dengan mendeskripsikan *Grand Theory*, *Middle Range Theory dan Applied Theory*. Menurut Sadu Wasistiono[73] *grand theory* adalah teori yang memiliki ciri dengan batasan luas dan digunakan pada berbagai disiplin ilmu, serta berkaitan dengan orientasi filosofis. Teori induk ini membahas sesuatu yang sifatnya mendasar, berkaitan dengan hakikat apa yang

[73] Sadu Wasistiono, dan Fernandes Simangunsong, *Metodologi Ilmu Pemerintahan(Edisi Revisi yang diperluas)*, Sumedang, IPDN Press,2015. Hlm 95

bappelitbangda

dibahas, serta telah diuji pada berbagai tempat dan waktu sehingga bersifat universal. Adapun grand theory yang peneliti gunakan dalam disertasi ini adalah Teori *Governance*/ Pemerintahan, Kebijakan Publik dan Teori Organisasi. Adapun yang dimaksud dengan *middle range theory* adalah sebuah teori dengan ciri yang bersifat lebih spesifik, cenderung bersifat kategorial, menjelaskan hubungan yang terjadi dan memprediksi nilai guna dalam batas domain dan diterapkan pada situasi tertentu. Teori tahap menengah ini biasanya sudah diuji dan diterapkan diberbagai tempat dan waktu, namun masih memerlukan serangkaian pengujian untuk masuk kedalam teori induk. dan untuk *Middle Range Theory* pada disertasi penulis menggunakan Teori Manajemen Pemerintahan dan Teori Birokrasi

Sedangkan yang dimaksud dengan *Applied theory* bersifat sangat spesifik dan terikat pada konteks. Teori ini disusun dengan mengambil kasus setempat dengan pengujian terbatas, sehingga penggunaannya masih bersifat terbatas. Pada disertasi ini, penulis menggunakan Teori Implementasi Kebijakan Publik dan Transformasi Birokrasi yang menjadi landasan teoritik penyusunan operasional variable penelitian. Deskripsi teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

2.2.1. Grand Theory; Teori Pemerintahan *(Government Theory), Teori Kebijakan Publik*

2.2.1.1 Teori Pemerintahan *(Government Theory)*

Sebagai *grand theory* peneliti menggunakan teori *governance*/ilmu Pemerintahan. Menurut Dahyar Daraba istilah *Government* lebih mudah dipahami sebagai "Pemerintah" yaitu lembaga beserta aparaturnya yang memiliki tanggung

bappelitbangda

jawab untuk mengurus negara dan menjalankan kehendak rakyat atau kata *government* lebih pada kata benda. Sedangkan istilah *governance* lebih merupakan keseluruhan rangkaian proses pembuatan keputusan/kebijakan dan keseluruhan rangkaian proses dimana keputusan tersebut diimplementasikan atau tidak diimplementasikan. Dengan demikian kata *governance* lebih pada kata sifat.[74]

Menurut Finer[75] istilah "*governance*"setidaknya merujuk pada empat pengertian pokok, Yaitu: *Pertama*, pemerintah merujuk pada suatu proses pemerintahan, dimana kekuasaan dioperasionalisasikan oleh mereka yang memegang kekuasaan secara sah. Dalam konteks itu, semua proses yang berlangsung dalam bingkai pengelolaan kekuasaan dipandang merupakan aktivitas yang menunjukkan pada performa pemerintah. Realitas ini dapat dilihat ketika seseorang menyadari bahwa semua aktivitas keteraturan dan ketertiban hingga urusan yang berbelit-belit dalam birokrasi merupakan mekanisme yang didesain secara sengaja oleh pemerintah. Bahkan, keadaan yang mencekam bagi keamanan setiap individu merupakan indikasi tentang hadir ddaknya sebuah pemerintahan.

Kedua, istilah pemerintah menunjukkan pada keberadaan dimana proses pemerintahan tersebut berlangsung. Dalam kehidupan masyarakat Indonesia, kita sering mengasosiasikan kata pemerintah dengan lembaga seperti departemen, dinas, badan maupun kantor sebagai representasi pemerintah. *Ketiga*, pemerintah menunjukkan secara langsung *person* (orang) yang menduduki jabatan-jabatan pemerintah sebagai pelaksana kekuasaan. Misalnya kita sering menyebut

[74] Daraba, D. (2011). Menumbuhkan Kesadaran Tata Kepemerintahan yang Baik. *Jurnal Politik Pemerintahan*, *4*(1), 12-16.
[75] Finer, S. E. (1974). *Comparative government* (No. 1170). Penguin Group.

bappelitbangda

Pemerintah Joe Biden atau Pemerintah Jokowi. Semua jabatan pemerintah yang diisi oleh orang yang dipilih (*Public Elected System*) maupun diangkat (*Political appointed*) oleh pemerintah menguatkan secara langsung istilah pemerintah itu sendiri. *Keempat*, istilah pemerintah juga mengacu pada aspek bentuk, metode atau sistem pemerintahan dalam suatu masyarakat, yakni sruktur dan pengelolaan badan pemerintah serta hubungan antara yang memerintah dan yang diperintah. Sistem pemerintahan menggambarkan keseluruhan interaksi pemerintah yang saling berkaitan dan tergantung dalam pengelolaan pemerintahan. Sistem pemerintahal pada akhirnya mendorong terbentuknya klasifikasi untuk membedakan cara-cata pemerintah melakukan interaksi di antara cabangcabang kekuasaan

Menurut Sadu Wasistiono dan Fernandes Simangunsong[76] berpendapat bahwa pemerintahan ialah *segala aktivitas, tugas, fungsi, dan kewajiban yang dijalankan oleh lembaga yang berwenang serta mengelola dan mengatur jalannya sistem pemerintahan negara untuk mencapai tujuan negara*. Kemudian dalam studi ilmu politik, aktivitas pemerintahan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kekuasaan. Bahkan secara etimologis istilah *government* merupakar jantung dari studi ilmu politik.[77]

Perkembangan ilmu pemerintahan di Indonesia sebagaimana dijelaskan oleh Sadu Wasistiono[78] yaitu sebagai berikut: 1) Ilmu pemerintahan sebagai bagian dari ilmu hukum (sejak jaman hindia belanda s/d tahun 1950); 2) Ilmu pemerintahan

[76] Wasistiono, S., & Simangunsong, F. (2015). Metodologi Ilmu Pemerintahan. Jatinangor: IPDN Press. Hlmn 63
[77] Kuper, A. (2004). *The social science encyclopedia*. Routledge. 418
[78] Sadu Wasistiono, (2017),*Perkembangan Ilmu Pemerintahan Dari Klasik sampai kekontempor*, Sumedang, IPDN Press. 58

bappelitbangda

sebagai bagian dari ilmu politik (tahun 1950 s/d sekarang); 3) Ilmu pemerintahan yang disamakan dengan ilmu administrasi publik (sejak tahun 1950 s/d sekarang masih terjadi perdebatan); 4) Ilmu Pemerintahan sebagai ilmu yang mandiri (sejak tahun 1980 s/d sekarang); 5) Ilmu pemerintahan yang dipengaruhi oleh ilmu manajemen (sejak tahun 1990 s/d sekarang); 6) Ilmu pemerintahan yang dipengaruhi oleh ilmu ekonomi (sejak tahun 1990 s/d sekarang); 7) Ilmu pemerintahan yang dipengaruhi oleh teknologi informatika (sejak tahun 1995 s/d sekarang).

Hingga kini perdebatan terhadap terminologi ini tetap terbuka lebar, apalagi interpretasi terhadapnya seringkali dilakukan secara longgar. Muhadjir Darwin[79] misalnya, menjelaskan kesulitan untuk menemukan padanan makna yang memadai, acapkali penggunaan istilah ini dibiarkan apa adanya, karena sulit dicari padanannya dalam bahasa Indonesia. Muhadjir Darwin juga menegaskan bahwa *nation* ini tidak semata-mata menjelaskan fungsi pemerintah untuk menjalankan fungsi *governing*, tetapi juga aktor-aktor lain diluar negara dan pemerintah. Pemerintah adalah salah satu institusi saja yang menjalankan peran ini. Bahkan dapat terjadi peran pemerintah dalam fungsi *governing* ini digantikan dan dipinggirkan oleh aktor-aktor lain, akibat bekerjanya elemen-elemen diluar pemerintah.

Menurut Rasyid fungsi pemerintahan terbagi menjadi empat bagian, yaitu pelayanan (*public service*), pembangunan (*development*), pemberdayaan

[79] Darwin, M. (2000). Akuntabilitas Pelayanan Publik, makalah disampaikan dalam Seminar Sehari FISIPOL UGM. Yogyakarta.

bappelitbangda

(*empowering*), dan pengaturan (*regulation*).[80] Hal ini sejalan dengan pemaknaan yang dilakukan oleh Pierre dan Peters (2000)[81] yang menyatakan *governance* sebagai : "*thinking about governance means thinking about how to steer the economy and society and how to reach collective goals.*"

Dalam pandangan Sadu Wasistiono[82] ontologi pemerintahan terdapat objek materia (objek yang dikaji) yaitu institusi negara, sedangkan objek formanya (sudut pandangnya) adalah hubungan antara lembaga pemerintahan yang merupakan representasi dari negara dengan rakyatnya dalam kaitannya dengan kewenangan dan pelayanan publik untuk mencapai kesejahteraan umum. Selanjutnya Sadu Wasistiono[83] mengungkapkan, dilihat dari objek materianya, pembahasan tentang pemerintahan selalu dikaitkan dengan institusi negara, tidak dalam kaitannya dengan orang perseorangan ataupun dengan dunia swasta. Dilihat dari objek formanya, ilmu pemerintahan mencakup aspek-aspek: 1) hubungan antara institusi pemerintah sebagai representasi negara dengan masyarakatnya dalam keadaan yang berlainan, 2) yang dijalankan pemerintah adalah kewenangan yakni kekuasaan yang sah yang telah dilegitimasi melalui peraturan perundangan, 3) tugas utama pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat guna mencapai kesejahteraan umum. Sehingga berdasarkan pendapat tersebut, ilmu pemerintahan adalah Ilmu yang memperlajari gejala, tindakan dan peristiwa pemerintahan.

bappelitbangda

[80] Rasyid, M. R. (1998). *Pemerintahan yang amanah*. Bina Rena Pariwara. Hlmn 38
[81] Pierre dan Peters (2000),*Governance Politics And The State,* New York, St.Martin Press.
[82] Sadu Wasistiono, (2017). Hlm 60
[83] Ibid… 61

Menurut Samuel Edward Finer (1974)[84] istilah *government* paling sedikit mempunyai empat arti yaitu sebagai berikut:

a. Menunjukkan kegiatan atau proses memerintah (*The activity or the process of governing);*

b. Menunjukkan hal ihwal kegiatan atau proses kenegaraan *(State Affairs);*

c. Menunjukkan orang-orang yang dibebani tugas-tugas untuk memerintah *(People charge with the duty of governing);*

d. Menunjukkan cara, metode atau sistem yang suatu masyarakat tertentu diperintah *(The Manner Methode or system by which aparticular society is governed).*

Di Indonesia, menurut Sadu[85] kata Pemerintah menunjuk pada badan atau orang yang menjalankan pemerintahan, sedangkan kata pemerintahan menunjuk pada kegiatan, proses, fungsi pemerintahan. Tetapi sejak berlakunya UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, kata pemerintahan diartikan sebagai badan yang menjalankan fungsi pemerintahan daerah yang terdiri dari Kepala Daerah dan DPRD. Pengertian tersebut selanjutnya digunakan pada UU No 32 Tahun 2004 dan UU No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Sementara itu dalam konteks reposisi administrasi publik Frederickson[21a] memberikan *interpretasi governance* dalam empat terminologi:

Pertama, *Governance*, menggambarkan bersatunya sejumlah organisasi atau institusi baik itu dari pemerintah atau swasta yang dipertautkan *(linked together)* secara bersama untuk mengurusi kegiatan-kegiatan publik. Mereka dapat bekerja

[84] Finer, S. E. (1974). *Comparative government* (No. 1170). Penguin Group.
[85] Sadu Wasistiono, (2017). Hlm 61

bappelitbangda

secara bersama-sama dalam sebuah jejaring antar negara. Karenanya terminologi pertama ini, *governance* menunjuk *networking* dari sejumlah himpunan-himpunan entitas yang secara mandiri mempunyai kekuasaan otonom.

Dalam ungkapan Frederickson[86] *Governance* adalah perubahan citra sentralisasi organisasi menuju citra organisasi yang delegatif dan terdesentralisir. Mereka bertemu untuk malakukan perembugan, merekonsiliasi kepentingan sehingga dapat dicapai tujuan secara kolektif atau bersama-sama. Kata kunci terminologi pertama ini adalah networking, desentralisasi. Kedua, *Governance* sebagai tempat berhimpunnya berbagai pluralitas pelaku - bahkan disebut sebagai hiper pluralitas - untuk membangun sebuah konser antar pihak-pihak yang berkaitan secara langsung atau tidak (*stakeholders*) dapat berupa : partai politik, badan-badan legislatif dan divisinya, kelompok kepentingan, untuk menyusun pilihan-pilihan kebijakan seraya mengimplementasikan. Hal penting dalam konteks ini adalah mulai hilangnya fungsi kontrol antar organisasi menjadi, menyebarnya berbagai pusat kekuasaan pada berbagai pluralitas pelaku, dan makin berdayanya pusat-pusat pengambilan keputusan yang makin mandiri.

Dengan demikian terminologi kedua ini menekankan, *governance* dalamm konteks pluralisme aktor dalam proses perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan. Beberapa pertanyaan kunci yang penting: seberapa jauh kebijakan yang dilakukan pemerintah merespon tuntutan masyarakat, seberapa jauh masyarakat dilibatkan dalam proses tersebut, seberapa jauh masyarakat dilibatkan dalam proses implementasi, seberapa besar inisiatif dan kreativitas masyarakat tersalurkan,

[86] Frederickson, H. G. (2005). Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere. *The Oxford handbook of public management*, 282-304.

bappelitbangda

seberapa jauh masyarakat dapat mengakses informasi menyangkut pelaksanaan kebijakan tersebut, seberapa jauh hasil kebijakan tersebut memuaskan dan dapat dipertanggungjawabkan. Kata kunci dalam terminologi kedua ini adalah pluralitas aktor, kekuasaan yang makin menyebar, perumusan dan implementasi kebijakan bersama. Ketiga, *Governance* berpautan dengan kecenderungan kekinian dalam literatur-literatur manajemen publik utamanya spesialisasi dalam rumpun kebijakan publik, dimana relasi multi organisasional antar aktor-aktor kunci terlibat dalam implementasi kebijakan.

Menurut Yudi Rusfiana dan Cahya Supriatna definisi dan konsep pemerintahan memberikan pemahaman bahwa kehadiran suatu pemerintahan merupakan manifestasi dari kehendak masyarakat yang bertujuan untuk berbuat baik bagi kepentingan masyarakat. Definisi ini menggambarkan bahwa pemerintahan sebagai suatu ilmu mencakup 2 (dua) unsur utama yaitu: pertama, masalah bagaimana sebaiknya pelayanan umum dikelola, jadi termasuk seluruh permasalahan pelayanan umum, dilihat dan dimengerti dari sudut kemanusiaan; kedua, masalah bagaimana sebaiknya memimpin pelayanan umum, jadi tidak hanya mencakup masalah pendekatan yaitu bagaimana sebaiknya mendekati masyarakat oleh para pengurus, dengan pendekatan terbaik, masalah hubungan antara birokrasi dengan masyarakat, masalah keterbukaan juga keterbukaan yang aktif dalam hubungan masyarakat, permasalahan psikologi sosial dan sebagainya.[87]

[87] Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya.. Alfabeta. Bandung. Hlm 27

bappelitbangda

Kerjasama para aktor yang lebih berwatak politik, kebersamaan untuk menghadapi dan menanggung resiko, lebih kreatif dan berdaya, tidak mencerminkan watak yang kaku utamanya menyangkut: organisasi, hirarki, tata aturan. Dalam makna lebih luas *governance* merupakan jaringan *(network)* kinerja diantara organisasi- organisasi lintas vertikal dan horisontal untuk mencapai tujuan-tujuan publik. Kata kuncinya jaringan aktor lintas organisasi secara vertikal dan horisontal. Keempat, terminologi *Governance* dalam konteks administrasi publik kental dengan sistem nilai-nilai kepublikan. *Governance* menyiratkan sesuatu hal yang sangat penting. *Governance* menyiratkan sesuatu keabsahan. *Governance* menyiratkan sesuatu yang lebih bermartabat, sesuatu yang positif untuk mencapai tujuan publik. Sementara terminologi pemerintah (*government*) dan birokrasi direndahkan, disepelekan mencerminkan sesuatu yang lamban kurang kreatif. *Governance* dipandang sebagai sesuatu yang akseptabel, lebih absah, lebih kreatif, lebih responsif dan bahkan lebih baik segalanya.

Dari keempat terminologi tersebut dapat ditarik pokok pikiran bahwa *governance* dalam konteks administrasi publik adalah merupakan proses perumusan dan implementasi untuk mencapai tujuan-tujuan publik yang dilakukan oleh aktor: pluralitas organisasi, dengan sifat hubungan yang lebih luwes dalam tataran vertikal dan horisontal, disemangati oleh nilai-nilai kepublikan antara lain keabsahan, responsif, kreatif. Dilakukan dalam semangat kesetaraan dan *netwoking* yang kuat untuk mencapai tujuan publik yang akuntabel.

Berdasarkan pemikiran ini *governance* adalah merupakan sebuah ekspansi notion dari makna administrasi publik yang semula hanya diartikan sebagai

bappelitbangda

hubungan struktural antara aktor-aktor yang ada dalam mainstream negara. Secara tegas Meier dan O'Toole[88] memberikan interpretasi *governance* dalam dua aras penting: Pertama, *governance* sebagai studi tentang konteks struktural dari organisasi atau institusi pada berbagai level (*multi layered structural contex*). Kedua, *governance* adalah studi tentang network yang menekankan pada peran beragam aktor sosial dalam sebuah jejaring negosiasi, implementasi, dan pembagian hasil. Merupakan konser sosial melibatkan pelaku-pelaku untuk mengakselerasikan kepentingan publik secara lebih adil dan menebarnya peran lebih merata sesuai dengan realitas pluralitas kepentingan dan aktor yang ada.

Sementara itu dari perspektif strukturalis sebagaimana argumentasi Lynn, Heinrich dan Hill[89] elemen penting *nation governance* meliputi asas teori kelembagaan *(institutionalism)* dan teori jaringan (*network theory*). Pertama, *governance* berkaitan dengan suatu level kelembagaan *(institutional level)*. Matra ini meliputi sistem nilai, peraturan-peraturan formal atau informal dengan tingkat pelembagaan yang mantap : bagaimana hirarki ditata, sejauhmana batas-batasnya disepakati, bagaimana prosedurnya, apa nilai-nilai kolektif yang dianut rejim. Yang termasuk dalam konsepsi ini antara lain : hukum administrasi, dan bentuk peraturan legal lainnya, teori-teori yang berkaitan dengan bekerjanya birokrasi dalam skala luas, teori politik ekonomi, teori kontrol politik terhadap birokrasi. Pada gatra ini terdapat sejumlah teori yang sangat penting : teori kelembagaan (*institutional theory*), teori perburuan rente (*rent seeking*), teori kontrol dari birokrasi, dan dan

[88] Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & O'Toole, L. J. (2006). *Bureaucracy in a democratic state: A governance perspective*. JHU Press.

[89] Lynn Jr, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying governance and public management: Challenges and prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *10*(2), 233-262.

bappelitbangda

teori tujuan dan filosofi pemerintah. Pada bagian ini teori *governance* difokuskan pada tataran-tataran sistem nilai *(value)*.

Kedua, pada level organisasi dan *managerial governance* akan berpautan dengan birokrasi, departemen, komisi dan agen-agen pemerintah atau juga organisasi-organisasi yang menjalin hubungan kerja dengan pemerintah. Pada tataran ini agenda-agenda: kebebasan dan mandirian administratif, takaran-takaran unjuk kerja dalam proses pelayanan publik, menjadi isu yang penting. Tori-teori yang signifikan untuk menjelaskan fenomena ini antara lain: *principal-agent theory, transaction cos analysis theory, collective action theory, network theory*. Intinya, pada terminologi kedua ini *governance* diproyeksikan pada peran mengakselerasikan kepentingan-kepentingan publik *(public interest)* dalam suatu network antar institusi.

Ketiga, pada level teknis, bagaimana nilai-nilai dan kepentingan publik sebagaimana telah dikemukakan pada pendekatan pertama dan kedua harus dioperasionalisasikan dalam tindakan-tindakan riil. Isu-isu tentang profesionalisme, standar kompetensi teknis, akuntabilitas, dan kinerja *(performance)* sangat penting dalam konteks ini. Teori-teori yang relevan untuk tema ini antara lain: ukuran-ukuran efesiensi, teknis manajemen budaya organisasi, kepemimpinan, mekanisme akuntabilitas, dan ukuran. Dengan demikian pada level ini *governance* lebih banyak berurusan dengan implementasi kebijakan publik pada level operasional *(public policy at the street level)*.

Interpretasi teori *governance* menurut terminologi diatas merupakan reduksi dari dua pendekatan utama, yaitu teori institusionalisme *(institusionalisme)* dan

bappelitbangda

teori jaringan *(network). Governance* adalah merupakan pumpunan dari berbagai organisasi-organanisasi publik dimana negara hanya menjadi salah satu elemennya disamping elemen yang lain yang menjalin sebuah *networking* secara kolektif. Disamping itu karena *governance* memimpin sejumlah pluralitas organisasi maka kehadiranya juga dibangun oleh berbagai sistem nilai dan norma yang dibawa pada tataran supra organisasi, inter organisasi dan antar organisasi.

Dalam konteks ini maka *governanace* sesungguhnya sarat dengan ikatan-ikatan sistem nilai yang tersedia dalam deposit sistem sosialnya. Administrasi publik dalam konteks ini tidak netral dengan berbagai realitas yang berkembang di ekologinya. Sistem nilai dapat saja berupa nilai-nilai formal yang dikonstruksi oleh pranata-pranata hirarkis dan rasional tapi juga dapat dipengaruhi oleh berbagai varian sistem nilai yang oleh Francis Fukuyama (1999)[90] order sosial demikian juga dibangun secara spontan dan arasional oleh publik . Justru nilai- nilai spontan arasional yang merupakan salah satu elemen kapital sosial inilah yang menyebabkan, modernisasi dan demokratisasi negara-negara modern di dunia dapat lebih cepat dibanding yang lain.

Kini kita telah memasuki sebuah periode kesadaran baru, bahwa ciri utama interaksi peradaban masyarakat modern tidak hanya ditentukan oleh order yang bersifat publik, formal, dan bercorak legal tetapi lebih dari itu juga ditentukan oleh peran-peran yang sifatnya dapat dinegosiasikan (*negotiable*), bersifat labil, kontur-

[90] Fukuyama, F. (1999). The Great Disruption: One of America's most provocative thinkers argues that the social ills of recent decades are neither illusion nor fluke. *ATLANTIC-BOSTON-*, *283*, 55-80.

bappelitbangda

kontur yang bersifat sangat privat, yang disebut sebagai nilai-nilai informal Adapun Fungsi Pemerintah menurut Sadu Wasistiono[91] ada empat fungsi yaitu:

a. Pelayanan. Secara umum pelayanan yang dilaksanakan pemerintah mencakup pelayanan publik dan pelayanan sipil yang mengedepankan kesetaraan. Beberapa pelayanan yang dilaksanakan pemerintah pusat merangkum masalah hubungan luar negeri, peradilan, keuangan, agama, pertahanan dan keamanan.

b. Pengaturan. Dalam urusan ini pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, memiliki faedah untuk menciptakan peraturan perundang-undangan yang menata hubungan insan di dalam masyarakat supaya kehidupan berlangsung lebih harmonis dan dinamis.

c. Pembangunan, Pemerintah juga bermanfaat sebagai pemacu pembangunan, baik di pusat maupun di daerah-daerah. Pembangunan yang dimaksud di sini ialah pembangunan infrastruktur dan pun pembangunan mental spiritual penduduk negara.

d. Pemberdayaan. Fungsi pemberdayaan ini bertujuan untuk menyokong otonomi wilayah sehingga masing-masing wilayah dapat mengelola sumber daya secara maksimal. Untuk menjangkau tujuan itu maka pemerintah wilayah harus menambah peran serta masyarakat dan swasta dalam pekerjaan pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan.

[91] Sadu Wasistiono,2017. Hlm 63

bappelitbangda

2.2.1.2 Teori Kebijakan Publik (*Public Policy Theory*)

Robert Eyestone (1971) mengemukakan bahwa secara luas kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya.[92] Menurut Thomas R. Dye bahwa "*public policy is whatever government choose to or not to do"* (apapun yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan).[93] Definisi yang dikemukakan Dye walaupun sudah cukup memadai untuk menggambarkan tentang kebijakan publik, namun masih dianggap belum secara jelas memberikan tentang makna apa yang diputuskan oleh pemerintah untuk dilakukan dan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemerintah.

Menurut Hoogerwerf[94] kebijakan publik adalah unsur penting yang ada pada bidang politik. Kebijakan publik juga dapat diartikan sebagai mencapai tujuan tertentu, yang dilakukan di dalam waktu tertentu. Sedangkan menurut Gerston kebijakan publik adalah upaya yang dilakukan oleh pemerintah atau pejabat. Upaya tersebut dilakukan di dalam setiap tingkatan pemerintahan yang bertujuan untuk memecahkan masalah publik. [95]

Sedangkan menurut Peter Woll kebijakan publik adalah sejumlah atau beberapa aktivitas pemerintah yang dilakukan untuk memecahkan sebuah masalah yang ada di masyarakat. Baik secara langsung maupun melalui beberapa lembaga yang memiliki pengaruh di kehidupan masyarakat.[96] Definisi ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Chandler dan Plano yang mendefinisikan kebijakan publik

---

[92] Eyestone, R. (1971). *The threads of public policy: A study in policy leadership*. Ardent Media.
[93] Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson.
[94] Hoogerwerf, A. (1990). Policy and time: consequences of time perspectives for the contents, processes and effects of public policies. *International review of administrative sciences*, *56*(4), 671-692.
[95] Gerston, L. N. (2014). *Public policy making: Process and principles*. Routledge.
[96] Woll, P. (1982). *Public policy*. University Press of America.

bappelitbangda

sebagai sebuah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya yang ada. Tujuannya untuk memecahkan masalah yang ada di publik atau pemerintah. Kebijakan publik juga sebagai suatu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus-menerus oleh pemerintah.[97]

Para ahli berpendapat dalam merumuskan definisi kebijakan hendaknya diperhatikan bahwa pendefinisian tersebut menggambarkan mengenai tindakan apa yang sebenarnya dilakukan, ketimbang apa yang diusulkan dalam tindakan yang berkenaan dengan suatu persoalan tertentu. Hal ini dilakukan karena kebijakan merupakan suatu proses yang berkaitan erat dengan tahap implementasi dan evaluasi, sehingga definisi kebijakan yang hanya menekankan pada apa yang diusulkan menjadi kurang memadai.

William Dunn memandang kebijakan publik sebagai serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh badan-badan atau kantor-kantor pemerintah.[98] Kebijakan publik juga dipandang sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Kebijakan publik dimaknai juga sebagai suatu proses yang menyebabkan terjadinya hubungan antara pemerintah dengan rakyatnya, sebagaimana yang dikemukakan oleh Putra[99] yang berpendapat bahwa : “Kebijakan publik merupakan bentuk konkrit dari proses persentuhan negara dengan rakyatnya”. Dari beberapa pendapat tersebut diatas dapat di simpulkan bahwa kebijakan publik merupakan serangkaian pilihan untuk

[97] Chandler, R. C. and Jack. C. Plano. 1988. *The Public Administration Dictionary*.
[98] Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis*. Routledge.
[99] Putra, F. (2003). Partai Politik dan Kebijakan Publik. Pustaka Pelajar. Hlmn 76

bappelitbangda

berbuat ataupun tidak berbuat sesuatu yang mengakibatkan terjadinya persentuhan antara pemerintah dengan rakyatnya yang didalamnya terkandung unsur-unsur seperti tujuan yang luas dan sasaran yang spesifik serta cara untuk mencapai sasaran yang telah dirumuskan oleh badan atau kantor pemerintah.

James E. Anderson menyatakan bahwa, "*Public policies are those policies developed by governmental bodies and officials*" (kebijakan publik adalah kebijakan yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah).[100] Kebijakan publik adalah serangkaian kegiatan yang mempunyai maksud atau tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang aktor yang berhubungan dengan suatu permasalahan atau suatu hal yang diperhatikan. Konsep kebijakan ini menitikberatkan pada apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan atau dimaksud. Inilah yang kemudian membedakan kebijakan dari suatu keputusan yang merupakan pilihan diantara beberapa alternatif yang ada.

Jadi, berdasarkan definisi Kebijakan Publik menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Kebijakan Publik adalah serangkaian alternatif tindakan yang dipilih oleh Pemerintah untuk dilaksanakan ataupun tidak dilaksanakan dengan maksud mengatasi permasalahan yang terjadi di tengah masyarakat yang memfokuskan pada bagaimana masalah dapat terselesaikan atau teratasi dengan baik meskipun upaya atau tindakan dari pemerintah dan implementor kebijakan tersebut tidak terlihat secara langsung dan tegas oleh masyarakat.

Setiap dari kebijakan yang diusulkan pemerintah untuk selanjutnya diterapkan kepada masyarakat pasti mempunyai resiko ancaman dari hambatan-

[100] Anderson, J. E. (1970). General equilibrium and the effective rate of protection. *Journal of Political Economy*, *78*(4, Part 1), 717-724.

bappelitbangda

hambatan yang terduga ataupun tidak terduga selama proses perumusan kebijakan berlangsung. Itulah alasan mengapa kebijakan membutuhkan teori untuk menganalisis sejauh mana kebijakan tersebut berhasil diimplementasikan kepada masyarakat.

Pemahaman tentang kebijakan publik menurut Santoso[101] pemahaman kebijakan publik dibagi kedalam dua wilayah kategori, *Pertama*, pendapat ahli yang menyamakan kebijakan publik dengan tindakan- tindakan pemerintah. Para ahli dalam kelompok ini cenderung menganggap bahwa semua tindakan pemerintah dapat disebut sebagai kebijakan publik. *Pandangan kedua*, adalah para ahli yang memberikan perhatian khusus kepada pelaksanaan kebijakan. Para ahli yang masuk dalam kategori ini terbagi kedalam dua kubu, yakni mereka yang memandang kebijakan publik sebagai keputusan-keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan dan maksud-maksud tertentu, dan mereka yang menganggap kebijakan publik sebagai memiliki akibat-akibat yang bisa diramalkan. Para ahli yang termasuk kedalam kubu yang pertama melihat kebijakan publik dalam tiga lingkungan, yakni perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan penilaian. Dengan kata lain menurut kubu ini kebijakan publik secara ringkas dapat dipandang sebagai proses perumusan, implementasi dan evaluasi kebijakan. Ini berarti bahwa kebijakan publik adalah serangkaian instruksi dari para pembuat keputusan kepada pelaksana kebijakan yang menjelaskan tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan kubu yang kedua lebih melihat kebijakan publik terdiri dari rangkaian keputusan dan tindakan. Kubu kedua ini mendefinisikan kebijakan

[101] Santoso, A. (1993). Analisis Kebijakan Publik: Suatu Pengantar. *Jurnal Ilmu Politik*, *3*.

bappelitbangda

publik sebagai suatu hipotesis yang mengandung kondisi-kondisi awal dan akibat-akibat yang bisa diramalkan.

Kebijakan sebagai suatu kehendak yang dinyatakan merupakan hasil pilihan terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Dari uraian tersebut, Ali dan Alam[102] menyimpulkan bahwa suatu kebijakan dapat disebut sebagai kebijakan jika memiliki 4 (empat) unsur, yaitu :

a. Adanya pernyataan kehendak. Ini berati ada keinginan atau sejumlah kemauan untuk melakukan sesuatu atau untuk tidak melakukan sesuatu.
b. Pernyataan didasarkan pada otoritas. Ini berarti ada kewenangan yang dimiliki atau yang melekat pada diri seseorang pemegang atau pemilik kewenangan dan atau pada kesatuan sistem seperti lembaga atau asosiasi, terlepas dari mana kewenangan itu diperoleh, apakah lewat penu jukan dan pengangkatan atau melalui suatu proses demokratisasi. Seseorang pemegang otoritas beroleh atribut sebagai pejabat (administrator, excutive, politisi, aparatur negara atau aparat teknis dengan kapasitas sebagai aparatur pemerintah). Sedangkan lembaga yang memiliki atau memperoleh otoritas adalah setiap kesatuan lingkungan kerja yang mengembangkan bidang tugas dan fungsi tertentu seperti departemen, lembaga non departemen, badan, dinas, jawatan, daerah (swapraja dan swatantra), unit pelaksana tugas/daerah dan negara sekalipun. Mereka para pemilik atau yang memperoleh otoritas adalah para subyek kebijakan atau para pelaku pemerintah.

[102] Ramdhani, A., & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep umum pelaksanaan kebijakan publik. *Jurnal publik*, *11*(1), 1-12.

bappelitbangda

c. Adanya kewenangan untuk melakukan pengaturan dan jika perlu melakukan pemaksaan kehendak. Ini berarti, bahwa untuk mencapai kehendak yang diinginkan oleh otoritas diperlukan kegiatan pengaturan dalam artian yang seluas-luasnya. Pengaturan yang dilakukan didasarkan pada keberlakuan teori melalui kegiatan administrasi, melalui kegiatan pengelolaan (manajemen), dan melalui penuangan kehendak lewat aturan perundangan yang berlaku. Kesemuanya diarahkan pada terciptanya ketertiban dalam kehidupan organisasi.

d. Adanya tujuan yang dikehendaki. Ini berarti mengandung arti yang luas, dapat saja tujuan dalam konteks ruang dan waktu capaian, dapat saja tujuan dalam konteks situasi dan keadaan seperti upaya peredaman konfliik atau penciptaan kesepakatan dalam kehidupan kebersamaan dengan mempertimbangkan peran dan status.

Selanjutnya Wibawa[103] menyatakan bahwa kebijakan publik selalu mengandung setidak-tidaknya tiga komponen dasar, yaitu tujuan yang luas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai sasaran tersebut.Ketiga komponen tersebut berkenaan dengan kepentingan publik sebagai sumber penentuan kebijakan publik. Untuk menentukan apakah dan manakah kepentingan publik itu menurut Santosa[104] sangat sukar, dikarenakan beberapa faktor berikut :

a. Dilihat dari administrasi pemerintahan luas dan liputan kebijakan publik amatlah beraneka ragam. Kebijakan publik dapat bergerak mulai dari skala nasional sampai dengan skala desa.

[103] Wibawa, S. (1994). Kebijakan publik. *Jakarta: Intermedia*. Hlmn 53
[104] Santosa, R. S. (2008). Model Dalam Kebijakan Publik. Hlmn 29

bappelitbangda

b. Berjenis-jenis isi kebijakan publik, mulai dari soal hubungan luar negeri sampai dengan soal penempatan seorang pejabat, mulai dari soal transmigrasi sampai pada pengaturan pedagang kaki lima.

c. Perumusan kebijakan publik yang tidak hanya apa yang dilakukan pemerintah, tetapi juga apa yang tidak dilakukan.

Dari berbagai uraian diatas dapat di pahami bahwa suatu kebijakan merupakan ketetapan pemerintah yang pelaksanaannya dilakukan oleh pemerintah dengan pola tertentu dalam upaya memecahkan berbagai persoalan yang terjadi dalam rangka untuk mencapai tujuan dan sasaran yang dikehendaki.

Dalam pelaksanaannya suatu kebijakan memerlukan sumberdaya manusia yang mempunyai keahlian serta keterampilan yang memadai sehingga dapat menguasai berbagai persoalan yang akan dikerjakan. Untuk itu birokrasi pemerintah sebagai institusi yang bertanggungjawab dalam pelaksanaan kebijakan tersebut harus senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas aparaturnya sehingga mempunyai keahlian dan keterampilan yang mamadai dan mempunyai pemahami yang baik terhadap berbagai persoalan yang dihadapi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa pada dasarnya studi kebijakan publik berorientaasi pada pemecahan masalah riil yang terjadi ditengah masyarakat. Dengan demikian analisis kebijakan publik secara umum merupakan ilmu terapan dan berperan sebagai alat atau ilmu yang berusaha untuk memecahkan masalah.[105]

Pelaku Kebijakan adalah mereka yang di kategorikan sebagai pembuat kebijakan, juga mereka yang mengamankan kebijakan serta mereka yang termasuk

[105] Tangkilisan, H. N. S. (2003). Kebijakan publik yang membumi. *Yogyakarta: Lukman Offset*. Hlmn 17

bappelitbangda

dalam kelompok sasaran. Pelaku kebijakan ada yang berperan sebagai pembuat kebijakan dan ada yang berperan sebagai perumus kebijakan. Pembuat kebijakan adalah orang yang mempunyai otoritas dalam membuat kebijakan, sedangkan perumus kebijakan lebih menjurus kepada sistem yang berkenaan dengan aktivitas perumusan dan oleh karena itu otoritas yang di gunakan adalah otoritas kelembagaan.

Dalam hal ini yang dimaksud dengan lembaga tersebut meliputi lembaga legislatif, eksekutif, dan para administrator serta kehakiman.Pada dasarnya setiap kebijakan yang dilakukan pemerintah tidak selalu mempunyai tujuan yang sama, namun demikian jika diamati dengan cermat terdapat beberapa ciri yang terlihat dalam setiap kebijakan pemerintah tersebut. Wahab[106] mengemukakan bahwa suatu Kebijakan Publik mempunyai ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh kebijakan jenis lain. Ciri khusus yang melekat pada kebijakan-kebijakan publik bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan tersebut lazimnya dipikirkan, didesain dirumuskan, dan diputuskan oleh mereka yang oleh David Easton (1953 ; 1965) disebut sebagai orang-orang yang memiliki otoritas *(public authorities)* dalam sistem politik.

Dalam sistem politik masyarakat tradisional yang sederhana, mereka itu contohnya para ketua adat atau ketua suku. Sedangkan di sistem politik atau masyarakat modern yang kompleks, mereka itu adalah eksekutif, legislator, hakim, administrator, monarki dan sejenisnya. Mereka inilah, masih menurut pendapat Easton orang-orang yang dalam kesehariannya terlibat langsung dalam urusan-

[106] Wahab, S. A. (2021). *Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Bumi Aksara. Hlmn 17

bappelitbangda

urusan politik dari sistem politik, dan dianggap oleh sebagian besar warga sistem sistem politik itu sebagai pihak yang mempunyai kapasitas dan bertanggung jawab atas urusan-urusan politik tadi. Mengingat posisi strategisnya yang demikian itu, mereka dengan sendirinya dianggap berhak untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu atas nama warga sistem politik, sepanjang tindakan-tindakan tersebut masih berada dalam batas-batas koridor peran dan kewenangan mereka. Beberapa ciri kebijakan juga dikemukakan oleh Anderson (1990) dalam Abidin (2002 : 23) sebagaimana tersebut dibawah ini :

a. *Public policy is purposive, goal oriented behavior rather than random or change behavior*. Setiap kebijakan pasti ada tujuannya, artinya dalam pembuatan suatu kebijakan tidak boleh sekedar asal buat atau karena kebetulan ada kesempatan untuk membuatnya.
b. *Public policy consists of courses of action, rather than separate, discrete dicision or actions performed by government officials*. Maksudnya, suatu kebijakan tidak berdiri sendiri, terpisah dari kebijakan dan aksi yang dilakukan oleh pemerintah.
c. Kebijakan yang lainnya, tetapi berkaitan dengan berbagai kebijakan dalam masyarakat dan berorientasi pada pelaksanaan, interpretasi dan penegakan hukum.
d. *Policy is what government do not what they say will do or what they intend to do*. Kebijakan adalah apa yang dilakukan pemerintah, bukan apa yang diinginkan atau diniatkan akan dilakukan pemerintah.
e. *Public policy may be either negative or positive*. Kebijakan dapat berbentuk negatif atau melarang dan juga dapat berupa pengarahan untuk melaksanakan

bappelitbangda

atau menganjurkan.

f. *Public policy is based on law and is authoritative*. Kebijakan didasarkan pada hukum, karena itu memiliki kewenangan untuk memaksa masyarakat mematuhinya.

Sebagai suatu keputusan yang telah ditetapkan dan mempunyai tujuan tertentu, maka agar kebijakan tersebut dapat terwujud dengan baik sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan, diperlukan adanya suatu pendekatan yang disebut sebagai model. Model dapat membantu untuk memahami tentang kebijakan publik dan dapat mengidentifikasi aspek-aspek signifikan yang sebenarnya dari kebijakan publik. Model Kebijakan merupakan gambaran tentang aspek yang dipilih pada suatu situasi tertentu yang disusun sedemikian rupa dalam upaya untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk membuat suatu Model Kebijakan, Moekijat[107] mengemukakan beberapa tindakan yang dapat dilakukan, yang meliputi :

a. Memilih unsur-unsur tertentu yang relevan dengan masalah yang di pertimbangkan
b. Menjelaskan hubungan-hubungan yang penting antara unsur-unsur ini, dan
c. Merumuskan hipotesis terkait hubungan tersebut

Dalam berbagai literatur dapat ditemukan beberapa model dalam perumusan kebijakan, yaitu : Model Kelembagaan *(Institutional)*, Model Proses *(Process)*, Model Kelompok *(Group)*, Model Elit *(Elite)*, Model Rasional *(Rational)*, Model Inkremental *(Incremental)* dan Model Pengamatan Terpadu *(Mixed Scanning)*,

[107] Moekijat, D. (1995). Kepemimpinan dan Motivasi. *Ghalia, Jakarta*. Hlmn 108

bappelitbangda

Model Teori Permainan *(Game Theory)*, Model Pilihan Publik *(Public Choise)*, Model Sistem *(System)*, Model Demokratis *(Democratic)*, Model Deliberatif *(Deliberative)*, Model Strategis *(Strategic)*, dan Model Tong Sampah *(Garbage can)*.[108][109][110] Apapun model kebijakan yang dipilih, suatu kebijakan harus sesuai dan menyesuaikan dirinya dengan tuntutan dan tantangan zaman, dan sekaligus menjadi alat penyejahtera dan pemenuh kebutuhan masyarakat. [111]

Sebagai sebuah proses yang kompleks, maka proses kebijakan akan melibatkan berbagai aktivitas serta variabel yang akan dikaji. Para pakar membagi proses tersebut ke dalam tahap-tahap dengan maksud untuk memudahkan dalam mengkaji kebijakan publik. Beberapa proses tersebut diantaranya dikemukakan oleh Thomas J. Mc. Nichols[112] yang menyatakan bahwa tahapan kebijakan meliputi : *1) Formulasi; 2) Implementasi; 3) Organisasi; 4) Interpretasi, dan 5) Reformulasi.* Sedangkan Shafritz dan Russel[113] merumuskan tahapan kebijakan sebagai berikut: *1) Penyusunan Agenda; 2) Keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan kebijakan; 3) Implementasi; 4) Evaluasi serta analisis dampak program; 5) Umpan Balik.*

Kemudian Dunn[114] mengemukakan bahwa tahapan kebijakan meliputi : 1) Penyusunan Agenda; 2) Formulasi Kebijakan; 3) Adopsi Kebijakan; 4) Implementasi Kebijakan; 5) Evaluasi Kebijakan. Dalam proses pelaksanaannya,

[108] Wahab, S. A. (2021). Hlmn 88
[109] Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
[110] Nugroho, R. (2020). *PUBLIC POLICY 6-Edisi Revisi*. Elex Media Komputindo. 544
[111] Putra, F. (2003). Partai Politik dan Kebijakan Publik. Pustaka Pelajar.
[112] McNichols, T. J. (1972). Policy making and executive action.
[113] Shafritz, Jay M and Russell, EW. (1997). Introducing Public Policy. New York: Longman hlmn 54
[114] Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.24-25

bappelitbangda

suatu kebijakan seringkali terjadi kendala-kendala yang menyebabkan tujuan kebijakan tidak dapat dicapai sesuai dengan yang diinginkan. Berkenaan dengan hal tersebut Dunsire[115] menegaskan bahwa dalam proses kebijakan selalu akan terbuka kemungkinan terjadinya *implementation gap,* yaitu perbedaan antara yang diharapkan dan kenyataan yang dicapai.

2.2.1.2.1 Proses Kebijakan Publik

Kebijakan publik memiliki ciri khas yaitu bersumber pada kenyataan bahwa kebijakan itu lazimnya dipikirkan, didesain, dirumuskan dan diputuskan oleh mereka yang memiliki otoritas dalam sistem politik (Wahab, 2012: 18). Kebijakan publik adalah segala sesuatu yang dikerjakan atau tidak dikerjakan pemerintah, dan pemerintah disini adalah negara. Kebijakan publik merupakan bentuk dinamika tiga dimensi kehidupan setiap negara bangsa, yaitu:

a. Dimensi politik, karena kebijakan publik merupakan bentuk paling nyata dari sistem politik yang dipilih.
b. Dimensi hukum, karena kebijakan publik merupakan fakta hukum dari negara sehingga kebijakan publik mengikat seluruh rakyat dan seluruh penyelenggara negara terutama penyelenggara pemerintahan.
c. Dimensi manajemen, karena kebijakan publik perlu untuk dirancang atau direncanakan, dilaksanakan melalui berbagai organisasi dan kelembagaan, dipimpin oleh pemerintah beserta organisasi eksekutif yang dipimpinnya, yaitu birokrasi, bersama-sama dengan rakyat, dan untuk mencapai hasil yang

[115] Dunsire, A. (1999). Then and now public administration, 1953–1999. *Political Studies*, *47*(2), 360-378.

bappelitbangda

optimal, maka implementasi kebijakan publik harus dikendalikan. Fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian adalah fungsi manajemen.

Banyaknya definisi kebijakan publik yang disampaikan para pakar menunjukkan besarnya perhatian masyarakat dan berkembangnya praktek kebijakan publik dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Praktek kebijakan publik sangat dipengaruhi oleh perkembangan politik, ekonomi dan sosial yang pada dekade terakhir menunjukkan perubahan ke arah demokrasi, pasar, globalisasi dan orientasi pelayanan kepada publik.

Kebijakan publik kadang disamakan dengan peraturan perundangan, ini semakin dipertegas jika kita menengok Bentuk Kebijakan Publik yang semuanya merupakan aturan yang mengikat:[116]

a. Kebijakan publik yang bersifat makro atau umum, atau mendasar yaitu peraturan perundangan berupa UUD, Undang-Undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden dan Peraturan Daerah.
b. Kebijakan publik yang bersifat messo atau menengah, atau penjelas pelaksanaan. Kebijakan ini berbentuk peraturan menteri, surat edaran menteri, peraturan gubernur, peraturan kepala daerah, atau surat keputusan bersama antar menteri, gubernur dan bupati atau walikota.
c. Kebijakan publik yang bersifat mikro adalah kebijakan yang mengatur implementasi kebijakan di atasnya. Kebijakan ini berbentuk peraturan yang

[116] Riant, N. (2011). Public Policy: Dinamika Kebijakan. *Analisis Kebijakan*. 104-105

bappelitbangda

dikeluarkan oleh aparat publik di bawah menteri, gubernur, bupati, dan walikota.

Tidak ada preferensi yang terbaik mengenai bentuk kebijakan. Namun tren ke depan adalah kebijakan yang detil sampai implementasi sehingga tidak menambah kebijakan baru di bawahnya. Hanya ada kelemahan utama, yaitu jika diperlukan perubahan, prosesnya sangat sulit, berat, lama, dan karenanya mahal karena yang diubah adalah induk kebijakan. Berbeda jika yang hendak diubah adalah kebijakan di bawahnya, yaitu tingkat penjelasan atau pelaksanaan.

Tabel 2.2 Jenis Kebijakan Publik

	Kegiatan strategis	Kegiatan tidak/kurang strategis
Masyarakat mampu melaksanakan	I Pemerintah (dengan masyarakat)	II Masyarakat
Masyarakat tidak mampu melaksanakan	III Pemerintah	IV Masyarakat

(Riant Nugroho, 2011: 145-146)

Kebijakan publik merupakan hal-hal yang diputuskan pemerintah untuk dikerjakan dan hal-hal yang diputuskan pemerintah untuk tidak dikerjakan. Hal ini dapat dipahami lewat matrik pilihan berikut:

Matriks di atas menjelaskan bahwa pemerintah mengerjakan seluruh pekerjaan hanya pada kuadran III dan sebagian pekerjaan pada kuadran I. Pada prakteknya, jenis kegiatan strategis dan masyarakat tidak mampu melaksanakan, tidak semuanya dibuat kebijakannya oleh Pemerintah. Hal ini menimbulkan permasalahan dalam publik dan berdampak publik mengambil alih peran

bappelitbangda

pemerintah. Ketidakmampuan masyarakat atas kegiatan strategis namun dipaksanakan melakukan kegiatan strategis tentunya beresiko terjadinya guncangan dalam publik. Sekelompok masyarakat yang mengambil alih beresiko melakukan tindakan yang hanya cenderung bagi kepentingannya sehingga menimbulkan ketidakadilan bagi sekelompok masyarakat yang lain.

Kebijakan terkait standar akuntansi pemerintahan adalah kebijakan strategis dalam pengelolaan keuangan negara dimana masyarakat tidak mampu melaksanakan mengingat kebijakan ini meliputi lingkup pengelolaan pemerintahan baik pusat maupun daerah dan diimplementasikan oleh pemerintah pusat dan daerah.

Kebijakan dalam arti luas dibagi menjadi dua kelompok yaitu peraturan pemerintah yang tertulis dalam bentuk peraturan perundang- undangan dan peraturan-peraturan yang tidak tertulis namun disepakati, yang disebut *konvensi*. Jenis yang ketiga adalah pembagian kebijakan publik sesuai dengan tujuannya, yaitu:

a. Distribusi sumber daya negara kepada masyarakat, termasuk alokatif, realokatif, dan redistribusi, versus mengabsorbsi atau menyerap sumber daya ke dalam negara.
b. *Regulative versus deregulatif*
c. Dinamisasi *versus* stabilisasi
d. Memperkuat negara versus memperkuat masyarakat/pasar.

bappelitbangda

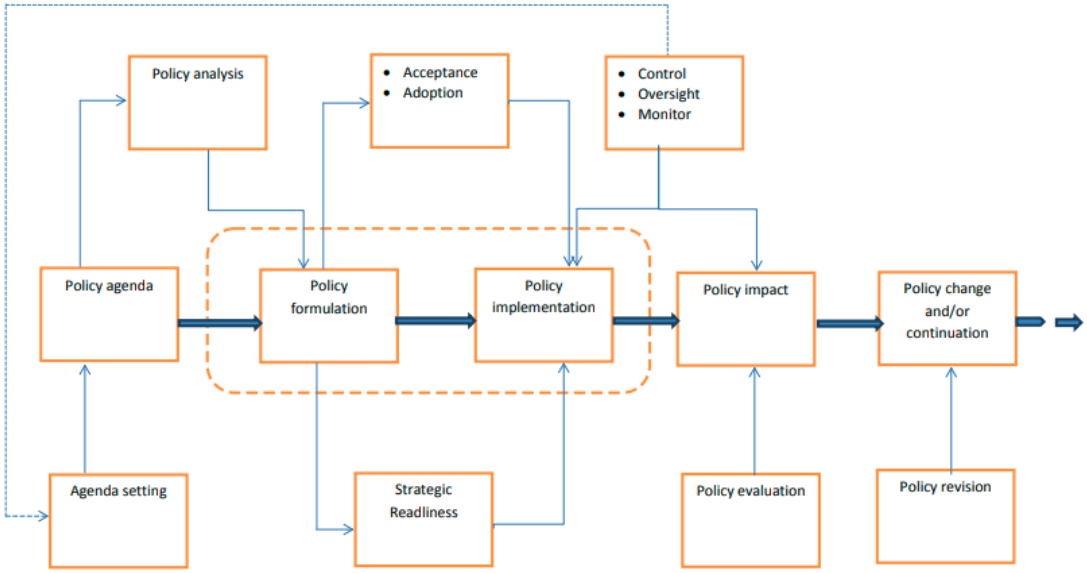
Pada prakteknya setiap kebijakan mengandung lebih dari satu tujuan yang dikemukakan di atas. Kebijakan akuntansi basis akrual adalah jenis kebijakan regulatif dimana Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dituntut untuk menyusun laporan keuangan dengan basis akrual. Model proses kebijakan menurut Thomas R. Dye dibagi menjadi beberapa kegiatan, yaitu: a) Identifikasi masalah kebijakan (*identification of policy problem*), b) Pengaturan agenda (*agenda setting*), c) Perumusan kebijakan (*policy formulation*), d) Pengesahan kebijakan (*policy legitimation*), e) Pelaksanaan kebijakan (*policy implementation*), f) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*).[117]

Sedangkan proses kebijakan menurut William Dunn, meliputi: a) Penyusunan agenda (*agenda setting), b)* Formulasi kebijakan *(policy formulation), c)* Adopsi/legitimasi kebijakan *(policy adoption), d)* Evaluasi kebijakan *(policy evaluation).*[118] Dalam proses kebijakan publik, menurut Riant Nugroho[119] terdapat tiga kegiatan pokok sebagai berikut: a) Perumusan kebijakan, b) Implementasi kebijakan, c) Evaluasi kebijakan. Dengan penambahan: d) Revisi kebijakan, yang merupakan perumusan kembali dari kebijakan Proses kebijakan publik digambarkan sebagai berikut:

bappelitbangda

[117] Dye, T. R. (1972). Policy analysis and political science: Some problems at the interface. *Policy Studies Journal*, *1*(2), 103-107.
[118] Dunn, W. N. (2015). *Public policy analysis*. Routledge.
[119] Riant, N. (2011). Public Policy: Dinamika Kebijakan. *Analisis Kebijakan*. 104-105

Gambar. 2.1 Proses Kebijakan Publik



(Sumber: Riant Nugroho, 2011:158)

Gambar di atas dapat dijelaskan alurnya sebagai berikut:

a. Sebuah isu, baik berupa masalah bersama maupun tujuan bersama,ditetapkan sebagai isu kebijakan.

b. Dengan isu kebijakan ini selanjutnya dirumuskan dan ditetapkankebijakan publik.

c. Kebijakan yang ditetapkan tersebut selanjutnya diimplementasikan. Pada saat implementasi dilakukan monitoring untuk memastikan bahwa implementasi kebijakan telah sesuai dengan rumusan kebijakan.

d. Implementasi kebijakan menghasilkan kinerja kebijakan. Pada saat inilah diperlukan evaluasi kebijakan.

e. Evaluasi yang pertama berkenaan dengan kinerja kebijakan, yaitu seberapa jauh kebijakan mencapai hasil yang diharapkan. Selanjutnya dilakukan

bappelitbang

evaluasi secara paralel pada implementasi kebijakan,rumusan kebijakan dan lingkungan tempat kebijakan dirumuskan, diimplementasikan dan berkinerja. Hasil evaluasi menentukan apakah kebijakan dilanjutkan ataukah membawa isu kebijakan baru, yang mengarah pada dua pilihan: diperbaiki atau revisi kebijakan, ataukah dihentikan, penghentian kebijakan.

Proses kebijakan publik dapat pula diperinci dengan tindakan-tindakan sebagai berikut:[120]

a. *Policy Demand* (tuntutan kebijakan)

Tuntutan kebijakan berupa desakan aktor-aktor baik swasta maupun dalam kalangan pemerintahan sendiri yang ditujukan kepada pemerintah dalam sistem politik untuk melakukan tindakan atau tidak melakukan tindakan terhadap suatu permasalahan.

b. *Policy Decision* (keputusan kebijakan)

Berupa keputusan yang dibuat pejabat pemerintah (biasanya termasuk pula keterlibatan legislatif) untuk memberikan legitimasi, kewenangan atau memberikan arah terhadap pelaksanaan kebijakan publik.

c. *Policy statements* (pernyataan kebijakan)

Berupa pernyataan resmi atau artikulasi mengenai kebijakan publik tertentu seperti ketetapan MPR, keputusan presiden, keputusanperadilan, pidato resmi pejabat pemerintah dan peraturan administratif lainnya.

d. *Policy Output* (keluaran kebijakan)

[120] Wahab, S. A. 2012. *Analisis Kebijakan, Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara. Jakarta. Hlmn 24-32

bappelitbangda

Merupakan wujud konkrit dari kebijakan publik karena dapat dirasakan oleh masyarakat berupa realisasi atas apa yang digariskan dalam keputusan atau kebijakan.

e. *Policy outcomes* (hasil akhir kebijakan)

Berupa akibat atau dampak langsung dari kebjakan publik yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat baik yang diharapkan maupun yang tidak diharapkan sebagai konsekuensi logis dari dilaksanakannya tindakan atau tidak dilaksanakannya tindakan oleh pemerintah terhadap suatu permasalahan.

Wayne Parsons[121] menjelaskan tentang pendekatan sistem untuk*non-decision making* dalam proses kebijakan publik bahwa untuk menjaga"sistem", mekanisme disusun untuk menyaring atau menyingkirkan input yang dianggap disfungsional atau yang akan membuat sistem menjadi kelebihan beban. Parsons merujuk pada pernyataan Easton (1965)[122] yang menyebut mekanisme ini sebagai penjaga gerbang. Model inimemodifikasi proses kebijakan publik dengan memasukkan media filter untuk menyaring agar tuntutan yang suportif bisa masuk dan membuang tuntutan yang disfungsional. Fungsi filter dalam proses kebijakan publik bisa dilaksanakan oleh kelompok kepentingan, partai, pemimpin opini dan media massa. *Non-decision making* menunjukkan bahwa pembuat keputusan memiliki kekuasaan untuk menyingkirkan isu dari agenda yang mereka kontrol.

Dinamika kebijakan publik memberikan arah bagi pemahaman kebijakan

[121] Parsons, W. (2001). Modernising policy-making for the twenty first century: the professional model. *Public Policy and Administration*, *16*(3), 93-110.
[122] Easton, D., & Dennis, J. (1965). The child's image of government. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *361*(1), 40-57.

bappelitbangda

negara maju dan terbelakang. Pemahaman yang dikedepankan adalah bahwa negara maju bukan diukur dari banyaknya kebijakan publik yang dibuat atau dimilikinya, melainkan dari karakter kebijakan publiknya. Kecenderungan negara maju, kebijakan publiknya mengarah pada perlindungan dan kesinambungan sumber daya alam, pemberdayaan, pengelolaan (manajemen), menggerakkan manusia dan merespon masa depan. Sementara negara berkembang cenderung mengembangkan kebijakan yang mengekstraksi kekayaan alam secara besar-besaran, lebih pada kebijakan yang serba melarang daripada memberdayakan, cenderung mengendalikan, menjaga manusia agar tidak beranjak dari tempatnya dan mengutamakan tertib masa lalu dan status quo daripada masa depan. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan perbandingan arah dinamika kebijakan publik pada negara maju dan berkembang:

Tabel 2.3 Dinamika Kebijakan Publik

Less developed	*…about…*	*Developed*
More natural extraction policy than natural protection andconservation policy	*Life is about to balance development and environment sustainability*	*More natural protection and conservation policy than natural extraction policy*
More restriction policy than enabler policy	*Value of live is trust*	*More enabler policy thanrestriction policy*
More controlling policy than managing policy	*Organizational andhuman resourcesmaturity*	*More managing policy than controlling policy*
More policy which keep people stay than to drive people to mobile	*Level of people mobility*	*More policy which drivepeople to mobile than to keep people stay*
To keep and maintain order	*Types of regulation*	*To response the future*

(Riant Nugroho, 2011)

bappelitbangda

2.2.2 Midle Range Theory

2.2.2.1 Teori Manajemen Pemerintahan

Menurut Sadu Wasistiono,[123] Manajemen pemerintahan adalah bagian utama dari bidang kajian Administrasi Negara yang sangat luas. Manajemen Pemerintahan berkaitan dengan fungsi-fungsi dan proses-proses manajemen pada bagian di semua tingkatan pemerintahan sebagai sektor nirlaba.

Manajemen pemerintahan disebut manajemen publik merupakan suatu upaya pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan publik dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Unsur manajemen menjadi unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun dalam sektor publik seperti organisasi pemerintahan. Manajemen pada sektor publik yang diangkat dari manajemen sektor swasta tidak menjadikan orientasi tujuan dan pelaksanaan pada organisasi sektor publik menjadi sama dengan sector swasta.

Sadu Wasistiono[124] *Public management* memberi fokus pada Administrasi Negara sebagai profesi & pada manajer pemerintahan sebagai praktisi dari profesi tsb. Manajemen Pemerintahan lebih terkait dengan kegiatan internal pemerintahan/ organisasi Nirlaba dibanding hubungan dan interaksinya dengan unit pemerintahan lainnya, legislatif, peradilan ataupun sektor-sektor ekonomi lainnya.

Menurut Untoro dan Halim (2007: 9), dengan menerapkan apa yang ada di

[123] Sadu Wasistiono, 2019, *Ceramah Bagi Mahasiswa Program Profesi Kepamongprajaa*n tahun akademik 2019/2020 selasa, 5 maret 2019.
[124] Ibid

bappelitbangda

dalam Manajemen strategis sektor publik, maka diharapkan manajemen pemerintahan bisa lebih baik dengan arah sebagai berikut :

a. Menjadi instansi reaktif dalam menghadapi perubahan situasi yang dinamis dan kompleks.
b. Mengelola sumber daya yang dimiliki untuk hasil yang maksimal(*managing for result*)
c. Mengubah orientasi instansi menjadi instansi berorientasi masa depan
d. Mejadikan instansi adaftif dan fleksibel, mengurangi birokrasi yangrumit dan lebih transparan
e. Menjadikan instansi mampu memenuhi harapan masyarakat(pengguna layanan).

Sadu Wasistiono,[125] menjelaskan dimensi-dimensi manajemen pemerintahan yaitu sebagai berikut:

a. Manajemen Perencanaan
b. Manajemen Keorganisasian
c. Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur
d. Manajemen Sumber-sumber Keuangan
e. Manajemen Kinerja
f. Manajemen Pelayanan Umum
g. Manajemen Pengawasan
h. Manajemen Kolaborasi dan Konflik

Secara prinsip, Sadu Wasistiono,[126] mengatakan yang membedakan antara sektor publik dengan sektor privat terletak pada maksud *(purpose)*, kondisi-kondisi *(conditions)* dan tugas-tugas *(tasks)*.Oleh karena itu diperlukan model-

[125] Ibid
[126] Ibid

bappelitbangda

model khusus baik berupa model orisinil ataupun modifikasi dan replikasi dari model manajemen sektor privat.

Tabel 2.5.

Perbandingan Model Sektor Privat dgn Sektor Publik

Private sector Model	***Public sector model***
Individual choice in the market	*Colletive choice in the polity*
Demand and price	*Need for resources*
closure for private action	*Openness for public action*
The equity of the market	*The equity of need*
The search for market satisfactions	*The search for justice*
Customer sovereignty	*Citizenship*
competition as the instrumen of market	*Collective action as the instrument of*
exit as the stimulan	*the polity*
	Voice as the conditional

Source: Steward & Ranson[127]

Selanjutnya Sadu Wasistiono,[128] menjelaskan fungsi-fungsi manajemen pemerintahan berdasarkan pendapat Luther Gulick[129] dengan akronim POSDCORB *(Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting).*

2.2.2.2 Teori Birokrasi dan Reformasi Birokrasi

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tak mungkin terelakan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis

[127] Ranson, S., & Stewart, J. (1989). Citizenship and government: the challenge for management in the public domain. *Political Studies*, *37*(1), 5-24.
[128] Sadu Wasistiono, 2019, *Ceramah Bagi Mahasiswa Program Profesi Kepamongprajaa*n tahun akademik 2019/2020 selasa, 5 maret 2019.
[129] Gulick, L., & Urwick, L. (2004). *Papers on the Science of Administration*. Routledge.

bappelitbangda

dari diterimanya hipotesis bahwa negara memiliki misi yaitu untuk mensejahterakan rakyatnya melalui media birokrasi karena itu negara harus terlibat langsung dalam memproduksi barang dan jasa publik yang diperlukan oleh rakyatnya.[130] Menurut Weber birokrasi adalah sebagai salah satu sistem otorita yang ditetapkan secararasionaloleh berbagai peraturan dan untuk mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dikerjakan oleh banyak orang.

Menurut Von Mises Birokrasi ada di dalam aparatur administratif pada semua pemerintahan modern[131] dan juga birokrasi ada di semua negara-bangsa modern.[132] Dengan demikian keberadaan birokrasi di sebuah negara mutlak diperlukan untuk memfasilitasi fungsi pemerintah dan demokratisasi. Tidak ada negara, tidak ada pemerintah, dan tidak ada demokrasi yang dapat berfungsi tanpa suatu birokrasi. Kondisi- kondisi di dalam masyarakat modern yang mendorong kebutuhan akan birokrasi adalah perekonomian uang, kapitalisme, dan organisasi berskala besar. Di mana terdapat perekonomian uang, kapitalisme, dan organisasi berskala besar, di sana dibutuhkan birokrasi.[133] Birokrasi adalah *the ideal type of officialdom*, tipe ideal kepegawaian. Birokrasi ada di dalam aparatur administratif pada semua pemerintahan modern.[134]

Max Weber menyatakan bahwa birokrasi merupakan sarana paling rasional untuk pelaksanaan kontrol imperatif atas tindakan manusia dan dapat mencapai

[130] LUMANSIK, D. P., LENGKONG, F. D., & PLANGITEN, N. (2019). Efektivitas Sistem Birokrasi Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*, *5*(84).

[131] Von Mises, L., 2007. *Bureaucracy*. Edited and with a Foreword by Bettina Bien Greaves. New Haven: Yale University Press. Hlmn 12

[132] Heady, F. 1966. *Public Administration: A Comparative Perspective.* New Jersey: Prentice. Hlmn 15

[133] Aluko, M.A.O., and Adesopo, A.A., 2004. An Appraisal of the Two Faces of Bureaucracy in Relation to the Nigerian Society. *Journal of Social Science,* 8(1): 13-21.

[134] Von Mises, L., 2007. *Bureaucracy*. 12

bappelitbangda

derajat efisiensi teknis yang tertinggi.

> *... the purely bureaucratic type of administrative organization ... is,from a purely technical point of view,capable of attaining the highest degree of efficiency and is in this sense formally the most rationalknown means of carrying out imperative control over human beings (Weber, 1947:337).*[135]

Meskipun birokrasi ada di dalam semua pemerintahan modern dan diakui sebagai tipe pengorganisasian yang paling efisien dan dibutuhkan dalam organisasi berskala besar di berbagai bidang, tetapi sampai saat ini menurut Dahlström, Lapuente and Teorell[136] tidak ada usaha yang menggunakan tipe ideal birokrasi Max Weber sebagai peralatan teoritis untuk mengarahkan penelitian empirik, dan karena itu kita tidak memiliki pengetahuan yang memadai tentang dimensi-dimensi mana dan berapa banyak dari struktur birokrasi itu yang ada dalam kenyataan.

Tipe ideal birokrasi merupakan sarana paling rasional untuk pelaksanaan kontrol imperatif atas manusia. Birokrasi rasional karena bersandar pada otoritas legal-rasional yang berisikan lima prinsip dasar berikut: (1) standardisasi dan formalisasi; (2) pembagian kerja dan spesialisasi; (3) hirarki otoritas; (4) profesionalisasi; dan (5) dokumentasi tertulis.[137] Menurut Almond dan Powel[138] birokrasi adalah sekumpulan tugas dan jabatan terorganisir secara formal, menghubungkan secara kompleks bawahan dengan perumus peran formal.

---

[135] Weber, Max, 1947. *From Max Weber: Essays in Sociology*. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills. New York: Oxford University Press. Hlmn 337

[136] Dahlström, C., Lapuente, V., and Teorell, J., 2010. Dimensions of Bureaucracy: A Cross- National Dataset on the Structure and Behavior of Public Administration. *The Quality of Government Working Paper Series*. Department of Political Science University of Gothenburg. Hlmn 3-4

[137] Weber, Max, 1947. 330-332

[138] Almond, Gabriel A., Bingham, Powell, G, Jr. 1967. *Comparative Politics: A Developmental Approach. The Journal OF Politics.* Vol. 29, No. 4 (Nov., 1967), pp. 904

bappelitbangda

Menurut Riggs[139] birokrasi adalah pemerintahan melalui sejumlah biro, atau pemerintahan melalui sejumlah departemen negara yang diisi oleh staf yang "ditunjuk" bukan "dipilih", diorganisasikan secara hirarkis dan keberadaannya bergantung pada otoritas mutlak. Menurut Morstein Marx[140] birokrasi adalah tipe organisasi yang dipergunakan pemerintah modern untuk pelaksanaan tugas-tugas yang bersifat spesialisasi di dalam sistem administrasi dan khususnya oleh aparatur pemerintah. Hal tersebut menandakan tiga karakteristik struktural dasar yang birokrasi, yaitu: (a) hirarki, (b) diferensiasi/spesialisasi, dan (c) kualifikasi/kompetensi.

Menurut Yudi Rusfiana dan Supriyatna keberadaan birokrasi pemerintahan sebagai personifikasi negara secara umum akan selalu dihadapkan kepada: Jaminan Pertahanan dan Keamanan Negara 1. Pemeliharaan Ketertiban dan kondusifitas masyarakat dan negara 2. Distribusi perlakuan yang adil 3. Pelayanan Masyarakat 4. Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat 5. Peningkatan kapasitas ekonomi dan kemandirian[141]

Menurut Blau and Meyer[142] tipe ideal Max Weber merupakan fungsi dari semua kerangka konseptual abstrak untuk menentukan faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam suatu penyelidikan dan menguraikannya secara jelas. Birokrasi adalah organisasi skala luas di mana pejabat melaksanakan otoritas rasional-legal dengan menggunakan staf administratif. Otoritas adalah

[139] Riggs, F. W., 1964. *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society.* Boston: Houghton Mifflin. Hlmn 54

[140] Marx, F. M., 1957. *The Administrative State*. Chicago: Chicago University Press. Hlmn 15-21

[141] Rusfiana, Y., & Supriyatna, C. (2021). Memahami Birokrasi Pemerintahan Dan Perkembangannya.. Alfabeta. Bandung

[142] Blau, Peter M., dan Meyer, Marshall W., 1987. *Birokrasi Dalam Masyarakat Modern.* Jakarta:UI Press. 35

bappelitbangda

kekuasaan yang diyakini legitimasinya. Basis legitimasi atas otoritas di dalam birokrasi adalah legal-rasional. Otoritas legal-rasional bersandar pada kepercayaan terhadap legalitas peraturan yang dapat dianalisis secara ilmiah. Menurut Weber[143] Prinsip- prinsip dasar otoritas legal rasional terdiri dari:

a. *"A continuous organizations of official functions bound by the rules."*
b. *A specified sphere of competence. This involves: (a) a sphere of obligations to perform functions which has been marked off as part of a systemic division of labour, (b) The provision of the incumbent with the necessary authority to carry out these functions, (c) That the necessary means of compulsion are clearly defined and their use is subject to definite conditions. A unit exercising authority which is organized in the way will be called an 'administrative organ'.*
c. *The organization of offices follows the principle of hierarchy; that is, each lower office is under the control and supervision of a higher one. There a right of appeal and of statement of grievances from the lower to the higher. Hierarchies differ in respect to whether and in what cases complaints can lead to a ruling from an authority at various points higher in the scale, and as to whether changes are imposed from higher up or the responsibility for such changes is left to the lower office, the conduct of which was the subject of complaint.*
d. *The ruler which regulate the conduct of an office may be technical rules or norms. In both cases, if their application is to be fully rational, specialized training is necessary. It is thus normally true that only a person who has demonstrated an adequate technical training is qualified to be a member of the administrative staff of such an organized group, and hence only such persons are eligible for appointment to official positions. The administrative staff of a rational corporate group thus typically consists of 'officials", whether the organizations be devoted to political, religious, economic—in particular, capitalistic – or other ends.*
e. *In the rational type it is a matter of principle that the members of the administrative staff should be completely separated from ownership of the means of production or administration. Officials, employees, and workers attached to the administrative staff do not themselves own the non-human means of production and administration. These are rather provided for their use in kind or in money, and the official is obligated to render an accounting of their use.*
f. *In the rational type case, there is also a complete absence of appropriation of his official position by the incumbent. Where rights to an office exist, as in the case of judges, and recently of an increasing*

[143] (Weber, 1947:329- 332).

perpustakaan

proportion of officials and even of workers, they do not normally serve the purpose of appropriation by the official, but of securing the purely objective and independent character of the conduct of the office so that it is oriented only to the relevant norm.

g. Administrative acts, decisions, and rules are formulated and recorded in writing, even in cases where oral discussion is the rule or is even mandatory. This applies at least to preliminary discussions and proposals, to final decisions, and to all sorts of orders and rules. The combination of written documents and a continuous organization of official functions constitute the "office" which is the central locus of all types of modern corporate actions."

Blau dan Meyer[144] mengemukakan ciri pokok dari struktur birokrasi Weber, sebagai berikut:

a. Kegiatan sehari-hari yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi didistribusikan melalui cara yang telah ditentukan, dan dianggap sebagai tugas-tugas resmi.
b. Pengorganisasian kantor mengikuti prinsip hirarkis.
c. Pelaksanaan tugas diatur oleh suatu sistem peraturan abstrak yang konsisten.
d. Seorang pejabat yang ideal melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat formal dan tidak bersifat pribadi, tanpa perasaan-perasaan dendam atau nafsu, tanpa perasaan kasih sayang atau antusiasme.
e. Pekerjaan didasarkan pada kualifikasi teknis dan dilindingi dari kemungkinan pemecatan sepihak.

Karakteristik birokrasi Max Weber peneliti rangkum dari prinsip-prinsip dasar otoritas legal rasional meliputi: (1) standardisasi dan formalisasi; (2) pembagian kerja dan spesialisasi; (3) hirarki otoritas; (4) profesionalisasi; dan (5) dokumentasi tertulis.

[144] Blau dan Meyer (1987:27-31)

bappelitbangda

a. Standardisasi dan Formalisasi

Tompkins[145] mengidentifikasi empat aspek standardisasi dalam literatur teori organisasi klasik, yakni standardisasi proses kerja, standardisasi output kerja, standardisasi keterampilan pekerja, dan standardisasi nilai. Namun demikian, menurut Tompkins, analisis deskriptif Max Weber memfokuskan perhatian pada standardisasi proses kerja dan standardisasi keterampilan pekerja sebagai metode yang rasional untuk mengkoordinasikan dan mengontrol aktivitas kerja. Formalisasi dalam organisasi merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi tersebut distandardisasikan. Formalisasi adalah tingkat sejauh mana peraturan, prosedur, instruksi, dan komunikasi ditulis.[146] Daft[147] menyatakan bahwa formalisasi menunjuk pada peraturan-peraturan, prosedur-prosedur, dan dokumentasi tertulis yang menguraikan hak-hak dan tanggung jawab karyawan. Organ and Greene[148] menyatakan bahwa formalisasi adalah kontrol terhadap aktivitas jabatan melalui peraturan dan prosedur administratif. Contoh formalisasi dalam organisasi pemerintah adalah pedoman kebijakan, kerangka acuan kerja, manual prosedural, bagan organisasi, petunjuk teknis evaluasi dan peninjauan kembali program.[149]

b. Pembagian Kerja dan Spesialisasi

[145] Tompkins, Jonathan R., 2005. *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth. Hlm 60

[146] Robbins, S. P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi.* Jakarta: Penerbit Arcan. Hlmn 103

[147] Daft, R.L. 1989. The Learning: The Craft of Organizational Research. *Academy of Management Review*. Vol. 8, pp. 539–546.

[148] Organ, S.R., dan Greene, N, 1981. *Power and Organizations*. London: Sage Publications. Hlm 238

[149] Alavi, M.M., Almashaqba, Z.M.S., and Al-Qeed, M.A.N., 2010. The Classical Theory of Organisation and it's Relevance. *International Research Journal of Finance and Economics*. Issue 41. Hlm 87

bappelitbangda

Pembagian kerja adalah perincian tugas-tugas ke dalam komponen-komponen sederhana yang dapat dilaksanakan berdasarkan suatu basis yang berulang- ulan. Pembagian kerja dikenal juga sebagai spesialisasi fungsional, atau spesialisasi jabatan.[150] Pembagian kerja dalam organisasi menghasilkan spesialisasi dan menciptakan kelompok spesialis.[151] Spesialisasi berarti bahwa orang- orang yang berbeda mengerjakan hal-hal yang berbeda.[152] Spesialisasi memungkinkan pekerja menjadi ahli di bidangnya, meskipun pekerjaannya mungkin hanya suatu bagian kecil dari keseluruhan aktivitas organisasi.[153]

Max Weber mengadopsi prinsip pembagian kerja dan spesialisasi ke dalam tipe ideal birokrasi. Dalam birokrasi, pembagian kerja mengacu pada area jurisdiksi resmi dari pejabat. Pembagian kerja merupakan kontras dari tugas-tugas yang samar dan tidak sistematis dalam sistem-sistem patrimonial. Tugas-tugas yang samar dan tidak sistematis dengan nyata menghambat perkembangan ekonomi.[154] Literatur administrasi publik klasik memasukkan pembagian kerja dan spesialisasi ini sebagai salah satu prinsip administrasi. Salah satu di antara prinsip-prinsip yang umum di dalam literatur adalah prinsip bahwa "efisiensi administratif meningkat karena spesialisasi tugas di antara kelompok".[155]

Pembagian kerja di dalam organisasi birokratik, menurut Max Weber, dapat

[150] Robbins, S. P., and Barnwell, N., 2002. *Organisation Theory: Concepts and Cases.* Fourth Edition. Australia: Pearson Education Australia Pty Ltd. Hlmn 50

[151] Robbins, 1994:95

[152] Simon, A. Herbert. 2004. *Administrative Behavior, Perilaku Administrasi : Suatu Studi tentang Proses Pengambilan Keputusan dalam Organisasi Administrasi,* Edisi Ketiga, Cetakan Keempat, Alih Bahasa ST. Dianjung, Bumi Aksara, Jakarta. Hlmn 40

[153] Rosenbloom, D.H. and Robert S. Kravchuk, 2005. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector.* Boston: McGraw-Hill. Hlm 17

[154] Hummel, Ralph P., 2000. Bureaucracy. In *Defining Public Administration: Selections from the International Policy and Administration*. Edited by Jay M. Shafritz. Colorado: Westview Press. pp. 121-128.

[155] Simon, 2004:39

bappelitbangda

mengambil cara kombinasi fungsi atau cara spesialisasi fungsi.[156] Dengan kombinasi fungsi, seorang manajer melakukan kombinasi dari beberapa fungsi manajerial. Seseorang melakukan seluruh proses yang diperlukan untuk produknya, walaupun proses-proses tersebut berbeda satu dengan lainnya secara teknis. Sedangkan dengan cara spesialisasi fungsi, seorang manajer berfokus hanya pada satu fungsi tertentu yang berbeda dengan fungsi manajer lain. Dengan begitu, produk diselesaikan hanya melalui kombinasi kerja, secara simultan atau secara sukses, dari sejumlah orang.

c. Hirarki Otoritas

Max Weber[157]menyatakan bahwa anggota organisasi mentaati otoritas pejabat hanyalah dalam kapasitasnya sebagai anggota organisasi dan yang dipatuhinya semata-mata adalah hukum. Secara pribadi pegawai adalah person yang bebas, ia tunduk pada otoritas hanya berkenaan dengan kewajiban-kewajiban impersonal dari jabatannya. Ketaatan ditujukan bukan kepada individu pejabatnya, tetapi semata-mata kepada perintahnya yang berdasarkan hukum sehingga membentuk tatanan impersonal.

Macdonald, Burke dan Stewart[158] mengidentifikasi empat otoritas minimum bagi seorang pejabat birokratik, yang tercakup dalam konsep VAR3I, yakni:

- *Veto selection* (V), otoritas untuk melakukan veto atas suatu pelamar baru yang menurut pandangannya jauh di bawah standar minimum

[156] Weber, 1947:225-226)
[157] Ibid…333
[158] Macdonald, I., Burke, C., & Stewart, K. (2018). *Systems leadership: Creating positive organisations*. Routledge. 131-136

bappelitbangda

kemampuan;

- *Assign tasks* (A), otoritas untuk memberikan penugasan kepada bawahan;
- *Recognise, review and reward work performance differentially* (R3), otoritas untuk memberikan pengakuan atas kinerja, tinjauan ulang kinerja, dan memberi ganjaran atas kinerja secara diferensial; dan
- *Initiate removal from role* (I), otoritas untuk memprakarsai pemberhentian jabatan atas seseorang bawahannya yang tidak mampu melaksanakan tugasnya.

Di luar otoritas minimum VAR3I tersebut, pejabat memerlukan otoritas tambahan agar pelaksanaan jabatannya lebih efektif. Otoritas tambahan ini mencakup: otoritas membelanjakan uang, otoritas mengalokasikan sumber daya material, otoritas menandatangani kontrak, dan otoritas menyeleksi anggota organisasi.[159]

Otoritas minimum dan otoritas tambahan yang dikemukakan oleh Macdonald, Burke and Stewart dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis, yakni: (1) otoritas kepegawaian, mencakup otoritas-otoritas untuk: melakukan veto terhadap hasil seleksi; memprakarsai pemindahan jabatan; dan melakukan seleksi anggota organisasi; (2) otoritas ketatalaksanaan, mencakup otoritas- otoritas untuk: memberikan penugasan; memberi pengakuan atas kinerja, tinjauan ulang kinerja dan memberi ganjaran atas kinerja; dan (3) otoritas keuangan, mencakup otoritas-otoritas untuk: membelanjakan uang, mengalokasikan sumber daya material, dan menandatangani kontrak organisasi.

[159] Macdonald, Burke and Stewart, 2006:136

bappelitbangda

d. Profesionalisasi

Bevir[160] menyatakan bahwa profesionalisasi adalah suatu proses untuk mendorong dan melindungi kepentingan pemangkuan jabatan secara profesional. Yates[161] menyatakan bahwa di dalam birokrasi, profesionalisasi mengacu pada pengembangan tipe dan level pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk perilaku profesional. Standar kompetensi profesional ini diterapkan baik kepada mereka yang akan memasuki profesi maupun yang telah ada.

Max Weber[162] menyatakan bahwa sumber primer dari superioritas administrasi birokratik terletak dalam peran pengetahuan teknis yang, lewat perkembangan teknologi modern dan metode bisnis dalam produksi barang, menjadi sangat dibutuhkan. Administrasi birokratik, menurut Max Weber[163] mempunyai makna mendasar sebagai pelaksanaan kontrol berbasis pengetahuan. Pengetahuan adalah fitur yang menjadikan birokrasi rasional. Birokrasi superior dalam pengetahuan, baik pengetahuan teknis dan pengetahuan tentang fakta konkrit dalam bidang kepentingannya sendiri. Untuk memperoleh birokrat yang profesional maka, menurut Max Weber[164] calon pejabat dalam birokrasi diseleksi menurut kualifikasi teknis; pengisian jabatan melalui seleksi yang bebas dari intervensi politik, hanya orang yang memiliki pelatihan teknis yang memadai saja yang dapat dipandang cakap untuk menduduki jabatan staf administratif, dan hanya

[160] Bevir, D., 2007. *Bureaucracy*. Buckingham: Open University Press. Hlmn 752

[161] Yates, Shirley M., 2009. Professional Competencies: Perspectives and Challenges for the Tertiary Sector, in *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice.* Edited by Christine R. Velde. London:Springer Science+ Business Media B.V. 88=90

[162] Max Weber, 1947:337

[163] Ibid… 339

[164] Ibid… 331

bappelitbangda

orang seperti itulah juga yang memenuhi syarat untuk diangkat dalam jabatan; pejabat digaji secara tetap dalam bentuk uang dan untuk sebagian besar dengan hak pensiun, sedangkan skala gaji digolongkan terutama menurut jenjang dalam hirarki.

Dimensi lain dari profesionalisasi adalah gaji. Bevir[165] menyatakan bahwa profesionalisasi diprakarsai dan dikontrol pada umumnya oleh para praktisi berkenaan dengan gaji, status dan kekuasaan. Effendi[166] berpendapat bahwa untuk meningkatkan profesionalisme PNS, keahlian yang ditetapkan secara obyektif merupakan persyaratan utama dalam penerimaan, pengangkatan, penempatan, promosi, dan pelatihan para calon. Selain itu, agar dapat mempertahankan orang-orang terbaik dalam birokrasi, gaji dan kesejahteraan sosial PNS harus dijamin agar tidak terlalu berbeda dari remunerasi di perusahaan swasta.

e. Dokumentasi Tertulis

Birokrasi mengandalkan dokumentasi tertulis untuk membantu kontinyuitas operasional.[167] Max Weber[168] menegaskan bahwa di dalam organisasi birokratik, seluruh tindakan, keputusan dan peraturan administratif dirumuskan dan dicatat dalam tulisan. Hal ini dilakukan baik untuk diskusi-diskusi dan proposal pendahuluan, keputusan-keputusan final, dan terhadap segala macam perintah dan peraturan. Pengurusan atas dokumen- dokumen tertulis ini, menurut Max Weber, menjadi tugas dari suatu unit jabatan. Tompkins[169] menjelaskan bahwa pencatatan keputusan-keputusan administratif dalam tulisan-tulisan membantu

bappelitbangda

[165] Bevir. 2007. 752
[166] Effendi, S., 2000. *Re-Reformasi Kepegawaian?* Makalah tidak dipublikasikan. Yogyakarta, 30 Desember. Hlm 2
[167] Tompkins, 2005:52
[168] Max Weber, 1947:332
[169] Tompkins 2005:52

menjamin kontinyuitas operasional.

Meskipun para pejabat dan administrator datang dan pergi silih- berganti, namun dengan dokumentasi tertulis ini keputusan-keputusan baru akan terus dituntun oleh keputusan-keputusan yang telah diambil di masa lampau. Dokumen tertulis juga memfasilitasi akuntabilitas. Otoritas yang lebih tinggi dapat menggunakan catatan-catatan tertulis ini untuk mengevaluasi kinerja unit-unit atau agensi dan menjadi pegangan bahwa bawahan bertanggung jawab atas tindakan-tindakannya. Sebaliknya, para birokrat yang didakwa dengan ketidakbenaran dapat menggunakan dokumen tertulis untuk menunjukkan bahwa mereka mengikuti peraturan dan menjalankan jabatannya secara bertanggung jawab. Dengan demikian dokumentasi tertulis memberikan perlindungan bagi bawahan maupun atasan.

Dalam konteks pengelolaan dan manajemen birokrasi di Indonesia telah diambil kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagaimana menjadi objek penelitian dalam disertasi ini. Secara teoritis, penyederhanaan birokrasi menjadi dua level eselon dan juga penyetaraan antara jabatan administrative dan jabatan fungsional diperlukan karena karakteristik yang terlalu birokratis sudah tidak sejalan dengan paradigma administrasi publik dan periode reformasi tata kelola sektor publik terkini. Menggunakan gagasan paradigma yang dilakukan oleh para ahli administrasi publik, Ugyel mengklasifikasikan administrasi publik yang ideal ke dalam empat tipe: patronasi, administrasi publik tradisional, NPM, serta model baru yang sedang berkembang. Karakter yang birokratis merupakan ciri dari administrasi publik tradisional, sedangkan untuk model mutakhir, lebih

bappelitbangda

menekankan pada *collaborative governance*.[170]

Dilihat dari periode reformasi administrasi publik, baik tiga gelombang reformasi sektor publik menurut Baimyrzaeva[171] maupun enam kelompok reformasi menurut McCourt,[172] fokus dan ruang lingkup reformasi sektor publik sejak akhir tahun 1990-an adalah pada bagaimana membuat pemerintah lebih responsif terhadap warga negara melalui transformasi institusi pemerintah melalui penguatan dan partisipasi dari sektor swasta dan masyarakat sipil.

Administrasi publik 'Weber' yang birokratis, diperlukan untuk modernisasi dan stabilitasi pada masa pasca kemerdekaan di Asia Selatan dan Sub- Sahara Afrika atau tahun 1950 sampai dengan 1960-an, dan telah digantikan oleh paradigma lain seperti desentralisasi, *New Public Management* (NPM), dan reformasi "Bottom-up".[173] Birokrasi Weberian, dengan hubungan hierarki yang diformalkan secara ketat antara atasan dengan bawahan dan kepatuhan terhadap aturan tertulis, menurut NPM, tidak dapat menyelenggarakan negara modern secara efektif dalam menyediakan layanan yang efisien dengan cara yang responsif dan bertanggung jawab.[174] NPM kemudian menjadi paradigma global yang menggantikan model administrasi publik tradisional.

Namun demikian, mengadopsi praktik yang dikembangkan di sektor swasta dan menerapkannya di sektor publik menuai kritik karena mengaburkan perbedaan

[170] Ugyel, L. (2014). Explaining Hybridity in Public Administration: An Empirical Case of Bhutan's CivilService. *Public Administration and Development, 34*(2), 109-122.
[171] Baimyrzaeva, M. (2012). *Institutional reforms in the public sector: What did we learn?*. Emerald Group Publishing.
[172] McCourt, W. (2018). Towards "cognitively complex" problem-solving: Six models of public service reform. *Development Policy Review*, *36*, O748-O768.
[173] Lihat kritik Baimyrzaeva, 2012b; McCourt, 2018
[174] Clegg, S. (1990). *Modern organizations:Organization studies in the postmodern world*: Sage.

bappelitbangda

antara sektor publik dan swasta. NPM gagal memenuhi tujuannya untuk menghasilkan pemerintah yang bekerja lebih baik dengan biaya lebih rendah,[175] karena tidak mengapresiasi konteks di mana NPM beroperasi yaitu wilayah administrasi politik.[176]

Kelemahan utama NPM adalah hanya melihat pohon managerial di dalam hutan politik, konstitusional dan pemerintahan,[177] sementara reformasi administrasi publik bukan hanya mengenai permasalahan manajemen operasi, biaya dan respons jangka pendek, namun lebih kepada isu-isu yang bersifat konstitusional, karena mempengaruhi fondasi kehidupan politik dan kapasitas negara.[178] Sehingga dalam iklim reformasi dalam administrasi publik terkini, terdapat tuntutan untuk mencari alternatif selain NPM.

Pada Tahun 2004, Christopher Pollitt dan Geert Bouckaert memperkenalkan teori "Neo-Weberian State" (NWS) ke dalam diskusi internasional tentang reformasi manajemen publik. NWS menggarisbawahi pentingnya negara, yang bersifat konstitutif, sebagai tempat di mana politik demokratis berlangsung, dan birokrasi sebagai bentuk atau mekanisme politik administrasi inti.[179]

Mengenai reformasi tata kelola, Pollitt dan Bouckaert membagi negara-negara ke dalam *the "maintainers*", the "*modernizers*", dan the "*marketizers*",

---

[175] Hood, Christopher, and Ruth Dixon. *A government that worked better and cost less?: Evaluating three decades of reform and change in UK central Government*. OUP Oxford, 2015.

[176] Du Gay, P. (2000). In praise of bureaucracy: Weber-organization-ethics. *In Praise of Bureaucracy*, 1-176.

[177] Byrkjeflot, H., Gay, P. D., & Greve, C. (2018). What is the 'Neo-Weberian State'as a regime of public administration?. In *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 991-1009). Palgrave Macmillan, London.

[178] Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, *14*(3), 9-16.

[179] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. New York: Oxford University Press.

bappelitbangda

dengan dua kelompok inti yaitu Anglo American *NPM marketizers* dan *the continental European modernizers*.[180] Model reformasi Eropa kontinental inilah yang diklasifikasikan oleh Pollitt dan Bouckaert sebagai "NWS". NWS mengikuti konsep birokrasi Weber sebagai upaya untuk membuat birokrasi tradisional Weber menjadi lebih profesional, efisien, dan responsif kepada warga negara dengan tambahan elemen baru.

Tambahan elemen baru tersebut adalah pertama, peralihan dari orientasi internal pada aturan birokrasi menuju orientasi eksternal pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan warga melalui penciptaan budaya profesional terhadap kualitas dan layanan; kedua, melengkapi peran demokrasi perwakilan dengan serangkaian perangkat untuk konsultasi dengan, dan representasi langsung dari pendapat warga negara; ketiga, modernisasi undang-undang yang relevan untuk mendorong orientasi yang lebih besar pada pencapaian hasil daripada sekadar ketaatan pada prosedur melalui pergeseran keseimbangan dari pengendalian *ex-ante* ke *ex-post*; serta keempat, profesionalisasi layanan publik agar birokrat tidak hanya menjadi ahli dalam peraturan yang relevan dengan bidang kegiatannya, tetapi juga seorang manajer profesional yang berorientasi untuk memenuhi kebutuhan warga negara[181] Dalam NWS, hal-hal yang penting dari birokrasi tetap menjadi landasan administrasi publik dengan beberapa modernisasi.

Salah satu upaya melakukan modernisasi terhadap birokrasi Weberian, di bidang organisasi, adalah melalui penyederhanaan struktur dan proses birokrasi

[180] Ibid

[181] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (Third ed.). New York: Oxford University Press.

bappelitbangda

dengan "*to abolish steep hierarchies*" atau "*dismantling of levels of hierarchy*".[182] NPM memberi kritik terhadap birokrasi Weberian, salah satunya adalah bahwa birokrasi tradisional yang hierarkis dan terpusat, yang dirancang pada tahun 1930-an atau 1940-an, tidak berfungsi dengan baik dalam masyarakat dan ekonomi yang cepat berubah, kaya informasi, dan intensif pengetahuan pada tahun 1990-an.[183] Dengan tambahan elemen baru, birokras tradisional bergaya Weberian sekarang dapat bergerak, tanpa kerugian yang signifikan, ke jenis organisasi baru yang modern dan memperbaiki semua kekurangandi masa lalu. Terhadap birokrasi Indonesia, yang menurut Turner et al.[184] masih dominan dengan kombinasi antara karakteristik "*Old Public Administration* dan *Patronage*". Terdapat bukti "jejak NWS" dalam upaya yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk memodernisasi birokrasi rasional Weberian bercorak patrimonial yang ada sekarang dan penyederhanaan birokrasi menjadi hanya dua level eselon perlu dilakukan.[185]

Selain karena karakteristik yang terlalu birokratis sudah tidak sejalan dengan paradigma administrasi publik dan periode reformasi tata kelola sektor publik terkini, secara teoretis, penyederhanaan birokrasi menjadi hanya dua level eselon juga diperlukan karena desentralisasi.

Dengan adanya pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah pusat,

bappelitbangda

[182] Kuhlmann, S., Bogumil, J., & Grohs, S. (2008). Evaluating AdministrativeModernization in German Local Governments: Success or Failure ofthe "New Steering Model"? *Public Administration Review*, *68*(5), 851-863.
[183] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*: Addison-Wesley Publishing Company.
[184] Turner, M., Prasojo, E., & Sumarwono, R. (2019). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 1-19.
[185] Gaus, N., Sultan, S., & Basri, M. (2017). State bureaucracy in Indonesia and its reforms: An overview. *International Journal of Public Administration*, *40*(8), 658-669.

pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota, sehingga masing-masing mempunyai urusan pemerintahan sendiri- sendiri “yang sifatnya tidak hierarki”, maka struktur yang lebih datar dapat diterapkan. Ini sejalan dengan pendapat Downs,[186] yang menyatakan bahwa hierarki "datar" umumnya dikaitkan dengan desentralisasi, sedangkan hierarki "tinggi" adalah tipikal dari biro yang lebih tersentralisasi. Dengan desentralisasi hierarki "datar" lebih sesuai untuk diterapkan. Karena fungsi suatu organisasi relatif sederhana atau jelas, lingkungan yang stabil, staf yang relatif tidak spesifik, teknik internal yang stabil, dan keanggotaan yang homogeni. Dalam konteks Indonesia, di mana organisasi di daerah tidak hierarki dengan kementerian di pusat, sehingga tidak perlu jumlah eselon yang banyak antara perumus kebijakan di pusat dengan pelaksana di lapangan, maka struktur piramidal birokrasi yang tinggi dapat disederhanakan.

Merasionalisasi struktur birokrasi telah menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Desentralisasi tidak membuat struktur birokrasi kementerian dan lembaga menjadi *right-size,* meskipun sebagian besar fungsi telah diserahkan ke pemerintah di tingkat sub-nasional dan lokal.[187]

2.2.3.1 Konsep Reformasi Birokrasi

Menurut Dahyar Daraba[188] reformasi birokrasi merupakan upaya dalam melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar suatu sistem penyelenggaraan

[186] Downs, A. (1964). Inside Bureaucracy. *RAND Corporation paper series, 2963.*
[187] Prasojo, E. (2009). *Reformasi Kedua: Melanjutkan Estafet Reformasi*.Jakarta: Penerbit Salemba.
[188] Daraba, D. (2019). Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik. Leisyah, Makassar. Hlm 34

bappelitbangda

pemerintahan yakni aspek-aspek ketatalaksanaan (*Business process*), kelembagaan (*organisasi*), dan sumber daya manusia aparatur. Reformasi Birokrasi adalah upaya yang dilakukan oleh sebuah pemerintahan untuk menyelesaikan dan menghadapi masalah yang berkaitan dengan patologi birokrasi. Harus diakui bahwa tidak ada birokrasi yang sama sekali bebas dari berbagai patologi birokrasi; sebaliknya tidak ada birokrasi yang menderita semua penyakit birokrasi sekaligus. Patologi birokrasi menjadi salah satu faktor yang menyebabkan tujuan pembangunan susah tercapai atau bahkan menyebabkan sebuah negara menjadi negara yang gagal.[189] Patologi artinya ilmu tentang penyakit (ilmu kedokteran); agar diketahui berbagai jenis penyakit yang mungkin diderita oleh manusia, meskipun sekaligus dimaklumi bahwa tidak ada manusia yang menderita semua jenis penyakit tersebut. Dengan analogi itulah berlaku pula bagi suatu birokrasi, artinya agar seluruh birokrasi pemerintahan negara mampu menghadapi berbagai tantangan yang mungkin timbul, baik yang sifatnya politis, ekonomi, sosio-kultural dan teknologikal, berbagai penyakit yang mungkin sudah dideritanya atau mengancam akan menyerangnya, perlu diidentifikasikan untuk kemudian dicarikan terapi pengobatannya yang paling efektif.[190]

Siagian mengemukakan bahwa berbagai patologi birokrasi dapat dikategorikan pada lima kelompok yaitu:[191]

bappelitbangda

[189] Meier, K. J., Compton, M., Polga-Hecimovich, J., Song, M., & Wimpy, C. (2019). Bureaucracy and the failure of politics: Challenges to democratic governance. *Administration & Society*, *51*(10), 1576-1605.

[190] Warella, Y. (2008). Public bureaucracy: ethics and reform. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik DIALOGUE*, *5*(1).

[191] Sondang, S. P. (1994). Patologi Birokrasi. *Analisis, Identifikasi dan Terapinya, edisi pertama, penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta*. Hlmn 89

a. Patologi yang timbul karena persepsi dan gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi, misalnya: 1) Penyalahgunaan wewenang; 2) Persepsi yang didasarkan pada prasangka; 3) Pertentangan kepentingan; 4) Menerima sogok; 5) Ketakutan pada perubahan, inovasi; 6) Sikap sombong; 7) Penipuan; 8) Menyalahkan orang lain; 9) Kurang komitmen; l0) Ketidak pedulian terhadap kritik dan saran.
b. Patologi yang disebabkan kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, misalnva: 1) Ketidaktelitian; 2) Rasa puas diri; 3) Bertindak tanpa pikir; Tindakan yang counter produktive (ngulur waktu); 4) Ketidakmampuan belajar; 5) Sikap ragu-ragu; 6) Kurang prakarsa; 7) Ketidakmampuan menjabarkan kebijakan pimpinan; 8) Ketidakaturan; 9) Melakukan kegiatan yang tak relevan.
c. Patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundangundangan yang berlaku, misalnya: 1) Penggemukan biaya; 2) Menerima sogok; 3) Ketidakjujuran 4) Korupsi; 5) Tindak kriminal; 6) Penipuan; 7) Kleptokrasi (mencuri) 8) Kontrak fiktif; 9) Sabotase; l0) Tata buku yang tidak benar.
d. Patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif, misalnya: 1) Bertindak sewenang-wenang; 2) Pura-pura sibuk; 3) Konspirasi (persekongkolan); 4)

bappelitbangda

Sikap takut; 5) Penurunan mutu pekerjaan; 6) Tidak sopan; 7) Diskriminasi; 8) Tidak disiplin; 9) Tidak peka; l0) Rasa tanggung jawab rendah.

e. Patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan, misalnya: 1) Penempatan tujuan dan sasaran yang tidak tepat; 2) Eksploitasi (penyalahgunaan/jabatan kedudukan/wewenang); 3) Ekstorsi (bentuk pemerasan); 4) Tidak tanggap; 5) Penangguran terselubung; 6) Motivasi yang tidak tepat; 7) Kondisi kerja yang kurang memadai; 8) Sistem pilih kasih (spoil system); 9) Miskomunikasi; l0) Beban kerja yang terlalu berat.

Kementerian Kordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan Republik Indonesia mendefinisikan reformasi birokrasi adalah "salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien. Reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara." (KEMENKOPMK).

Menurut Adam Idris[192] reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah untuk menjawab aspirasi dan tuntutan dari masyarakat. Selain dari itu, reformasi

[192] Idris, A. (2017). Bingkai Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Paradigma (Jp)*, *2*(3), 352-357

bappelitbangda

birokrasi juga didorong dengan adanya konsep baru yang membahas tentang perubahan paradigm pmerintahan yang dari luar Indonesia seperti *entrepreneurial bureaucracy,*[193] *reinventing government*[194] dan sebagainya.

Menurut Etzioni Halevi (1985: 54) reformasi birokrasi dapat berjalan bersama seiring dengan proses demokratisasi dan demokratisasi dapat mempromosikan pembangunan birokrasi Dengan kata lain semakin demokratis sistem pemerintahan semakin besar peluang untuk mereformasi birokrasi. Sebaliknya semakin netral dan profesional birokrasi semakin besar kemungkinan terciptanya demokrasi politik. Krusialnya isu reformasi birokrasi ini tidak dapat dilepaskan dari pengalaman pahit birokrasi di era Orde Baru nya Soeharto yang mengalami politisasi cukup lama. Di era itu birokrasi digunakan sebagai alat untuk mempertahankan status quo. Sementara partai politik parpol nyaris tak berfungsi sebagaimana layaknya parpol di negara demokrasi.

Keberhasilan reformasi telah banyak ditunjukkan oleh negara-negara baik itu negara maju maupun negara berkembang di masa yang lalu. Amerika Serikat beberapa abad yang lalu telah menyadari pentingnya melakukan perubahan terhadap sistem birokrasi negara tersebut. Menyadari bahwa persoalan bagi masyarakat dapat muncul akibat revolusi industri pada waktu itu, maka para birokrat mengambil sikap. Banyaknya imigran yang datang untuk bekerja dapat berdampak negatif bagi masyarakat, sehingga para birokrat membuat kebijakan

bappelitbangda

[193] Du Gay, P. (1996). Organizing identity: entrepreneurial governance and public management. *Questions of cultural identity*, 151-169.
[194] Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, *27*(3), 302.

publik menjadi lebih terarah dan berpihak pada masyarakat.[195] Reformasi birokrasi di amerika serikat bisa sukses dikarenakan adanya pemanfaatan teknologi yang digunakan dalam semua pelayanan publik sehingga mudah dimonitoring dan dievaluasi[196], kepatuhan terhadap konstitusi[197], perampingan sistem dan mekanisme pelayanan administrasi publik.[198]

Pengalaman di Tiongkok, restrukturisasi organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah di berhasil memberikan dampak pertumbuhan ekonomi negara[199][200]. Kesuksesan agenda reformasi administratif di Tiongkok berhasil meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik[201] memperkuat fungsi perencanaan[202] dan manajemen pelaksanaanya.[203] Kunci keberhasilan reformasi birokrasi dan reformasi administrasi publik di China adalah: a) pemanfaatan teknologi digital[204], salah satu bentuk pemanfaatan kemajuan teknologi adalah dengan mengimplementasikan gagasan *E-government* dalam semua pelayanan dan

[195] Meier, K. J. (1997). Bureaucracy and democracy: The case for more bureaucracy and less democracy. *Public Administration Review*, 193-199.
[196] Ahn, M. J., & Bretschneider, S. (2011). Politics of e-government: E-government and the political control of bureaucracy. *Public Administration Review*, *71*(3), 414-424.
[197] Riggs, F. W. (1994). Bureaucracy and the Constitution. *Public Administration Review*, *54*(1), 65-72.
[198] Brodkin, E. Z. (2007). Bureaucracy redux: Management reformism and the welfare state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *17*(1), 1-17.
[199] Pieke, F. N. (1995). Bureaucracy, friends, and money: the growth of capital socialism in China. *Comparative Studies in Society and History*, *37*(3), 494-518.
[200] Wilson, R. (2016). Does governance cause growth? Evidence from China. *World Development*, *79*, 138-151.
[201] Zhang, C., & Zhang, M. (2001, March). Public administration and administrative reform in China for the 21st century. In *annual conference and on-line virtual conference of the American Society for Public Administration*.
[202] Brødsgaard, K. E. (2002). Institutional reform and the bianzhi system in China. *The China Quarterly*, *170*, 361-386.
[203] Lan, Z. (2000). Understanding China's administrative reform. *Public Administration Quarterly*, 437-468.
[204] Lagerkvist, J. (2005). The techno-cadre's dream: Administrative reform by electronic governance in China today?. *China Information*, *19*(2), 189-216.

bukelitbangda

tahapan administrasi pelayanan publik[205], kepemimpinan yang kuat dan memiliki komitmen dalam melakukan reformasi birokrasi[206]; dan kepastian dan penguatan hukum.[207]

Selain kedua negara superpower United States of America (USA) dan Republik Rakyat Tiongkok (RRT) yang sudah dibahas diatas, kita juga bisa mengkaji fenomena menarik terkait inovasi pelayanan publik di Kenya pada tahun 2012 yang dikenal dengan gagasan "*the Huduma Kenya*".[208] Program ini bertujuan untuk mereformasi sistem pelayanan publik dengan cara memudahkan akses yang mudah bagi publik terhadap informasi dari pelayanan yang diberikan secara terpusat di Huduma Center, strategi ini dikenal dengan pelayanan *one stop service*.[209] Kesuksesan program refromasi birokrasi di Kenya ditunjang dengan teknologi informasi yang terintegrasi.[210] Teknologi infornasi digunakan secara terintegrasi dalam sistem perencanaan, anggaran, dan akuntabilitas untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Keberhasilan the Huduma Kenya Center dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kenya dilakukan dengan cara: (1) pelayanan dilakukan dalam 1 atap, (2) meningkatkan kepatuhan warga Negara, (3) menjembatani kesejangan

---

[205] Chen, Y., Dawes, S. S., & Chen, S. (2017, June). E-government support for administrative reform in China. In *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Digital Government Research* (pp. 329-335).

[206] Lieberthal, K. G., & Lampton, D. M. (Eds.). (2018). *Bureaucracy, politics, and decision making in post-Mao China* (Vol. 14). University of California Press.

[207] Potter, P. B. (1999). The Chinese legal system: Continuing commitment to the primacy of state power. *The China Quarterly*, *159*, 673-683.

[208] Ng'aru, S. W., & Wafula, M. K. (2015). Factors Influencing the Choice of Huduma Centers' Services (A Case Study of Mombasa Huduma Centre). *International Journal of Scientific and Research Publications*, *5*(6), 1-9.

[209] Wambura, P. M. (2017). *Assessing the Effectiveness of Huduma Centres (one-stop-shops) in the Delivery of Public Services: The Case of Nairobi City County, Kenya* (Doctoral dissertation, Africa Nazarene University).

[210] Opiyo, R., Mwau, B., Mwang'a, K., & Mwaniki, D. (2017). Attaining E-democracy through digital platforms in Kenya. In *E-Democracy for Smart Cities* (pp. 441-459)

bappelitbangda

pemerintah dan warga dalam pelayanan, (4) penyediaan layanan hemat biaya dan ekonomis, (5) merubah persepsi warga menjadi lebih baik terhadap pemerintah, (6) meningkatkan transfaransi, (7) meningkatkan jumlah layanan public, dan (8) meningkatkan pertumbuhan pendapatan Negara. Yang mendukung keberhasilan The Huduma Kenya dalam pelayanan publik ini adalah (1) tingginya *goodwill* politik pemerintah Kenya (Presiden) untuk mewujudkan pelayanan publik sebagai skala prioritas utama, (2) peningkatan kemampuan dan kapasitas staf melalui pelatihan tentang customer service training untuk untuk meningkatkan kemampuan para staf dalam melaksanakan tugas pelayanan secara efisien, efektif dengan penerapan standar nilai-nilai etika, sikap, prilaku dan dedikasi yang tinggi dalam pelayanan public, (3) menjadikan the Huduma Kenya yang berbasis ICT, ilmu pengetahuan, teknologi dan inovasi sebagai enabler di semua sektor pembangunan Kenya seperti ekonomi, politik social ini semua sebagai upaya untuk mewujudkan visi Kenya 2030 (Commonwealth Secretariat, 2016).

Selanjutnya, di Negara-negara Eropa Kontinental, terlihat adanya suatu model reformasi birokrasi yang berbeda dengan di Amerika Serikat, maupun di Negara lainnya yang dalam buku Pollitt and Bouckaert[211] disebut dengan gagasan *Neo-Weberian State (NWS).* Model NWS ini mempunyai penekanan pada elemen-elemen berikut:

Elemen-elemen Weberian:

- Penegasan kembali negara sebagai suatu fasilitator utama dari solusisolusi terhadap masalah-masalah baru dari globalisasi,

[211] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.

bappelitbangda

perubahan teknologi, pergeseran demografi dan ancaman lingkungan;

- Penegasan kembali peran demokrasi representatif (pusat, regional dan lokal) sebagai elemen yang terlegitimasi dalam aparatur negara;
- Penegasan kembali peran hukum administrasi dalam melindungi basis; prinsip mengutamakan hubungan warganegara dan negara (citizenstate), termasuk persamaan di depan hukum, keamanan hukum, dan ketersediaan perangkat legal yang terspesialisasi dari tindakan negara; dan
- Perlindungan atas gagasan pelayanan publik dengan suatu perbedaan status, budaya, dan kondisi.

Elemen-elemen *Neo-Weberian State* :

- Pergeseran dari orientasi internal "kepatuhan pada aturan birokratik" ke arah orientasi eksternal "pemenuhan kebutuhan warganegara". Rute utama untuk mencapai hal ini bukanlah penggunaan mekanisme pasar tetapi penciptaan budaya profesional kualitas dan pelayanan.
- Peran demokrasi perwakilan yang didukung dengan perangkat konsultasi dengan warganegara.
- Modernisasi hukum-hukum yang relevan untuk mencakup orientasi yang lebih besar pada pencapaian hasil, ketimbang hanya mengikuti prosedur yang benar. Hal ini diekspresikan

bappelitbangda

untuk sebagian dalam pergeseran secara seimbang dari kontrol ex-ante menuju kontrol expost, tetapi bukan menghilangkan sepenuhnya kontrol ex-ante.

- Suatu profesionalisasi pelayanan publik, sehingga para birokrat menjadi bukan hanya ahli dalam hukum yang relevan dengan bidang aktivitasnya, tetapi juga suatu manajer profesional yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhankebutuhan warganegara atau pengguna.

Dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia, Agus Dwiyanto[212] memberikan dua kritik terhadap agenda reformasi birokrasi. *Pertama*, dalam pandangan Dwiyanto pemerintah Indonesia belum memiliki kebijakan reformasi birokrasi yang visioner, holistis, koheren, dan serius untuk membenahi birokrasinya. Ia menyebut bahwa pemerintah Indonesia gagal merumuskan kebijakan reformasi birokrasi, padahal telah lebih dari 60 tahun merdeka dan selama lima dekade memiliki lembaga yang mengurus reformasi administrasi publik. *Kedua*, Reformasi birokrasi publik di Indonesia merupakan warisan dari birokrasi kolonial yang telah dirancang berbeda dengan arah dan tujuan negara Indonesia. Akan tetapi, tidak pernah serius dalam melakukannya maka sampai sekarang pemerintah Indonesia tidak memiliki arah yang jelas dalam membenahi birokrasinya. Akibatnya, birokrasi publik di Indonesia selama ini cenderung menjadi instrumen kekuasaan untuk mencapai tujuan-tujuan politis yang sempit, sektoral, dan berjangka pendek.

[212] Agus Dwiyanto, 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi, Pt. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

bappelitbangda

Gerald Caiden[213] mengatakan bahwa reformasi sistem administrasi tidak pernah mencapai inti permasalahan karena sering kali sebatas formalitas semata. Reformasi yang dirancanakan tidak berjalan maksimal. Menurut, Mohammad Thahir Haning[214] berpendapat reformasi birokrasi di Indonesia berjalan dengan sangat lambat, jika dibandingkan dengan organisasi bisnis. Tantangan dan dinamika persaingan global terjadi dengan cepat sedangkan birorasi di Indonesia sangat lamban dalam menyesuaikan dengan tantangan dan tuntutan yang ada. Dari semua unsur dalam birokrasi yang paling sulit berubah adalah aspek SDM-nya, karena mindset yang sudah terbentuk sekian lama, sehingga sudah sulit untuk menerima perubahan.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Dodi Faedlulloh et, all[215] pemerintan indonesia melalui KEMENPANRB mengenalkan gagasan *Smart* ASN sebagai langkah menghadapi era revolusi industri 4.0, gagasan ini merupakan bagian dari agenda besar reformasi birokrasi. penelitian ini menemukan fakta bahwa gagasan Smart ASN masih memiliki problem inheren yakni belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi. Dengan kata lain, gagasan Smart ASN tidak memiliki pijakan yang kuat sehingga diperlukan langkah mengisi kekosongan yaitu dengan mengoptimalkan momentum hadirnya generasi milenial di lingkungan birokrasi dengan cara pengelolaan SDM di era digital yang bersifat pemberdayaan pegawai: yaitu 1) Memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi dan

bapelitbangda

[213] Caiden, G. E. (2014). Administrative reform comes of age. In *Administrative Reform Comes of Age*. de Gruyter. Hlmn 271

[214] Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jakpp (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25-37.

[215] Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 313-336.

potensi diri; 2) Memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaan melalui berbagai metode; 3) Memberikan ruang produksi gagasan; 4) Membangun budaya kerja yang humanis; dan 5) Memberikan peluang peningkatan kapasitas bagi para aparatur muda. Sedangkan untuk menunjang pengelolaan SDM, gagasan ASN Corporate University bisa dilaksanakan untuk mencapai tujuan Smart ASN.

Marshal Meyer[216] melihat birokrasi dari sisi gelapnya yaitu adanya kekakuan (*inflexibility*) dan kemandegan struktural (*structural static*), tata cara yang berlebihan (*ritualism*) dan penyimpangan sasaran (pevesion goals), sifat yang tidak pribadi (*impersonality*) dan pengabaian (*alenation*) serta otomatis (*automatism*) dan menutup diri terhadap perbedaan pendapat (*constrain of dissent*). Citra buruk birokrasi inilah yang dalam pandangan Ratna Ani Lestari mencoba diperbaiki dengan agenda reformasi birokrasi.[217]

Salah satu strategi pemerintah Indonesia dalam upaya reformasi birokrasi sebagaiamana arahan presiden Jokowi sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden (PERPRES) Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024 adalah dengan adanya penyederhanaan birokrasi dan administrasi. Menurut Dwiyanto[218] restrukturisasi birokrasi pemerintah tidak harus diartikan sebagai perampingan birokrasi. Perampingan ataupun perluasan struktur organisasi sangat ditentukan oleh

bappelitbangda

[216] Meyer, M. W. (1979). *Change in public bureaucracies*. Cambridge University Press.
[217] Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayan Publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, *9*(1). H 62
[218] Agus Dwiyanto, 2008. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Gadjah Mada University Press: Yogyakarya. H392

keseimbangan antara struktur dan tupoksi.

Kemudian Dwiyanto[219] restrukturisasi birokrasi seperti ini berarti menyesuaikan kembali struktur dengan kebutuhan tupoksi sehingga ukuran birokrasi menjadi benar-benar sesuai dengan kebutuhan tupoksinya (*rightsizing*). Dengan cara seperti ini birokrasi pemerintah dapat menjadi lebih efiesien dan responsif. Pelaksanaan restrukturisasi pada organisasi dimaksudkan untuk memperoleh efisiensi dalam organisasi dan meminimalkan range serta kompleksitas struktur organisasi, mendorong pelaksanaan delegasi atau pelimpahan wewenang, mendorong inisiasi dan shareholder untuk menaikkan keuntungan, yang dalam organisasi pemerintah akan meningkatkan kepercayaan masyaraka.[220] Sementara itu, menurut Ambar Widaningrum birokrasi pemerintah bisa dipertimbangkan menjadi organisasi efisien tanpa meninggalkan nilai-nilai kepublikan (*publicness*).[221]

Pada tahun 2010, pemerintah Indonesia yang pada saat itu dibawah kepemimpinan Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono menerbitkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres ini menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Melalui Perpres No 81 tahun 2010 diharapkan pada tahun 2025, telah terwujud tata pemerintahan yang baik dengan birokrasi pemerintah yang

---

[219] Ibid…392
[220] Opcit Dwiyanto, 2011
[221] Widaningrum, A. (2017). Public trust and regulatory compliance. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, *21*(1), 1-13.

bappelitbangda

profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara. Kondisi di atas dapat dikemukakan pada gambar berikut:



Gambar 2.11 Kondisi Birokrasi yang Diinginkan (Sumber: Lampiran Perpres No 81 tahun 2010:9)

Grand Design Reformasi Birokrasi yang diatur dalam Perpres No 81 tahun 2010 adalah rancangan induk yang berisi arah kebijakan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional untuk kurun waktu 2010-2025. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 ditetapkan dengan Peraturan Presiden, sedangkan Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 ditetapkan dengan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi agar dapat memiliki sifat fleksibilitas sebagai suatu living document.[222]

Sedarmayanti[223] mengemukakan permasalahan dan kebijakan reformasi aparatur Negara dewasa ini meliputi: (1) manajemen perencanaan dalam

[222] Perpres No 81 tahun 2010. Hlmn 4

[223] Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.

bappelitbangda

pemerintahan Negara belum diselenggarakan secara terpadu dan terintegrasi, (2) peranan lembaga pusat sistem administrasi Negara, (3) kinerja kepegawaian Negara, (4) klasifikasi jabatan, (5) Gender mainstreaming, (6) Asosiasi professional PNS, (7) Model Desentralisasi terbatas, (8) mobilitas PNS daerah terbatas, (9) sistem informasi kepegawaian kurang akuat, (10) Program diklat, (11) sistem penggajian, dan (12) Praktek Korupsi dan Nepotisme (KKN) dalam penerimaan PNS, penempatan dan promosi pejabat sudah menyebar hampir di semua jabatan dan sektor.

Menurut Dahyar Daraba[224] Indonesia membutuhkan kebijakan reformasi birokrasi yang visioner, holistis, dan koheren untuk mengobati penyakit birokrasi yang seperti itu. Kebijakan yang tambal sulam, berdurasi pendek, dan tidak partisipatif cenderung lemah untuk menjawab tantangan yang dihadapkan oleh birokrasi pemerintah yang semakin kompleks dan sulit direspon secara baik oleh birokrasi pemerintah. kebijakan yang berdurasi pendek sering gagal menciptakan peta jalan yang mampu memberikan kejelasan arah pembaruan birokrasi dan peran dari masing-masing aktor dalam mendukung pembaruan birokrasi.

Dwiyanto[225] mengemukakan bahwa birokrasi masa depan harus memiliki keunggulan dibandingkan institusi sosial dan politik lainnya. Keunggulan ini ditunjukkan oleh sikap, perilaku, dan pelayanan yang diselenggarakannya. Sedarmayanti[226] menyebut ada delapan sifat keunggulan yaitu: kepemimpinan,

[224] Dahyar Daraba. 2019. H45
[225] Agus Dwiyanto, 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi, Pt. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
[226] Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.

bappelitbangda

otonomi, pengendalian, keterlibatan, orientasi pasar, kembali ke hal dasar dan tinggal di sana, pembaharuan, dan integritas. Keunggulan penting untuk dimiliki oleh birokrasi dan aparaturnya apabila mereka ingin berperan meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi pasar global yang semakin terbuka.

Selain melakukan reformasi struktur birokrasi pemerintahan pemerintah Indonesia juga harus melakukan reformasi terhadap budaya (*culture*) birokrasi di Indonesia. Menurut David Osborne dan Peter Plastrik[227] untuk mengubah mindset seseorang, sebuah masyarakat atau sebuah tatanan sosial salah satu strateginya adalah dengan membuat atau merekayasa budaya sehingga terciptanya budaya baru yang lebih baik. Budaya baru perlu diciptakan untuk menggusur tradisi, nilai dan praktik lama yang selama ini membuat birokrasi gagal menjalankan peran tugas dan fungsinya dengan maksimal. Pendapat ini sejalan dengan pendapat dari Geovani Meiwanda[228] yang menyatakan bahwa budaya birokrasi penting untuk dibangun dan dikembangkan agar mampu memberikan petunjuk, menginspirasi, dan mendorong perubahan menuju pada pencapaian visi dan misi pembangunan.

Dengan mengubah budaya birokrasi maka orientasi pelayanan dapat dikembangkan secara mudah serta budaya melayani dengan mudah akan berkembang dalam birokrasi publik.[229] Cara pandang birokrasi terhadap warganya juga niscaya berbeda. Mereka tidak lagi melihat dan menempatkan warganya

bappelitbangda

[227] Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1 Jacob Way, Reading, MA 01867.
[228] Meiwanda, G. (2017). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermartabat. *WEDANA: Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik dan Birokrasi*, *3*(1), 331-336.
[229] Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, *27*(3), 302.

sebagai klien, melainkan sebagai warga yang berdaulat.[230]

Sebagai pelayan warga, birokrasi harus memenuhi kehendak dan keinginan warganya. Namun, pada saat yang sama aparat birokrasi juga berperan sebagai pemberdaya serta peduli terhadap persoalan dan kebutuhan warga. Birokrasi dan aparaturnya harus dapat berperan sebagai pemberdaya serta peduli terhadap persoalan dan kebutuhan warga. Birokrasi dan aparaturnya harus dapat berperan sebagai pemberdaya dan penolong bagi warga yang tertindas dan terpinggirkan.[231] Dengan demikian, seorang birokrasi tidak hanya melaksanakan tugasnya yang bersifat administrasi dan urusan kantor saja, melainkan juga memiliki kewajiban dalam pembangunan dan pemberdayaan masyarakat di lingkungannya.

Dengan begitu aparat birokrasi pemerintah dapat membedakan pelayanan yang diselenggarakannya dengan pelayanan yang diberikan sektor swasta. Penyelenggara layanan swasta cenderung menempatkan pengguna layanannya sebagai warga yang bukan hanya perlu dilayani tetapi juga diperhatikan kebutuhan dan keterbatasannya serta diberdayakan potensinya.[232] Dengan orientasi pelayanan yang demikian akan membuat aparat birokrasi mampu menjalani hubungan emosional dengan warganya. Hubungan antara aparat birokrasi dengan warganya tidak bersifat transaksional sebagaimana yang terjadi dalam pasar, melainkan lebih bersifat transformatif.

bappelitbangda

[230] Wray, M., & Houghton, A. M. (2019). Implementing disability policy in teaching and learning contexts–shop floor constructivism or street level bureaucracy?. *Teaching in Higher Education*, *24*(4), 510-526.

[231] Subarsono, A. G. (2021). Bab 4 Pelayanan Publik Yang Efisien, Responsif, Dan Non-Partisan. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, 135.

[232] Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). The new public service: Serving, not steering. New York: ME Sharpe. *Standar Pelayanan Minimal, Pustaka Pelajar, Yogyakarta*.

Berikut ini adalah table perbandingan paradigm birokrasi publik:

Tabel 2.8 Komparasi Paradigma Birokrasi Publik

Public Service	OPA *Old Public Administration*	NPM *New Public Management*	*Entrepeneure Government*	NPS *New Public Services*
Tujuan	Efisiensi dan Professional	Pelayanan Prima	Pelayanan dan Pemberdayaan	Kualitas Pelayanan
Insentif	Fungsional Struktural	Sistem Konsekuen	Sistem Konsekuen	Fungsional Struktural Swasta
Pertanggungjawaban	Pada klien dan Konstituen Secara hirarkhis	Pada Konsumen atau Pasar	Pada *costumer* Atau pasar	Pada warga Negara (*citizens*)
Kekuasaan	Pada *top management*	Pada pekerjaan dan pengguna jasa	Pada pekerja dan pengguna jasa	Pada warga Negara
Budaya	Arogan Penekanan pada Ketaatan menjalankan aturan dan efisiensi	Menyentuh hati *winning minds* Penekanan pada perombakan visi dan misi	Menyentuh hati *winning minds*	Ramah, inovatif Penekanan pada perombakan kultur pelayanan
Peran pemerintah	Rowing	Steering	Steering	Serving
Konsep kepentingan publik	Tercermin pada UU yang secara politis sudah dirancang pemerintah	Merupakan agregat kepentingan individual	Merupakan agregat kepentingan individual	Merupakan hasil dialog mengenai nilai

(Sumber diolah dari pemikiran Osborne, Ferlie dan Denhar)

Salah satu bentuk rekayasa budaya adalah dengan cara pemerintah menciptakan simbol-simbol baru yang relevan dengan perilaku dan tradisi baru yang akan dikembangkan.[233] Bahasa, simbol, dan citra dari sosok aparat birokrasi yang selama ini ditanamkan melalui sistem dan kurikulum pendidikan aparat

[233] Akadol, J. (2018). Budaya Hukum sebagai Faktor Pendorong Terwujudnya Reformasi Birokrasi Daerah di Indonesia. *Jurnal Magister Hukum Udayana*, *7*(1).

birokrasi perlu diubah. Simbol dan bahasa yang mencitrakan sosok yang gagah, tegas, berwibawa sebagaimana layaknya penguasa harus diubah menjadi sosok yang peduli, suka menolong, cekatan, dan bersahabat. Alasan lain tentang perlunya transformasi birokrasi adalah bahwa paradigma pelayanan publik telah bergeser dari model administrasi publik tradisional (*old public administratiton*) ke model manajemen publik yang baru (*new public management*) dan konsep terakhir telah menuju model pelayanan publik baru (*new public service*).[234]

Menurut Dahyar Daraba[235] birokrasi publik masa depan harus memiliki predisposisi yang positif terhadap democratic governance. Birokrasi dan aparaturnya harus mampu berperan aktif mewujudkan nilai-nilai democratic governance seperti partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas pada publik. Karakteristik birokrasi publik yang cenderung mendominasi proses pembuatan kebijakan dan menghalangi keterlibatan publik dalam proses itu harus dihilangkan. Birokrasi publik harus lebih terbuka dan secara aktif melibatkan warganya dalam kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik. Pelayanan publik bukan lagi domain pemerintah semata-mata, tetapi adalah urusan semua warga dan pemangku kepentingan. Spesifikasi pelayanan untuk memenuhi kebutuhan warga bukan lagi monopoli birokrasi, melainkan harus menjadi arena yang terbuka di mana semua pemangku kepentingan dan warga pengguna dapat berpartisipasi dalam penyelenggaraannya, termasuk berperan dalam pengambilan keputusan.

Dalam pandangan Dahyar Daraba[236] reformasi birokrasi yang menjadi fokus

[234] Mamun, H. A. R., Islam, M. T., & Islam, Z. (2021). Personnel management in Bangladesh: from old public administration to new public management. *Asian J. Soc. Sci. Leg. Stud*, *3*(4), 139-146.
[235] Dahyar Daraba Op.Cit 2019. H 64
[236] Ibid …90

bappelitbangda

kebijakan pemerintah harus dijadikan momentum yang tepat untuk melakukan perubahan dalam birokrasi. Keinginan pemerintah untuk melakukan perbaikan remunerasi cukup kuat, sementara tuntutan publik terhadap perubahan birokrasi publik semakin sulit untuk dibendung.[237] Reformasi birokrasi bukan hanya sekadar permasalahan peningkatan pendapatan atau remunerasi birokrat semata, namun lebih jauh dari itu yaitu perubahan sikap mental dari yang dilayani menjadi pelayan profesional sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Komitmen dari pemimpin merupakan kunci keberhasilan reformasi birokrasi dalam rangka menciptakan pemerintah yang bersih, trasnparan dan akuntabel. Menurut Novy Setya Yunas[238] komitmen pemimpin dan *leadership character* atau karakter kepemimpinan adalah hal yang penting dalam upaya modernisasi, transformasi serta perubahan terhadap nilai-nilai, struktur dan peningkatan kinerjabirokrasi. Selain dari itu, menurut Dwiyanto[239] faktor yang memperngaruhi suksesnya reformasi birokrasi adalah adanya kesefahaman terhadap konsep, mekanisme dan tujuan reformasi birokrasi yang menjadi kebijakan pemerintah. Dwiyanto menambahkan adanya distorsi terhadap nilai dan substansi kebijakan adalah hal yang sering terjadi pada tataran teknis dan pelaksanaan suatu kebijakan. Oleh karena itu, para pemangku kepentingan sering kali memberikan interprestasi terhadap isi kebijakan berdasarkan kepentingannya yang sempit, terutama ketika isi kebijakan tidak terdefinisikan dengan jelas. Akibatnya, distorsi terhadap kebijakan

bappelitbangda

[237] Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang Dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, *8*(2), 178-185.
[238] Yunas, N. S. (2016). The development of e-government system in Indonesia. *Jurnal Bina Praja: Journal of Home Affairs Governance*, *8*(1), 112
[239] Agus Dwiyanto, 2011. Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi, Pt. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

menjadi salah satu permasalahan awal yang harus dihadapai oleh para agen pelaksana.

Menurut Siti Zuhro masyarakat sebagai kekuatan sosial memiliki peran yang penting dalam kesuksesan reformasi birokrasi demi tercapainya pemerintah yang baik (*good governanece*). Selain dari itu, Siti Zuhro juga berpendapat bahwa pemerintahan daerah yang bersih akan tercipta apabila pengusawa, pihak swasta yang menjadi mitra pemerintah tidak melakukan suap. Dengan demikian, pihsak swasta dan perusahaan juga harus menjalankan praktik bersih dalam menerima dan menj alankan proyek yang diterima nya Dengan kata lain kesadaran kepala daerah untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik juga harus ditunjang dengan praktik bersih diri dari perusahaan yang akan menjadi rekanan.[240]

Adapun sasaran dari reformasi birokrasi menurut Perpres No 81 tahun 2010 adalah: a) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; b) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; c) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Pada tahun 2025, pencapaian sasaran-sasaran di atas secara bertahap, diharapkan telah menghasilkan governance yang berkualitas. Semakin baik kualitas governance, semakin baik pula hasil pembangunan (*development outcomes*) yang ditandai dengan: a) tidak ada korupsi; b) tidak ada pelanggaran; c) APBN dan APBD baik; d) semua program selesai dengan baik; e) semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat; f) komunikasi dengan publik baik; g) penggunaan waktu (jam kerja) efektif dan produktif; h) penerapan reward dan punishment secara konsisten dan berkelanjutan;

[240] Zuhro, R. S. (2018). Demokrasi, otonomi daerah dan pemerintahan indonesia. *Interaktif: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, *10*(1), 1-41.

bappelitbangda

i) hasil pembangunan nyata (propertumbuhan, prolapangan kerja, dan propengurangan kemiskinan; artinya, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat).

Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Adapun area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi seluruh aspek manajemen pemerintahan, seperti yang dikemukakan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.9

Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing)*
Tata laksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (*mind set*) dan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

(Sumber: Perpres No 81 tahun 2010)

ba...tbangda

Pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui tiga tingkat pelaksanaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.10 Tingkat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi

Tingkat Pelaksanaan		Keterangan
Nasional	**Makro**	menyangkut penyempurnaan regulasi nasional yang terkait dengan upaya pelaksanaan reformasi birokrasi
	Meso	menjalankan fungsi manajerial, yakni menerjemahkan kebijakan makro dan mengkoordinir (mendorong dan mengawal) pelaksanaan reformasi birokrasi di tingkat K/L dan Pemda
Kementerian/ Lembaga/ Pemda	**Mikro**	menyangkut implementasi kebijakan/ program reformasi birokrasi sebagaimana digariskan secara nasional yang menjadi bagian dari upaya percepatan reformasi birokrasi pada masing-masing K/L dan Pemda

(Sumber: Perpres No 81 tahun 2010)

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan melalui program-program yang berorientasi pada hasil (outcomes oriented program). Program-program tersebut dilaksanakan sesuai dengan tingkat pelaksanaannya sebagaimana tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.11 Perbandingan Program Antar tingkat Pelaksanaan

Program Untuk Tingkat Makro	Program Untuk Tingkat Meso	Program Untuk Tingkat Mikro
1) Penataan Organisasi 2) Penataan Tata laksana 3) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur 4) Penguatan Pengawasan 5) Penguatan Akuntabilitas Kinerja 6) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	1) Manajemen Perubahan 2) Konsultasi dan Asistensi 3) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan 4) *Knowledge management*.	1) Manajemen Perubahan 2) Penataan Peraturan Perundang-undangan 3) Penataan dan penguatan Organisasi 4) Penataan Tata laksana 5) Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur 6) Penguatan Pengawasan 7) Penguatan Akuntabilitas Kinerja 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik 9) Monitoring, Evaluasi dan Pelaporan

(Sumber: Perpres No 81 tahun 2010)

baa itbangda

2.2.3 Applied Theory; Implementasi Kebijakan Publik, Teori Transformasi Birokrasi

2.2.3.1 Implementasi Kebijakan Publik

Studi implementasi merupakan suatu kajian mengenai studi kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaan dari suatu kebijakan. Dalam praktiknya, implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang begitu kompleks. Van Meter dan Van Horn[241] mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai:

> "tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan."

Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri. Studi implementasi mulai mendapatkan perhatian yang luas pada tahun 1970an, manakala Jeffrey Pressman dan Aaron Wildavsky[242] pada tahun 1973 menerbitkan buku yang merupakan hasil penelitian mereka berjudul 'Implementation', dianggap telah memberikan sumbangan yang paling berpengaruh dalam perkembangan kajian Implementasi Kebijakan Publik.[243] Hasil penelitian tersebut melahirkan suatu pendekatan yang bersifat rasional dengan sudut pandang *top-down*. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa apa yang sudah

[241] Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, *6*(4), 445-488.
[242] Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973). Implementation (Berkeley, University of California Press). *Implementation Science*.
[243] Parsons, W. (2006). Innovation in the public sector: Spare tyres and fourths plinths. *Innovation Journal*, *11*(2), 1-10.

bappelitbangda

diputuskan (Kebijakan) adalah alternatif terbaik dan agar mencapai hasil, maka kontrol administrasi dalam proses implementasinya adalah hal yang mutlak dilakukan. Dalam pendekatan ini proses pembuatan kebijakan dipandang sebagai sebuah proses yang rasional, sedangkan implementasi merupakan pelaksanaan tujuan yang telah dipilih melalui tindakan-tindakan yang rasional pula.

Kemudian muncul Erwin Hargrove[244] dalam Wahab[245] yang mempertanyakan '*missing link'* (mata rantai yang hilang) dalam studi kebijakan publik, khususnya pada proses antara formulasi kebijakan dan evaluasi kebijakan. Hargrove mengemukakan dalam buku *'The Missing Link: Study of Implementation of Social Policy'* bahwa selama ini studi tentang Kebijakan Publik terfokus pada studi tentang proses pembuatan kebijakan dan evaluasi kebijakan, sehingga mengabaikan masalah implementasinya.

Dalam pelaksanaan Kebijakan Publik seringkali dijumpai berbagai macam kendala yang mengganggu efektifitas proses implementasi kebijakan, sehingga capaian sasaran kebijakan tidak bisa diwujudkan sesuai dengan keinginan. Hal ini mengindikasikan bahwa proses implementasi kebijakan merupakan suatu hal yang harus mendapatkan perhatian secara seksama. Implementasi kebijakan dapat dimaknai sebagai serangkaian tindakan yang dilakukan secara terencana dan berkesinambungan dari berbagai aktivitas yang sebelumnya telah dilakukan melalui penetapan suatu kebijakan. Dengan demikian implementasi kebijakan mempunyai hubungan yang erat atau bahkan menjadi tahap lanjut dari perumusan kebijakan

[244] Hargrove, E. C. (1975). *The missing link: The study of the implementation of social policy*. Urban Inst Press.
[245] Wahab 2012 : 127

bappelitbangda

yang sebelumnya telah dilakukan. Implementasi kebijakan menjadi tahapan yang penting dalam kebijakan publik, karena tanpa implementasi maka tidak akan dapat diketahui pencapaian tujuan maupun dampak yang timbul dari suatu kebijakan yang telah dilaksanakan.

Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier[246] mengemukakan bahwa implementasi adalah upaya melaksanakan keputusan kebijakan. Mereka berpendapat bahwa peran penting dari implementasi kebijakan publik adalah kemampuannya dalam mengidentifikasikan variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi.

Berkenaan dengan hal tersebut, Mazmanian dan Sabatier[247] mengemukakan bahwa Implementasi dapat sebagai sesuatu untuk memahami apa yang senyatanya terjadi suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan negara yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikannya maupun untuk menimbulkan dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Lebih lanjut ditegaskannya bahwa implementasi adalah pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang- undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan- keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan. Lazimnya keputusan tersebut mengidentifikasikan

bappelitbangda

[246] Sabatier, P. A., & Mazmanian, D. A. (1983). The prospects for effective implementation of regulatory policy. In *Can Regulation Work?: The Implementation of the 1972 California Coastal Initiative* (pp. 1-26). Springer, Boston, MA.

[247] Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives. *Policy analysis*, 481-504.

masalah yang ingin di atasi, menyebutkan secara tegas tujuan/sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk menstrukturkan/mengatur proses implementasinya. Proses ini berlangsung setelah melalui sejumlah tahapan tertentu, biasanya diawali dengan tahapan pengesahan undang-undang, kemudian *output* kebijakan dalam bentuk pelaksanaan keputusan oleh badan (instansi) pelaksanaan, kesediaan dilaksanakannya keputusan-keputusan tersebut oleh kelompok-kelompok sasaran, dampak nyata baik yang dikehendaki atau yang tidak dari *output* tersebut, dampak keputusan sebagai dipersepsikan oleh badan-badan yang mengambil keputusan, dan akhirnya perbaikan-perbaikan penting (atau upaya untuk melakukan perbaikan) terhadap undang-undang/peraturan yang bersangkutan. Sedangkan Lester, Stewart dan Joe Dror[248] menyatakan bahwa Implementasi dipandang secara luas mempunyai makna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama menjalankan kebijakan dalam upaya untuk meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program.

Randall B. Ripley dan Grace A. Franklin[249] mengemukakan bahwa Implementasi meliputi berbagai macam kegiatan. *Pertama*, badan-badan pelaksana yang ditugasi oleh undang- undang dengan tanggung jawab menjalankan program harus mendapatkan sumber-sumber yang dibutuhkan agar implementasi berjalan lancar. Sumber-sumber ini meliputi personil, peralatan, lahan tanah, bahan-bahan mentah, dan di atas semuanya uang. *Kedua*, badan- badan pelaksana

[248] Lester, J., Stewart, J., & Dror, Y. (2000). On becoming a better policy scientist. *Policy Evaluation*, *6*(1), 19-21.
[249] Ripley, R. B., & Franklin, G. A. (1982). *Bureaucracy and policy implementation*. Dorsey Press.

bappelitbangda

mengembangkan bahasa anggaran dasar menjadi arahan-arahan konkret, regulasi, serta rencana-rencana dan desain program. *Ketiga*, badan-badan pelaksana harus mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka denagn menciptakan unit-unit birokrasi dan rutinitas untuk mengatasi beban kerja. Akhirnya, badan-badan pelaksana memberikan keuntungan atau pembatasan kepada para pelanggan atau kelompok-kelompok target. Mereka juga memberikan pelayanan atau pembayaran atau batasan-batasan tentang kegiatan atau apapun lainnya yang bisa dipandang sebagai wujud dari keluaran yang nyata dari suatu program.

Dalam tatanan implementasi kebijakan yang di laksanakan oleh berbagai tingkatan struktur pemerintah dapat dilihat dari 3 (tiga) sudut pandang, yang meliputi ; 1. Pemrakarsa kebijakan/pembuat kebijakan (*the center* atau pusat), 2. Pejabat-pejabat pelaksana di lapangan (*the periphery*), 3. Aktor-aktor perorangan diluar badan-badan pemerintahan kepada siapa program itu di ditujukan, yakni kelompok sasaran target group. Uraian tersebut diatas menunjukkan bahwa implementasi kebijakan melibatkan berbagai pihak, yakni para pemrakarsa/pembuat kebijakan yang akan mempengaruhi aktivitas para pejabat dalam struktur birokrasi pemerintah maupun aktor diluar struktur birokrasi yang merupakan kelompok sasaran.

Pemerintah pusat cenderung memandang implementasi kebijakan sebagai suatu upaya dari pejabat atau lembaga pada pemerintahan daerah untuk merubah perilaku kelompok sasaran (masyarakat) sesuai program yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu perhatian pemerintah pusat lebih terfokus pada sejauh mana sasaran (tujuan) kebijakan dapat dicapai, serta alasan tercapainya atau tidak tercapainya

bappelitbangda

sasaran (tujuan) kebijakan tersebut. Sementara itu pada sisi lain pejabat di lapangan lebih memfokuskan perhatian mereka pada perilaku pejabat dan instansi di lapangan dalam upaya menanggulangi berbagai gangguan yang terjadi pada wilayah kerjanya, yang disebabkan oleh usaha dari pejabat lain diluar instansi tersebut demi berhasilnya suatu kebijakan baru.

Dengan demikian tahapan implementasi merupakan peristiwa yang berhubungan dengan apa yang terjadi setelah suatu perundang-undangan ditetapkan dengan memberikan otoritas pada suatu kebijakan dengan membentuk *out-put* yang jelas dan dapat diukur. Oleh sebab itu tugas implementasi kebijakan adalah sebagai suatu penghubung yang memungkinkan tujuan-tujuan kebijakan mencapai hasil melalui aktivitas atau kegiatan dari program pemerintah. Suatu kebijakan ditetapkan selain untuk mengelola berbagai permasalahan dalam organisasi, juga disebabkan karena munculnya berbagai fenomena di dalam kehidupan masyarakat yang memerlukan penanganan tertentu secara sistematis.

Implementasi kebijakan merupakan serangkaian aktivitas atau kegiatan yang dilakukan setelah suatu kebijakan ditetapkan. Oleh sebab itu implementasi kebijakan mempunyai peran yang menentukan dalam kebijakan publik, karena tanpa suatu implementasi, kebijakan yang dibuat tidak akan dapat realisasikan sehingga menjadi suatu upaya tanpa makna. Melalui implementasi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan akan dapat dipantau pelaksanaannya dan dampak yang ditimbulkan oleh kebijakan yang dibuat. Dengan demikian implementasi kebijakan akan menjadi masukan bagi pelaksanaan suatu kebijakan, karena melalui implementasi akan dapat dideteksi kesesuaian pelaksanaan kegiatan, serta

bappelitbangda

kemungkinan dampak negatif yang akan ditimbulkan dalam setiap aktivitas/kegiatan yang dilakukan. Hal tersebut bisa menjadi masukan sehingga pelaksanaan program dapat terhindar dari kegagalan melalui pemberian alternatif model lain dalam pelaksanaan program kegiatan agar dapat terealisasi dengan baik.

Pressman dan Wildavsky[250] menegaskan bahwa Implementasi dimaknai sebagai suatu interaksi antara penyusunan tujuan dengan sarana-sarana tindakan untuk mencapai tujuan tersebut, atau kemampuan untuk menghubungkan dalam hubungan kausal antara yang diinginkan dengan cara untuk mencapainya. Dengan mengimplementasikan suatu kebijakan publik mungkin meliputi berbagai ragam tindakan ; dengan mengeluarkan dan menggunakan indikator, membelanjakan dana, memakai pinjaman, menghargai hibah, menandatangani kontrak, mengumpulkan data, mendistribusikan informasi, menganalisis berbagai masalah, mengalokasikan dan merekrut personalia, menciptakan unit-unit organisasi, mengusulkan berbagai alternatif, merencanakan masa depan, dan bernegosiasi dengan warga secara pribadi, bisnis, kelompok kepentingan, komite legislatif, unit-unit birokrasi, dan bahkan negara lain. Ketika para pembuat keputusan ini memiliki informasi yang tidak lengkap mengenai implementasi, mereka mungkin bahkan hanya akan mengakhiri program yang secara potensial berhasil, namun juga mungkin mengembangkan program tersebut secara tidak efektif.[251]

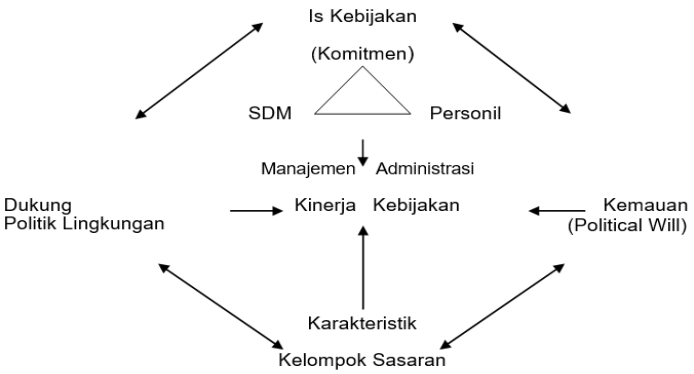
Kemudian Edwards III mengemukakan empat variabel kritis yang perlu dipertimbangkn dalam mengimplementasikan kebijakan publik. Keempat faktor/variabel tersebut bekerja secara simultan dan saling berinteraksi untuk

[250] Pressman, J. L. (1984). Wildavsky.(1973). Implementation. *How Great Expectations in*.hlmn 17
[251] Edwards III, G. C. (1980). Implementing Public Policy. Washington, DC: Congressional Quarterly.

bappelitbangda

membantu atau bahkan menjadi penghambat implementasi suatu kebijakan publik. Ke empat faktor tersebut meliputi ; komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi. Untuk memahami implementasi kebijakan diperlukan penyederhanaan dengan membagi penjelasan implementasi kebijakan menjadi komponen- komponen pokok. Namun demikian perlu diingat bahwa implementasi setiap kebijakan adalah sebuah proses dinamis, yang meliputi interaksi berbagai variabel.[252]

Terdapat berbagai faktor dalam implementasi kebijakan, Wibawa[253] memberikan gambaran dalam bentuk bagan atas determinan kinerja implementasi kebijakan. Menurutnya ada 4 (empat) faktor yang saling berinteraksi yang berfokus pada kinerja kebijakan, faktor tersebut secara berturut-turut adalah; (1) Isi kebijakan; (2) *Political will*; (3) Karakteristik kelompok sasaran; dan (4) Dukungan Lingkungan. Keempat komponen dalam interaksi yang berlangsung berada dalam interdefendensi implementasi kebijakan sebagaimana pola berikut :



Gambar 2.2 Pola interaksi Faktor Kinerja Kebijakan

[252] Ibid..
[253] Wibawa, S. (1994). Kebijakan publik. *Jakarta: Intermedia*. Hlmn 89

baca litbangda

Dalam proses implementasi tersebut berbagai macam aktivitas akan dilakukan agar kebijakan tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan. Jones[254] mengemukakan bahwa dalam mengimplementasikan suatu kebijakan publik terdapat 3 aktivitas yang harus dilakukan, yakni :

a. Aktivitas Pengorganisasian *(Organization)*, merupakan suatu upaya menetapkan dan menata kembali sumber daya *(resourses)*, Unit-unit *(units)*, dan metode-metode *(methods)* yang mengarah pada upaya mewujudkan (merealisasikan kebijakan menjadi hasil *(outcome)* sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan.
b. Aktivitas Interpretasi *(interpretation)* merupakan aktivitas interpretasi (penjelaasan) substansi dari suatu kebijakan dalam bahasa yang lebih operasional dan mudah dipahami, sehingga substansi kebijakan dapat dileksanakan dan diterima oleh para pelaku dan sasaran kebijakan.
c. Aktivitas aplikasi *(application)* merupakan aktivitas penyediaan pelayananse cara rutin, pembayaran atau lainnya sesuai dengan tujuan dan sarana kebijakan yang ada *(routine provision of service, payment, or other agree upon objetives or instruments)*.

Merujuk pada pendapat Jones tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu proses yang meliputi berbagai aktivitas atau tindakan yang sistematis melalui pengorganisasian, interpretasi, dan aplikasi.

Dalam proses implementasi kebijakan seringkali dijumpai kegagalan dalam pelaksanaannya. Kegagalan tersebut bisa di sebabkan oleh berbagai macam faktor,

[254] Jones, M. T. (1986). Regional Disparities and Public Policy in Tunisian Education. *Comparative education*, *22*(3), 201-220.

bappelitbangda

keterbatasan informasi yang diterima bisa saja memunculkan persepsi yang kurang tepat kepada obyek kebijakan maupun kepada para implementor sebagai pelaksana kebijakan. Selain itu isi kebijakan yang samar atau kurang jelas, dan kurangnya dukungan terhadap kebijakan yang dibuat serta pembagian potensi dapat menjadi pemicu terjadinya kegagalan dalam proses implementasi kebijakan. Berkenaan dengan hal tersebut Peters[255] mengemukakan beberapa faktor penyebab terjadinya kegagalan dalam Implementasi Kebijakan, yaitu :

a. Informasi

   Kekurangan informasi dengan mudah mengakibatkan adanya gambaran yang kurang tepat baik kepada obyek kebijakan maupun kepada para pelaksana dari isi kebijakan yang akan dilaksanakannya dan hasil-hasil dari kebijakan itu.

b. Isi Kebijakan

   Implementasi suatu kebijakan dapat gagal karena masih samarnya isi atau tujuan kebijakan atau ketidak tepatan atau ketidak tegasan intern ataupun ekstern atau kebijakan itu sendiri, menunjukkan adanya kekurangan yang sangat berarti atau adanya kekurangan yang menyangkut sumber daya pembantu.

c. Dukungan

   Implementasi kebijakan publik akan sangat sulit bila pada pelaksanaannya tidak cukup dukungan untuk kebijakan tersebut.

d. Pembagian potensi

   Hal ini terkait dengan pembagian potensi diantaranya para aktor implementasi

[255] Peters, B. G. (2015). State failure, governance failure and policy failure: Exploring the linkages. *Public Policy and Administration*, *30*(3-4), 261-276.

bappelitbangda

dan juga mengenai organisasi pelaksana dalam kaitannya dengan diferensiasi tugas dan wewenang.

Hogwood, Gunn dan Archibald[256] mengemukakan pendapatnya tentang pengertian kegagalan kebijakan yang terbagi dalam dua kategori besar yang meliputi :

a. *Non Implementation* (Tidak terimplementasikan), yang mengandung arti bahwa suatu kebijakan tidak dilaksanakan sesuai dengan rencana, mungkin karena pihak-pihak yang terlibat dalam pelaksanaannya tidak mau bekerjasama, atau mereka telah bekerja secara tidak efisien, bekerja setengah hati, atau karena mereka tidak sepenuhnya menguasai permasalahan, atau kemungkinan permasalahan yang digarap diluar jangkauan kekuasaan, sehingga betapapun gigih usaha mereka, hambatan-hambatan yang ada tidak sanggup mereka tanggulangi. Akibatnya implementasi yang efektif sukar untuk dipenuhi.
b. *Unsuccessful implementation* (Implementasi yang tidak berhasil), biasanya terjadi ketika suatu kebijakan tertentu telah dilaksanakan sesuai dengan rencana, namun mengingat kondisi eksternal ternyata tidak menguntungkan-semisal tiba-tiba terjadi peristiwa pergantian kekuasaan *(coup de' tat)*, bencana alam, dan lain sebagainya, kebijakan tersebut tidak berhasil dalam mewujudkan dampak atau hasil akhir yang dikehendaki.

Untuk memperkecil terjadinya kegagalan dalam implementasi kebijakan,

[256] Hogwood, B. W., Gunn, L. A., & Archibald, S. (1984). *Policy analysis for the real world* (Vol. 69). Oxford: Oxford University Press.

bappelitbangda

maka menurut Islamy[257] perlu diperhatikan tahapan- tahapan yang terbagi dalam dua bentuk, yakni :

a. Bersifat *self executing* yang berarti bahwa dengan dirumuskannya dan disahkannya suatu kebijakan, maka kebijakan tersebut akan terimplementasikan dengan sendirinya.
b. Bersifat *non-self executing*, bahwa suatu kebijakan publik perlu diwujudkan dan diilaksanakan oleh berbagai pihak supaya pembuatan kebijakan tercapai.

Para pakar mempunyai perspektif yang berbeda dalam memahami implementasi. Dari hasil penelitian yang dilakukan para pakar terhadap implementasi kebijakan dapat diidentifikasi beberapa pendekatan yang dapat dikelompokkan ke dalam 3 generasi yang mempunyai perbedaan dalam karakteristik maupun capaiannya.[258] Generasi Pertama (1970- an) yang dipelopori Pressman dan Wildavsky menggunakan pendekatan studi kasus dalam implementasi kebijakan. Mereka mengasumsikan implementasi kebijakan sebagai masalah yang terjadi antara kebijakan dan eksekusinya, untuk itu dilakukan investigasi terhadap implementasi kebijakan secara mendalam yang dilaksanakan pada suatu lokasi tertentu.

Tujuan studi untuk mengetahui dan mencari jawaban mengapa implementasi tersebut gagal dilaksanakan. Generasi kedua (1980-an), memanfaatkan banyak teori yang merupakan peninggalan dari Generasi pertama. Karena telah memiliki teori atau model maka studi implementasi yang dilakukan menjadi lebih kompleks dan

[257] Islamy, I. 2003.....Hlmn 102
[258] DeLeon, P., & DeLeon, L. (2002). What ever happened to policy implementation? An alternative approach. *Journal of public administration research and theory*, *12*(4), 467-492.

bappelitbangda

telah menggunakan metode yang lebih ketat dengan pemenuhan terhadap berbagai kaidah yang di syaratkan bagi suatu penelitian ilmiah. Generasi kedua mengembangkan pendekatan dari atas ke bawah *(top-down perspective)* dalam implementasi kebijakan. Diklasifikasikan sebagai pendekatan *top-down* karena mereka memulai kerjanya dengan tahapan memahami kebijakan dan melihat efektivitas capaian kebijakan tersebut secara nyata. Hal inilah yang disebut sebagai pendekatan *Command and Control* yang bermakna memberi komando dan mengawasi segala aktivitas yang dilakukan. Disebut *Command and Control* karena adanya asumsi bahwa dalam implementasi kebijakan kejelasan perintah serta pengawasan dari atasan terhadap bawahan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Mazmanian dan Sabatier dianggap paling lengkap dalam menyajikan variabel implementasi sehingga menjadi sebuah model implementasi melalui pendekatan *top-down*.[259] Variabel-variabel tersebut meliputi :

a. *Tractability of the problem*, yang merupakan tingkat kesulitan masalah yang harus dipecahkan melalui implementasi suatu kebijakan.
b. Semakin kompleks dan sulitnya permasalahan yang terjadi akan berpengaruh terhadap capaian keberhasilan implementasi .
c. *Ability of statue to structure implementation*, yang merupakan kemampuan kebijakan dalam merespon masalah yang akan dipecahkan. Proses implementasi akan berhasil manakala didukung oleh kejelasan tujuan,

[259] Purwanto, E.A Dan Sulistyastuti, D.R. 2012. *Implementasi Kebijakan Publik, Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia.* Gava Media. Yogyakarta. Hlmn 40

bappelitbangda

sumber daya dan lain-lain.

d. *Non Statutory Variable*, yang merupakan variabel yang di luar kebijakan (non kebijakan). Jika dukungan dari lingkungan kebijakan besar maka peluang kesuksesan akan semakin dalam implementasi kebijakan akan semakin besar pula. Oleh sebab itu variabel ini sering juga disebut sebagai Variabel Konteks dan Lingkungan Kebijakan.

Dalam era yang bersamaan muncul pendekatan *bottom-up* sebagai akibat ketidakpuasan terhadap pendekatan *top-down* yang dianggap terlalu menyederhanakan masalah dan cenderung instrumentalis karena hanya menaruh perhatian terhadap efektivitas implementasi kebijakan. Padahal menurut penganut *bottom-up* ini realitas implementasi kebijakan bisa jadi lebih kompleks dan tidak hanya berkepentingan dengan issu efektivitas atau efisiensi implementasi suatu kebijakan saja. Generasi ketiga (1990-an) muncul karena anggapan adanya kelemahan terhadap model implementasi yang dihasilkan Generasi kedua. Oleh sebab itu para ahli mencoba mengembangkan metode yang dianggap lebih baik agar hasil penelitian mereka menjadi lebih dapat diandalkan. Para peneliti Generasi kedua mendukung terhadap pendekatan bottom-up yang telah dirintis Generasi kedua, dan mereka berusaha untuk mengembangkan studi implementasi ke arah yang lebih baik. Generasi ketiga yang dipelopori oleh Malcolm L. Goggin berasumsi bahwa perilaku pelaksana implementasi kebijakan menjadi penentu keberhasilan implementasi kebijakan.[260]

[260] Goggin, M. L. (1986). The" too few cases/too many variables" problem in implementation research. *Western Political Quarterly*, *39*(2), 328-347.

bappelitbangda

2.2.3.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi Implementasi Kebijakan

Setiap kebijakan selalu akan mengandung resiko kegagalan pada tahapan implementasinya. Tidak semua implementasi kebijakan dapat berjalan mulus, karena terdapat berbagai macam faktor yang akan mempengaruhi keberhasilannya. Menurut Wahab[261] kegagalan implementasi kebijakan dapat ditelusuri pada tiga wilayah kerja, yang meliputi :

a. Pelaksanaan yang jelek *(Bad Execution)*, merupakan pelaksanaan kebijakan yang memang tidak baik dan disebut sebagai kegagalan implementasi *(Implementation Failure).* Pelaksanaan yang jelek ini biasanya dikarenakan SDM yang rendah.
b. Kebijakan yang jelek *(Bad Policy)*, sebuah kebijakan yang jelek karena kurangnya pengetahuan, keterampilan pemahaman dan pengalaman pembuat kebijakan (Smith 1990), kurangnya dukungan data informasi yang tepat (Dunn, 1998)
c. Kebijakan itu memang bernasib jelek *(Bad Luck)*, hal ini disebabkan hal khusus dan kondisioner.

Islamy[262] mengemukakan bahwa para pembuat dan pelaksana kebijakan publik harus menyiapkan keahlian teknis yang dibutuhkan agar mampu memprediksi dan meramalkan secara lebih baik dan meyakinkan beberapa kemungkinan dan konsekuensi dari setiap alternatif kebijakan yang dipilihnya.

Dalam siklus kebijakan publik, Implementasi memegang peran yang sangat menentukan. Kesuksesan implementasi kebijakan akan diperoleh manakala

[261] Wahab. 2012 : 129
[262] Islamy (2003)…. Hlmn 125

bappelitbangda

implementasi kebijakan tersebut sesuai dengan tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan. Kegagalan dalam mencapai tujuan dan sasaran kebijakan (Implementasi) menurut Brigman dan Davis dipengaruhi oleh faktor-faktor ; 1). Spesifikasi kebijakan yang tidak lengkap; 2) Instansi yang tidak cocok; 3) Tujuan yang saling berlawanan; 4) Insentif tidak memadai; 5) Ketidakjelasan arah implementasi; 6) Keterbatasan keahlian; 7). Sumberdaya administrasi yang terbatas; 8) Kegagalan komunikasi.[263]

Implementasi kebijakan mengasumsikan bahwa para pemegang peran yang terlibat langsung mempunyai informasi yang dibutuhkan atau sangat berkaitan agar dapat memainkan peranannya dengan baik, informasi ini dalam kenyataannya justru sering tidak ada. Dalam keadaan demikian, para pelaksana sering kurang diketahui oleh pihak atasan. Informasi ini juga berkaitan dengan objek-objek kebijakan, misalnya masyarakat tidak cukup mengetahui kemungkinan-kemungkinan yang akan diberikan kepada pelaksana (pemerintah) atau tentang kewajiban- kewajiban yang harus mereka penuhi.

a. Banyaknya dukungan bagi kebijakan yang diimplementasikan.

Pelaksanaan suatu kebijakan akan sangat sulit bilamana tidak mendapatkan dukungan yang cukup. Kurangnya dukungan, misalnya dapat dilihat dari cara pelaksana dalam memanfaatkan kebebasan kebijakan mereka. Selanjutnya, mungkin juga terjadi karena kurangnya kesediaan masyarakat sebagai obyek atau dapat juga terjadi apabila masyarakat merasa terikat pada kegiatan-kegiatan tertentu sesuai dengan kewajiban yang harus dipenuhi sepeti yang diinginkan oleh suatu

[263] Badjuri, Abdulkahar. Teguh Yuwono.2003. Kebijakan Publik : Konsep dan Strategi. Semarang : Universitas Diponegoro.

bappelitbangda

peraturan yang ada.

b. Pembagian potensi.

Pembagian potensi diantara para pelaku (aktor) yang terlibat dalam implementasi kebijakan. hal ini misalnyaberkaitan dengan diferensiasi tugas dan wewenang. Kegagalan implementasi juga dikemukakan oleh Makinde[264] yang menyatakan bahwa kegagalan implementasi disebabkan antara lain oleh : a). Kelompok sasaran *(target beneficiaries)* tidak terlibat dalam implementasi program; b). Program yang diimplementasikan tidak mempertimbangkankondisi lingkungan sosial, ekonomi, dan politik; c) Adanya korupsi; d). Sumberdaya manusia yang kapasitasnya rendah; e). Tidak adanya koordinasi dan monitoring Dari berbagai pendapat diatas dapat dipahami bahwa implementasi merupakan suatu proses yang kompleks, karena proses implementasi tersebut melibatkan berbagai unsur, sehingga perlu koordinasi dan mekanisme kontrol yang baik agar proses tersebut dapat berjalan dengan baik. Apabila koordinasi dan kontrol terabaikan, maka potensi kegagalan selalu membayangi.

2.2.3.1.4 Model Implementasi Kebijakan

Pada penelitian ini, akan digunakan teori Implementasi Kebijakan Publik dari George Edward III. Peneliti memilih untuk menggunakan teori ini karena dianggap tepat dengan keadaan yang terjadi di lapangan yaitu belum terlaksananya tujuan Pergub Banten tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Inklusif di Provinsi Banten dengan Studi pada Sekolah Inklusif di Kota Serang. Teori ini dipilih untuk

[264] Makinde, T. (2005). Problems of policy implementation in developing nations: The Nigerian experience. *Journal of Social sciences*, *11*(1), 63-69.

bappelitbangda

dijadikan mata pisau penelitian karena lebih sesuai dengan mengarahkan fokus penelitian langsung kepada internal dari implementor kebijakan tersebut. George Edward III membuat empat Faktor yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu:

a. Komunikasi

Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang akan mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat, akurat, dan konsisten. Komunikasi (atau pentransmisian informasi) diperlukan agar para pembuat keputusan dan para implementor akan semakin konsisten dalam melaksanakan setiap kebijakan yang akan diterapkan dalam masyarakat.

Edward III meyakini bahwa faktor penting bagi implementor adalah harus memahami apa yang akan dilakukannya. Keputusan, kebijakan dan perintah harus diteruskan kepada personil yang tepat, sehingga keputusan dan perintah-perintah itu dapat diikuti. Untuk itu maka komunikasi harus dilakukan secara akurat dan dipahami dengan cermat oleh para pelaksana. Suatu kebijakan akan dapat diimplementasikan dengan baik jika petunjuk pelaksanan jelas dan dipahami oleh pelaksana, sehingga tidak menimbulkan kebingungan dalam melaksanakan pekerjaan. Ketidakjelasan petunjuk pelaksanaan dapat membuka peluang bagi pelaksana untuk memaksakan pandangan mereka sendiri.Tiga hal penting yang harus selalu diperhatikan dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut :

bappelitbangda

a) Transmisi.

Transmisi merupakan faktor pertama yang mempengaruhi komunikasi kebijakan. untuk itu sebelum pejabat mengimplementasikan suatu keputusan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah ditetapkan. Namun demikian banyak ditemukan dimana keputusan-keputusan tersebut tidak dilaksanakan atau terjadi kesalahpahaman terhadap keputusan-keputusan yang dikeluarkan.

b) Kejelasan.

Petunjuk pelaksanaan harus dikomunikasikan secara jelas kepada pelaksana kebijakan. Perintah yang kabur dan tidak secara jelas menyebutkan kapan dan bagaimana suatu program dilaksanakan akan memicu terjadinya interpretasi yang salah atau bahkan bertentangan dengan pesan awal. Namun demikian ketidakjelasan pesan komunikasi kebijakan tidak selalu menghambat implementasi, karena pada situasi dan kondisi tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan.

c) Konsistensi.

Perintah-perintah yang diberikan kepada pelaksana harus konsisten dan jelas. Perintah yang jelas sekalipun apabila bertentangan maka perintah tersebut tidak akan memudahkan para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu perintah yang tidak konsisten dapat mendorong para pelaksana mengambil tindakan yang sangat longgar dalam menafsirkan dan mengimplementasikan kebijakan.

b. Sumberdaya

bappelitbangda

Sumberdaya merupakan hal penting dalam faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan. Sumberdaya terdiri dari beberapa elemen, yaitu:

a) Staf, sumberdaya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf. Kegagalan yang terjadi dalam implementasi kebijakan salah satunya disebagiankan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel) dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
b) Informasi, dalam implementasi kebijakan, informasi mempunyai dua bentuk, yaitu pertama informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Implementor harus mengetahui apakah orang lain yang terlibat di dalam pelaksanaan kebijakan tersebut patuh terhadap hukum.
c) Wewenang, pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang itu nihil, maka kekuatan para implementor dimata publik tidak terlegitimasi, sehingga dapat menggagalkan proses implementasi

bappelitbangda

kebijakan. Tetapi, dalam konteks lain, ketika wewenang itu ada, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektifitas kewenangan. Di satu pihak, efektifitas kewenangan diperlukan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan; tetapi di sisi lain, efektifitas akan menyurut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingan sendiri atau demi kepentingan kelompoknya.

d) Fasilitas, fasilitas fisik juga merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil

c. Disposisi

Disposisi atau sikap dari pelaksana kebijakan adalah faktor penting ketiga dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan publik. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka para pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Hal-hal penting yang harus dicermati pada disposisi adalah:

a) Pengangkatan birokrat, disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi. Karena itu, pemilihan dan pengangkatan personil pelaksana kebijakan haruslah orang- orang yang

bappelitbangda

memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga.

b) Insentif, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi *(self interest)* atau organisasi.

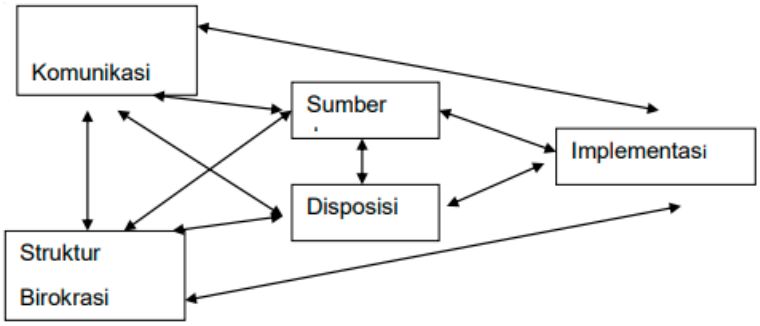
d. Struktur Birokrasi

Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebagiankan sumberdaya-sumberdaya menjadi tidak efektif dan menghambat jalannya kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi atau organisasi ke arah yang lebih baik, adalah melakukan *Standar Operating Prosedures* (SOPs) dan melaksanakan *Fragmentasi.* SOPs adalah suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga). Sedangkan pelaksanaan fragmentasi adalah upaya penyebaran tanggungjawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas- aktivitas pegawai diantara

bappelitbangda

beberapa unit kerja.

Implementasi kebijakan perlu ditunjang dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi pelaksana kebijakan mempunyai pengaruh penting dalam proses implementasi. Hal tersebut berkaitan dengan adanya aspek struktural yang mendasar dari suatu organisasi, yakni *Standard Operating Procedure* (SOP) yang menjadi pedoman bagi pelaksana kebijakan dalam setiap tindakannya.Melalui SOP tindakan para pelaksana akan seragam di dalam organisasi yang kompleks. Untuk lebih jelasnya konsepsi Edwards III disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2.5 Model Implementasi Kebijakan Edwards III (1980)

Dalam pendekatan yang dilakukannya Edwards III (1980) dalam Winarno (2012 : 177) mengajukan pertanyaan yang berkenaan dengan :"Prakondisi apa yang harus ada agar implementasi berhasil ?", dan "Apa yang menjadi kendala pokok bagi suksesnya suatu implementasi ?". Pendekatan yang di rumuskan tersebut mempunyai beberapa keunggulan, yaitu ; Pertama, Komunikasi, sumberdaya, Disposisi, dan Struktur Birokrasi secara keseluruhan didiskusikan tanpa ada keinginan untuk menyembunyikan jargon atau analogi eksetorik. Setiap faktor juga mudah dihubungkan dengan situasi kebijakan publik. Keunggulan kedua, premis ekonomi atau kesederhanaan dalam formulasi logis dari diskusi yang

dikembangkan bermanfaat dalam pembangunan teori, karena membantu menyederhanakan subyek kompleks dan diarahkan pada fokus antara hubungan paling sentral dalam subyek dibawah studi pada berbagai cara dimana skema yang lebih rinci diperbincangkan.

2.2.3.1.4.1. Model Implementasi Kebijakan yang Digunakan dalam Penelitian

Dalam melakukan sebuah penelitian, biasanya dipakai model yang merupakan hasil dari penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dan sudah menjadi sebuah teori. Model ini merupakan teori atau konsep yang ideal yang pernah dibuat pada suatu situasi, kondisi dan waktu tertentu, sehingga setiap model pastilah memiliki kelebihan dan kekurangannya masing masing tergantung dengan situasi dan kondisi, waktu dan wilayah penelitian pada saat model tersebut dibuat. Namun model model ini perlu dipakai dalam sebuah penelitian sebagai arahan bagi peneliti dalam melakukan analisis dan penelitian. Dalam penelitian ini model yang akan digunakan adalah model yang paling sesuai menurut peneliti dengan pokok penelitian adalah Model Implementasi Kebijakan George C. Edwards III (1980) dengan segala kekurangan dan kelebihannya. Dengan menekankan pada 4 (empat) Dimensi dalam mengimplementasikan suatu kebijakan publik yaitu: 1. Dimensi Komunikasi dengan indikator Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi 2. Dimensi Sumberdaya dengan indikator Keuangan, Manusia dan Kewenangan 3. Dimensi Disposisi dengan Indikator Kejelasan perintah, keakuratan dan kepastian tindaklanjut 4. Dimensi Struktur Birokrasi dengan Indikator Pembagian Kewenangan, Hubungan antar Organisasi, Standar Operasional Prosedur dan

bappelitbangda

Fragmented.

Adapun alasan Peneliti menggunakan Model Edwards III, bahwa model yang dibuat oleh Edwards III merupakan model yang memenuhi unsur dari implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi yang memerlukan pendalaman dengan berbagai fenomena implementasi kebijakan yang masih belum optimal. Disebabkan antara lain: implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi ini merupakan kebijakan Top Down. Kebijakan Penyederhanaan birokrasi dapat dikatakan kebijakan Top Down karena merupakan arahan langsung dari Presiden yaitu Reformasi Struktural yang memangkas eselon 3 dan 4. Kebijakan ini belum dilakukan analisis yang mendalam dan sangat mendadak sehingga pada saat implementasi mengalami kendala yang disebabkan perbedaan persepsi, kegamangan serta distorsi yang disebabkan karena komunikasi, dan kesiapan sumberdaya dan dimensi disposisi dan struktur birokrasi yang membutuhkan komunikasi antara perumus kebijakan dengan implementor kebijakan penyederhanaan birokrasi. Disamping itu dimensi disposisi dan struktur birokrasi membutuhkan komunikasi yang efektif. Namun demikian pemilihan model ini. masih dapat berkembang sebagaimana pendapat Riant Nugroho, bahwa seluruh model mempunyai kelebihan dan kekurangan, tidak ada pilihan model yang terbaik, yang ada adalah pilihan pilihan yang harus kita pilih secara bijaksana dengan kebutuhan dan kebijakannya Dengan demikian model ini merupakan alat ataupun pisau analisis yang masih dapat dikembangkan / diarahkan ke model implementasi kebijakan dengan pendekatan campuran dengan model lain (*hybrid*).[265]

[265] Riant Nugroho (2008). Kebijakan Publik, Formulasi Implementasi dan Evaluas

bappelitbangda

2.2.3.2 Transformasi Birokrasi

Di Indonesia, pembenahan birokrasi biasanya dilakukan melalui pendekatan *incremental*, perubahan yang sedikit demi sedikit, dengan harapan antara lain agar didapatkan perubahan yang terencana (*guidance development*).[266] Transformasi pemerintahan yang modern dengan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi ke dalam kalangan birokrasi, bukanlah hal yang mudah.

Menurut Kotnour transformasi adalah perubahan yang memiliki arah dan tujuan tertentu, disengaja, dan konsisten yang merubah model bisnis organisasi dari waktu ke waktu "A transformation is *the purposeful, intentional, consistent change of an organization's business model over time*.[267]

Terdapat 3 (tiga) bidang aksi dalam transformasi pemberdayaan aparatur negara ini. Pertama, perbaikan kondisi pengelolaan SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) secara strategis dengan fokus pada jabatan pelaksana dan fungsional. Kedua, penguatan Jabatan Fungsional Tertentu. Serta bidang aksi ketiga adalah penguatan kapasitas lembaga-lembaga peserta dalam memperkenalkan Sistem Pengelolaan Pengaduan Nasional, serta transfer model praktik dan replikasi pelayanan publik yang terbaik. Tujuan dari transformasi pemberdayaan aparatur negara itu sendiri tidak lain bukan hanya menciptakan sebuah pelayanan yang efisien, cepat, transparan, dan akuntabel namun juga bagaimana menciptakan pelayanan yang adil dan demokratis.[268]

bappelitbangda

---

[266] Mustapa, Z. (2011). Reformasi Birokrasi Melalui E-Governance: Peluang atau Tantangan Dalam Pelayanan Publik?. *OTORITAS: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *1*(2).

[267] Kotnour, T. G. (2009). Transforming Organizations Strategic and Methods. New York: CRS Press. v. hlm 45

[268] Meutia, I. F. (2017). Reformasi administrasi publik. AURA CV. Anugrah Utama Raharja. Hlm 71

Saat ini telah terjadi perubahan paradigma pelayanan publik yang menuntut pelayanan lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Maka dari itu di perlukannya transformasi (*Transforming Administration – Strengthening Innovation*) yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas administrasi publik bagi perubahan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), termasuk dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang prima, Pelayanan prima atau ‚*excellence service*‘ adalah suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan.

Garry Dessler[269] mengemukakan perubahan lingkungan organisasi akan memberikan pengaruh terhadap peran pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Organisasi masa kini dituntut lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja lebih baik, lebih cepat dan lebih kompetitif. Elemen-elemen lingkungan yang perlu diperhatikan dalam kaitan dengan pengelolaan sumberdaya manusia adalah:

a. Globalization.

Globalisasi menunjuk pada kecen- derungan perusahaan untuk memperluas penjualan dan manufakturingnya pada pasar baru di luar negeri. Globalisasi itu sendiri merujuk pada mengutamakan kepentingan dunia lebih luas daripada kepentingan individu atau kelompok. Globalisasi menutut semua negara untuk membuka atau menerima tenaga kerja secara internasional.

b. Technological Advances.

[269] Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Pearson Educación.

bappelitbangda

Keunggulan secara teknologi yaitu merujuk pada kemajuan peralatan, teknik dan proses yang diperlukan untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Perubahan teknolo- gi akan merubah sifat dasar pekerjaan, dan berkaitan dengan kemampuan sumber daya manusia.

c. Deregulation.

Pengurangan atau penghapusan regulasi terhadap berbagai aspek kehidupan untuk mendukung proses bisnis.

d. Trends in the Nature of Work

Globalisasi, deregulasi, dan teknologi juga merubah sifat dasar pekerjaan. Human capital menunjuk pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja merupakan sesuatu paling penting. Kemampuan dasar manusia dalam berpikir adalah mutlak diperlukan dalam mengelola perusahaan, karena sumberdaya manusia merupakan aset dinamis yang dapat merubah aset lain perusahaan menjadi berarti bagi semua pihak berkepentingan.

e. Workforce Diversity

Angkatan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi pengelolaan sumberdaya manusia pada berbagai jenis kegiatan di berbagai organisasi. Demografi, kelompok minoritas, dan pemberdayaan pekerja senior atau pensiunan karena pengalaman adalah faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan. Kini dapat kita ketahui bahwa banyak wanita menduduki berbagai bidang pekerjaan pada tingkat manajemen menengah ke atas yang dulunya lebih banyak

bappelitbangda

diduduki oleh pria. Wanita kini lebih banyak mendapat kesempatan untuk memperoleh berbagai bidang pendidikan yang mendukung kinerjanya. Demikian pula kelompok minoritas seperti suku dan para penyandang cacat fisik telah mendapat perhatian dunia untuk dapat memasuki pasar kerja yang mempunyai kedudukan sama dengan yang lain.

f. Legal Trends Affecting Human Resource Management.

Dewasa ini peraturan-peraturan tentang ketenagakerjaan hampir selalu berubah yang disebabkan oleh berbagai tuntutan jaman. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi kebijakan dan strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam rangka menjawab tantangan dan dinamika yang terjadi, setiap organisasi termasuk organisasi pemerintah harus melakukan transformasi. Menurut Oden[270] faktor- faktor yang menuntut setiap organisasi bertransfromasi adalah 1). Turbulensi sosial, 2). Fragmentasi pasar, 3). Permintaan Produksi dan layanan yang harus sesuai. 4). Menyusut masa pakai produk, 5). Konvergensi produk dan layanan fisik, 6). Jaringan produksi global, 7). Kerjasama dan kompetisi antar perusahaan secara simultan, 8). Teknologi informasi dan organisasi informasi, 9). Pendidikan tenaga kerja, 10). Keragaman dan mobilitas tempat kerja, 11). Gerakan manajemen kualitas total dan 12). Gerakan rekayasa ulang proses bisnis. Perkembangan inilah yang menjadikan setiap organisasi harus melakukan transformasi dengan strategi

[270] Oden, H. W. (1999). *Transforming the organization: A social-technical approach*. Greenwood Publishing Group. Hlm 3-4

bappelitbangda

dan pendekatan transformasi yang disesuaikan dengan kondisi dan jenis organisasi.

Menurut Gouillart dan Kelly konsep transformasi merupakan perancangan ulang terhadap aspek-aspek genetika birokrasi yang menjadi penggerak utama suatu organisasi. Di dalamnya tercakup 4 domain yang dikenal sebagai 4 R, yaitu *Renew*, *Reframe*, *Restructure*, dan *Revitalize*.[271] Keempat komponen transformasi tersebut harus dilakukan bersamaan, sebagai syarat utama bagi suatu organisasi untuk sukses dan berkelanjutan. Secara ringkas, fungsi dari ke empat komponen tersebut dijelaskan dibawah ini:

a. Reframing

Organisasi yang sudah mapan cenderung terjebak pada pola pikir tertentu yang sudah terbentuk selama bertahun-tahun, sehingga cenderung tidak mampu mengembangkan mental model yang baru. Proses *reframing* akan membuka pola pikir agar mampu mengembangkan visi dan pandangan baru yang lebih progresif tentang jati diri (eksistensi dan kompetensi) korporat atau birokrasi. Reframing bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan, karena adanya bentuk keengganan untuk berubah, penolakan terhadap terobosan, keberpihakan pada status quo, dan penolakan terhadap nilai-nilai baru. Mengatasi halanganhalangan tersebut merupakan kendala terbesar dalam proses transformasi, karena yang kita hadapi bukan sekedar halangan dalam bentuk fisik, tetapi sikap emosi manusia yang sukar untuk diubah. Proses *reframing* berusaha merobohkan dinding-dinding penghalang tersebut dan sekaligus menyiapkan mental untuk bergerak melewatinya. Proses

[271] Gouillart & Kelly, F. J. (1995). Transforming The Organization. Minnesota: McGraw-Hill

bappelitbangda

tersebut akan mencakup perubahan pola pikir, motivasi, standar penilaian, dan bahkan juga nilai-nilai dan norma bisa ikut berubah. Keberhasilan Reframing tergantung pada tiga pilarnya, yaitu: (1) membangun visi bersama, *a sense of purpose*, yang bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama; (2) mobilisasi skala korporat; dan (3) membangun tolok ukur kemajuan.

b. Restructuring

Restrukturisasi adalah proses yang biasanya memberikan hasil lebih awal, tetapi juga yang paling menimbulkan stress. Keberhasilan melakukan restrukturisasi harus dibarengi dengan *Renewal* dan *Revitalization* agar sukses dapat terus dipertahankan dalam jangka waktu yang panjang. Proses Restructuring melatih dan menggerakkan seluruh komponen organisasi agar bergerak ke arah yang dinginkan. Sebaik apapun visi, misi, dan program organisasi, semuanya tidak akan menghasilkan apa-apa jika komponen yang ada dalam organisasi tidak melaksanakannya. Karena itu restrukturisasi harus dilakukan dalam tubuh organisasi, termasuk asset-aset dan sumberdaya yang dimilikinya, proses-proses internal, system alokasi sumberdaya, strategi operasional, alur kerja, serta sinergitas dari semua proses dan sumberdaya yang ada. Restrukturisasi juga menelaah hubungan antara visi-misi organisasi dengan proses dan prioritas kegiatan yang menjadi salah satu kunci agar organisasi dapat terus bertahan. Untuk itu restrukturisaksi perlu diarahkan untuk: (1) pengembangan sumberdaya, *resource generator*, dan *economic model* (bagi entitas bisnis); (2) penguatan infrastruktur

bappelitbangda

dan komponen fisik; dan (3) pengembangan arsitektur kerja yang lebih efisien; melakukan reorganisasi kerja dan proses sehingga mampu menghasilkan perbaikan secara dramatik dalam aspek-aspek kualitas, efisiensi, dan biaya.

c. Revitalization

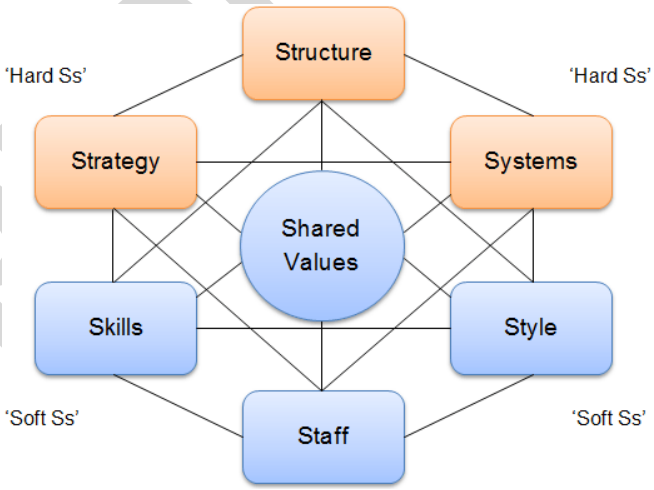
Proses revitalisasi dilakukan dengan membangun hubungan-hubungan baru antara eksistensi dan kompetensi organisasi dengan lingkungan strategisnya. Peluang-peluang untuk pertumbuhan sering kali tidak tampak dengan jelas, sehingga diperlukan kejelian dalam melakukan revitalisasi. Proses Revitalisasi akan membawa kehidupan baru ke dalam organisasi, antara lain dengan mengembangkan lebih jauh proses yang sudah ada atau mengembangkan hal-hal baru untuk menjawab tuntutan stakeholders dan mengikuti perubahan dan perkembangan lingkungan strategis. Kecederungan jajaran birokrasi adalah bersikap defensif ketika terjadi kendala, antara lain dengan melakukan penghematan, pengurangan kegiatan, dan sejenisnya, bukan mencari peluang baru dan melakukan inovasi atau terobosan. Untuk itu revitalisasi harus diupayakan berorientsi pada: (1) pemangku kepentingan/*customer oriented*; (2) pengembangan dan inovasi (system manajemen dan produk); dan (3) pengembangan IT.

d. Renewal

Sumber daya manusia harus dibekali dengan keterampilan dan semangat yang baru, serta mengembangkan tujuan-tujuan dan target baru sehingga organisasi selalu mampu melakukan regenerasi dari waktu ke waktu untuk mengikuti

bappelitbangda

perubahan dan perkembangan di lingkungan strategisnya. Proses renewal umumnya tidak begitu tampak ke permukaan, tetapi berperan paling vital dalam proses transformasi organisasi. Renewal dimulai dengan adanya rewards, berupa kompensasi, penghargaan, persahabatan, keterikatan social, atau bentuk-bentuk lainnya yang menjadi pengikat antara individu (SDM) dengan organisasi induknya. Pada level tertentu, ketika emosi sudah cukup terbangun dengan baik maka orang-orang tidak lagi termotivasi oleh rewards. Hubungan antara individu dengan lembaga akan berubah, dimana individu tidak lagi memandang lembaga sebagai sumber pemberi penghasilan semata, tetapi sebagai bagian dari hidupnya. Sikap individu mulai bergeser mengambil tanggungjawab lembaga sebagai tanggungjawab pribadi. Termasuk dalam upaya pengembangan diri sehingga mampu menjadi pebelajar yang aktif. Indvidu dalam lembaga mengejar prestasi bukan lagi untuk mencari rewards semata, tetapi sebagai upaya untuk aktualisasi diri dan memberikan impact yang significant kepada lingkungannya.



Gambar 2.11. Model Transformasi Mc. Kinsey

(Sumber: The Transformational Report 2012)

bapelitbangda

Berdasarkan gambar diatas, terdapat 7 variabel dalam model transformasi Mc. Kinsey yang dikenal dengan 7S. 7 variabel model McKinsey, yaitu (*Strategy, Structure, System, Staff, Style, Skill, dan Superordinate Goals*). *The McKinsey 7S Framework* Dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah bahwa terdapat 7 aspek internal dari organisasi yang butuh diselaraskan jika organisasi ingin sukses. Setiap elemen dari The McKinsey 7S Model akan dijelaskan dibawah ini:

a. *Strategy*. *Strategy* didefinisikan sebagai rencana perusahaan dalam merespon atau mengantisipasi dari perubahan lingkungan eksternal terkait dengan pembeli mereka, dan kompetisi. Strategi adalah cara perusahaan dalam memperbaiki posisinya di dalam kompetisi.

b. *Structure.*

   Dimensi struktur merupakan dasar hubungan dalam organisasi dan merupakan poin yang menjadi referensi bagi pimpinan untuk merumuskan strategi. Struktur organisasi membantu membentuk keseimbangan antara manajemen, staff dan fasilitas operasi yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Struktur merupakan faktor yang paling penting dalam perubahan organisasi dan pencapaian kinerja organisasi. Struktur memungkinkan pengawasan terhadap faktor-faktor yang menjaga kemampuan organisasi untuk berubah. Dalam pendekatan teori institusional terhadap perubahan disebutkan bahwa struktur organisasi mempengaruhi strategi belajar

bapeditbangda

dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dari luar organisasi. Organisasi dengan struktur yang baik memiliki kemampuan untuk berubah sehingga siap dalam menghadapi perubahan.

c. *Systems. Systems* didefinisikan sebagai efektifitas sehari-hari dan prosedur yang berhubungan dengan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. jika ingin untuk memahami perusahan benar - benar (atau tidak) bisa menyelesaikan sesuatu, lihat pada sistemnya. Perubahan yang kuat pada sistem dapat meningkatkan efektifitas organisasi tanpa menimbulkan efek samping yang merusak yang sering diakibatkan dari mengutak atik struktur.

d. *Shared values* atau *superordinate goals*, yang dimaksud adalah sekumpulan nilai dan ambisi, sering kali tidak tertulis, yang melampau peryataan konvensional yang formal dari tujuan perusahaan. Superordinate goals adalah ide yang paling mendasar dibangunnya sebuah bisnis.

e. *Style. Style* disini terkait dengan manajemen. Salah situ elemen dari manager's style adalah bagaimana dia memilih untuk menghabiskan waktu. Manajer seharusnya tidak hanya menghabiskan waktunya hanya untuk perencanaan, pengorganisasian, dan hal-hal teknis lainnya namun manajer juga dapat memperkuat pesan atau membuat orang-orang berfikir ke arah yang dinginkan

bappelitbangda

f. *Staff*. *Staff* didefinisikan sebagai sumber daya manusia dalam perusahaan. Waterman,et al.,[272] (1980:24) mengatakan *the right people can make any organization work*. Orang tepat dapat membuat organisasi apapun dapat bekerja.

g. *Skills*. *Skills* didefinisikan sebagai apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sangat baik. Model 7S McKinsey melibatkan 7 faktor yang saling bergantung yang dikategorikan sebagai hard elements dan soft elements. Hard elements mudah untuk didefinisikan dan manajemen dapat secara langsung mempengaruhinya. Soft elements, di sisi lain, bisa jadi lebih sulit untuk dideskripsikan dan tidak berwujud, dan lebih dipengaruhi oleh budaya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka teori dalam penelitian ini adalah *Grand Theory, Middle Range Theory dan Applied Theory*. Menurut Sadu Wasistiono[273] *grand theory* adalah teori yang memiliki ciri dengan batasan luas dan digunakan pada berbagai disiplin ilmu, serta berkaitan dengan orientasi filosofis. Teori induk ini membahas sesuatu yang sifatnya mendasar, berkaitan dengan hakikat apa yang dibahas, serta telah diuji pada berbagai tempat dan waktu sehingga bersifat universal. Adapun *grand theory* yang peneliti gunakan dalam disertasi ini adalah Teori *Governance*/

[272] Waterman,Robert H., Peters Thomas J., and Philips,Julien R.,1980,Structure Is Not Organization,bussines horizon,online.,(http://www.tompoters.com/docs/structure Is Not Organization.pdf diakses 9 oktober 2022). 1980 Juni ,hal 17-25

[273] Sadu Wasistiono, dan Fernandes Simangunsong, *Metodologi Ilmu Pemerintahan(Edisi Revisi yang diperluas)*, Sumedang, IPDN Press,2015. Hlm 95

bappelitbangda

Pemerintahan dan Teori Kebijakan Publik. Teori pemerintahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dari Finer, S. E. (1974), Dahyar Daraba (2011), Sadu Wasistiono, (2017), Rasyid, M. R. (1998). Frederickson, H. G. (2005) dan Lynn Jr., Heinrich, & Hill, C. J. (2000). Adapun teori kebijakan publik yang digunakan di penelitian ini adalah teori dari Robert Eyestone (1971), Thomas R. Dye (2013). Anderson, J. E. (1970) Nugroho, R. (2020) McNichols, T. J. (1972). Dunn, W. N. (2017). Parsons, W. (2001).

Adapun yang dimaksud dengan *middle range theory* adalah sebuah teori dengan ciri yang bersifat lebih spesifik, cenderung bersifat kategorial, menjelaskan hubungan yang terjadi dan memprediksi nilai guna dalam batas domain dan diterapkan pada situasi tertentu. Teori tahap menengah ini biasanya sudah diuji dan diterapkan diberbagai tempat dan waktu, namun masih memerlukan serangkaian pengujian untuk masuk kedalam teori induk. dan untuk *Middle Range Theory* pada disertasi penulis menggunakan Teori Manajemen Pemerintahan, Teori Birokrasi dan Reformasi Birokrasi. Adapun Teori manajemen pemerintahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori dari Sadu Wasistiono (2019), McKevitt and Lawton (1994) dan teori Ranson, S., & Stewart, J. (1989). Teori birokrasi yang dijadikan pijakan dalam penelitian ini adalah teori Max Weber. 1947. Dahyar Daraba 2019. Jonathan Tompkins 2005. Dunleavy & Hood (1994) Pollitt & Bouckaert (2004).

Sedangkan yang dimaksud dengan *Applied theory* bersifat sangat spesifik dan terikat pada konteks. Teori ini disusun dengan mengambil kasus setempat dengan pengujian terbatas, sehingga penggunaannya masih bersifat terbatas. Pada disertasi

bappelitbangda

ini, penulis menggunakan Teori Implementasi Kebijakan Publik dan Transformasi Birokrasi yang menjadi landasan teoritik penyusunan operasional variable penelitian. Teori Implementasi Kebijakan Publik yang dijadikan pijakan dalam penelitian ini adalah teori dari Edwards III, G. C. (1980). Van Meter & Van Horn (1975). Grindle, M. S. (2017). Hogwood & Gunn, (1984) khususnya teori dari Edwards III yang penulis gunakan dalam penyusunan operasional variable penelitian. Selain dari itu, *applied theory* yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah teori Transformasi Birokrasi yang dikembangkan oleh Gouillart & Kelly, F. J. (1995). Oden, H. W. (1999). Kotnour, T. G. (2009). Levy, A and Merry, U. (1986). Teori dari Gouillart & Kelly yang dengan fokus menyusun konsep transformasi. Dalam pandangan Gouillart dan Kelly transformasi merupakan perancangan ulang terhadap aspek-aspek genetika birokrasi yang menjadi penggerak utama suatu organisasi. Di dalamnya tercakup 4 domain yang dikenal dengan pendekatan 4 R, yaitu *Renew*, *Reframe*, *Restructure*, dan *Revitalize*.[274] Keempat komponen transformasi tersebut harus dilakukan bersamaan, sebagai syarat utama bagi suatu organisasi untuk sukses dan berkelanjutan. Adapun model transformasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah model yang dikembangkan oleh Mc. Kinsey yang dikenal dengan 7S. 7 variabel model McKinsey, yaitu (*Strategy, Structure, System, Staff, Style, Skill, dan Superordinate Goals*).

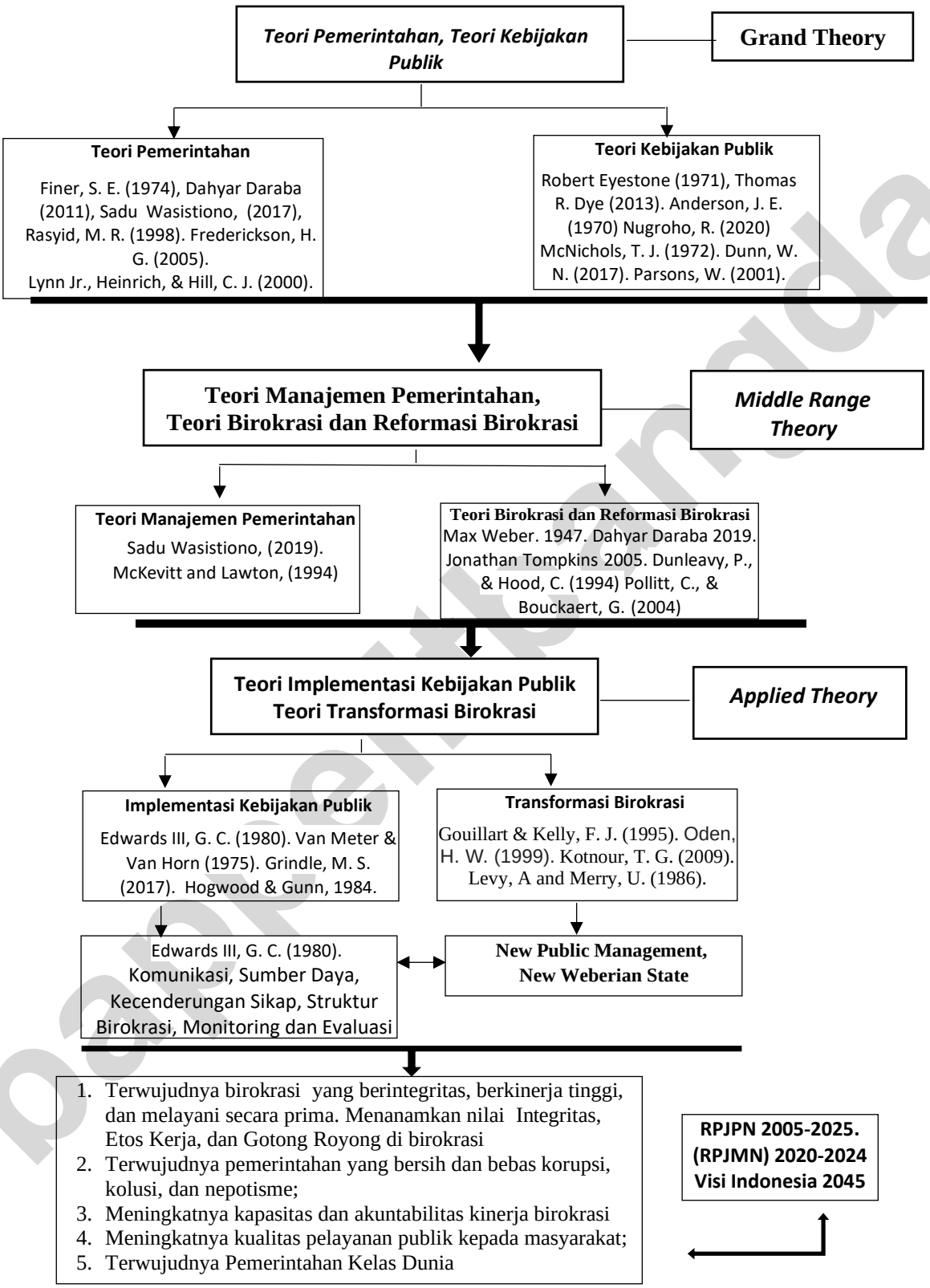
Dengan demikian, maka jika kita susun alur dan kerangka teori diatas adalah sebagai berikut:

[274] Gouillart & Kelly, F. J. (1995). Transforming The Organization. Minnesota: McGraw-Hill

bappelitbangda

Gambar 2.12

Kerangka Teori



bapelitbangda

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini proses tranformasi jabatan administrasi ke fungsional yang dilakukan di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat merupakan bagian dari impelementasi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025 serta Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 sebagai upaya meuwujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Landasan hukum tranformasi jabatan administrasi ke fungsional berdasarkan Perpres No 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan PERMENPANRB No 17 tahun 2021. Transformasi jabatan administrasi ke jabatan fungsional merupakan bagian dari agenda besar reformasi dan transformasi birokrasi yang dilatarbelakangi adanya faktor internal yaitu: 1). Adanya patologi biokrasi, 2). Meningkatkan efisiensi birokrasi, 3). Sebagai upaya peningkatan daya saing dan 4). Meningkatkan kemudahan berusaha. Adapun faktor eskternal yang menjadi latarbelakang dilakukannya transformasi birokrasi adalah 1). Meningkatkan daya saing Indonesia di dunia internasional, dimana salah satu indikatornya adalah *Global Competitiveness Index* yang disusun oleh World Economic Forum, 2). Meningkatkan indeks kemudahan berusaha dan berinvestasi dimana yang menjadi indikator adalah *Rangking Ease of Doing Business* yang dikeluarkan oleh world bank dan 3). Membasmi korupsi dan meningkatkan transparansi dimana yang menjadi indikatornya adalah Indeks Persepsi Korupsi yang dikeluarkan oleh *Transparency Internasional*.

Berdasarkan Perpres No 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 transformasi dan reformasi birokrasi memiliki tujuan 1). Terwujudnya birokrasi yang berintegritas, berkinerja tinggi, dan melayani secara prima. Menanamkan nilai Integritas, Etos Kerja, dan Gotong Royong di birokrasi; 2). Terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 3). Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi: 4). Meningkatnya kualitas

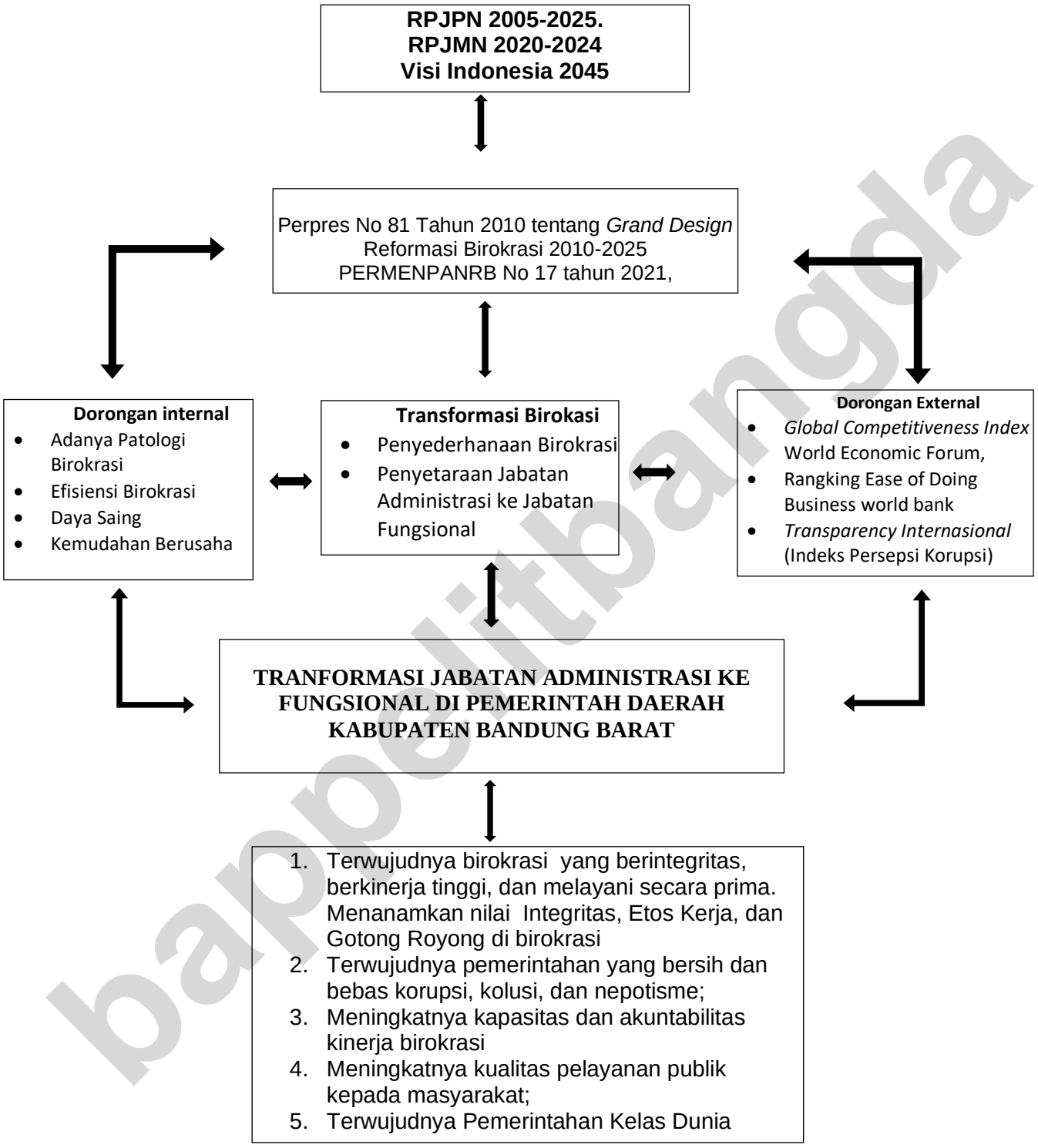
bappelitbangda

pelayanan publik kepada masyarakat; 5). Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia.

Dengan demikian, maka alur kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

bappelitbangda

Gambar 2.13
Alur Kerangka Pikir
TRANFORMASI JABATAN ADMINISTRASI KE FUNGSIONAL DI PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN BANDUNG BARAT



bappelitbangda

Fenomena Penelitian

Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat	
Fenomena	**Gejala**
Proses reformasi birokrasi, penyederhanaan birokrasi bukan sesuatu yang mudah dan sederhana	• Paralelitas antara perubahan struktur birokrasi dan penyetaraan jabatan pegawai • Keterlambatan implementasi kebijakan ini baik di level pemerintah pusat ataupun daerah • ketidakcepatan kebijakan teknis turunan pada masing-masing kementerian, menjadikan sistem kepegawaian bermasalah, termasuk kenaikan pangkat. • Beberapa peraturan perundang-undangan di bidang aparatur negara masih ada yang tumpang tindih, inkonsisten, tidak jelas, dan multitafsir. Selain itu, masih ada pertentangan antara peraturan perundang-undangan yang satu dengan yang lainnya, baik yang sederajat maupun antara peraturan yang lebih tinggi dengan peraturan di bawahnya atau antara peraturan pusat dengan peraturan daerah. Di samping itu, banyak peraturan perundang-undangan yang belum disesuaikan dengan dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan dan tuntutan masyarakat. (Sumber: Lampiran Perpres No 81 tahun 2010:9) • Organisasi pemerintahan belum tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). (Sumber: Lampiran Perpres No 81 tahun 2010:9)
Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional berpengaruh pada Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil	• Motivasi kerja yang dipengaruhi dari implementasi kebijakan ini lebih terlihat pada bagaimana para pejabat eselon III, IV dan V yang terkena imbas dari implementasi kebijakan tersebut lebih mengkhawatirkan hilangnya penghasilan yang sebelumnya diterima dan otoritas yang dimiliki saat menjabat sebagai pejabat eselon III, IV atau V. • Indikator rasa aman dari salah satu indikator atau aspek motivasi kerja yang ternyata sangat memainkan peran atau terkait dengan tanggapan para PNS jabatan eselon III, IV, dan V yang terkena dampak kebijakan ini.
Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural ke	• Para PNS eselon III, IV dan V tersebut terbebas dari beban tugas admnistrasi dan lebih fokus bekerja sesuai kemampuan dan kompetensi. ASN yang memegang jabatan eselon III dan IV di daerah kerap kali terlibat masalah hukum yang muncul dari beban tugas administrasi yang mereka harus laksanakan dan

bappelitbangda

Jabatan Fungsional berpengaruh pada Kinerja Pegawai Negeri Sipil	tidak sepenuhnya pahami. Hal ini terjadi biasanya terkait dengan urusan administrasi untuk pengadaan barang dan jasa di pemerintah daerah. • Pola pikir (*mind-set*) dan budaya kerja (culture-set) birokrat belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang efisien, efektif dan produktif, dan profesional (Sumber: Lampiran Perpres No 81 tahun 2010:10) • Masih adanya praktek penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan belum mantapnya akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. (Sumber: Lampiran Perpres No 81 tahun 2010:10)

Aspek-aspek dalam Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat

Fenomena		**Gejala**
A. Komunikasi	Transmisi	Pertentangan pendapat
		hirarki birokrasi
	Kejelasan	persepsi selektif
		kerumitan kebijakan
	Konsistensi	kejelasan tujuan
		masalah program baru
		konsensus atas tujuan
		peraturan tidak tegas mengatur tentang perubahan
		konsistensi antar kebijakan terkait
B. Sumber Daya	Staf	Kualitas SDM
		Kuantitas dan kompetensi
	Wewenang	Kecukupan dan efektivitas
	Fasilitas	kecukupan dan otomatisasi fasilitas fisik
	Informasi	bagaimana mengimplementasikan kebijakan

bapenitbangda

		Ketaatan pelaksana (monitoring dan evaluasi)
C. Sikap Pelaksana	Pihak internal (pimpian dan pelaksana)	Dukungan pelaksana memudahkan implementasi
		Penolakan pelaksana menghambat implementasi
	Pihak eksternal/lingkungan	Dukungan lingkungan memudahkan implementasi
		Penolakan lingkungan menghambat implementasi
D. Struktur birokrasi	SOP	prosedur teknis untuk keseragaman
		Rutinitas sulit diubah
	Fragmentasi	pemisahan fungsi dan wewenang
		koordinasi antar bagian
E. Monitoring dan Evaluasi	Pengawas Internal	Independensi dan efektivitas
	Pemeriksa Eksternal	Independensi dan efektivitas

Transformasi Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat

Pendekatan	**Komponen Transformasi**	**Keterangan**
Reframe	(1) Melakukan mobilisasi skala lembaga "*Achieve mobilization"*	*Achieve mobilization* merupakan proses yang mendorong tumbuhnya energy mental yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi. Mobilisasi mencakup usaha-usaha menumbuhkan motivasi dan komitmen mulai dari tingkat individu, tim dan organisasi secara keseluruhan.
	(2) Membuat visi "*create vision*"	*Create vision* organisasi akan mempersiapkan arah organisasi kemasa depan, sedangkan melalui mobilisasi berusaha menciptakan segala potensi untuk pencapaian visi organisasi.
	(3) Membangun sistem pengukuran *"build a measurement system."*	*Build a measurement system* merupakan langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi. Pemimpin harus menerjemahkan visi ke dalam seperangkat ukuran-ukuran dan target serta mendefnisikan tindakantindakan yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran ini merupakan usaha menciptakan "a sense of commitment"
Restructure	(1) Membangun model	*Construct an economic model* dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara

bapppeda

	ekonomi. *construct an economic model. infrastructure.*	rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi
	(2) Mengintegrasikan infrastruktur fisik "*align the physical"*	*Align the physical infrastructure* merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya pabrik, gudang, truk, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Sebagai seorang pimpinan organisasi perlu merumuskan strategi operasional yang merupakan terjemahan dari sasaran, strategi, tujuan dan kebija kan yang digunakan untuk menyelaraskan infrastruktur fisik.
	(3) Mendesain ulang arsitektur kerja *"Redesign the work architecture"*	*Redesign the work architecture*, di dalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks yang dalam hal ini disebut "*work architecture*". *work architecture* berkaitan dengan model kerja, bisnis proses.
Revitalize	(1) Strategi yang memfokuskan pasar "*The strategy which is market focusses (achieve market focus)*"	*Achicve market focus* merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi.
	(2) Strategi mencari bisnis baru "*The strategy to finding a new business (invent new business) and technology)."*	*Invent new business* merupakan strategi untuk membangun kemampuan perusahaan melalui berbagai pendekat an seperti kemitraan (*partnership*), merger dan akusisi. Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa babak baru bagi organisasi
	(3) Pendekatan perubahan aturan melalui teknologi informasi "*The approach to changing of the rule through information of*	*Change the rules through information technology* merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi kompetisi. Teknologi informasi dapat mendefinisikan kembali aturan main didalam organisasi. Teknologi dapat diibaratkan sistem saraf manusia yang menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan

	technology (changes the rules through information)"	manusia sehingga dapat memberikan isarat bagi gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia.
Renewal	(1) Menciptakan struktur penghargaan, "*creating reward structure"*	Strategi menciptakan "reward system" tidak selalu merupakan unsur memotivasi manusia, tetapi system "reward" sangat penting bagi usaha mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sistem kompensasi hendaknya dapat menghargai orang -orang yang berani mengambil resiko dan mendorong orang-orang untuk mengkaitkan dengan masadepan mereka dan tranformasi orgnisasi. Sistem reward akan meningkatkan "*a sense of gratification*" di antara individu dalam organinsasi. Oleh sebab itu sistem reward harus juga dikaitkan dengan dengan manajemen kinerja suatu organisasi sehingga penerapan kompensasi harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.
	(2) Membangun pembelajaran individu *"building individual learning"*	Membangun individu yang belajar (*build individual learning*) suatu organisasi harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan individu dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan ketrampitan melalui berbagai proses belajar. Individu yang belajar tentunya akan menunjukan "*Self-actualization*" sehingga pada gilirannya akan menciptakan inovasi bagi organisasi.
	(3) Mengembangkan organisasi *"develop of the organization"*	*Develop the organization* sangat dibutuhkan. Sebuah organisasi perlu mengorganisasikan dirinya untuk belajar sehingga mampu beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan yang terjadi diluar organisasi. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan "*a sense of community*" diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi.
Model Transformasi Mc. Kinsey		
Strategy	– Apa strategi kita? – Bagaimana kita akan mencapai tujuan kita? – Bagaimana cara kita menghadapi tekanan lingkungan kompetisi *(competitive pressure*)? – Bagaimana cara kita menangani perubahan permintaan konsumen (*changes in customer demands*)? – Bagaimana strategi 'disesuaikan' dengan isu lingkungan?	

Structure	– Bagaimana organisasi / tim dibagi? – Apa saja tingkatannya? – Bagaimana mengkoordinasikan kegiatan berbagai departemen? – Bagaimana anggota tim mengatur dan menyesuaikan diri? – Apakah pengambilan keputusan dan pengendalian terpusat atau desentralisasi? – Dimana saja jalur komunikasi? Eksplisit dan implisit?
System	– Apa sistem utama yang menjalankan organisasi? – Di mana saja letak peran kontrol dalam organisasi? Bagaimana peran kontrol di monitor dan di evaluasi? – Aturan dan proses apa yang dipergunakan agar tetap *on track*?
Shared values atau *superordinate goals*	– Apa nilai-nilai inti organisasi? *(core values)* – Apa saja budaya kerja organisasi? – Seberapa kuat nilai-nilai ini diterapkan?
Style	– Seberapa sering gaya kepemimpinan ini digunakan? – Seberapa efektif hasilnya? – Apakah anggota tim menjadi lebih kooperatif atau kompetitif?
Staff	– Spesialisasi apa yang harus ada dalam tim? – Posisi apa yang harus diisi? – Apakah ada kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan?
Skills	– Ketrampilan apa yang paling kuat yang dimiliki tim /organisasi? – Apakah ada kesenjangan keterampilan? – Apakah karyawan saat ini / anggota tim memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan? – Bagaimana kemampuan di monitor dan dan di nilai?

bappe

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian dengan fokus perhatian yang mencakup pendekatan interpretatif dan naturalistik terhadap suatu subjek kajian. Penelitian kualitatif mempelajari sesuatu di dalam konteks alaminya, yang berupaya untuk memahami, menafsirkan fenomena dilihat dari sisi makna yang dilekatkan peneliti kepadanya[308] Penelitian kualitatif dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar yang bersifat holistik (Menyeluruh).[309] Menurut Creswell "penelitian kualitatif sebagai suatu gambaran yang kompleks, meneliti kata kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami".[310]

Pendekatan kualitatif ini berkaitan erat dengan sifat unik dari realitas sosial dan dunia tingkah laku manusia itu sendiri.[311] Keunikannya bersumber dari hakikat manusia sebagai makhluk psikis, sosial, dan budaya yang

[308]Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). Qualitative research. *Yogyakarta: PustakaPelajar*, *9*(2), 139-160.

[309] Moleong, L. J. (1993). Pengantar Metodologi Penelitian. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Hlmn 26

[310] Creswell, J.W (1994). Research Design: Qualitativeand Quantitative Approaches.page 112

[311] Raco, J. (2018). Metode penelitian kualitatif: jenis, karakteristik dan keunggulannya. Penerbit PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta. Hlmn 31

bappelitbangda

mengaitkan makna dan interpretasi dalam bersikap dan bertingkah laku; makna dan interpretasi itu sendiri dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan budaya. Kompleks sistem makna tersebut secara konstan digunakan oleh seseorang dalam mengorganisasikan segenap sikap dan tingkah lakunya sehari-hari. Selain itu juga, penelitian ini bertujuan menggambarkan realitas empiris sesuai fenomena secara rinci dan tuntas, serta untuk mengungkap secara holistik kontekstual dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci.[312] Mengingat orientasi penelitian kualitatif pada fenomena atau gejala yang bersifat alami, maka sifatnya mendasar dan naturalistis.

Menurut Yudi Rusfiana dan Kurniasih penelitian kualitatif memiliki tujuan sebagai berikut: 1. Deskriptif eksploratori: menguji fenomena baru atau fenomena yang baru sedikit diketahui, menemukan tema-tema yang bermakna menurut partisipasipan, mengembangkan konsep, model, atau hipotesis lebih detil, yang berguna bagi penelitian lebih lanjut. 2. Deskriptif eksplanatori: menggambarkan dan menjelaskan polapola yang terkait dengan fenomena, mengidentifikasikan hubungan-hubungan yang mempengaruhi fenomena 3. Emansipatori: menciptakan kesempatan dan kemauan untuk berinisiatif dalam kegiatan sosial.[313]

bappelitbangda

[312] Hanley-Maxwell, C., Whitney-Thomas, J., & Pogoloff, S. M. (1995). The second shock: A qualitative study of parents' perspectives and needs during their child's transition from school to adult life. *Journal of the Association for Persons with Severe Handicaps*, *20*(1), 3-15.

[313] Kurniasih, D., & Rusfiana, Y. (2021). Teknik Analisa. Alfabeta. Bandung. Hlm 15-16

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami sistem makna yang menjadi prinsip-prinsip umum dari satuan gejala yang terdapat di dalam kehidupan sosial sebuah masyarakat.[314] Pemahaman tersebut diperoleh melalui pengamatan, pendeskripsian serta interpretasi yang terperinci tentang gejala yang menjadi fokus penelitian.

Pembatasan objek penelitian di Kabupaten Bandung Barat yang bersifat kasuistik dalam penelitian ini, dimaksudkan untuk menggambarkan realitas empiris dari latar alami berdasarkan teori supaya lebih khusus, lebih rinci dan mendalam. Penelitian kualitatif mencakup penggunaan subjek yang dikaji dan kumpulan berbagai data empiris studi kasus, wawancara, teks-teks hasil pengamatan, interaksional, dan visual yang menggambarkan makna.

Menurut Suharsimi Arikunto, studi kasus adalah sebuah penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga, atau gejala tertentu.[315] Kasus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah apa yang disodorkan oleh Robert E. Stake sebagai studi kasus instrinsik.[316] Jenis ini ditempuh oleh peneliti yang ingin lebih memahami sebuah kasus tertentu. Jenis ini ditempuh bukan karena kasus ini mewakili kasus-kasus yang lain atau karena menggambarkan problem

bappelitbangda

[314] Manzilati, A. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif: Paradigma, metode, dan aplikasi*. Universitas Brawijaya Press.
[315] Arikunto, S. (2010). Metode peneltian. *Jakarta: Rineka Cipta*. Hlmn 120
[316] Stake, R. E. (2011). Qualitative research and case study. *Silpakorn Educational Research Journal*, *3*(1-2), 7-13.

tertentu, namun karena dalam seluruh aspek kekhususan dan kesederhanaannya, kasus itu sendiri menarik minat.[317]

Pada dasarnya penelitian dengan studi kasus bertujuan untuk mengetahui tentang sesuatu secara mendalam. Dengan demikian, studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengimplementasian kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pelaksanaan kebijakan tersebut.

Dalam proses penelitian kualitatif ini, ada beberapa karakteristik yang dapat diidentifikasi, antara lain adalah:

1. Peneliti sebagai instrumen penelitian. Peneliti adalah *key instrument* atau alat peneliti utama.[318] Dalam penelitian ini peneliti mempunyai otoritas untuk mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara, karena hanya peneliti saja yang memungkinkan melakukan hal tersebut. Peneliti dipandang memiliki latar belakang pengetahuan tentang masalah, sehingga tepat diposisikan sebagai instrumen yang dapat memahami makna interaksi antar objek penelitian.
2. Peneliti mengadakan komunikasi langsung dengan objek penelitian, sehingga memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih akrab dan terbuka. Dengan cara ini, peneliti berupaya memahami

[317] Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. sage. 301

[318] Bahrami, N., Soleimani, M. A., Yaghoobzadeh, A., & Ranjbar, H. (2016). Researcher as an instrument in qualitative research: Challenges and opportunities. *Advances in Nursing and Midwifery*, *25*(90), 27-37.

bappelitbangda

fenomena penelitian dalam konteks yang lebih luas dan holistik dipandang dari kerangka pemikiran dan perspektif subjek yang diteliti. Berdasarkan pengamatan, peneliti berusaha menemukan kedalaman fenomena penelitian. Untuk lebih memahami hal tersebut, dilakukan pula wawancara dengan subjek penelitian, observasi serta studi dokumentasi mengenai berbagai aspek berkenaan dengan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat

3. Menonjolkan rincian kontekstual. Peneliti berupaya untuk mengumpulkan dan mencatat data secara terperinci mengenai hal-hal yang bertalian dengan permasalahan yang sedang diteliti, misalnya mengenai pola komunikasi yang dilakukan oleh pemerintahan bandung barat dalam mengimplementasikan kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional, respon pegawai, faktor apa saja yang mendukung dan menghambat pengimplementasian kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Data tidak dipandang terpisah sendiri-sendiri, akan tetapi saling berkaitan dan merupakan suatu keseluruhan atau struktur.
4. Trianggulasi. Data atau informasi dari satu pihak dicek kebenarannya dengan cara menguji keakuratan data tersebut dengan sumber lain yang setarap --membandingkan data yang satu dengan yang lainnya, misalnya, dari pihak kedua, ketiga dan seterusnya

bappelitbangda

dengan menggunakan metode yang berbeda. Tujuannya membandingkan informasi tentang hal yang sama yang diperoleh dari berbagai pihak, agar ada jaminan tingkat kepercayaan terhadap data yang diajukan. Penggunaan metode ini memungkinkan terhindarnya dari aspek subjektivitas. Untuk keperluan validitas data yang diperoleh, maka dilakukan teknik triangulasi Newman.[319] Newman mendefenisikan triangulasi sebagai ide untuk melihat suatu hal dari berbagai sudut pandang yang dapat meningkatkan keakuratan. Oleh sebab itu Newman membagi triangulasi ke dalam empat jenis triangulasi metode, triangulasi peneliti, triangulasi teori serta triangulasi sumber. Keempat jenis triangulasi tersebut yaitu a. Triangulasi metode melakukan analisis isi dari penelitian, survey dokumen serta pengamatan selama penelitian dilakukan. b. Triangulasi peneliti dilakukan dengan meminta beberapa orang independen untuk meneliti / mengamati , mengevaluasi serta merekam bentuk hasil penelitian / pengamatan. c. Triangulasi teori dilakukan dengan membandingkan cara feminis, fungsional dan teori interaksi simbolik menjelaskan bentuk, penyebab dan hasil sosial dari penelitian. d. Triangulasi sumber yaitu dengan cara membandingkan apa yang dikatakan oleh subjek dengan yang dikatakan oleh informan dengan maksud agar data yang diperoleh

[319] Newman W.Lawrence. 2013. Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif, Edisi 7: Jakarta Indeks. Page :186

bappelitbangda

dapat dipercaya karena tidak diperoleh dari satu sumber yaitu subjek penelitian tetapi data juga diperoleh dari beberapa sumber lain.

Berdasarkan pengertian di atas, penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis triangulasi yakni triangulasi teori dan triangulasi metode. Hal ini dilakukan karena dari beberapa teori implemetasi kebijakan yang ditampilkan pada bagian sebelumnya, meskipun digunakan suatu teori utama, akan dilakukan sintesa metode untuk mendukung dan menemukan keunikan dalam penelitian ini. Selain itu, hasil wawancara dan dokumentasi akan digunakan untuk keselarasan data. Jika tidak terdapat kesamaan informasi dari hasil wawancara dan dokumentasi, maka akan digunakan informasi dari key informan yang telah ditentukan sebelumnya

5. Mengutamakan perspektif emik. Artinya mementingkan pandangan subjek penelitian, bagaimana ia memandang dan menafsirkan objek penelitian dari segi pendiriannya. Peneliti tidak memaksakan pandangannya sendiri. Dengan kata lain, peneliti memasuki wilayah penelitian tanpa generalisasi, seakan-akan tidak mengetahui sedikitpun, sehingga dapat menaruh perhatian penuh kepada konsep-konsep yang dianut partisipan.
6. Verifikasi. Cara ini digunakan terutama saat peneliti berhadapan dengan kasus-kasus yang dipandang bertentangan atau negatif. Untuk memperoleh hasil yang maksimal dilihat dari validitas dan tingkat akurasinya, peneliti justeru mencari kasus-kasus yang

bappelitbangda

berbeda atau bertentangan dengan yang telah diketemukan. Maksudnya ialah untuk memperoleh hasil yang lebih tinggi tingkat kepercayaannya yang mencakup situasi yang lebih luas, sehingga apa yang semula tampaknya berlawanan akhirnya dapat terkonfirmasikan dan tidak lagi mengandung aspek-aspek yang yang tidak sesuai.

7. Mengadakan analisis dari awal sampai akhir penelitian. Analisis dengan sendirinya timbul bila seseorang bermaksud menafsirkan data yang diperolehnya. Sebenarnya, semua data, semua deskripsi mengandung tafsiran. Namun diadakan pembedaan antara data deskriptif dan data analisis atau tafsiran.

Dikarenakan tujuan penelitian kualitatif bukanlah untuk menguji sebuah hipotesis atas dasar teori tertentu, penelitian diarahkan untuk menemukan pola-pola yang mungkin dapat dikembangkan menjadi teori. Teori ini lambat laun mendapat bentuk tertentu berdasarkan analisis data yang kian bertambah sepanjang berlangsungnya penelitian. Karenanya, yang ingin dicapai ialah teori *grounded*, yakni teori yang dilandaskan atas data.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri maupun meminta bantuan kepada orang lain merupakan pengumpul data yang utama. Lexy Moleong berpendapat bahwa kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif sangat rumit. Ia merupakan perencana, pelaksana pengumpul data, analisator, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen

bappelitbangda

atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Namun, instrumen disini diartikan sebagai alat pengumpul data seperti tes dalam penelitian kuantitatif.[320]

Berdasarkan pandangan di atas, bahwa kehadiran peneliti disini sebagai instrumen aktif dalam upaya mengumpulkan data–data di lapangan peneliti. Peneliti sebagai instrumen penelitian dimaksudkan bahwa peneliti sebagai pewawancara dan pengamat. Sebagai pewawancara peneliti melakukan wawancara kepada Bupati Kabupaten Bandung Barat, Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat, Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), dan ASN yang ada di lingkungan pemerintah KabupatenBandung Barat.

Peneliti sebagai pengamat (*observer*), peneliti melakukan pengamatan atau observasi perihal pengimplementasian kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Jadi, selama penelitian berlangsung, peneliti bertindak sebagai perencana penelitian, pengumpul data, menganalisis data, dan sekaligus melaporkan hasil penelitian.

3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2.1 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah unsur penelitian yang menjelaskan tentang karakteristik sesuatu masalah yang hendak diteliti. Berdasarkan landasan teori yang telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan definisi konseptual dari

[320] Lexi J. Moleong. 1993: 168

bappelitbangda

masing-masing variabel, sebagai berikut:

a. Tranformasi

Menurut Kotnour trasformasi adalah perubahan yang memiliki arah dan tujuan tertentu, disengaja, dan konsisten yang merubah model bisnis organisasi dari waktu ke waktu "A transformation is *the purposeful, intentional, consistent change of an organization's business model over time*.[321]

b. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk melakukan perubahan dan pembaharuan mendasar suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan terkait aspek-aspek ketatalaksanaan (*Business process*), kelembagaan (organisasi), dan sumber daya manusia aparatur (2019:34). Salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah yang efektif dan efisien. (kemenkopmk)

c. Kebijakan publik

Thomas R. Dye berpendapat bahwa kebijakan publik adalah apa yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan.[322] Carl

[321] Kotnour, T. G. (2009). Transforming Organizations Strategic and Methods. New York: CRS Press. v. hlm 45
[322] Dye, T. R. (2013). *Understanding public policy*. Pearson. 41

bappelitbangda

Friedrich juga memberikan pemikirannya tentang pengertian kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.[323]

William Dunn memandang Kebijakan Publik sebagai serangkaian pilihan yang kurang lebih berhubungan (termasuk keputusan untuk tidak berbuat) yang dibuat oleh badan-badan atau kantor-kantor pemerintah.[324] Kebijakan publik juga dipandang sebagai suatu usaha untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu. Kebijakan publik dimaknai juga sebagai suatu proses yang menyebabkan terjadinya hubungan antara pemerintah dengan rakyatnya.

d. Implementasi kebijakan publik

Van Meter dan Van Horn (1975) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis, dimana pelaksana kebijakan melakukan suatu

[323] Friedrich, C. J. (2007). *Public policy*. Style Press.
[324] Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach*. Routledge.

bappelitbangda

aktivitas atau kegiatan, sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan atau sasaran kebijakan itu sendiri.

e. Jabatan administrasi

Jabatan Administrasi adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan (PERMENPANRB No 17 tahun 2021 pasal 1 ayat 7)

f. Jabatan fungsional

Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. (PERMENPANRB No 17 tahun 2021 pasal 1 ayat 9)

g. Penyetaraan Jabatan

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada Jabatan Fungsional yang setara (PERMENPANRB No 17 tahun 2021 pasal 1 ayat 15)

3.2.2 Definisi Operasional

Agar konsep data diteliti secara empiris, maka konsep tersebut harus dioperasionalisasikan dengan cara mengubahnya menjadi variabel atau sesuatu yang mempunyai nilai. Penjelasan dari difinisi operasinal dari variabel-variabel penelitian ini sebagai berikut:

bappelitbangda

a. Komunikasi

Tiga hal penting dalam proses komunikasi kebijakan menurut Edwards III adalah transmisi, kejelasan dan konsistensi kebijakan. Faktor komunikasi kebijakan sebagaimana dijelaskan oleh Edwards III juga dinyatakan dalam model implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2011 dan Najam, 1995) Duet Donald Van Meter dengan Carl Van Horn ini mengandaikan bahwa implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakaan publik, implementator, dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variabel yang dimaksudkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah: a) aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi; b) karakteristik agen pelaksana/implementator; c) kondisi ekonomi, sosial dan politik serta d) kecenderungan (disposition) pelaksana/implementator.

b. Sumberdaya

Menurut Edwards III, kualitas komunikasi kebijakan tidak akan membawa pada efektivitas implementasi kebijakan jika pelaksana kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan. Sumber daya tersebut adalah staf, informasi, wewenang dan fasilitas/fisik. Informasi tersebut meliputi informasi tentang bagaimana mengimplementasikan kebijakan dan informasi tentang kepatuhan pelaksana terhadap kebijakan.menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno, 2011 dan Najam, 1995) variabel-variabel yang mempengaruhi implementasi

bappelitbangda

kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn diantaranya adalah variabel karakteristik agen pelaksana/implementator dan kondisi ekonomi, sosial dan politik. Dalam variabel karakteristik agen pelaksana/implementator, diantaranya mencakup unsur kompetensi dan ukuran staf dan badan. Sedangkan dalam variabel kondisi ekonomi, sosial dan politik diantaranya mencakup unsur kecukupan sumber-sumber ekonomi dalam yurisdiksi atau organisasi pelaksana untuk mendukung implementasi kebijakan agar berhasil.

c. Sikap pelaksana

Faktor Disposition menurut Edwards III merupakan kecenderungan dalam implementasi kebijakan terkait dengan ada tidaknya dukungan dari pelaksana. Selanjutnya faktor disposition akan disebut sebagai kecenderungan sikap. Jika pelaksana bersikap baik berarti ada dukungan sehingga mereka akan melaksanakan kebijakan sesuai dengan yang diinginkan. Sedangkan jika pelaksanan bersikap berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi kebijakan akan sulit. Dukungan yang minim atas suatu kebijakan berdampak kepada kesalahan dan penyimpangan antara yang direncanakan dengan yang dilaksanakan. Faktor kecenderungan sikap dalam implementasi kebijakan juga dijelaskan oleh beberapa pakar lainnya namun sebagian pakar memperluas bukan hanya terkait sikap pelaksana namun juga sikap semua pihak (pihak internal maupun pihak eksternal) yang terkait kebijakan yang diimplementasikan.

bappelitbangda

Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) Salah satu variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn adalah kecenderungan pelaksana/implementator. Intensitas kecenderungan-kecenderungan pelaksana menurut Van Meter dan Van Horn akan mempengaruhi kinerja kebijakan. Para pelaksana yang mempunyai pilihan-pilihan negatif mungkin secara terbuka akan menimbulkan sikap menentang tujuan-tujuan program. Oleh karena itu, para pengkaji implementasi kebijakan harus mengumpulkan banyak individu yang berasal dari unsur kecendurungan yang beragam.

d. Struktur birokrasi

Menurut Edwards III, pelaksana kebijakan sebagian besar adalah birokrat mengingat kebijakan publik adalah kebijakan yang ditujukan untuk mengatasi masalah publik. Sementara birokrat melaksanakan tugas pelayanan kepada publik. Struktur oragnisasi dalam birokrasi seringkali menjadi hambatan implementasi di saat komunikasi, dan sumber daya sudah memadai. Menurut Edwards III (1980), karakteristik organisasi birokrasi adalah: pekerjaan-pekerjaan didukung dengan Standard Operating Procedurs (SOP) dan adanya fragmentasi. SOP dan fragmentasi yang diharapkan mendukung implementasi kebijakan pada birokrasi tidak jarang menjadi aspek penghambat. Menurut Van Meter dan Van Horn (1975) Van Meter dan Van Horn menjelaskan bahwa variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan diantaranya adalah komunikasi antar organisasi (koordinasi) sehingga semua pihak memiliki pemahaman yang sama

bappelitbangda

tentang fungsinya dalam implementasi kebijakan. Selain itu juga adanya vitalitas suatu organisasi dan kaitan formal dan informal suatu badan dengan pembuat kebijakan atau pelaksana keputusan.

e. Monitoring dan evaluasi

Edwards III tidak menyebut aspek monitoring dan evaluasi. Pada dasarnya Peneliti tidak menambahkan aspek ini dalam menganalisis penelitian namun hanya menggeser dari aspek sumber daya. Salah satu komponen aspek sumber daya menurut Edwards III adalah informasi tentang kepatuhan pelaksana terhadap kebijakan dan bagaimana kebijakan diimplementasikan oleh pelaksana. Informasi kepatuhan pelaksana terhadap kebijakan tersebut dalam sistem pengelolaan keuangan negara dapat diperoleh melalui kegiatan monitoring dan evaluasi. Monitoring di sini diartikan sebagai kegiatan pengawasan selama implementasi berlangsung dan evaluasi dilaksanakan berdasar hasil monitoring.

Tahapan evaluasi dan monitoring dalam kebijakab publik sejalan dengan pendapat menurut William Dunn (2004), yang menyatakan bahwa ruang lingkup kebijakan publik adalah sebagai berikut: a) Penyusunan agenda (*agenda setting*); b) Formulasi kebijakan (*policy formulation*); c) Adopsi/legitimasi kebijakan (*policy adoption*); d) Evaluasi kebijakan (*policy evaluation*).

bappelitbangda

3.3 Data Yang Diperlukan

Jenis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu jenis data primer dan jenis data sekunder. *Pertama*, jenis data primer. Data primer didapatkan melalui kata-kata (*verbal*) dari partisipan, terutama yang berhubungan dengan implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Data primer diambil dari sumber data secara langsung berupa keterangan atau penjelasan dari subjek penelitian yang diperoleh melalui wawancara kepada subjek/informan penelitian yang memahami topik penelitian dan melalui observasi langsung dilapangan terkait dengan fokus penelitian. *Kedua*, jenis data sekunder. Jenis data ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui data primer. Jenis data yang kedua didapatkan melalui studi kepustakaan, studi dokumen-dokumen publikasi media yang mendukung terhadap kelengkapan data primer.

3.4 Informan dan Cara Menentukannya

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, sebagaimana maksud yang disampaikan oleh Sugiyono dalam buku Memahami Penelitian Kualitatif, adalah:

> "*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti."[325]

Dimana informan menjadi sumber informasi yang mengetahui tentang

[325] Sugiyono, D. (2013). Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. 54

bappelitbangda

penelitian yang sedang diteliti, dengan pertimbangan bahwa merekalah yang paling mengetahui informasi penelitian. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* atau pemilihan secara sengaja dengan beberapa pertimbangan. Informan yang dimaksud adalah informan yang terlibat langsung atau informan yang dianggap mempunyai kemampuan dan mengerti permasalahan terkait implementasi kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat. Selain dari itu, peneliti juga menggunakan angket penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan respon yang berisi jawaban, sikap, pengetahuan ASN di Kabupaten Bandung Barat berkenaan dengan objek yang sedang diteliti.

Dengan demikian, informan wawancara yang menjadi sumber informasi dan data dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1 Informan Wawancara

No	Nama	Keterangan
1	Hengky Kurniawan	Plt Bupati Kabupaten Bandung Barat
2	Ir. H. Asep Sodikin, MUM.	Sekretaris Daerah Kabupaten Bandung Barat
3	Drs. Yadi Azhar, M.Si	Inspektorat Daerah
4	Drs. Asep Ilyas, M.Si.	Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
5	Dra. Hj. Agustina Piryanti, MM	Badan Pengelolaan Keuangan Daerah
6	14 Orang ASN yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Kabupaten Bandung Barat	Pegawai Negeri Sipil di BAPPELITBANGDA Kabupaten Bandung Barat yang terkena dampak penyederhanaan birokrasi

bappelitbangda

3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Dengan demikian, maka metode pengambilan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Pertama*, wawancara. Wawancara ini digunakan oleh peneliti dalam rangka untuk melakukan dialog secara langsung dengan tidak terlalu terfokus pada instrumen yang telah dibuat, sehingga dalam pelaksanaan penelitian peneliti akan lebih bebas, yang pada akhirnya akan memperoleh informasi yang detail.[326]

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan itu.[327] Melontarkan pertanyaan dan mendapatkan jawaban ternyata lebih sulit daripada yang tampak pada awalnya. Bahasa lisan atau tulisan akan selalu menjadi *residu ambiguitas*, tak perduli seberapa berhati-hatinya kita mengekspresikan pertanyaan dan menuliskan jawaban. Andrea Fontana mengungkapkan bahwa dalam hal tersebut, wawancara merupakan salah satu cara yang paling umum dan paling ampuh untuk memahamai manusia yang lain.[328]

Adapun yang menjadi pertimbangan untuk dijadikan sebagai partisipan, antara lain: 1) Mereka dianggap menguasai dan memahami permasalahan dalam penelitian ini; 2) Mereka terlibat dalam aktivitas yang sedang diteliti; dan 3) Mereka

bappelitbangda

---

[326] Ibid..320

[327] Moleong, L. J. (1993). Pengantar Metodologi Penelitian. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Hlmn 186

[328] Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2009). Qualitative research. *Yogyakarta: PustakaPelajar*, *9*(2), 139-160.

memiliki waktu yang cukup. Oleh sebab itu, teknik penentuan subjek yang akan jadi informan dalam penelitian ini berdasarkan teknik *Purposive Sampling* yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Dari sini subjek akan dipilih secara *purposive* sesuai dengan keperluan karena yang digali dalam penelitian ini adalah kedalaman informasi dari permasalahan penelitian.

Kedua, observasi. Peneliti melakukan observasi dalam rangka untuk memperoleh data dan informasi melalui pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian. Hal dilakukan supaya peneliti mengetahui secara langsung terhadap permasalah yang terjadi di lokasi penelitian.[329] Observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu obyek dengan memusatkan segala indera.[330] Mortis (1973) menyuguhkan pengertian observasi sebagai aktivitas mencatat suatu gejala dengan bantuan instrumen-instrumen dan merekam serta memformulasikannya demi tujuan-tujuan ilmiah.[331] Observasi yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah observasi secara langsung, di mana peneliti langsung terjun ke wilayah Kabupaten Bandung Barat.

Ketiga, studi dokumentasi. Dokumen tertulis sangat penting dalam penelitian kualitatif, karena: 1) Ada kemungkinan informasi yang disampaikan oleh partisipan belum lengkap dan 2) Untuk memperkuat terhadap hasil observasi maupun wawancara yang sudah dilakukan.[332] Studi dokumentasi merupakan salah

---

[329] Arikunto, S. (2010). Metode peneltian. *Jakarta: Rineka Cipta*. 194

[330] Ibid 204

[331] Patricia A. Adler dalam Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, ed, *Handbook of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia, terj. Dariyanto, dkk, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, April 2009: 524

[332] Robert K. Yin, 2006. *Case Study Research Design And Methods.* Sage Publication. New Delhi. 101

bappelitbangda

satu teknik pengumpulan data yang tidak kalah pentingnya dibanding teknik pengumpulan data lainnya. Dokumen tertulis sangat penting dalam penelitian kualitatif, karena, secara umum lebih mudah dan murah, juga karena informasi yang disuguhkan bisa jadi sangat berbeda dan tidak tercakup dalam bentuk tutur/ujar. Di samping itu, dokumen juga bertahan lama serta dapat memberikan wawasan yang lebih menyeluruh.[333] Untuk itu, studi dokumentasi sangat penting dilakukan. Pada penelitian ini studi dokumentasi digunakan pada pengumpulan dokumen-dokumen yang terkait dengan kebijakan penyetaraan jabatan struktural ke jabatan fungsional di Indonesia khususnya di Kabupaten Bandung Barat.

Tabel 3.2
Ceklist Dokumentasi

Identitas	Nomor	Tentang	Relevansi dan Signifikansi	
			k	PB
Peraturan Presiden	Peraturan Presiden 81 Tahun 2010	Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025		
Peraturan Pemerintah	(PP) Nomor 17 Tahun 2020	Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil		
SE Menteri PANRB	363 Tahun 2019	Langkah Konkret Penyederhanaan Birokrasi		
PermenPANRB	Nomor 17 Tahun 2021	Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional		
PermenPANRB	28 Tahun 2019	Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan fungsional		
PermenPANRB	No 25 Tahun 2021	Pembentukan Struktur Organisasi Instansi Pemerintah untuk Penyerderhanaan Birokrasi		

[333] Ian Hodder dalam Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, ed, *Handbook of Qualitative Research*, edisi Bahasa Indonesia, terj. Dariyanto, dkk, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, April 2009), hlm. 545

bapelitbangda

Data Pegawai eselon 3 dan 4 yg menjadi fungsional	Profil data eselon 3 dan 4 yg menjadi fungsional	Jumlah Pegawai eselon 3 dan 4 yang menjadi fungsional di Kabupaten Bandung Barat		
Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2020	Pedoman penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian PANRB Tahun 2019 – 2024	Tentang Pedoman Penyusunan Road map Reformasi Birokrasi 2019 - 2024		

Sumber: Diolah Peneliti

3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data menurut Patton merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi, dan satuan uraian dasar. Menurut Bogdan dan Biklen bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan pada orang lain.[334]

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Milles & Huberman[335] yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu :

1. Reduksi data (*Data Reduction*)

   Reduksi data yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang

[334] Lexi J. Moleong. *1993:* 48
[335] Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Analisis data kualitatif. Jakarta: UI press

bappelitbangda

muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data yang berupa hasil pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi.

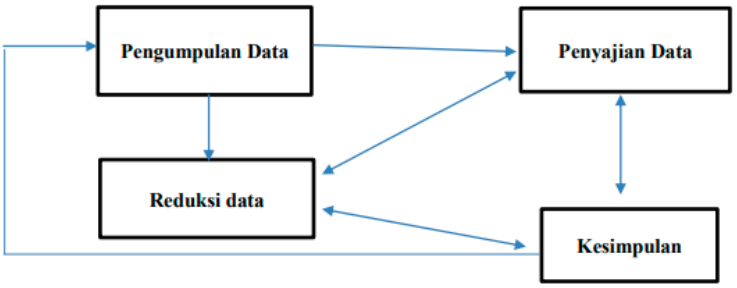
2. Penyajian data (*Display Data*)

Data ini disusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Adapun bentuk yang digunakan pada penelitian kualitatif ini dan digunakan peneliti adalah dalam bentuk teks naratif. Terkait dengan *display data*, peneliti menyajikannya dalam bentuk tabel yang dibuat oleh peneliti.

3. Penarikan kesimpulan (*Verifikasi*)

Dalam penelitian ini diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan. Dari data tersebut diperoleh kesimpulan yang tentatif, agak kabur, kaku dan mungkin meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu diverifikasi. verifikasi data adalah penjelasan tentang makna data dalam suatu konfigurasi yang secara jelas menunjukkan alur kausalnya, sehingga dapat diajukan proposisi-proposisi yang terkait dengannya. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang.

Tahapan-tahapan di atas dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 3.1 Analisis Data menurut Miles dan Huberman

baopelitbangda

Rancangan analisis data menggunakan metode analisis deskriptif. Dalam penelitian ini berikut tahapan rancangan analisis data yang akan dilakukan sebagai berikut:

1. Tahapan Pemeriksaan Data *(Editing)*

   Langkah pertama untuk mengolah data yang telah terkumpul adalah proses *editing*. Proses ini bertujuan mengetahui kelayakan data guna melanjutkan analisis data penelitian pada tahap berikutnya dan mengecek jawaban responden pada kuesioner.

2. Pembuatan Kode *(Coding)*

   Pembuatan kode yang dilakukan berdasarkan item pertanyaan pada kuesioner yang bertujuan untuk menyederhanakan data dengan cara memberikan simbol angka atau huruf pada setiap jawaban. *Coding* juga menunjukkan proses klarifikasi jawaban responden sehingga pembuatan *Coding* mempermudah peneliti dalam proses analisis data dan mempermudah penyimpana data dalam jumlah besar.

3. Memasukkan Data *(Tabulating)*

   Tabulating merupakan proses memasukkan data yang sudah dikelompokkan dalam tabel-tabel yang mudah dipahami. Melalui tabulasi data akan terlihat lebih ringkas dan dapat dibaca dengan mudah.

bappelitbangda

3.7 Pengecekan Keabsahan Temuan

Pemerikasaan keabsahan data penelitian ini didasarkan kepada beberapa kriteria tertentu. Kriteria tersebut adalah derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan, dan kepastian. Masing–masing kriteria tersebut menggunakan teknik masing- masing. Menurut Moleong, ada empat kriteria yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan keabsahan data kualitatif, yaitu:

1. Derajat Kepercayaan (*credibility*)

   Kredibilitas ini merupakan konsep pengganti dari konsep validitas internal dalam penelitian kuantitatif. Kriteria kredibilitas ini berfungsi untuk melaksanakan penelaahan data secara akurat agar tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Adapun teknik yang digunakan dalam menentukan kredibilitas penelitian itu adalah: (1) memperpanjang masa observasi; (2) pengamatan yang terus menerus; (3) triangulasi; (4) membicarakan dengan orang lain; (5) menganalisis kasus negatif; dan (6) menggunakan bahan referensi.

2. Kepastian (*confirmability*)

   Konsep ini merupakan pengganti dari konsep obyektifitas dalam penelitian kuantitatif. Bila pada kuantitatif, obyektivitas itu diukur melalui orangnya atau penelitinya. Diakui bahwa peneliti itu memiliki pemahaman subyektif. Namun, bila pemahaman tersebut dapat disepakati oleh beberapa orang, maka pemahaman peneliti bisa dipandang obyektif. Jadi, persoalan obyektivitas dan subyektivitas dalam penelitian kualitatif sangat ditentukan oleh peneliti.

bappelitbangda

3. Kebergantungan (*dependability*)

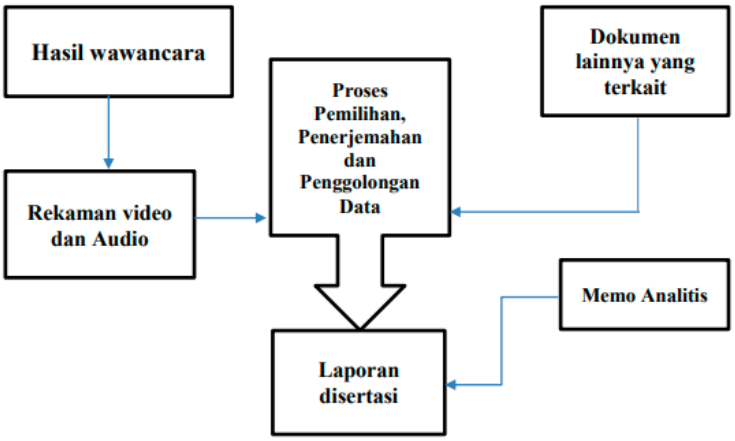
Konsep ini merupakan pengganti konsep reliability dalam penelitian kuantitatif. Reliability tercapai bila alat akur yang digunakan secara berulang-ulang dan hasilnya sama. Dalam penelitian kualitatif, alat ukur bukan benda, melainkan manusia atau si peneliti itu sendiri. Lain dari pada itu, rancangan penelitian terus berkembang. Yang dapat dilakukan pada penelitian kualitatif adalah pengumpulan data sebanyak mungkin selama penelitian. Teknik yang digunakan untuk mengukur kebergantungan adalah auditing, yaitu pemeriksaan data yang sudah dipolakan.

4. Keteralihan (*transferability*):

Konsep ini merupakan pengganti dari validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Validitas eksternal diperlukan dalam penelitian kuantitatif untuk memperoleh generalisasi. Dalam kualitatif, generalisasi tidak dipastikan. Hal ini bergantung pada pemakai, apakah akan diaplikasikan lagi atau tidak. Yang jelas, tidak akan terjadi situasi yang sama. Transferabilitas hanya melihat kemiripan sebagai kemungkinan terhadap situasi-situasi yang berbeda. Teknik yang digunakan untuk transferabilitas dalam penelitian ini adalah dengan melakukan uraian rinci (*thick description*).

Adapun mekanisme pengumpulan dan pengolahan data dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

bappelitbangda



Gambar 3.2 Mekanisme pengumpulan dan pengolahan data

3.8 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Bandung Barat Provinsi Jawa Barat. Dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	Bulan I				Bulan II				Ket.
		1	2	3	4	1	2	3	4	
1	**Persiapan Pekerjaan**									
	Pengumpulan Data awal									
	Penyusunan Metodologi dan rencana kerja									
	Kajian Teoritis									
	Laporan Pendahuluan									
2	**Penelitian Lapangan**									
	Pengumpulan data / pendalaman data/ informasi									
3	Pengolahan dan Analisis Data									
	Finalisasi hasil Survey Kepuasan Masyarakat dalam Aspek Sosial dan Infrastruktur									
	Penyerahan naskah Finalisasi hasil Survey Kepuasan Masyarakat dalam Aspek Sosial dan Infrastruktur									
	Diseminasi informasi									
4	Laporan Akhir									

bappelitbangda

BAB IV
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kabupaten Bandung Barat

4.1.1 Aspek Geografi dan Demografi

Untuk melihat gambaran dan kondisi Kabupaten Bandung Barat berdasarkan geografis yang mencakup: karakteristik lokasi dan wilayah, potensi pengembangan wilayah, kerentanan wilayah terhadap bencana serta aspek demogragi yang memberikan deskripsi ukuran, struktur dan distribusi penduduk di Kabupaten Bandung Barat.

Secara Astronomis Kabupaten Bandung Barat terletak pada 06º 3,73' - 07º 1,031' Lintang Selatan dan 107º 1,10' - 107º 4,40' Bujur Timur dengan Luas wilayah berdasarkan hasil analisis review RTRW tahun 2022 mengalami perubahan dari semula 1.305,774 Km2 atau 130.577,4 Ha menjadi 1.284,67 Km2 atau 128.467 Ha, hal tersebut karena adanya beberapa dari Peraturan Menteri Dalam Negeri yang mengatur batas – batas kabupaten kota yang ada di Provinsi Jawa Barat diantaranya:

- Permendagri No. 14 Tahun 2017 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kota Cimahi;
- Permendagi No. 18 Tahun 2014 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kabupaten Subang;
- Permendagri No. 51 Tahun 2016 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kabupaten Purwakarta;
- Permendagri No. 75 tahun 2017 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kabupaten Bandung;
- Permendagri No. 76 Tahun 2017 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kota Bandung; dan
- Permendagri No. 97 Tahun 2014 yang mengatur batas Kabupaten Bandung Barat dengan Kabupaten Cianjur.

Peraturan Menteri Dalam Negeri tersebut telah menjadi kesepakatan bersama dalam proses penyusunan pemetaan di Indonesia yang telah di laksanakan setelah adanya kebijakan satu peta untuk berbagai program pada

bappelitbangda

tingkat pemerintah daerah, Perubahan luas tersebut secara administratif terbagi menjadi 16 Kecamatan dan 165 Desa, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Luas Kecamatan di Kabupaten Bandung Barat

Sebelum dan Setelah Revisi Rencana Tata Ruang Kabupaten Bandung Barat

Sebelum Perubahan		Sesudah Perubahan	
Kecamatan	**Luas Wilayah (Km^2)**	**Kecamatan**	**Luas Wilayah (Km^2)**
1. Batujajar	32,04	1. Batujajar	31,06
2. Cihampelas	46,99	2. Cihampelas	46,95
3. Cikalongwetan	112,93	3. Cikalongwetan	110,72
4. Cililin	77,79	4. Cililin	77,68
5. Cipatat	126,05	5. Cipatat	125,68
6. Cipeundeuy	101,09	6. Cipeundeuy	101,96
7. Cipongkor	79,96	7. Cipongkor	79,96
8. Cisarua	55,11	8. Cisarua	55,54
9. Gununghalu	160,64	9. Gununghalu	155,08
10. Lembang	95,56	10. Lembang	98,11
11. Ngamprah	36,01	11. Ngamprah	35,58
12. Padalarang	51,4	12. Padalarang	51,54
13. Parongpong	45,15	13. Parongpong	44,96
14. Rongga	113,12	14. Rongga	112,34
15. Sindangkerta	120,47	15. Sindangkerta	106,07
16. Saguling	51,46	16. Saguling	51,47
Kab. Bandung Barat	**1.305,77**	**Kab. Bandung Barat**	**1.284,7**

Sumber: Hasil Analisis Revisi RTRW Kabupaten Bandung Barat, 2020

Dari tabel diatas, Kecamatan Gununghalu merupakan wilayah terluas di Kabupaten Bandung Barat yaitu 155,08 Km2 dan berturut-turut kecamatan dengan luas wilayah di atas 100 Km2, yaitu Cipatat, Rongga, Cikalongwetan, Sindangkerta dan Cipendeuy. Sisanya memiliki luas wilayah di bawah 100 Km2 dan Kecamatan Batujajar merupakan Kecamatan dengan luas wilayah terendah yaitu 31,06 Km2, Hal tersebut dilakukan analisis perhitungan sistem koordinat CEA (Cylindrical Equal Area), yang dimana analisis tersebut dilakukan karena berdasarkan letak Geografis.

bappelitbangda

4.1.2 Potensi Pengembangan Wilayah

Berdasarkan deskripsi karakteristik wilayah dapat diidentifikasi wilayah yang memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai kawasan budidaya seperti perikanan, pertanian, pariwisata, industri, pertambangan dan lain-lain dengan berpedoman pada rencana tata ruang wilayah. Kabupaten Bandung Barat memiliki beragam potensi sumber daya baik kondisi geografi, wilayah dan kondisi lingkungannya untuk dikembangkan, dengan memperhatikan daya dukung/kemampuan satuan lahan untuk selanjutnya dianalisis dengan kerangka pemikiran mengenai potensi pengembangan Kabupaten Bandung Barat berdasarkan aspek-aspek fisik wilayah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Kerangka Potensi Pengembangan Wilayah

No	Aspek Fisik Wilayah		Kerangka Pengembangan Wilayah
1	Geografi	▪ Menjadi pintu masuk ke Metropolitan Bandung ▪ Dilalui jaringan transportasi primer ▪ Belum diminati investor	▪ Memanfaatkan lokasi wilayah yang strategis ▪ Memperluas kawasan lindung untuk melindungi badan air dan kawasan rawan bencana longsor ▪ Melindungi kawasan pertanian lahan basah ▪ Mengembangkan kegiatan dan kawasan perkotaan yang ramah lingkungan
2	Topografi	Didominasi lahan dengan kemiringan terhal dan elevasi sama atau lebih dari 750 mdpl (batas elevasi Kawsan Bandung Utara)	
3	Hidrologi	▪ Memiliki dan dilalui banyak sungai, danau, dan waduk ▪ Terdapat potensi banjir dan	

bapelitbangda

No	Aspek Fisik Wilayah		Kerangka Pengembangan Wilayah
		sekaligus kekeringan	
4	Iklim	Didominasi wilayah dengan curah hujan sedang dan tinggi	
5	Penggunaan Lahan	Didominasi dengan kawasan budidaya non pertanian (terbangun). Kawasan budidaya pertanian lebih kecil, dan hanya 9% merupakan kawasan lindung.	
6	Kawasam Rawan Bencana	Rawan Longsor, dan terdapat potensi kekeringan dan banjir local	

Sumber: Hasil Analisis RTRW, 2020

Analisis kemampuan lahan bertujuan untuk memperoleh gambaran tingkat kemampuan lahan untuk dikembangkan sebagai perkotaan, sebagai acuan bagi arahan-arahan kesesuaian lahan pada tahap analisis selanjutnya.

Kemampuan lahan sangat tinggi dan agak tinggi di Kabupaten Bandung Barat terdapat di daerah dataran rendah yang sebagian besar merupakan kemampuan lahan rendah. Kemampuan lahan sedang terdapat di daerah perbukitan dengan elevasi sedang. Kemampuan lahan rendah terdapat di daerah perbukitan dengan elevasi tinggi. Kemampuan lahan sangat rendah terdapat di daerah perbukitan elevasi tinggi dengan lereng yang sangat curam.

4.1.3 Aspek Demografi

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) hasil Proyeksi (SP2020), jumlah penduduk di Kabupaten Bandung Barat pada tahun 2021 adalah

bappelitbangda

sebanyak 1.817.770 jiwa meningkat sebanyak 29.434 jiwa atau 1,65% dibanding tahun 2020 sebanyak 1.788.336 jiwa. Komposisi penduduk Kabupaten Bandung Barat tahun 2021 menurut jenis kelamin adalah penduduk laki-laki sebesar 928.409 jiwa (51,07 persen) dan penduduk perempuan sebesar 889.361 jiwa (48,93 persen) dengan sex ratio sebesar 104 yang berarti setiap 100 perempuan berbanding dengan 104 laki-laki.

Data jumlah penduduk Kabupaten Bandung Barat tahun 2020 dan 2021 secara rinci menurut kecamatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Penduduk Menurut Jenis Kelamin dan Kepadatan Penduduk Kabupaten Bandung Barat Tahun 2020

No	Kecamatan	Jenis Kelamin		Total	Luas Wilayah	Kepadatan Penduduk
		Perempuan	Laki-Laki			
1	Rongga	31.781	30.015	61.796	112,34	550
2	Gununghalu	41.152	38.719	79.871	155,08	515
3	Sindangkerta	37.878	37.032	74.910	106,07	706
4	Cililin	50.028	47.267	97.295	77,68	1.253
5	Cihampelas	69.382	65.703	135.085	46,95	2.877
6	Cipongkor	51.790	49.845	101.635	79,96	1.271
7	Batujajar	55.739	54.037	109.776	31,06	3.534
8	Saguling	17.632	16.816	34.448	51,47	669
9	Cipatat	72.915	69.709	142.624	125,68	1.135
10	Padalarang	93.774	90.733	184.507	51,54	3.580
11	Ngamprah	92.037	89.094	181.131	35,58	5.091
12	Parongpong	58.448	56.041	114.489	44,96	2.546
13	Lembang	102.606	97.574	200.180	98,11	2.040
14	Cisarua	40.915	39.325	80.240	55,54	1.445
15	Cikalongwetan	66.611	63.663	130.274	110,72	1.177
16	Cipeundeuy	45.721	43.788	89.509	101,96	878
Kab. Bandung Barat		**928.409**	**889.361**	**1.817.770**	**1.284,70**	**1.415**

Sumber: Hasil Sensus Penduduk 2020, diolah oleh BPS, 2021

bappelitbangda

Pada tahun 2020 kepadatan penduduk Kabupaten Bandung Barat adalah 1.392 jiwa per Km^2 dan kepadatan penduduk tahun 2021 sebesar 1.415 jiwa per Km^2 dengan wilayah terpadat berada di Kecamatan Lembang dengan kepadatan 5.091 jiwa per Km^2 dan kepadatan terendah berada di Kecamatan Gununghalu dengan kepadatan 515 jiwa per Km^2. Laju Pertumbuhan Penduduk Kabupaten Bandung Barat tahun 2021 adalah sebesar 1,65% dengan jumlah penambahan penduduk terbesar berada di Kecamatan Ngamprah sebanyak 3.441 jiwa atau 1,94% sedangkan pertumbuhan penduduk terendah terdapat di Kecamatan Gununghalu sebanyak 696 jiwa atau 0,88%.

Komposisi penduduk Kabupaten Bandung Barat menurut kelompok umur dapat dilihat pada tabel dan digambarkan oleh Piramida penduduk Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut:

Tabel 4.4 Penduduk Kabupaten Bandung Barat

Menurut Kelompok Umur Tahun 2021

No	Kecamatan	Penduduk Kelompok Umur										Total
		< 5	5 - 6	7 - 12	13 - 15	16 - 18	19 - 24	25 - 30	31 - 49	50 - 64	65+	
1	Rongga	4.880	2.044	6.068	3.239	3.524	6.563	6.017	16.466	8.714	4.281	61.796
2	Gununghalu	6.137	2.585	7.501	4.068	4.374	8.258	8.201	22.440	10.990	5.317	79.871
3	Sindangkerta	5.948	2.777	7.057	3.773	4.003	7.888	7.290	19.953	10.195	6.026	74.910
4	Cililin	8.632	3.410	10.245	4.984	4.800	10.073	9.776	26.749	12.450	6.176	97.295
5	Cihampelas	13.068	5.490	14.848	6.655	7.184	13.487	13.985	38.243	15.439	6.686	135.085
6	Cipongkor	9.073	4.006	11.229	5.362	5.651	10.226	9.844	26.926	12.879	6.439	101.635
7	Batujajar	9.511	3.998	11.509	5.762	5.753	10.444	11.614	31.787	13.798	5.600	109.776
8	Saguling	3.139	1.307	3.608	1.513	1.551	3.579	3.484	9.537	4.639	2.091	34.448
9	Cipatat	12.146	5.168	14.755	7.657	8.080	15.202	13.881	37.985	19.738	8.012	142.624
10	Padalarang	15.105	6.325	18.852	8.790	9.831	18.461	19.034	52.088	25.933	10.088	184.507
11	Ngamprah	14.788	6.231	17.955	8.591	9.036	17.845	18.621	50.954	27.522	9.588	181.131
12	Parongpong	9.270	4.096	11.226	5.865	5.802	10.823	12.349	33.781	15.547	5.730	114.489
13	Lembang	16.529	6.771	19.595	9.617	10.766	19.920	21.043	57.578	27.919	10.442	200.180
14	Cisarua	6.708	2.917	7.931	3.962	3.976	7.899	8.558	23.411	10.759	4.119	80.240
15	Cikalongwetan	10.037	4.398	13.203	6.899	7.333	14.309	12.586	34.440	18.501	8.568	130.274
16	Cipeundeuy	7.136	3.160	8.572	4.771	4.361	9.691	8.754	23.934	13.469	5.661	89.509
Kab. Bandung Barat		**152.107**	**64.683**	**184.154**	**91.508**	**96.025**	**184.668**	**185.037**	**506.272**	**248.492**	**104.824**	**1.817.770**

Sumber: Hasil Sensus Penduduk 2020, diolah oleh BPS, 2021

Penduduk berdasarkan kelompok umur bisa digunakan untuk menghitung rasio ketergantungan usia, angkatan kerja, Angka Partisipasi

bandungbarangda

Sekolah, dan lain-lain. Terlihat dari tebel dan bentuk piramida penduduk, Penduduk Kabupaten Bandung Barat dapat dikatakan berstruktur umur muda. Hal ini dapat dilihat dari persentase penduduk usia anak-anak (0 – 6 tahun) sebesar 11,93 persen, penduduk usia sekolah (7 - 18 tahun) sebesar 20,45 persen, jumlah pemuda (16 - 30 tahun) sebesar 25,62 persen, jumlah penduduk yang berusia produktif (15 – 64 tahun) berjumlah 67,14 persen dan jumlah penduduk lansia (≥ 65 tahun) tergolong kecil yaitu 5,77 persen. Hal ini merupakan bonus demografi bagi Kabupaten Bandung Barat apabila bisa memanfaatkan struktur penduduk ini dengan kebijakan yang baik dan tepat guna.

Angka beban ketergantungan (*Dependency Ratio*) penduduk, yang merupakan perbandingan antara penduduk yang belum/tidak produktif (usia 0 - 14 tahun dan usia 65 tahun ke atas) dengan penduduk usia produktif (usia 15 - 64 tahun), angka beban ketergantungan Kabupaten Bandung Barat tahun 2021 menunjukkan capaian sebesar 45,31 persen, ini berarti bahwa setiap 100 orang penduduk usia produktif di Kabupaten Bandung Barat harus menanggung 45 orang penduduk usia tidak produktif.

4.1.4 Aspek Pelayanan Umum

Pelayanan publik atau pelayanan umum merupakan segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang menjadi tanggungjawab Pemerintah Daerah provinsi dan kabupaten/kota dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Aspek pelayanan umum berikut ini menjelaskan perkembangan kinerja yang dilakukan oleh Kabupaten Bandung Barat, baik pada urusan wajib (pelayanan dasar dan non pelayanan dasar), urusan pilihan dan urusan fungsi penunjang.

4.1.4.1 Layanan Urusan Wajib Dasar

Aspek pelayanan umum focus urusan wajib pelayanan dasar yaitu di bidang pendidikan, kesehatan, pekerjaan umum dan penataan ruang, perumahan dan kawasan pemukiman, dan sosial:

bappeltbangda

a. Pendidikan

Aspek penyelenggaraan urusan pendidikan yang menjadi kewenangan Kab/Kota, diantaranya: Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD), Pendidikan Dasar, dan Pendidikan Non Formal/Kesetaraan. Analisis kinerja atas layanan urusan pendidikan dilakukan terhadap indikator: Angka Partisipasi Sekolah (APS), Angka Partisipasi Kasar (APK), Angka Partisipasi Murni (APM), Angka Putus Sekolah, Angka Kelulusan, Rasio Ketersediaan Sekolah/Penduduk Usia Sekolah Dasar dan Menengah.

Perkembangan capaian indikator aspek pelayanan umum bidang pendidikan pada jenjang SD dan SMP di Kabupaten Bandung Barat, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.5 Capaian Indikator Kinerja Urusan Pendidikan

Kabupaten Bandung Barat

NO	INDIKATOR PENDIDIKAN	TAHUN		
		2019	2020	2021
1	Rasio Jumlah SD/MI Thd penduduk usia SD/MI	37	38	38
2	Rasio Jml SMP/MTs Thd Penduduk Usia SMP/MTs	22	20	20
3	Rasio Guru SD/MI Thd Murid	40	41	41
4	Rasio Guru SMP/MTs Thd Penduduk Usia SMP/MTs	48	48	49
5	Rata-Rata Lama Sekolah (RLS)	8,14	8,19	8,01
6	Angka Partisipasi Kasar (APK) SD/MI	100,20	102,77	102,99
7	Angka Partisipasi Kasar (APK) SMP/MTS	102,98	100,07	91,38
8	Angka Partisipasi Murni (APM) SD/MI	97,74	92,93	97,69
9	Angka Partisipasi Murni (APM) SMP/MTS	79,65	80,44	76.56
10	Angka Partisipasi Sekolah (APS) SD/MI	96,46	93,39	99,96
11	Angka Partisipasi Sekolah (APS) SMP/MTS	81,44	91,1	94,29
12	Angka Putus Sekolah (APtS) SD/MI	0,09	0,14	-

bappelitbangda

13	Angka Putus Sekolah (APtS) SMP/MTS	0,09	0,16	-
14	Angka Kelulusan (AL) SD/MI	99,97	99,64	-
15	Angka Kelulusan (AL) SMP/MTS	99,73	99,50	-
16	Angka Melanjutkan (AM) ke SMP/Mts	96,72	96,16	99,86
17	Angka Melanjutkan (AM) ke SMA/MA	77,52	78,71	83.00

Sumber: Dinas Pendidikan Kab. Bandung Barat 2022

APK digunakan untuk mengukur keberhasilan program pembangunan pendidikan yang diselenggarakan dalam rangka memperluas kesempatan bagi penduduk untuk mengenyam pendidikan. APK merupakan indikator yang paling sederhana untuk mengukur daya serap penduduk usia sekolah di masing-masing jenjang pendidikan.

Nilai APK baik SD maupun SMP di Kabupaten Bandung Barat mencapai diatas 100 artinya terdapat siswa, baik lebih muda maupun lebih tua, yang berusia di luar batasan usia sekolah dasar (kurang dari 7 tahun atau lebih dari 12 tahun). Hal ini dimungkinkan banyak masyarakat di wilayah Kabupaten Bandung Barat menyekolahkan anaknya ke Sekolah Dasar pada usia 5-6 tahun, disisi lain di daerah pedesaan masih banyak anak yang usianya di atas 12 tahun, tetapi masih duduk dibangku SD.

Angka Partisipasi Murni atau APM merupakan proporsi anak usia sekolah yang sudah tidak bersekolah lagi atau yang tidak menamatkan suatu jenjang pendidikan tertentu, APM digunakan mengukur proporsi anak yang bersekolah tepat waktu.

APM SD di Kabupaten Bandung Barat pada tahun 2021 adalah sebesar 97,69 persen, artinya 97,69 persen penduduk usia sekolah SD bersekolah tepat waktu, sesuai dengan usia sekolah dan jenjang pendidikannya. Besarnya persentase APM SD ini masih berhubungan dengan gencarnya program wajib belajar yang dilakukan di Kabupaten Bandung Barat. Angka Partisipasi Sekolah atau APS digunakan untuk mengetahui banyaknya anak usia sekolah yang telah bersekolah di semua jenjang pendidikan. Makin tinggi APS berarti makin banyak anak usia sekolah yang bersekolah di suatu daerah. Nilai ideal

bappelitbangda

APS = 100% dan tidak akan terjadi lebih besar dari 100%, karena murid usia sekolah dihitung dari murid yang ada di semua jenjang pendidikan pada suatu daerah, APS SD di Kabupaten Bandung Barat lebih besar dibanding dengan APS SMP.

Angka Kelulusan adalah persentase kelulusan yang dicapai setiap tahunnya pada setiap jenjang pendidikan. Angka kelulusan dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kegiatan belajar mengajar yang dilakukan di sekolah serta kebijakan yang berkaitan dengan pendidikan daerah, angka kelulusan murid SD di Kabupaten Bandung Barat sebesar 99,64 persen ini lebih besar bila dibanding dengan angka kelulusan murid SMP sebesar 99,50.

Indikator lain yang juga relevan menggambarkan kondisi pelayanan bidang pendidikan adalah rasio guru dan murid. Perbandingan jumlah murid dan guru sekolah pada berbagai jenjang pendidikan dasar di Kabupaten Bandung Barat berada pada kisaran 40-49 murid/guru. Ruang Kelas sekolah sebagai infrastruktur penunjang pelayanan pendidikan pada jenjang SD dan SMP di Kabupaten Bandung Barat memperlihatkan peningkatan baik dilihat dari jumlah ruang kelas maupun kondisi ruang kelas dengan kondisi baik. Ruang Kelas SD dengan kondisi baik di tahun 2021 sebanyak 4.350 ruang kelas dari total 4.882 ruang kelas, dan ruang kelas SMP dengan kondisi baik di tahun 2021 sebanyak 1.268 ruang kelas dari toal 1.330 ruang kelas SMP, untuk lebih jelasnya terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Kondisi Ruang Kelas SD

di Kabupaten Bandung Barat

Tahun	Kondisi Ruang Kelas				Jumlah Ruang Kelas SDN
	Baik	Ringan	Sedang	Berat	
2019	550	3.121	-	809	4.480
2020	177	3.937	-	555	4.669
2021	4.350	532	-	-	4.882

Sumber: Profil Pendidikan Kab. Bandung Barat, 2021

bappelitbangda

Tabel 4.7 Kondisi Ruang Kelas SMP

Di Kabupaten Bandung Barat

Tahun	Kondisi Ruang Kelas				Jumlah Ruang Kelas SMPN
	Baik	Ringan	Sedang	Berat	
2019	674	521	-	32	1.227
2020	580	524	-	70	1.174
2021	1.268	62	-	-	1.330

Sumber: Profil Pendidikan Kab. Bandung Barat 2021

b. Kesehatan

Pembangunan bidang kesehatan bertujuan untuk meningkatkan taraf kesehatan masyarakat. Kualitas kesehatan yang dimiliki seseorang menggambarkan kualitas manusianya. Pemerintah kabupaten Bandung Barat terus berupaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat melalui peningkatan kualitas layanan dan cakupan akses pelayanan kesehatan. Keberhasilan program- program pembangunan di bidang kesehatan dapat diukur dari indicator Umur Harapan Hidup, Balita Gizi Buruk, Angka Kematian Bayi, dan Angka Kematian Ibu per 100.000 ibu melahirkan serta rasio ketersedian sarana dan prasaran kesehatan.

Indikator umur harapan hidup saat lahir merupakan indikator yang mewakili dimensi umur panjang dan hidup sehat dalam penghitungan IPM. Umur harapan hidup saat lahir merupakan indikator yang mencerminkan derajat kesehatan masyarakat pada suatu wilayah, baik dari sarana prasarana, akses, maupun kualitas kesehatan. Secara tidak langsung, peningkatan umur harapan hidup menunjukkan derajat kesehatan masyarakat semakin baik dalam semua aspek kesehatan.

bappelitbangda

Angka kematian bayi merupakan indikator yang penting untuk mencerminkan keadaan derajat kesehatan di suatu masyarakat, karena bayi yang baru lahir sangat tergantung terhadap keadaan lingkungan tempat orang tua si bayi tinggal dan sangat erat kaitannya dengan status orang tua si bayi. Kemajuan yang dicapai dalam bidang pencegahan dan pemberantasan berbagai penyakit penyebab kematian akan tercermin secara jelas dengan menurunnya tingkat AKB, hal ini relevan dipakai untuk memonitor pencapaian target program karena mewakili komponen penting pada kematian balita. AKB terutama terjadi pada umur 0-28 hari, yang sangat dipengaruhi oleh kondisi ibu pada saat hamil, bersalin dan perawatan bayi baru lahir.

Tabel 4.8 Data Angka Kematian Bayi (AKB) dan Angka Kematian Ibu (AKI) di Kab. Bandung Barat Tahun 2019 – 2021

No	INDIKATOR	TAHUN 2019	TAHUN 2020	TAHUN 2021
1	Angka Kematian Bayi	**138/29828 = 9,1/1000 KH** Kelahiran Hidup	**129/30841 = 4,18/1000 KH** Kelahiran Hidup	**106/26454 4,0/1000 KH** Kelahiran Hidup
2	Angka Kematian Ibu	**43/32718= 145/1000 KH** Bayi Lahir Hidup	**38/32383 = 117/1000 KH** Bayi Lahir Hidup	**47/29895= 157/1000 KH** Bayi Lahir Hidup

Sumber : Dinas Kesehatan, Kab. Bandung Barat, 2021

Angka kematian bayi per 1.000 kelahiran hidup di Kabupaten Bandung Barat semakin menurun dari tahun 2019 sebesar 9,1 / 1.000 KH, menjadi 4,18/1.000 KH dan tahun 2021 sebesar 4,0 / 1.000 KH, hal ini menunjukan semakin baiknya Program Pemenuhan Upaya Kesehatan Perorangan Dan Upaya Kesehatan Masyarakat melalui pelaksanaan fasilitasi layanan dan advokasi kesehatan ibu hamil, pelayanan persalinan oleh tenaga kesehatanan dan layanan dan penanganan komplikasi neonatal dini dan layananan neonatal Esensial.

Kurang gizi tingkat berat disebabkan oleh rendahnya konsumsi energy dan protein dari makanan sehari-hari yang terjadi dalam waktu yang cukup

bappeda

lama. Gizi buruk diketahui dengan cara pengukuran berat badan menurut tinggi badan dan/atau umur dibandingkan standar dengan atau tanpa tanda-tanda klinis. Cara perhitungan underweight adalah gizi buruk dan gizi kurang dihitung dari berat badan dibagi dengan umur (BB/U), dengan kondisi status gizi balita di Kabupaten Bandung Barat adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kondisi Status Gizi Balita

Berdasarkan Indikator BB/U Tahun 2019 – 2021

No	STATUS GIZI	2019	2020	2021
1.	Gizi Sangat Kurang	442 (0,36%)	1.546 (1,34%)	1.048 (0,99%)
2.	Gizi Kurang	6.130 (4,99%)	7.230 (6,27%)	5.843 (5,54%)
3.	Gizi Baik	111.964 (91,23%)	100.465 (87,1%)	93.351 (88,44%)
4.	Gizi Lebih	4.191 (3,41%)	6.090 (5,28%)	5.307 (5,03%)

Sumber Data : Hasil BPB Dinas Kesehatan, 2021

Kondisi status gizi balita sangat kurang (Gizi Buruk) di Kabupaten Bandung Barat tahun 2019 sebesar 0,36 persen, pada tahun 2020 meningkat menjadi 1,34 persen dan turun kembali di angka 0,99 persen atau <1%. Perlu menjadi perhatian bahwa angka gizi buruk s.d tahun 2021 hampir mencapai angka 1 persen, perlu adanya peningkatan layanan kesehatan balita sesuai standar pelayanan minimal.

Hal lain yang penting dalam kesehatan masyarakat adalah imunisasi. Imunisasi adalah proses untuk membuat imun seseorang menjadi kebal terhadap suatu penyakit. Pencapaian Imunisasi di Kabupaten Bandung Barat tahun 2021 sudah cukup baik, rata-rata sudah mencapai angka di atas 85 - 90 persen. Kondisi ini sudah memenuhi *herd immunity*, namun kondisi akan menjadi lebih baik apabila seluruh bayi terimunisasi.

bappelitbangda

Tabel 4.9 Data Pelayanan Imunisasi

Di Kab. Bandung Barat Tahun 2019 – 2021

No	JENIS IMUNISASI	PROSENTASE		
		2019	2020	2021
1	Imunisasi BCG	98	90	89
2	Imunisasi DPT – HB 3	98	83	86
3	Campak	96	88	67
4	Polio IV	97	88	89
5	TT2 Ibu Hamil	79	83	83

Sumber : Dinas Kesehatan, Kab. Bandung Barat, 2021

Salah satu faktor rendahnya pencapaian angka harapan hidup adalah tingkat kematian bayi, dan salah satu tingginya angka kematian bayi adalah penolong saat persalinan. Pada golongan pengeluaran atas, semua ibu telah melahirkan di fasilitas kesehatan dan ditolong oleh tenaga keshatan. Golongan pengeluaran menengah, ibu yang melahirkan di fasilitas kesehatan dan ditolong oleh tenaga kesehatan sebesar 95,60%. Hal yang masih mengkhawatirkan adalah golongan pengeluaran bawah ibu yang melahirkan di fasilitas kesehatan adalah sebanyak 78,09% dan yang ditolong tenaga kesehatan sebanyak 83,30%.

Ketersediaan sarana dan prasarana kesehatan merupakan hal yang sangat penting, terutama ketersediaan sarana kesehatan di setiap desa seperti adanya Puskesmas, Posyandu dan Klinik dan fasilitas layanan kesehatan lainnya, yang dapat membantu akses pelayanan masyarakat dengan jarak tempuh yang relatif lebih dekat. Gambaran kondisi layanan bidang kesehatan di Kabupaten Bandung Barat dapat dilihat dari jumlah fasillitas kesehatan dan tenaga kesehatan yang tersedia. Fasilitas kesehatan tersebut mulai dari Rumah Sakit, Puskesmas, Puskesmas Pembantu, Poliklinik dan Posyandu. Fasilitas pelayanan kesehatan yang memenuhi Standar pada tahun 2019 sebesar 75 persen, pada tahun 2020 meningkat menjadi 97 persen dan pada tahun 2021 menjadi 97 persen. Jumlah fasillitas Kesehatan di Kabupaten Bandung Barat dapat dilihat pada tabel berikut:

bappelitbangda

Tabel 4.10 Fasilitas Kesehatan dan Tenaga Kesehatan di Kabupaten Bandung Barat Tahun 2019 - 2021

Fasilitas Kesehatan dan Tenaga Kesehatan	Jumlah Tahun		
	2019	2020	2021
Rumah Sakit	8	8	9
Puskesmas	32	32	32
Pustu	57	38	38
Poliklinik	110	67	75
Posyandu	1.485	1.780	1.780
Dokter	149	146	286
Tenaga Medis	1.295	1.325	2.194

Sumber: Dinas Kesehatan KBB, 2022

Secara keseluruhan capaian indikator urusan kesehatan di Kabupaten Bandung Barat tahun 2019 - 2021, dengan tingkat capaian berfluktuasi adanya peningkatan dan penurunan baik berdasarkan cakupan layanan kesehatan maupun berdasarkan jumlah ketersediaan sarana dan prasarana yang tersedia, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah:

Tabel 4.11 Capaian Indikator Kinerja Urusan Kesehatan di Kabupaten Bandung Barat Tahun 2019 - 2021

Indikator	2019	2020	2021
Angka Kematian Bayi	9,1/1.000 KH	4,18/1.000 KH	4,0/1.000 KH
Angka Kematian Ibu	145/1.000 KH	117/1.000 KH	157/1.000 KH
Status Gizi Sangat Kurang	0,36%	1,34%	0,99%
Cakupan imunisasi	93,6%	86,4%	82,8%
Cakupan pelayanan kesehatan Ibu	-	95%	99%
Cakupan anak balita yang mendapat pelayanan kesehatan	-	56%	65%

balitbangda

di sarana pelayanan kesehatan			
Cakupan melahirkan di fasilitas kesehatan	-	87,60	88,48
Cakupan penolong persalinan oleh tenaga kesehatan	-	91,33	90,08
Cakupan Pelayanan Kesehatan Rujukan Pasien Masyarakat Miskin	-	725.845	613.017
Fasilitas pelayanan kesehatan yang memenuhi Standar	75%	97%	99,56%
Rasio Rumah Sakit per satuan penduduk	0,005	0,004	0,005
Rasio puskesmas, poliklinik, pustu per satuan penduduk	0,11	0,8	0,8
Rasio posyandu per satuan balita	10,21	12,07	11,70
Cakupan Puskesmas	2%	2%	2%
Cakupan Puskesmas Pembantu	34,55	23,03	23,03
Rasio dokter per satuan penduduk	0,09	0,08	0,16
Rasio tenaga medis per satuan penduduk	0,74	0,74	1,21
Presentase Desa Siaga Aktif	-	44%	51%

Sumber: Badan Pusat Statistik dan Dinas Kesehatan KBB, 2022 diolah

c. Sosial

Sasaran pelayanan urusan sosial adalah para Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) dan masyarakat korban bencana. Permasalahan PPKS terbanyak di Kabupaten Bandung Barat yaitu penduduk dengan tingkat kesejahteraan terendah, penyandang disabilitas, lanjut usia terlantar, gelandangan/tuna sosial dan pengemis. Dalam rangka menyelenggarakan pelayanan dasar urusan wajib bidang sosial terhadap masyarakat miskin atau Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) dilaksanakan melalui bentuk bantuan sosial, pemberdayaan sosial, rehabilitasi sosial, jaminan sosial dan

bappelitbangda

perlindungan sosial. Untuk melihat jumlah dan peran aktif pemerintah dalam upaya penanganan PPKS disajikan pada di Kabupaten Bandung Barat tahun 2021, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.12 Data Kondisi Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) Di Kabupaten Bandung Barat tahun 2021

No	Kecataman	Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS)						
		Tingkat Kesejahteraan Masyarakat terendah	Anak Terlantar	Lansia Terlantar	Penyandang Disabilitas	Tuna Susila	Gelandangan/ pemulung	Orang dng HIV/ AIDS (ODHA)
1	Rongga		155	5	293			
2	Gunung Halu		278		358			
3	Sindangkerta		492	150	283			
4	Cililin		435	633	448			
5	Cihampelas		467	341	489		1	
6	Cipongkor		135	52	303	1		
7	Batujajar		295	454	315			
8	Saguling		165		89			
9	Cipatat			62	573		1	
10	Padalarang		87	507	555	1	4	
11	Ngamprah			616	416			1
12	Parongpong		173	23	184			
13	Lembang		331	17	537			
14	Cisarua		432	396	256		14	
15	CikalongWetan		102	195	422		9	
16	Cipeundeuy		70	3	267		4	
JUMLAH		**459.886**	**3.617**	**3.454**	**5.788**	**2**	**33**	**1**

Sumber: Satu Data Dinas Sosial, diolah Bappelitbangda, 2022

bappelitbangda

Tabel 4.13 Pemberian Bantuan Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS)

Di Kabupaten Bandung Barat tahun 2021

Kecamatan	Anak Terlantar		Lansia Terlantar			Penyandang Disabilitas					
	Bantuan sandang	Bantuan permakanan	Bantuan sandang	Bantuan permakanan	Alat bantu kursi roda	Bantuan sandang	Bantuan permakanan	Alat bantu kursi roda	Alat bantu Walker	Alat bantu kaki palsu	Alat bantu Dengar
Rongga	1	2				2	2	2			
Gunung Halu		1				1	1				
Sindangkerta					1	2	2	1			
Cililin			1	1	2	2	2	6			
Cihampelas	2	2	1	1		1	1	1			
Cipongkor	2	2	1	1		1		1		1	
Batujajar	1	1			1	2	2	4		1	2
Saguling		1				1	1	1			
Cipatat	2	2				4	4	2			
Padalarang	5	5		2		5	4	5	1	3	
Ngamprah	1	1			2	1	3	8	4		1
Parongpong						1		1			
Lembang		2	1	2		3	6	8	1		
Cisarua	2	2	2	3	3	1		10			1
CikalongWetan	3	3	3	4	1	2	2	3			
Cipeundeuy	1	1	1	1		1		2			
Jumlah	**20**	**25**	**10**	**15**	**10**	**30**	**30**	**55**	**6**	**5**	**4**

Sumber: Satu Data Dinas Sosial, diolah Bappelitbangda, 2022

Pada tahun 2020 persentase angka PPKS yang tertangani sebesar 51,93 persen, meningkat dibandingkan dengan tahun 2019 sebesar 47,31 persen. Untuk mengatasi masalah PPKS tersebut, di Kabupaten Bandung Barat dengan memberdayakan organisasi/lembaga sosial yaitu Pekerja Sosial Masyarakat (PSM) sebanyak 110 orang, Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) sebanyak 60 Lembaga, Anggota Karang Taruna sebanyak 11.437 orang dan Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan (TKSK) serta Penyuluh Sosial, juga terdapat 54 sarana rehabilitasi sosial yaitu Panti Sosial Asuhan Anak sebesar 42 unit, Panti Jompo sebanyak 9 unit dan Panti Sosial Penyandang cacat sebanyak 3 unit.

bappelitbangda

Adapun rekapitulasi capaian indikator penyelenggaraan urusan sosial Kabupaten Bandung Barat, tersaji pada tabel berikut dimana capaian 2019 dan 2020 yang tidak ada realisasinya (N/A) mencerminkan penggunaan indikator baru dalam perubahan RPJMD.

Tabel 4.15 Capaian Indikator Kinerja Urusan Sosial

Di Kabupaten Bandung Barat tahun 2019 – 2021

Bidang Urusan / Indikator Kinerja Program	Satuan	Capaian Tahun 2019	Capaian Tahun 2020	Capaian Tahun 2021
Persentase Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) yang ikut serta dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial	%	47,31	51,93	71
Persentase Penyandang Disabilitas Terlantar, Anak Terlantar, Lanjut Usia Terlantar, serta Gelandangan Pengemis yang mendapatkan program rehabilitasi di Luar Panti Sosial	%	N/A	N/A	38
Persentase fakir miskin yang mendapatkan perlindungan dan jaminan sosial	%	N/A	N/A	36
Persentase pemenuhan kebutuhan dasar korban bencana	%	100	100	0
Persentase Taman Makan Pahlawan Nasional Yang Mendapatkan Pemeliharaan	%	N/A	N/A	100
Persentase tertanganinya warganegara migran korban tindak kekerasan	%	N/A	N/A	0

Sumber: Dinas Sosial, diolah Bappelitbangda, 2022.

4.1.5 Unsur Pendukung Urusan Pemerintahan Daerah

Unsur pendukung urusan Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD, pada perubahan RPJMD Kabupaten Bandung Barat 2018-2023 terdapat penyesuaian indikator, dengan capaian indikator terlihat pada tabel berikut:

bappelitbangda

Tabel 4.16 Capaian Indikator Kinerja Unsur Pendukung Urusan Pemerintah Daerah

Di Kabupaten Bandung Barat tahun 2019 – 2021

Bidang Urusan / Indikator Kinerja Program	Satuan	Capaian Tahun 2019	Capaian Tahun 2020	Capaian Tahun 2021
Indeks Kepuasan Masyarakat	indeks		80,29	80,75
Persentase data dan informasi bid. Perekonomian yang di gunakan sebagai *policy brief*	%	-	-	85
Jumlah Usulan Kebijakan berkaitan dengan Potensi Perekonomian sebagai bahan usulan kebijakan perekonomian	jumlah	0	3	-
Persentase usulan bidang administrasi pembangunan yang di jadikan *policy brief*	%	-	-	90
Center of excelent pengadaan barang jasa	%	100	100	100
Tingkat Kematangan UKPBJ	level	Level 3	Level 3	Level 3
Persentase Laporan penyelenggaraan pemerintahan yang tepat waktu	%	100	100	100
Persentase Perda yang ditetapkan	%	60	60	90
Persentase Data dan Informasi Bidang Sosial yang digunakan sebagai Policy Brief	%	-	-	85
Persentase Dukungan Pelaksanaan Tugas dan Fungsi DPRD yang terfasilitasi	%			83,25

Sumber: Setda dan Sekretariat DPRD, diolah Bappelitbangda,2022

Penyampaian laporan penyelenggaraan pemerintahan, Kabupaten Bandung Barat dengan capaian indikator selalu patuh tepat waktu dengan capaian tiap tahun sebesar 100 persen. Salah satu indikator peningkatan efektivitas tata kelola pemerintahan daerah bidang perekonomian pembangunan adalah melalui pengukuran level kematangan/maturitas PBJ. Indikator ini menggambarkan tingkat kematangan proses pelaksanaan aktivitas dalam organisasi yang bertujuan untuk mengukur kemampuan suatu organisasi dalam melaksanakan proses pengadaan barang/jasa. Capaian indikator tingkat kematangan UKPBJ Kabupaten Bandung Barat sampai dengan tahun 2021 berada pada Level 2 (*Repeatable)* UKPBJ. Sedangkan bila dilihat dari capain

bappelitbangda

kinerja Sekretariat DPRD bahwa Persentase Perda yang ditetapkan tahun 2019 sebesar 60 persen meningkat di tahun 2021 menjadi 90 persen dengan capaian persentase dukungan pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD yang terfasilitasi adalah sebesar 83,25 persen.

4.1.6 Fokus Sumber Daya Manusia

Analisis kinerja sumber daya manusia dilakukan terhadap indikator rasio ketergantungan, kualitas tenaga kerja dan jumlah PNS menurut pendidikan yang ditamatkan. Penduduk berdasarkan kelompok umur bisa digunakan untuk menghitung rasio ketergantungan usia, angkatan kerja, Angka Partisipasi Sekolah, dan lain-lain. Berikut Data Penduduk Kabupaten Bandung Barat Berdasarkan Kelompok Umur tahun 2019 – 2021:

Tabel 4.17 Rasio Ketergantungan

Kab. Bandung Barat Tahun 2019 - 2021

Penduduk Kelompok Umur	2019	2020	2021
Penduduk Usia < 15 Tahun	470.912	452.602	461.949
Penduduk Usia > 64 Tahun	87.151	103.373	104.824
Penduduk (< 15 Tahun dan > 64 Tahun)	558.063	555.975	566.733
Penduduk Usia Usia Produiktif (15-64)	1.181.848	1.232.361	1.250.977
Jumlah	**1.739.911**	**1.788.336**	**1.817.770**
Rasio Ketergantungan	**47,22**	**45,11**	**45,31**

Sumber: Indikator Kesejahteraan Rakyat, BPS, 2021

Angka beban ketergantungan (Dependency Ratio) penduduk, yang merupakan perbandingan antara penduduk yang belum/tidak produktif (usia 0 - 14 tahun dan usia 65 tahun ke atas) dengan penduduk usia produktif (usia 15 - 64 tahun), angka beban ketergantungan Kabupaten Bandung Barat semakin turun dari dari 47,22 tahun 2019 menjadi 45,31 di tahun 2021. Artinya pada tahun 2021 rasio ketergantungan sebesar 45,31 persen, ini berarti bahwa setiap 100 orang penduduk usia produktif di Kabupaten Bandung Barat harus menanggung 45 orang penduduk usia tidak produktif.

bappelitbangda

Kondisi ASN di Kabupaten Bandung Barat menurut pendidikan yang ditamatkan mayoritas berpendidikan terakhir S-1. Hal ini bermakna pegawai di Pemerintah Kabupaten Bandung Barat secara umum telah memiliki: kemampuan mengingat informasi secara umum dan luas, dalam domain kognitif, kemampuan menerjemahkan dan mengubah informasi ke dalam berbagai bentuk media, kemampuan mengaplikasikan suatu informasi, konsep, teori atau metode memecahkan masalah. Namun demikian dalam perspektif kedepan perlu terus ditingkatkan kualitas pendidikan ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat pada jenjang S-2 dan S-3 untuk menghasilkan pegawai-pegawai yang ahli dalam penyelesaian persoalan-persoalan pembangunan yang terus berkembang dan bersifat multidimensi. Informasi lebih lanjut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.18 Kondisi ASN Kabupaten Bandung Barat
Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun 2020 - 2021

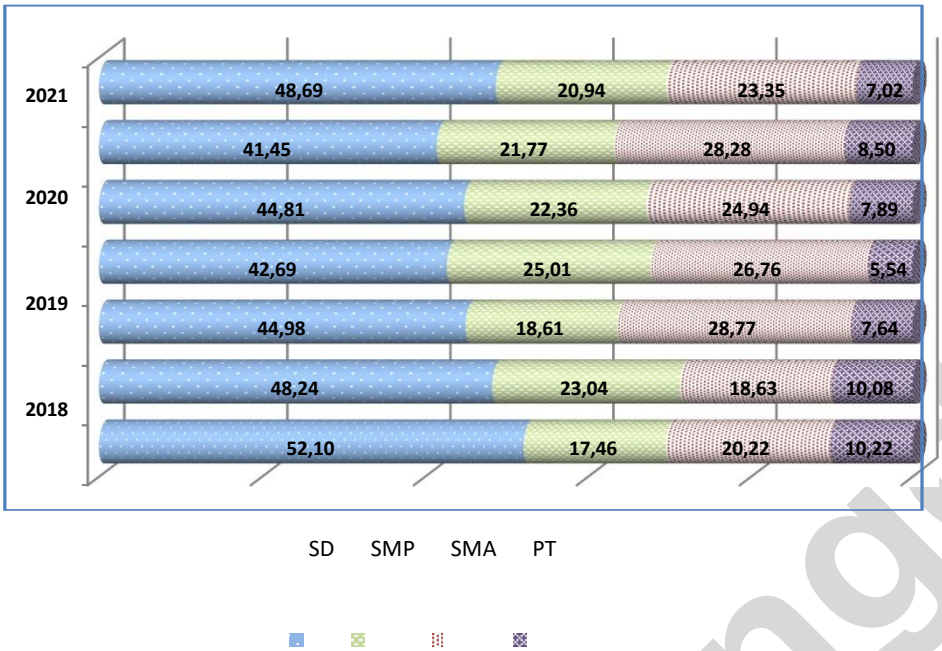
Tingkat Pendidikan	Tahun 2020		Jumlah	Tahun 2021		Jumlah
	Laki-Laki	Perempuan		Laki-Laki	Perempuan	
Sekolah Dasar (SD)	43		43	38		38
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	55	3	58	51	2	53
Sekolah Menengah Atas (SMA)	463	149	612	407	114	521
Diploma I/Akta I	8	16	24	6	10	16
Diploma II/Akta II	129	155	284	113	116	229
Diploma III/Akta III	97	457	554	92	467	559
Diploma IV/Akta IV	32	27	59	35	34	69
S1/Sarjana	2,175	3,155	5,330	2,008	2,951	4,959
S2/Pasca Sarjana	450	354	804	455	369	824
S3/Doktor/Ph.D	1	1	2	2	3	5
Jumlah	**3,453**	**4,317**	**7,770**	**3,207**	**4,066**	**7,273**

Sumber : Kabupaten Bandung Barat Dalam Angka (KBBDA), BPS, 2022.

Kualitas tenaga kerja di Kabupaten Bandung Barat, pada Tahun 2021 masih didominasi oleh penduduk bekerja berpendidikan rendah yaitu SD ke bawah sebanyak 48,69 persen, Sekolah Menengah Pertama sebanyak 20,94 persen, dan Sekolah Menengah Atassebanyak 23,35 persen. Penduduk bekerja berpendidikan tinggi hanya sebanyak 7,02 persen.

bappeltangda

Gambar 4.19 Persentase Penduduk Bekerja Menurut Pendidikan 2015-2021 (persen)

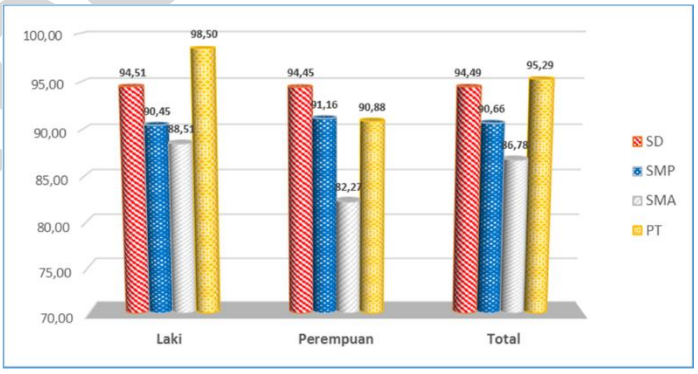


Sumber: Indikator Kesejahteraan Rakyat, BPS, 2021

Pada tahun 2021 penyerapan tenaga kerja untuk tingkat SD kebawah dan perguruan tinggi (PT) relatif lebih besar. Penyerapan tenaga kerja pada jenjang Perguruan tinggi sebesar 95,29 persen sementara untuk penduduk yang pendidikan tertingginya sekolah dasar sebesar 94,49 persen. Penyerapan penduduk dalam dunia kerja unuk pendidikan SMP dan SMU relatif lebih kecil yaitu sebesar 90,66 dan 86,78 persen.

Gambar 4.20 Persentase Penduduk Bekerja Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis

Kelamin Kabupaten Bandung Barat, 2021



Sumber: Analisis Data Ketenagakerjaan, BPS/Diskomifotik, 2021

bappelitbangda

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.2.1 Tranformasi Jabatan Administrator Ke Fungsional di Kabupaten Bandung Barat

Menurut data Kabupaten Bandung Barat dalam angka 2021 Di Kabupaten Bandung Barat terdapat 3.141 orang ASN laki-laki dan 4.801 ASN Perempuan dengan data sebagai berikut:

Tabel : 4.19 ASN di Kabupaten Bandung Barat Berdasarkan Jenis Kelamin dan Eselon

Pangkat/Golongan/Ruang *Hierarchy*	2020		
	Laki-laki *Male*	Perempuan *Female*	Jumlah *Total*
(1)	(5)	(6)	(7)
1. I/A (Juru Muda)	3	2	5
2. I/B (Juru Muda Tingkat I)	22	0	22
3. I/C (Juru)	21	0	21
4. I/D (Juru Tingkat I)	16	0	16
Golongan I/*Range I*	62	2	64
5. II/A (Pengatur Muda)	91	27	118
6. II/B (Pengatur Muda Tingkat I)	111	45	156
7. II/C (Pengatur)	126	125	251
8. II/D (Pengatur Tingkat I)	91	85	176
Golongan II/*Range II*	419	282	701
9. III/A (Penata Muda)	350	423	773
10. III/B (Penata Muda Tingkat I)	401	528	929
11. III/C (Penata)	453	496	949
12. III/D (Penata Tingkat I)	385	430	815
Golongan III/*Range III*	1 589	1 877	3 466
13. IV/A (Pembina)	701	859	1 560
14. IV/B (Pembina Tingkat I)	655	926	1 581
15. IV/C (Pembina Utama Muda)	35	14	49
16. IV/D (Pembina Utama Madya)	3	1	4
17. IV/E (Pembina Utama)	-	-	-
Golongan IV/*Range IV*	1 394	1 800	3 194
Jumlah/*Total*	**3 464**	**3 961**	**7 425**

Barat (Sumber, Data Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Bandung Barat)

Jabatan administrasi memegang porsi yang cukup besar dalam jumlah jabatan yang ada dalam institusi pemerintah. Maka untuk memotong rantai birokrasi, mengurangi jumlah jabatan menengah kebawah ini dianggap sebagai alternatif yang paling rasional.[204] Menurut Citra Permatasari dan Fifi Ariani salah satu konsekuensi dari agenda pemangkasan jabatan administrasi ini tentunya akan berdampak pada pengurangan jabatan.[205]

Dalam studi yang dilakukan oleh peneliti melihat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi baik melalui kebijakan penyetaraan jabatan adminitrasi ke jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam PERMENPANRB No 17 tahun 2021, Surat Edaran MENPANRB No 318 tahun 2020, yang merupakan program lanjutan dari pemangkasan birokrasi eselon III, IV dan V sebagaimana diatur dalam Surat Edaran MENPANRB No 390 tahun 2019 tentang langkah strategis dan kongkret penyederhanaan birokrasi ditemukan beberapa masalah dan fakta yang menarik untuk diteliti.

Di level pejabat pembina kepegawaian dan pimpinan daerah peneliti melihat terdapat berbagai permasalahan. Dengan adanya arahan dan intruksi baru dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tentang tata kelola birokrasi menjadikan pemerintah daerah harus melakukan penyesuaian dengan kebijakan tersebut. Dalam fase penyesuaian ini, di level pimpinan harus mulai mempelajari aturan baru, merumuskan strategi mekanisme pelaksanaan dan juga mengkomunikasikan kebijakan baru tersebut kepada seluruh pegawai. Dalam pelaksanaannya tentunya ditemukan berbagai masalah, baik dalam

[204] Wiryanto, W. (2018, October). Reformasi Administrasi Melalui Strategi Redistribusi Pegawai Dalam Jabatan Fungsional Tenaga Kesehatan Dan Guru Di Kabupaten Sumedang. In *Prosiding Seminar Nasional: Manajemen, Akuntansi, Dan Perbankan* (Vol. 1, No. 1, Pp. 1192-1208).

[205] Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). Penyetaraan Pola Karier Pasca Jabatan Administrasi Ke Jabatan Fungsional. *Jurnal Transformasi Administrasi*, *11*(02), Hlmn 153.

bappelitbangda

komunikasi, penerimaan dari pegawai ataupun proses penyesuaian struktur birokrasi.

Di Kabupaten Bandung Barat terdapat Total 281 posisi, yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, dengan perincian 268 orang terdampak langsung dan 13 posisi tidak dilakukan penyetaraan jabatan dikarenakan posisi tersebut pada tanggal 31 desember 2021 memang kosong.

Dalam penelitian ini, dasar teori yang digunakan oleh peneliti berdasarkan *applied theory* dengan menggunakan teori transformasi dari Gouliart and Kelly dan Teori Implementasi dari George C Edwards III 1980. Penelitian tentang Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat dengan pendekatan 4 Faktor yaitu

1. Komunikasi dengan Dimensi Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi
2. Sumberdaya dengan dimensi Keuangan, Sumberdaya manusia, Kewenangan dan Sarana prasana
3. Disposisi dengan dimensi Sikap pelaksana dan Insentif
4. Struktur Birokrasi dengan dimensi Hubungan antar Organisasi, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan *Fragmented*.

4.2.2 Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat

Dalam studi yang dilakukan oleh peneliti, implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi baik melalui kebijakan penyetaraan jabatan adminitrasi ke jabatan fungsional sebagaimana diatur dalam PERMENPANRB No 17 tahun 2021, Surat Edaran MENPANRB No 318 tahun 2020, yang merupakan program lanjutan dari pemangkasan birokrasi eselon III, IV dan V sebagaimana diatur dalam Surat Edaran MENPANRB No 390 tahun 2019 tentang langkah strategis dan kongkret penyederhanaan birokrasi Di Kabupaten Bandung Barat Tim Peneliti mendapatkan beberapa temuan penelitian yang menarik.

bappelitbangda

Pertama, di level pejabat pembina kepegawaian dan pimpinan daerah adanya arahan dan intruksi baru dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah tentang tata kelola birokrasi menjadikan pemerintah daerah harus melakukan penyesuaian dengan kebijakan tersebut. Dalam fase penyesuaian ini, di level pimpinan harus mulai mempelajari aturan baru, merumuskan strategi mekanisme pelaksanaan dan juga mengkomunikasikan kebijakan baru tersebut kepada seluruh pegawai. Dalam pelaksanaannya tentunya ditemukan berbagai masalah, baik dalam komunikasi, penerimaan dari pegawai ataupun proses penyesuaian struktur birokrasi.

Kedua, Di Kabupaten Bandung Barat terdapat Total 281 posisi, yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, dengan perincian 268 orang terdampak langsung dan 13 posisi tidak dilakukan penyetaraan jabatan dikarenakan posisi tersebut pada tanggal 31 desember 2021 memang kosong. Dengan komposisi sebagai berikut:

Tabel 4.20 Jumlah ASN dan Jabatan yang Terdampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat

No	Nama SKPD	Jumlah Jabatan Yang Terkena Dampak Penyetaraan Jabatan	Jumlah ASN Yang Terkena Dampak Penyetaraan Jabatan
1	Sekretaris Daerah	26	26
2	Inspektorat	2	2
3	Sekretariat Dewan	11	11
4	Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu	11	11
5	Dinas Pendidikan	6	6
6	Dinas Kesehatan	12	12
7	Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang	15	15
8	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	9	9
9	Satuan Polisi Pamong Praja	6	6
10	Dinas Sosial	9	9
11	Dinas Tenaga Kerja	4	4
12	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan	13	13

bapelitbangda

	Perempuan dan Perlindungan Anak		
13	Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian	14	14
14	Dinas Lingkungan Hidup	9	9
15	Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa	9	9
16	Dinas Perhubungan	3	3
17	Dinas Komunikasi informatika dan Statistik	4	4
18	Dinas Perindustrian dan Perdagangan	8	8
19	Dinas Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah	6	6
20	Dinas Pemuda dan Olahraga	7	7
21	Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	8	8
22	Dinas Peternakan dan Perikanan	14	14
23	Dinas Kearsipan dan Perpustakaan	6	6
24	Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah	14	14
25	Badan Keuangan dan Aset Daerah	5	5
26	Badan Pendapatan Daerah	4	4
27	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	9	9
28	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	8	8
29	Badan Kesatuan Bangsa dan Politik	5	5
30	Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	11	11
Total		**268**	**268**

(Sumber: BKPSDM Kabupaten Bandung Barat dan Diolah Peneliti)

Dalam penelitian ini, dasar teori yang digunakan oleh peneliti berdasarkan applied theory dengan menggunakan teori George C Edwards III 1980, dalam teori Implementasi kebijakan / *Policy Implementation*. Penelitian tentang Implementasi

bappelitbangda

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat dengan pendekatan 4 Faktor yaitu : Pertama, Komunikasi dengan Dimensi Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi; *Kedua*, Sumberdaya dengan dimensi Keuangan, Sumberdaya manusia, Kewenangan dan Sarana prasana; *Ketiga*, Disposisi dengan dimensi Sikap pelaksana dan Insentif dan *Keempat*, Struktur Birokrasi dengan dimensi Hubungan antar Organisasi, Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Fragmented.

4.2.2.1 **Analisis Komunikasi**

Dalam proses implementasi kebijakan penyederhanaan Birokrasi di lingkungan Kabupaten Bandung Barat masih belum optimal ditandai dengan berbagai fenomena permasalahan yang timbul, sehubungan dengan hal tersebut akan dilakukan analisis berdasarkan applied theory menggunakan Teori Model Edwards III (1980) dalam Subarsono yaitu Implementasi kebijakan / *Policy Implementation dengan 4 faktor di antaranya 1 Communication 2. Resources 3. Dispotition 4.Bureaucracy Structure* dapat digambarkan dengan pendekatan 1) Faktor Komunikasi dengan dimensi Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi; 2) Faktor Sumber daya dengan dimensi Keuangan, Manusia dan Kewenangan; 3) Faktor Disposisi dengan dimensi Kejelasan perintah, keakuratan dan kepastian tindaklanjut; dan 4) Faktor Struktur Birokrasi dengan dimensi Hubungan antar Organisasi, Standar Operasional Prosedur dan Fragmented.

Kelebihan model, Implementasi Kebijakan Model Edwards III (menitik beratkan pada pentingnya komunikasi, bahwa komunikasi menjadi modal utama dalam implementasi kebijakan yaitu unsur manusia dalam implementasi kebijakan menjadi dominan, seperti halnya pada disposisi dan struktur birokrasi, membutuhkan komunikasi yang efektif.

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 dan yang telah disempurnakan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi menjadi jabatan Fungsional dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut telah diimplementasikan di lingkungan Kabupaten Bandung Barat . Implementasi Kebijakan penyederhanaan Birokrasi dimulai dari Pendataan

bappelitbangda

pejabat eselon 3 dan 4 melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 384 Tahun 2019. Selanjutnya implementasi Peraturan Menteri tentang Penyederhanaan Birokrasi dan berbagai perangkat kebijakan untuk menjadi landasan dalam implementasi Penyederhanaan Birokrasi tersebut.

Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 pengertian Penyederhanaan Birokrasi adalah bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Sedangkan Penyederhanaan Struktur Organisasi adalah perampingan unit organisasi Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah untuk mengurangi tingkatan unit organisasi. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada Jabatan Fungsional yang setara.

Berdasarkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tersebut dapat digambarkan bahwa Penyederhanaan struktur organisasi berbeda dengan penataan organisasi pada umumnya. Penyederhanaan dalam hal ini lebih kepada penyederhanaan jabatan (administrasi) kepada jabatan fungsional.

Dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi faktor komunikasi sangat menentukan keberhasilan kebijakan tersebut sesuai dengan maksud dan tujuan perumusan kebijakan tersebut. Untuk itu faktor SDM yang akan mengkomunikasikan sebagai implementor terhadap target/sasaran kebijakan tersebut yaitu para pejabat fungsional, harus mempunyai kompetensi dalam memahami kebijakan tersebut dan mampu mengkomunikasikan sesuai dengan maksud dan tujuan kebijakan tersebut. Namun untuk mengetahui sejauhmana keberhasilan dalam implementasi kebijakan tersebut yang tergambarkan sesuai dengan tujuan penyederhanaan birokrasi yang sederhana, lincah dan adaptif serta organisasi yang efektif harus mempunyai ukuran atau indikator keberhasilan yang jelas dan terukur.

Menurut analis kebijakan di Kabupaten Bandung Barat sebagai informan ASN yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, komunikasi

bappelitbangda

perihal kebijakan penyataraan jabatan sudah pernah dilakukan oleh bagian organisasi tapi tidak ada kelanjutannya lagi. Sebagaimana dalam keterangan wawancara sebagai berikut:

> *Adanya sosialisasi dari Bagian Organisasi mengenai penyetaraan jabatan melalui kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah*

Hal itu sejalan dengan keterangan dari informan 1 yang menyatakan bahwa:

> *Adanya sosialisasi dari Bagian Organisasi mengenai penyetaraan jabatan melalui kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah.*

Hal itu senada dengan keterangan yang diberikan oleh informan 2

> *Penyampaian informasi sudah dilakukan pada awal penyetranaan, tetapi belum ada kelanjutannya lagi*.

Hal senada disampaikan oleh Kepala Bappelitbangda Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut:

> *Setiap menetapkan kebijakan harus dilakukan dengan analisis atau kajian secara mendalam atau perlu dilakukan evaluasi sehingga diketahui kelemahannya Ketika diimplementasikan, termasuk rencana model kerja squad tim yang akan ditetapkan apakah sudah sesuai? sebelum kebijakan tersebut ditetapkan harus dilakukan analisis atau evaluasi terhadapimplementasi peraturan yang ada., termasuk dengan penetapan indikator kinerja yang terukur. Dengan indikator yang ditetapkan kita dapat mengetahui apakah implementasi kebijakan tersebut berhasil atau tidak termasuk juga dengan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat.*

Selanjutnya hal yang senada dengan pernyataan tentang pemahaman target grup atas kebijakan penyerderhanaan birokrasi agar dapat diimplementasikan dengan baik sesuai dengan maksud dan tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi perlunya pemahan bukan hanya pada tataran implementor tetapi juga pada target grup dalam hal ini pejabat fungsional yang merupakan peralihan dari struktural. Perlunya pemahanam dari target

bappelitbangda

grup akan maksud dan tujuan kebijakan serta kejelasan substansi dari kebijakan terseubt, sehingga target grup mengetahui apa yang harus dipersiapkan dan dilakukan serta dilaksanakan untuk keberhasilan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Namun dari hasil wawancara terhadap informan perencana muda pada BAPELITBANGDA Kabupaten Bandung Barat menyampaikan:

> *Tujuan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi adalah untuk mempercepat pelayanan melalui peningkatan kinerja, tetapi dalam tujuan keberhasilan tersebut, tidak menetapkan apa yang menjadi ukuran keberhasilannya. Indikator keberhasilan implementasi Penyederhanaan Birokrasi tidak ada. Jika dikatakan cepat dan lincah ukurannya apa? karena didalam penugasan juga tidak ada batasan waktu yang ditentukan. Jadi implementasi kebijakan penyederhanaan Birokrasi bisa berhasil jika seluruh perangkat kebijakan yang mendukung harus disiapkan. Termasuk indikator penyederhanaan birokrasi yang bertujuan untuk efektif dan efisien, ukurannya seperti apa?*

Berdasarkan keterangan informan di atas sesuai faktor komunikasi dengan dimensi transmisi/ *transmission* dan dimensi kejelasan / *clarity* belum menggambarkan kejelasan dari indikator keberhasilan yang disebut lincah, sederhanana, efektif dan efisien dengan belum adanya sistem pengukuran kinerja (*building the measurement sistem*), sehingga faktor komunikasi dengan dimensi kejelasan akan kebijakan penyederhanaan belum dapat dipahami dan diimplementasikan karena tidak terdapat indikator keberhasilan kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut.

1. Dimensi Transmisi / *Transmission*

Sebagaimana pada teori implementasi kebijakan Edwards III pada dimensi transmisi menghendaki agar kebijakan publik disampaikan tidak hanya kepada pelaksana (*implementors*) kebijakan tetapi juga disampaikan kepada kelompok sasaran kebijakan dan pihak lain yang lain yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung.

bappelitbangda

Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat bila ditinjau dari dimensi transmisi pada faktor komunikasi masih belum seluruhnya berjalan dengan baik hal ini disebabkan kebijakan tersebut disusun dan ditetapkan dalam waktu yang sangat cepat dan terkesan terburu buru, sehingga pada umumnya baik implementor terlebih target grup belum seluruhnya mendapatkan informasi yang jelas maksud dan tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat. Selanjutnya media komunikasi yang dalam bentuk sosialisasi juga hanya sekali dilakukan selebihnya para target grup atau sasaran kebijakan tersebut masih banyak yang bingung daan belum memahami secara utuh. Namun ada beberapa yang mendapatkan penjelasan secara autodidak dengan cara mencari di berbagai media.

Untuk memahami maksud dan tujuan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi serta perubahan dari pejabat struktural kepada pejabat fungsional dengan berbagai aturan tentang penilaian kinerja dengan angka kredit yang tidak dikenal pada jabatan struktural belum dilakukan sepenuhnya oleh implementor kepada sasaran/ target grup.

Menurut keterangan yang disampaikan oleh informan 5 yang menyatakan bahwa:

> *Proses penyampaian informasi terkait kebijakan penyertaraan belum dilakukan secara optimal, sehingga Penyampaian informasi belum dipahami.*

Keterangan Informan 5 diperkuat oleh Informan 6 yang merupakan analis kebijakan di Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat sebagai berikut:

> *Penyampaian penyetaraan jabatan kepada Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan hanya disosialisasikan kepada kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah,*

bappelitbangda

selanjutnya teknisnya masing Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan mencari informasi melalui peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Diklat secara khusus tentang penteraraan jabatan dan penyederhanaan birokrasi tidak dilakukan oleh kantor Pemerintah Kabupaten Bandung Barat, informasi tidak disampaikan secara khusus dan mendalam kepada ASN yang bekerja di Kabupaten Bandung Barat, khususnya kepada ASN yang terdampak oleh kebijakan ini. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat bila ditinjau dengan pendekatan *restructuring* atau perubahan struktur, telah mengalami perubahan struktur yang semula ada 4 struktur mulai eselon 1 sampai dengan eselon 4 dengan penyederhanaan birokrasi menjadi 2 struktur saja yaitu eselon 1 dan eselon 2, sehingga dengan 2 (dua) struktur tersebut menjadi lebih sederhana dan lebih efektif dan pelayanan bisa lebih cepat karena penugasan bisa langsung kepada pegawai / pejabat fungsional yang mempunyai keahlian.

2. Dimensi Kejelasan / *clarity*

Sebagaimana Teori Edwards III pada faktor komunikasi terdapat juga dimensi kejelasan/*clarity* yang menghendaki agar kebijakan yang ditransmisikan kepada pelaksana, target grup dan pihak pihak lain yang berkepentingan secara jelas sehingga diantara mereka mengetahui apa yang menjadi tujuan, sasaran serta substansi dari kebijakan publik tersebut sehingga masing masing akan mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta dilaksanakan untuk mensukseskan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien.

Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Bidang SDM sebagai Target grup yang menyampaikan sebagai berikut :

Sesungguhnya kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang menghapus eselon 3 dan 4 menjadikan tugas manajerial sepenuhnya

bappelitbangda

berada pada Eselon 2 yang sebelumnya dibagi kepada eselon 3 dan 4. Perubahan jenjang struktur menjadi hanya 2 layer sesuai Amanah Presiden dan Peraturan Menteri PANRB tentang Penyederhanaan Birokrasi sebagaimana ditetapkan pada PerMenPANRB Nomor 25 Tahun 2021 dan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 menjadi dasar dan pedoman kepada para pejabat fungsional. Namun yang terjadi walupun kebijakan tersebut sudah ditetapkan tetapi dalam implementasinya masih belum optimal disebabkan kebijakan tentang jabatan fungsional sangat kaku dengan angka kredit yang tidak sesuai dengan butir butir kegiatan sehingga menyulitkan bagi pejabat fungsional tersebut.

Jadi setiap pejabat fungsional yang dialihkan tersebut harus meningkatkan kompetensinya agar implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dapat terlaksana sesuai dengan maksud dan tujuan kebijakan tersebut yang berdampak kepada kinerja individu dan organisasi.

Menurut generasi milenial para analis muda dan pertama, jabatan fungsional sangat menantang, jadi analis bebas memberikan masukan. jangan terlalu rigid dan menyita waktu. Perlu dibuatkan kebijakan pendukung agar kebijakan penyederhanaan ini komprehensif dalam implementasinya dan mudah dipahami secara jelas implementasikan di redesign model pelaporan kinerja secara jelas agar kebijakan PB ini bisa terimplementasi dengan baik

Menurut informan 8 yang dalam kesehariannya bekerja di Bappelibangda Kabupaten Bandung Barat, proses penyampaian informasi perihal Penyederhanaan Jabatan sudah pernah dilakukan, namun hanya satu kali dan bukan di forum khusus. Dengan demikian, di kalangan ASN masih terdapat kebingungan dan kekurang mengertian perihal kebijakan penyederhanaan jabatan ini.

Penyampaian informasi sudah dilakukan pada awal penyetaraan, tetapi dirasa belum menyeluruh dan juga belum ada kenjutannya lagi. Penjelasan yang belum menyeluruh ini menyebabkan dikalangan kami para ASN masih terdapat yang belum faham perihal kebijakan ini.

Keterangan dari informan 8 senada dengan apa yang disampaikan oleh informan 10 yang menyatakan bahwa:

Masih belum mendalam, dan belum membuat peserta penyelarasan dapat memahami dan bingung, penyampaian informasi hinga saat ini belum optimal dan tdkada penjelasan detail terkait itu

Jika kita analisa berbagai keterangan dari informan diatas, maka dimensi *clarity* komunikasi dalam rangka implementasi penyederhanaan jabatan di Kabupaten Bandung Barat masih terdapat beberapa permasalahan dan belum optimal. Oleh sebab

bappelitbangda

itu, diperlukan adanya forum khusus yang membahas perihal Pola Kerja ASN Profesional, pola bimbingan karir dan juga pengkajian aturan-aturan baru yang berkaitan dengan kebijakan di bidang manajemen SDM ASN.

3. Dimensi Konsistensi/ *Consistency*

Menurut teori Edwards III pada faktor Komunikasi salah satu dimensi konsistensi / consistency diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur sehingga membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak pihak yang berkepentingan. Dengan kata lain siapaun pemimpinnya kebijakan yang sudah ditetapkan agar tetap dilaksanakan secara konsisten sehingga target grup tersebut dapat sepenuh hati dan yakin bahwa kebijakan tersebut tetap dilaksanakan walaupun terjadi pergantian pimpinan. Apabila kebijakan yang ditetapkan hanya sesaat karena pengaruh pimpinan dalam merumuskan kebijakan ada kekhawatiran kebijakan tersebut tidak akan dilaksanakan apabila terjadi pergantian pimpinan. Jadi konsistensi sangat diperlukan agar kebijakan dapatdiimplementasikan secara optimal. Keraguan akan kebijakan yang tidak konsistenberlanjut menyebabkan kebijakan tidak dilaksanakan secara optimal. Seperti yang disampaikan oleh informan perencana muda pada yang menyampaikan sebagai berikut:

> Kebijakan ini sering berganti juga dan ada kekhawatiran ke depan jika pimpinan berganti maka kebijakan akan berganti sehingga kebijakan penyederhanaan birokrasi ini tidak lanjut dilaksanakan maka akan tambah bingung. Saat ini sedang terjadi tsunami jabatan fungsional (meminjam istilah Prof Eko) sehingga diperlukan kebijakan lanjutannya. Apabila kebijakan ini tidak berlanjut maka kita tidak tau apakah kebijakan penyederhanaan ini berhasil atau tidak. Oleh sebab itu diperlukan kebijakan yang *full package* seperti kebijakan omnibus law dan yang berkelanjutan.

bappelitbangda

4.2.2.2 **Analisis Sumberdaya**

Edwards III mengemukakan bahwa faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan dan menyatakan bahwa sumberdaya tersebut meliputi: a. Sumberdaya manusia, b.sumberdaya anggaran, c. sumberdaya peralatan / sarana dan prasana dan d. sumberdaya kewenangan.

Dari keempat sumberdaya tersebut, sumberdaya manusia merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

1. Sumber Daya Manusia

Berbicara mengenai sumberdaya pejabat fungsional dari kapasitas atau jumlah masih belum proporsional dibandingkan dengan peralihan jenis jabatan fungsional tersebut. Saat peralihan dari pejabat struktural kepada pejabat fungsional terdapat penumpukan pada jabatan fungsional analis kebijakan sedangkan pada jenis jabatan fungsional yang lain masih sangat kurang.

Berdasarkan pendidikan pejabat fungsional di Kabupaten Bandung Barat saat ini rata rata menempuh pendidikan Strata 1 (S1) dan Strata 2 (S2) , namun karena pendidikan formal belum menggambarkan keahlian pada jabatan fungsional yang diemban maka walaupun pendidikan sudah memenuhi persyaratan namun masih harus diikuti dengan ppengembangan kompetensi sesuai dengan jabatan fungsional tersebut. Kondisi yang saat peralihan dari jabatan struktural kepada fungsional tanpa melalui persyaratan dari sisi keahlian atau profesional sedangkan pada jabatan fungsional keahlian pada fungsi jabatan tersebut sangat menentukan dalam melaksanakan tugas pejabat tersebut. Penyetaraan dari jabatan struktural ke jabatan fungsional yang

bappelitbangda

dilakukan sangat segera, sehingga tidak memperhatikan kompetensi dan keahlian pada jabatan fungsional yang diemban. Kondisi ini juga menjadi faktor yang membuat pejabat fungsional tidak dapat melaksanakan tugas pada jabatan fungsional yang baru diterima. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Analis Kebijakan Madya yang menyampaikan sebagai berikut:

> *Sangat terasa para jabatan fungsional masih tidak memenuhi standar kompetensi (Lack of competence) sebagai analis kebijakan. Jadi belum adapersiapan ataupun pembekalan sebagai analis kebijakan, tiba-tiba beralih menjadi pejabat fungsional analis kebijakan. Selama ini tidak pernah didiklatkan menjadi pejabat fungsional analis kebijakan. Cara belajar secara autodidak, tidak mendapatkan Pendidikan dan pelatihan. Memberdayakan diri sendiri karena belum ada fasilitas pendidikan dari instansi.*

Hal ini sejalan dengan pernyataan Analis kebijakan Muda, pada Deputi Pelayanan Publik Sebagai target grup yang menyatakan sebagai berikut:

> *Kebijakan diketahui bukan dari Lembaga tetapi lebih kepada keinginan untuk mengetahui dari diri sendiri tentang jabatan fungsional analis kebijakan tersebut. Komunikasi tidak begitu intens, memang ada sosialisasi secara umum, langsung kepada analis dan angka kredit tapi itupun dilakukan setelah kebijakan Penyederhanaan birokrasi diberlakukan beberapa bulan. Setelah 3 bulan pelantikan terhadap pejabat fungsional barulah diundang dari LAN sebagai instansi Pembina analis kebijakan namun disampaikan secara umum dan itupun hanya 1 kali.*

Karena pemahaman belum utuh sehingga jafung mencari sendiri informasikhususnya tentang pemenuhan dan cara memperoleh Angka Kredit. Upaya dilakukan dengan mencari dari beberapa teman yang sudah lebih paham khususnya. Hal tersebut disebabkan oleh anggaran bimbingan Teknik tidak tersedia sehingga belum dilakukan melalui Bimbingan Teknik.

Dukungan pengembangan kompetensi sebagai pejabat fungsional terkait dengan implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih belum dilaksanakan secara optimal hal ini disebabkan pengalihan dari jabatan

bappelitbangda

struktural ke jabatan fungsional terkesan terburu buru dan sangat segera sebagaimana disampaikan oleh analis kebijakan Muda pada Deputi Pelayanan Publik yang menyampaikan:

> *Kami sebagai pejabat fungsional pada awalnya kebingungan dan sama sekali tidak paham tentang jabatan fungsional. Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum dipahami secara utuh dan belum dilakukan pelatihan dan pengembangan oleh Instansi, kami mencari dari narasumber yang lebih memahami tentang kebijakan tersebut, misalnya dari Deputi SDM Aparatur dan juga dari Biro SDM Kabupaten Bandung Bara . Hal ini kami lakukan lebih kepada keingintahuan dari diri sendiri tentang kebijakan tersebut. Dari Instansi belum ada diklat-diklat, apakah karena tidak tersedia anggaran untuk pengembangan kompetensi, atau karena tiba tiba sehingga tidak ada dalam perencanaan, smentara sangat diperlukan anggaran untuk pengembangan kompetensi para pejabat fungsional agar mampu memahami substansi sebagai analis kebijakan demikian juga dengan jabatan fungsional yang lainnya.*

Hal senada juga disampaikan oleh Kepala Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat yang menyampaikan:

> *Perlu redesign model perjanjian dan pelaporan kinerja agar terlihat langsung pada log kinerja sehingga kinerja merupakan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pimpinan. Sasaran Kinerja pegawai menjadi dinamis, sewaktu waktu kita harus siap mendapat penugasan, walau ada atau tidak ada pada Perjanjian Kinerja dan bisa didiskusikan/ dialog kinerja antara pimpinan dan bawahan sehingga pimpinan bisa memberikan feedback. Pada saat memberikan penilaian sudah sesuai dengan apa yang dikerjakan (real performance) dan karena yangdilaporkan sesuai hasil kinerja pada saat itu juga (real time). Konsep ke depan penilaian kinerja berdasarkan kinerja real time yang sesuai dengan kebutuhan kinerja organisasi dan penilaian pimpinan. Dengan model ini tidak lagi sibuk mengumpulkan angka kredit dan juga kemungkinan rekayasa dokumen karena semua sudah terekam dalam aplikasi kinerja.*
>
> *Selanjutnya dalam penilaian kinerja tidak harus dalam setahun tetapi bisa perbulan, per 3 bulan atau per semester tergantung kebutuhan, hal ini sebagaimana diatur pada PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2021 yang sampai saat ini juga belum diimplementasikan.*

2. Sumber Daya Anggaran

Sumber Daya Anggaran dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat belum mendapatkan

bapelitbangda

dukungan anggaran yang cukup memadai. Hal itu terlihat dalam proses implementasi kebijakan penyederhanaan jabatan belum dibarengi dengan diklat ataupun giat khusus yang diadakan oleh pemerintah Kabupaten Bandung Barat untuk meningkatkan kemampuan ASN serta memberikan pemahaman yang utuh tentang penyederhanaan birokrasi dan model biorkrasi yang diharapkan dengan adanya kebijakan ini.

3. Sumberdaya Sarana dan Prasarana

Sesuai dengan teori Edwards III salah satu dari sumberdaya yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sumberdaya sarana dan prsarana / peralatan. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat tidak menjadikan permasalahan dalam ketersediaan sarana dan prasarana karena peralihan dari jabatan struktural kepada jabatan fungsional sejauh ini para pejabat yang dialihkan masih menempati ruang kerja masing masing sama ketika masih menduduki jabatan struktural. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Informan analis kebijakan muda di sekretariat daerah menyampaikan sebagai berikut:

> *Untuk sarana dan prasarana kerja tidak mengalami permasalahan karena pada beberapa pejabat fungsional sudah terbiasa berkumpul di ruang rapat dalam membahas/melakukan kegiatan diskusi untuk membahas isu yang akan dirumuskan, pejabat fungsional yang berasal dari pejabat eselon 3 dan 4 masih tetap berada dan bekerja di ruangan masing masing sebagaimana ketika menjabat eselon 3 dan 4.*

Kemudian terkait sarana prasarana, informan menyampaikan bahwa :

Untuk sarana dan prasarana kerja serta anggaran tidak menjadi masalah karena kebijakan sudah dirumuskan sehingga tinggal melaksanakan saja. Sarana prasarana untuk mendukung kinerja tidak menjadi masalah. Tidak ada kendala dengan Sarpras terlebih dengan perkembangan Teknologi Informasi. Digitalisasi sangat memudahkan komunikasi dalam bekerja.

bappelitbangda

Sarana Teknologi Informasi sangat membantu mengoptimalkan kinerja pegawai dengan menyesuaikan dengan perubahan struktur organisasi dimana Pejabat Eselon II dapat langsung by sistem kepada para analis tanpa melalui pejabat fungsional Madya atau Muda. Hampir bisa dipastikan bahwa dengan terjadinya perubahan struktur dengan rentang kendali dari eselon 2 kepada seluruhpejabat fungsional secara langsung memerlukan upaya yang maksimal dan salah satu upaya untuk mendukung hal tersebut adalah dengan menggunakan Teknologi Informasi. Kehadiran teknologi tentu merupakan hal yang tidak bisa dinafikan mengingat saat ini peran teknologi sangat membantu dalam proses pelaksanaan kegiatan untuk pencapaian kinerja.

4.2.2.3 **Analisis Faktor Disposisi**

1. Sikap Pelaksana

Disposisi atau sikap pelaksana akan menimbulkan hambatan hambatanyang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personel yang ada tidak melaksanakan kebijakan yang diinginkan oleh pejabat pejabat yang lebih atas.

Dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat, sikap pelaksana khususnya implementor dan target grup belumseluruhnya melaksanakan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sesuai dengan tujuan dan sasaran ditetapkannya kebijakan tersebut. Berbagai faktor penyebab pelaksana tidak melaksanakan kebijakan tersebut antara lain, kompetensi,kesiapan dan keenganan atau resisten terhadap perubahan kebijakan dari strukturalmenjadi fungsional. Disamping itu tidak ada peraturan terkait mekanisme, system kerja serta beban kerja yang cenderung bertambah. Secara garis besar, ketiadaan peraturan lain yang mendukung atau memperbaharui mekanisme dan sistem yang selama ini berjalan namun cenderung tidak mengurangi dan

bappelitbangda

malah menambah beban kerja bagi pejabat fungsional dengan tetap melakukan tugas rutin ditambah lagi mengerjakan tugas yang ada angka kreditnya. Selain itu faktor tidak adanya sanksi ataupun penghargaan terhadap pelaksana yang mengimplementasikan kebijakan tersebut. Selanjutnya komitmen dan kompetensi pada beberapa pejabat sebagai implementor dan masih terdapat ewuh pakewuh terhadap target grup yang kehilangan jabatan strutural menyebabkan implementasi kebijakan tidak optimal. Berbagai permasalahan sehingga menyebabkan hambatan dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi walupun tidak terjadi pada seluruh pelaksana dalam hal ini baik implementor maupun target grup Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM yang menyampaikan sebagai berikut:

> *Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sudah berjalan hampir 2 (dua) tahun namun masih membingungkan karena tidak disertai dengan perangkat peraturan lainnya, seperti sistem kerja dan penugasan yang masih sama seperti yang dulu ketika masih pada jabatan eselon 4 bahkan ditambah beban kerja dengan menyiapkan angka kredit sebagai pejabat fungsional.*
>
> *Pemahaman terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini ditafsirkan merata diberlakukan kepada seluruh jabatan eselon 3 dan 4 tanpa memilah mana tugas yang bersifat pelayanan internal atau tugas substansi yang sifatnya bisa dilakukan secara mandiri misalnya analisis, atau telaahan di unit kerja Deputi.*
>
> *Pekerjaan yang lama sebagai pejabat struktural masih saja harus dikerjakan karena tidak ada yang menangani dan tugas yang lama tidak diserahkan kepada pejabat yang lain, sehingga pekerjaan menumpuk yang mengakibatkan pekerjaan sebagai pejabat fungsional terabaikan yang akan merugikan diri sendiri karena kenaikan pangkat pejabat fungsional harus dengan angka kredit. Jika pekerjaan yang kita lakukan bisa dijadikan angka kredit masih membantu, namun yang terjadi sebaliknya yang kita kerjakan tidak termasuk pada butir kegiatan yang dapat dihitung sebagai angka kredit.*

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh informan sebagai implementor Kepala Bappelitbangda Kabupaten Bandung Barat yang menyampaikan sebagai berikut:

> *Reward and punishment belum berjalan terhadap pegawai dalam hal ini pejabat fungsional yang berkinerja atau tidak berkinerja.*

bappelitbangda

Kekosongan peraturan yang mendukung secara teknis membuat pegawai ada yang bingung atau menghindar dari penugasan karena peraturan belum diimplementasikan. Disamping itu kita belum terbiasa menerapkan peraturan dengan tegas. Pimpinan masih ada rasa tidak tega atau merasa kasihan terhadap pejabat fungsional karena baru kehilangan jabatan struktural, sehingga pimpinan tidak tegas dan objektif. Sebaliknya terhadap pegawai yang berprestasi dan bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab dalam pencapaian kinerja juga belum diberikan penghargaan.

Ada pegawai yang beban tugas sangat besar namun tunjangan kinerja sama dengan yang beban tugas dan capaian kinerjanya rendah, Pemberian tunjangan kinerja tidak menggambarkan kinerja dan besaran sama antara yang berkinerja dan tidak berkinerja karena berada pada kelas jabatan yang sama. Jadi penghargaan dalam tunjangan belum didasarkan kepada capaian kinerja. Penilaian kinerja belum secara objektif dan belum dilakukan day by day. Kalaupun terjadi pemotongan tunjangan kinerja lebih kepada karena ketidakhadiran atau pelanggaran displin.bukan karena kinerja.

Diperlukan kebijakan yang mengatur tentang pemberian penghargaan ataupun sanksi oleh pimpinan langsung . kalaupun tidak pengenaan sanksi tetapi sangat diperlukan peraturan untuk memberikan apresiasi dan penghargaan bagi pegawai yang potensial untuk diberikan nilai cumlaude atau angka kredit oleh pimpinan langsung karena sesungguhnya pimpinan yang paling mengetahui kinerja pegawai di unit kerjanya.

Berdasarkan keterangan beberapa informan di atas dapat dikatakan bahwa pelaksana baik implementor maupun target grup dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih belum mempunyai kemauan dan keinginan untuk secara sunguh sungguh bahkan pada beberapa pejabat fungsional madya ada yang merasa terganggu / resisten dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut, sehingga tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut belum terwujud.

2. Dimensi Insentif

Insentif merupakan salah satu Teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan melalui pemberian insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan kepentingan dirinya sendiri, maka

bappelitbangda

memanipulasi dengan pemberian insentif oleh para pembuat kebijakan akan mempengaruhi tindakan pelaksana kebijakan.

Implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Kabupaten Bandung Barat dapat dikatakan belum berjalan secara optimal dan belum membawa pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini disebabkan masih terdapat penolakan yang disebabkan oleh pelaksana belum siap dengan perubahan budaya organisasi melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja yang selama ini sudah nyaman pada jabatan struktural. Sesungguhnya jabatan struktural yang sudah dijabat selama bertahun tahun atau berpuluh tahun bagi pejabat eselon 3 yang kemudian dialihkan menjadi pejabat fungsional madya sulit melakukan perubahan bahkan kecenderungan melakukan penolakan dengan tidak melaksanakan kebijakan Penyederhanaan birokrasi secara sungguh sungguh.

Berbagai faktor yang menyebabkan hal tersebut terjadi sehingga pemerintah melalui PerMenPANRB Nomor 28 tahun 2019 memberikan insentif kepada pejabat fungsional Madya berupa penambahan batas usia pensiun dari 58 tahun menjadi 60 tahun. Selanjutnya pada beberapa jabatan fungsional diberikan kenaikan tunjangan jabatan fungsional dan kenaikan kelas jabatan minimal sesuai dengan harga jabatan pada jabatan struktural yang sebelumnya. Demikian halnya bagi pejabat fungsional muda mendapat kenaikan tunjangan fungsional dibanding pada jabatan struktural eselon 4. Namun terjadi diskriminasi pada jabatan analis kebijakan muda antara entry job langsung sebagai analis kebijakan muda menerima penghasilan sebesar Rp 920.000 sedangkan analis kebijakan muda yangmerupakan pengalihan akibat penyederhanaan birokrasi hanya menerima sebesar ketika menjabat eselon 4 yaitu Rp 490.000 sehingga menimbulkan demotivasi bagi analis muda yang

bappelitbangda

mengalami kebijakan penyederhanaan birkokrasi. Peraturan tentang pemberian insentif tersebut diharapkan dapat mempercepat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi. Pernyataan tentang pemberian insentif sebagaimana disampaikan oleh Analis Kebijakan Muda, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Dengan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini ada yang diuntungkan dan ada yang dirugikan namun sesuai arahan Presiden reformasi struktural tidak mengurangi pendapatan. Untuk mendukung implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, terhadap pejabat fungsional madya mendapatkan insentif berupa penambahan usia pensiun 2 (dua) tahun yang sebelumnya ketika menjabat struktural eselon 3 Batas Usia pensiun 58 Tahun, namun setelah menjadi pejabat fungsional madya menjadi 60tahun Demikian halnya dengan kelas jabatan mengalami kenaikan kelas jabatan sehingga penerimaannya mengalami kenaikan ketika dibandingkan dengan jabatan struktural eselon 3 dan 4. Hampir secara keseluruhan pejabat fungsional akibat penyederhanaan birokrasi mengalami danmendapatkan insentif baik non material maupun material berupa kenaikan take homepay-nya. Namun pejabat fungsional muda ada yang merasa tidak adil karena perbedaan tunjangan fungsional sesama analis kebijakan muda yaitu pejabat eselon 4 yang menjadi fugsional muda penerimaannya hanya sebesar Rp 490.000 dan berbeda dengan pejabat fungsional analis kebijakan yang sejak awal menjadi pejabat fungsional menerima tunjangan jabatan fungsional sebesar Rp 920.000 sebagaimana ditetapkan pada Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2017 tentang Tunjangan JabatanFungsional Analis Kebijakan.*

3. Dimensi Budaya Organisasi (pola pikir dan budaya kerja)

Menurut peneliti implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat sebagai pilot project belum berjalan secara optimal selain disebabkan kebijakan ini masih belum disertai dengan kebijakan yang lain (masih terdapat kekosongan peraturan) juga disebabkan faktor budaya organisasi yang belum berubah / belum move on dari budaya kerja struktural menjadi budaya kerja fungsional. Pola pikir bahwa jabatan struktural merupakan jabatan yang

bappeltbandung

prestigius, dilayani dan memiliki berbagai fasilitas, mendapatkan tunjangan jabatan strutural yang lebih tinggi dari tunjangan jabatan fungsional serta pada sebagian pejabat struktural eselon 3 dan 4 dikatakan tugasnya hanya mendisposisidari pejabat eselon 2 langsung kepada eselon dibawahnya secara khirarhis dan seterusnya mengakibatkan pejabat struktural berada di zona sangat nyaman/ *very comfort zone*.

Disamping itu budaya kerja pejabat struktural yang sudah dibangun bertahun tahun lamanya dengan bekerja berdasarkan dan menunggu disposisi, tidak dituntut kreatifitas dan inovasi, bekerja lamban dan tidak didukung dengan kompetensi yang sesuai dengan standar jabatan tersebut. Pejabat struktural diperoleh hanya karena masa kerja dan senioritas membuat pejabat struktural tersebut sudah sulit melakukan perubahan dengan jabatan fungsional yang karakteristiknya bekerja secara profesional, lincah, kreatif, inovatif dan bekerja secara tim kerja dengan kompetensi yang terus ditingkatkan melalui pembelajaran secara terus menerus.

Di samping itu jika mau berkata jujur sesungguhnya ada hal yang sulit untuk diubah yaitu budaya organisasi yang ewuh pakewuh dan ada rasa sungkan dan tidak tega oleh pimpinan untuk mengenakan sanksi terhadap pegawai yang tidak berkinerja, sepertinya ada pembiaran karena ada rasa kurang enak, kasihan dan tidak tega karena baru kehilangan jabatan struktural. Sementara para pejabat fungsional masih belum mampu secara cepat beradaptasi dengan perubahan kepada model kerja pejabat fungsional yang mandiri, lincah dan innovatif. Keengganan untuk

bappelitbangda

berubah terlebih tidak ada sanksi akhirnya memperlambatimplementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi.

Budaya organisasi tersebut yang tergambarkan pada pejabat struktural khususnya pada pejabat eselon 3 dan 4 yang masih kental dengan budaya yang sulit berubah menyebabkan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi berjalan lambat. Menurut peneliti budaya organisasi tersebut merupakan salah satu faktor yang akan menghambat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi . Sebagaimana disampaikan oleh Asisten Deputi Wilayah III pada Deputi Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur dan Pengawasan yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Pejabat struktural eselon 3 dan 4 sudah memahami tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut, hanya saja para pejabat tersebut cara bekerjanya masih seperti biasa belum ada perubahan yang siqnifikan karena sudah terlalu lama pada jabatan struktural, sehingga sulit menerimaperubahan.*

Selanjutnya hasil wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian terkait dengan implementasi kebijakan reformasi birokrasi menyampaikan sebagai berikut:

> *Tujuan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini bagus tetapi perlu waktu untuk berproses. Butuh waktu untuk menjadi biasa dengan pola kerja mandiri. Dan dalam proses transisi ini lumayan banyak yang resisten dengan cara kerja yang berbeda dengan ketika menjabat sebagai pejabat struktural.*
>
> *Untuk melihat dampak outcome kebijakan ini masih perlu waktu minimal 2sampai dengan 3 tahun lagi. Masih ditemukan pada level implementor maupun pejabat fungsional sebagai target grup masih banyak yang belum siap dengan perubahan. Dari sisi kebijakan masih harus disiapkan perangkat pendukung kebijakan yang lain termasuk tentang perencanaan kinerja, penilaian kinerja dan model SKP pejabat fungsional.*

balpelitbangda

4.2.2.4 **Analisis Struktur Birokrasi**

Menurut Teori Edwards III meskipun sumber sumber untuk mengimplementasikan kebijakan cukup dan para pelaksana *(implementors)* mengetahui apa dan bagaimana cara melakukannya serta mempunyai keinginan untuk melakukannya, namun Edwards III menyatakan bahwa "implementasi kebijakan bisa jadi masih belum efektif karena ketidak efisien struktur birokrasi".

Menurut teori Edwards III faktor Struktur Birokrasi terdiri dari dimensi SOP dan Fragmentasi.

1. Dimensi SOP / Standard Operasional Procedur

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ditetapkan sesuai arahan Presiden karena Struktur birokrasi dikatakan sangat panjang dan khirakis sehingga memperpanjang dan memperlambat waktu pelayanan. Struktur yang panjang dari

5 layer menjadi 2 layer merupakan cara untuk mempercepat pelayanan agar semakin efektif dan efisien. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat dari sisi struktur sudah sangat mendukung dengan hanyaada dua jabatan struktural yaitu eselon 1 dan 2, namun yang menjadi kendala dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi adalah mekanisme kerja sesama pejabat fungsional dan hubungan antar unit organisasi dan mekanisme kerja yang belum dibangun. Sampai saat dilakukan penelitian mekanisme kerja pejabat fungsional belum ditetapkan apakah dalam bentuk SOP yang akan menjadi standar opresional dalam bekerja bagi internal sehingga dapat memberikan kepastian waktu, sumberdaya serta kebutuhan

bappelitbangda

penyeragaman dalam melaksanakan tugas bagi para pejabat fungsional di Kabupaten Bandung Barat.

Mekanisme kerja ataupun SOP (*Standard Operasional Procedure*) dalampelaksanaan tugas bagi pejabat fungsional sanagt diperlukan karena akan menjadi acuan dalam pelaksanaan kinerja bagi pejabat fungsional. Ketiadaan mekanisme dan model kerja pejabat fungsional mengakibatkan kebijakan penyederhanaan birokrasi tidak terimplementasi sesuai dengan tujuan penyederhanaan birokrasi. Kondisi ini dialami oleh seluruh pejabat fungsional bahkan sempat terjadi *stuck* pada saat terjadi transisi, para pejabat fungsional mengalami kebingungan harus bagaimana dan mulai dari mana dan mengacu kepada pedoman yang mana dalam melakukan tugas dan fungsi sebagai pejabat fungsional. Dalam kebingungan dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi tersebut, walaupun sudah menjadi pejabat fungsional namun mekanisme kerja dan model kerja masih seperti ketika menjabat sebagai pejabat struktural, tidak ada perubahan sama sekali. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Perencana Muda di Bapelitbangda yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Walaupun Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sudah berjalan 2 9 dua) tahun, namun belum ada perubahan yang signifikan, semuanya masih sama seperti ketika menjadi pejabat struktural eselon 4, gak ada yang berubah. yang dikerjakan juga masih sama seperti ketika eselon 4, model kerjanya juga masih sama, penilaiannya juga masih sama dan SKP nya juga tidak ada yang berubah, antara jabatan struktural eselon 4 dan saat ini sudah fungsional Perencana masih tetap sama saja.*
> *Perbedaan hanya pada pengumpulan Angka kredit dan hal ini pun terasa jadi memberatkan karena yang dikerjakan secara nyata namun tidak masuk dalam penilaian Angka Kredit. Bahkan untuk mencari Angka Kredit harus sesuai dengan Jabatan Perencana yang ada perhitungan Angka kreditnya namun hal tersebut tidak masuk kepada butir sehingga menjadi 2 kalikerja. Jadi masih diperlukan peraturan pendukung berupa mekanisme kerja baik secara internal ataupun hubungan lintas unit kerja, jika tidak ada mekanisme kerja / SOP maka akan kembali seperti semula tanpa ada perubahan yang nyata.*

bapelitbangda

> *Dikawatirkan hal ini akan berdampak kepada penurunan kinerja, sehingga tujuan penyederhanaan birokrasi tidak akan tercapai, padahal tujuan Penyederhanaan Birokrasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mempercepat pelayanan melalui struktur yang sederhana dan lincah serta efektif tersebut.*

Pentingnya mekanisme kerja sebagai pejabat fungsional yang sampai saat ditetapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang tidak mengatur tentang mekanisme kerja ataupun SOP sehingga kebijakan tersebut tidak terimplementasi dengan baik. Oleh sebab itu jika kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat diimplementasikan maka dimensi mekanisme kerja harus diatur yang akan menjadi pedoman bagi para pejabat fungsional dalam bekerja.

Sebagaimana disampaikan oleh analis perencana muda pada Biro Manajemen Kinerja dan Kerjasama yang menyampaikan bahwa :

> *Sampai saat ini tidak ada SOP dalam implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini. SOP yang ada tentang tugas yang lain pun tidak pernah dijadikan pedoman dalam bekerja , bahkan tidak pernah di update. Jadi selama ini kami menyelesaikan tugas kami hanya mengikuti kebiasaan yang sudah berjalan. Karena secara tugas fungsi di unit kerja biro manajemen kinerja dan kerjasama tidak mengalami perubahan dengan ditetapkannya kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini.*

Menurut teori Edwards III pada faktor Struktur Birokrasi terdapat dimensi SOP namun menurut peneliti SOP ini adalah bagian kecil dari mekanisme kerja yang menggambarkan secara keseluruhan dari proses bisnis kebijakan penyederhanaan birokrasi. SOP merupakan standar prosedur yang merupakan alurproses dalam bekerja yang diperlukan acuan ataupun pedoman dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pejabat fungsional. Dalam kebijakan Penyederhanaan birokrasi SOP ataupun mekanisme kerja belum dirumuskan sehingga para pejabat fungsional tidak mempunyai acuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi serta mekanisme kerja sebagai pejabat

bappeltibangda

fungsional. Disamping itu jika ditetapkan Koordinator dan subkoordinator sebagaimana kebijakanpenyederhanaan birokrasi permenpan 28 tahun 2019 yang merupakan transisisementara sebagai pengganti jabatan struktural eseolon 3 dan 4 hal ini lebihmenggambarkan tugas manajerial untuk membantu eselon 2 yang menangani dan mengkoordinasikan tugas pejabat fungsional muda dan pertama. Sehingga hal inipun tidak dapat disebut SOP ataupun mekanisme kerja pejabat fungsional.

2. Dimensi Fragmentasi

Edwards III menjelaskan bahwa: fragmentasi merupakan penyebaran tanggungjawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi. Selanjutnya "Edwards III dalam Widodo menyatakan bahwa

> *"...struktur birokrasi yang terfragmentasi (terpecah pecah atau tersebar) dapat meningkatkan gagalnya komunikasi, karena kesempatan untuk instruksinya terdistorsi sangat besar. Semakin terdistorsi dalam pelaksanaan kebijakan, semakin membutuhkan koordinasi yang intensif".*

Dari hasil penelitian terkait dengan fragmentasi dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat ditemukan fragmentasi dalam bentuk lintas unit kerja anatar Deputi namun untuk unit kerja pada unit kerja eselon 2 tidak ditemukan fragmentasi karena pejabat fungsional masing masing berada dibawah koordinasi eselon II, sehingga instruksi dibawah komando eselon II. Berbeda halnya dengan lintas Kedeputian terjadinya silo silo antar kedeputian menyebabkan terjadinya fragmentasi jika ada penugasan yang sama pada lintas kedeputian. Namun hal ini hanya pada kasus tertentu saja, misalnya dalam Perumusan Kebijakan Reformasi Birokrasi

bappelitbangda

dan Penilaian Pelaksanaan Reformasi Birorasi yang mencakup 8 (delapan) area perubahan, seharusnya penyusunan pedoman kebijakan dan penilaian pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan tanggung jawab seluruh kedeputian yang ada di Kabupaten Bandung Barat bukan hanya Deputi Reformasi Birokrasi, namun pada kenyataan nya yang merumuskan Kebijakan Reformasi Birokrasi termasuk Pedoman Penilaian Dengan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sesungguhnyadapat mendayagunakan para pejabat fungsional lintas fungsi dengan berbagaikeahlian yang dimiliki oleh pejabat fungsional sesuai dengan fungsi masing masing Deputi sehingga dapat mengintegrasikan fungsi perumusan kebijakan Reformasi Birokrasi dan memperkuat Tim penilaian reformasi Birokrasi melalui Pejabat fungsional lintas Deputi. Demikian sebaliknya tugas perumusan padaDeputi lain dapat melibatkan pejabat fungsional antar Deputi.

Dengan demikian seluruh unit kerja di Kabupaten Bandung Barat memahami tugas perumusan kebijakan dan substansi kebijakan yang sedang dirumuskan sehingga tidak terdapat perbedaan rumusan sebagaimana yang terjadi antara kebijakan yang dirumuskan oleh Deputi Reformasi Birokrasi tentang kriteria pelayanan publik pada Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Bersih Melayani sebagaimana PerMenPANRB Nomor 10 Tahun 2019 yo PerMenPANRB Nomor 90 Tahun 2021 dengan kriteria Pelayanan Publik yang dirumuskan oleh Deputi Pelayanan Publik dengan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggaraan pelayanan Publik.

Kewenangan yang berada pada masing masing Deputi menyebabkan tugas yang beririsan fungsi menyebabkan implementasi kebijakan

bappelitbangda

penyederhanaan birokrasi yang seharusnya bisa dilakukan oleh pejabat fungsional dengan Tim Kerja/ Tim Work sampai saat ini masih sulit implementasinya.

Kondisi ini tergambarkan juga dari informan Kepala Biro Manajemen Kinerja dan Kerjasama yang menyampaikan hal sebagai berikut :

> Model kerja lintas unit kerja belum terbangun. Yang terjadi masih kerja *sendiri sendiri, bahkan pedoman penilaian yang digunakan juga berbeda. Misalnya Ketika melakukan evaluasi Reformasi Birokrasi dilakukan oleh Unit Deputi masing dengan pedoman dan kriteria yang berbeda. Jadi hal ini terkesan bahwa Para Deputi masih silo silo dengan kewenangannya masing masing masih belum ada koordinasi dalam pelaksanaan tugas lintas deputi.*
> *Sepertinya walaupun ditetapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi tapi dalam implementasinya sulit melakukan koordinasi lintas Deputi termasukdalam penugasan pejabat fungsional lintas Deputi.*

3. Dimensi Model Kerja

Pentingnya dibangun model kerja bagi pejabat fungsional sehingga model kerja tersebut dapat menghasilkan kinerja sesaui tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi. Tanpa adanya model kerja yang dibangun tidak terlihat adanya perbedaan antara sebelum ditetapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan setelah ditetapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Hal senada juga disampaikan oleh Analis Kebijakan Madya yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum berjalan sesuai dengan maksud dan tujuan Kebijakan tersebut. Hal ini disebabkan model kerja masih seperti ketika menjabat sebagai pejabat struktural karena tugasnya masih evaluasi. Tidak ada perubahan tugas dan fungsi jadi otomatis model kerja juga tidak ada perubahan. Selanjutnya penilaian kinerja juga masih dengan Model SKP yang sesungguhnya tidak*

bappelitbangda

> *menggambarkan kinerja, bahkan antara yang dikerjakan dengan yang diperjanjikan dan yang dinilai juga belum sinkron.*

Menurut Peneliti untuk menggambarkan karakteristik cara kerja pejabat fungsional untuk mendukung implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi sesaui PerMenPANRB Nomor 28 tahun 2019 di Kabupaten Bandung Barat perlu diciptakan sebuah model. Dalam Kebijakan tersebut belum diatur mekanisme kerja yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pejabat fungsional sehingga membingungkan para pejabat fungsional tersebut.

Dan Model kerja ini merupakan pengembangan teori Edwards III pada faktor Struktur Birokrasi dengan menambahkan dimensi model kerja.

> *Sebagaimana menurut Agus Suprijono, bahwa model adalah bentuk representasi akurat sebagai proses aktual yang memungkinkan seseorang atau sekelompok orang mencoba bertindak berdasarkan model itu.*

Model kerja yang merupakan gambaran ataupun karaktristik model kerja pejabat fungsional dengan membangun Squad Tim yang menggambarkan kelincahan /*Agile* bekerja secara *Grup Working* / Tim kerja , menggambarkan pejabat fungsional yang Inovatif bukan menunggu disposisi tetapi lebih kepada kreatif dan inovatif dan selalu belajar tiada henti / *Learning* atau meminjam program Kementerian Pendidikan Nasional "merdeka belajar" dan setiap pejabat fungsional dituntut untuk bekerja secara efektif dan efisien baik dari sisi waktu maupun dari sisi hasil yang direncanakan untuk beorientasi kinerja / *performance orientation.*

Peneliti menemukan model tersebut yang menggambarkan karakteristik model kerja pejabat fungsional yang akan mempercepat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi sesuai tujuan penyederhanaan birokrasi

bappelitbangda

tersebut yaitu struktur yang lincah, sederhana, cepat serta efisien dalam menghasilkan pelayanan. Peneliti menyebut model tersebut dengan Tim Kerja yang lincah / *Agile Squad Team* yang merupakan akronim dari A= Adaptif, G = Group working, I = Inisiatif, L= Learning, E= efektif dan Efisien.

Model ini merupakan gambaran dan sekaligus merupakan jawaban setelahmelakukan berbagai wawancara dengan informan yang pada umumnya kebingungan dengan model kerja setelah ditetapkan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tanpa diikuti dengan mekanisme kerja pejabat fungsional. Pada awal ditetapkannya kebijakan tersebut yang mengatur penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional dengan memberikan fungsi koordinator kepada pejabat eselon 3 serta fungsi subkoordinator kepada eselon 4 sehingga ada istilah pejabat fungsional serasa struktural. Dan ada yang menyebut hanya ganti baju.

Dari hasil wancara dengan beberapa informan menyampaikan keluhan dan kebingungan setelah ditetapkan menjadi pejabat fungsional yang mengatakan tidak ada perubahan walaupun sudah menjadi pejabat fungsional, semuanya hampir sama kalaupun ada perbedaan hanya pada Eselon II dapat langsung memberi penugasan kepada analis pertama ataupun muda tanpa melalui jenjang madya / koordinator atau jenjang muda/ subkoordinator. Kami tidak tau bagaimana cara bekerja pejabat fungsional, sehingga yang kami lakukanpekerjaan seperti biasa saja.

Sebagaimana yang disampaikan informan perencana Madya yang menyampaikan :

> *Mekanisme kerja lintas unit kerja belum terbangun, yang terjadi masih kerja sendiri-sendiri masih silo, misalnya ketika evaluasi Reformasi*

bappelitbangda

Birokrasi masih dilakukan oleh masing-masing unit kerja, Deputi Reformasi Birokrasi melakukan evaluasi sendiri, demikian Deputi pelayanan Publik, Deputi Kelembagaan dan Ketatalaksanaan.

Demikian halnya yang disampaikan oleh pejabat fungsional yang menyampaikan :

Sejauh ini yang dirasakan tidak ada perbedaan baik sebelum maupun sesudah menjadi pejabat fungsional. Semuanya masih terkesan hampir sama, yang berbeda hanya penugasan dari Eselon II langsung kepada para analis baik muda maupun pertama. Dan kadangkala yang madya tidak dilibatkan dalam penugasan, sehinga tidak memahami perkembangan yang terjadi. Setelah ditetapkan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi pejabatfungsional masih bingung karena belum ada mekanisme kerja yang jelas baik di internal maupun lintas unit kerja . Ada kondisi yang memerlukan penyesuaian kinerja, misalnya ada koordinator atau sub koordinator yang selama ini melakukan fungsi manajerial namun karena eselon 2 sudah langsung kepada analis / pelaksana yang mempunyai kompetensi sehingga di level fungsional madya jadi tidak berfungsi. Termasuk dengan penilaiankinerja para pejabat fungsional pertama dan muda, apakah harus ada persetujuan dari pejabat fungsional madya ? masih belum jelas karena belum ada peraturan yang mendukung kebijakan penyederhanaan birokrasitersebut.

bappelitbangda

Selanjutnya dalam mekanisme hubungan lintas unit kerja juga masih belum ada peraturan yang jelas, sehingga masih terjadi silo silo dalam melakukan tugas dan fungsi antar Deputi sesuai kewenangan masing masing.

Hal ini sebagaimana Edwards III yang menyatakan bahwa :

> *"...Demikian pula dengan jelas tidaknya standar operasi, baik menyangkutmekanisme, system dan prosedur pelaksanaan kebijakan, pembagian tugas pokok, fungsi dan kewenangan, tanggungjawab diantara pelaku, dan tidak harmonisnya hubungan diantara organisasi pelaksana satu dengan yang lainnya ikut pula menentukan keberhasilan implementasi kebijakan".*

Menurut peneliti dengan merangkum berbagai hasil wawancara bahwa untuk mempercepat implementasi penyederhanaan birokrasi perlu dilakukan pembaharuan melalui pemberian sistem penghargaan (*create a reward structure sistem)*, membangun pembelajaran individual (*built individual learning)* serta bagaimana melakukan perubahan pada budaya organisasi melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan pegawai Pemerintahan Kabupaten Bandung Barat khususnya pada pejabat fungsional yang merupakan peralihan dari pejabat struktural. Namun pada kenyataannya implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat belum secara signifikan membawa pembaharuan, masih banyak informan yang menyatakan bahwa belum terlihat adanya perubahan, baik dari perencanaan kinerja, penyusnan perjanjian kinerja, penilaian kinerja dan monev kinerja tidak dilakukan terhadap pejabat fungsional walaupun saat ini sudah beralih kepada pejabat fungsional dan kalaupun ada perubahan hanya sebatas penugasan yang secara langsung oleh JPT Pratama/ eselon 2 kepada para pejabat fungsional. Namun untuk perubahan kinerja laporan kinerja,

bappelitbangda

penilaian kinerja serta penerapan reward and *punishment* belum terlihat dan belum terasa ada perubahan, masih sama seperti pada saat sebelum diimplementasikan kebijakan ini. Penilaian

Kinerja masih menggunakan SKP dan dalam penyusunan SKP hanya formalitas, tidak ada dialog kinerja, kinerja individu masih belum menggambarkan kinerja yang berkontribusi kepada kinerja instansi, bahkan terkesan masih copy *paste* dari tahun sebelumnya.

Belum dilakukan dialog kinerja, penilaian kinerja setahun sekali dan hasil penilaian kinerja tidak berdampak kepada pemberian tunjangan kinerja., belum diterapkan penghargaan dan sanksi (*reward and punishment*). Walaupun Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi sudah berjalan hampir 2 tahun tapi belum ada perubahan yang signifikan bahkan sebagian masih bingung dan merasa sangat merepotkan karena dengan peralihan menjadi fungsional menjadi bertambah pekerjaan dengan mencari angka kredit bahkan tugas utama menjadi tertinggal. Sebagian menyatakan bagaimana bisa kebijakan penyederhanaan birokrasi optimal jika tidak diikuti dengan perubahan kebijakan yang lain yang mendukung. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh informan Analis Kepegawaian Muda di Biro SDM yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sudah berjalan hampir 2 (dua) tahun namun masih membingungkan karena tidak disertai dengan perangkat peraturan lainnya, seperti sistem kerja dan penugasan yang masih sama seperti yang dulu ketika masih pada jabatan eselon 4 bahkan ditambah beban kerja dengan menyiapkan angka kredit sebagai pejabat fungsional.*
>
> *Menyiapkan angka kredit menyita waktu, misal Surat Tugas, Surat orisinalitas, Kemanfaatan dll. Padahal sesungguhnya kinerja itu yang paling penting bagaimana berdampak kepada organisasi, jika hanya mengejar angka kredit lebih kepada kepentingan individu.*

bappelitbangda

Dengan mengutamakan angka kredit , ada kecenderungan pegawai bisa menolak penugasan jika tidak terkait langsung dengan butir kegiatan yang ada angka kreditnya. Yang akan menyulitkan jika seluruhnya difungsionalkan ada pekerjaan rutin yang tidak masuk dalam butir kegiatan yang ada angkakreditnya menjadi terabaikan.

Demikian halnya dengan informan Analis kebijakan Muda perumus kebijakan yang menyampaikan :

T*erkesan kebijakan ini terburu buru dan sangat mendesak. Seharusnya perlu uji coba pada jabatan tertentu setelah itu kalau sesuai danmempercepat kinerja baru dibuatkan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini.*

Kondisi kinerja masih seperti yang lama, belum ada perubahan bahkan pada kondisi tertentu menjadi menurun. Buktinya Perjanjian Kinerja masih seperti yang lama dan tidak berubah signifikan, tidak dilakukan dialog kinerja. Infrasuktur dan perangkat peraturan pendukung belum ada disiapkan. Jika perangkat peraturan pendukung kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini dirumuskan akan berbuah manis. Namunjika tidak cepat dirumuskan kebijakan pendukung maka bisa kembali seperti kondisi semula.

4.2.3 Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat

Selanjutnya dalam proses implementasi kebijakan penyederhanaan Birokrasi di lingkungan Kabupaten Bandung Barat masih belum optimal ditandai dengan berbagai fenomena permasalahan yang timbul, sehubungan dengan hal tersebut akan dilakukan analisis berdasarkan *applied theory* menggunakan Teori Model Edwards III (1980) *Policy Implementation* dengan 4 faktor di antaranya 1 *Communication 2. Resources 3. Dispotition 4. Structure* dapat digambarkan dengan pendekatan 1) Dimensi Komunikasi dengan indikator Transmisi, Kejelasan dan Konsistensi; 2) Dimensi Sumber daya

bappelitbangda

dengan indikator Keuangan, Manusia dan Kewenangan; 3) Dimensi Disposisi dengan Indikator Kejelasan

perintah, keakuratan dan kepastian tindaklanjut; dan 4) Dimensi Struktur Birokrasi dengan Indikator Pembagian Kewenangan, Hubungan antar Organisasi, Standar Operasional Prosedur dan Fragmented.

Kelebihan model, Implementasi Kebijakan Model Edwards III (menitik beratkan pada pentingnya komunikasi, bahwa komunikasi menjadi modal utama dalam implementasi kebijakan yaitu unsur manusia dalam implementasi kebijakan menjadi dominan, seperti halnya pada disposisi dan struktur birokrasi, membutuhkan komunikasi yang efektif.

4.2.3.1 **Analisis Komunikasi**

1. Faktor Pendukung Dimensi Komunikasi

Sebagaimana teori implementasi kebijakan Edwards III yang menggunakan pendekatan komunikasi dengan dimensi transmisi, kejelasan dan konsistensi. Komunikasi merupakan syarat utama bagi para pelaksana kebijakan (implementor) terhadap target grup yaitu para pelaksana kebijakan harusmengetahui apa yang mereka harus kerjakan., kepada siapa kebijakan harus disalurkan sehingga kebijakan akan diimplementasikan menjadi jelas dan konsisten untuk tetap dilaksanakan. Komunikasi dan implementasi kebijakan menurut Edwards III terdiri atas 3 (tiga) indikator yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi. Dalam Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi perlu dukungan komunikasi dan hal ini menjadi faktor yang penting agar kebijakan dapat diimplementasikan dengan melakukan komunikasi yang jelas melalui komunikasi dan sosialisasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi.

bappelitbangda

Terkait komunikasi, disampaikan informan Kepala Bapelitbangda sebagai berikut :

> *Sebagai Kepala Badan telah memahami maksud dan tujuan ditetapkan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut untuk mempercepatpelayanan ataupun kinerja pegawai dengan memotong mata rantai para pejabat struktural secara berjenjang. Pejabat struktural eselon 3 dan 4 juga memahami tujuan kebijakan tersebut, hanya saja para pejabat yang dialihkan tersebut cara bekerjanya masih seperti biasa belum adaperubahan yang sigfikan karena sudah terlalu lama pada jabatan tersebut.*
>
> *Sampai sejauh ini masih tetap konsisten dengan pelaksanaan kebijakan tersebut namun untuk implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, di Kabupaten Bandung Barat sedang memformulasikan berbagai kebijakan agar implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dapat optimal.*

Informasi senada juga disampaikan informan oleh Kepala BKPSDM yang menyampaikan :

> *Komunikasi telah dilakukan melalui sosialisasi kepada seluruh pegawai agar pegawai paham atas kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut. Namun belum dilakukan secara intens karena kebijakan ini sangat segera dan terburu buru. Sifat kebijakan ini merupakan instruksi dan harus secepatnya dilaksanakan sambil melihat kendala dalam implementasi. Sampai saat ini telah berjalan (2 thn) kebijakan PB masih tetap dijadikan kebijakan yang harus diimplementasikan sambil melakukan penyempurnaan.*

Selanjutnya disampaikan informan perihal adanya konsistensi sosialisasi dalam rangka memperlancar komunikasi secara keorganisasian berikut :

> *Sosialisasi dilakukan oleh biro SDM. Secara informal disampaikan dalam berapa kesempatan, agar siap dengan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, level organisasi dan level kinerja untuk mempersiapkan PB. Konsistensi terbukti dari penyiapan kebijakan yang baru untuk menyempurnakan kebijakan yang sebelumnya.*

bappelitbangda

Berdasarkan keterangan beberapa informan di atas dapat dikatakan bahwa faktor pendukung implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam dimensi komunikasi didukung oleh kegiatan sosialisasi yang dilakukan biro SDM dalam menerapkan model kerja selama beberapa tahun belakangan ini seiring dengan upaya penyempurnaan dalam mekanisme kerja yang disusun untuk meningkatkan capaian sesuai dengan tujuan penyederhanaan birokrasi.

Suatu program kebijakan disosialisasikan agar mempunyai tujuan atau efek yang diinginkan. sosialisasi di pandang sebagai proses interaksi antara satu perangkat pelaksana, tindakan dan tujuan yang dapat mencapai sasaran kebijakan, dimana di dalam sosialisasi kebijakan aktor, organisasi, prosedur, dan teknik di pakai secara bersama.[3]

2. Faktor Penghambat Dimensi Komunikasi

Sejak ditetapkan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 yang kemudian disempurnakan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan mengatur tentang Sumber daya manusianya sebagai peralihan dari eselon 3 dan eselon 4. Selanjutnya untuk pengaturan struktur organisasi telah ditetapkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan struktur Organisasi pada instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

[3] Paul B. Horton and Chester L. Hunt, *Sosiologi*, trans. Aminuddin Ram and Tita Sobari, 1st–6thed. (Jakarta: Erlangga, 1993).

bappelitbangda

Dalam peraturan tersebut menyebutkan pengertian Penyederhanaan Birokrasi adalah bagian dari proses penataan birokrasi untuk mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien melalui penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja.

Penyederhanaan Struktur Organisasi adalah perampingan unit organisasi Jabatan Administrasi pada Instansi Pemerintah untuk mengurangi tingkatan unit organisasi. Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada Jabatan Fungsional yang setara. Sedangkan pengertian Penyesuaian Sistem Kerja adalah perbaikan dan pengembangan mekanisme kerja dan proses bisnis Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan memanfaatkan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

Berdasarkan wawancara kepada target grup yaitu Perencana Muda pada Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat menyampaikan sebagai berikut :

> *Walaupun Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sudah berjalan 2 tahun, namun belum ada perubahan yang signifikan, semuanya masih sama seperti ketika menjadi pejabat struktural eselon 4, gak ada yang berubah. yang dikerjakan juga masih sama seperti ketika eselon 4, model kerjanya juga masih sama, penilaiannya juga masih sama dan SKP nya juga tidak ada yang berubah, antara jabatan struktural eselon 4 dan saat ini sudah fungsional Perencana masih tetap sama saja. Yang berbeda hanya pada pengumpulan Angka kredit dan hal ini pun terasa jadi memberatkan karena yang dikerjakan secara nyata namun tidak masuk dalam penilaian Angka Kredit. Bahkan untuk mencari Angka Kredit harus sesuai dengan Jabatan Perencana yang ada perhitungan Angka kreditnya namun hal tersebut tidak masuk kepada butir sehingga menjadi 2 kalikerja. Selain itu jika Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi diimplementasikan dengan baik maka*

bapelitbangda

> *kebijakan Pola karier juga harus mendukung demikian juga pengembangan kompetensi para pejabatfungsional harus selaras untuk pejabat fungsional yang dialihkan tersebut. Jadi masih diperlukan peraturan pendukung agar Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan disederhanakannya struktur menjadi 2 layer, jika tidak maka akan kembali seperti semula tanpa ada perubahan yang nyata. Dikawatirkan hal ini akan berdampak kepada penurunan kinerja atau stuck padahal tujuan Penyederhanaan Birokrasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan mempercepat pelayanan melalui struktur yang efektif tersebut.*

Dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat, komunikasi dilakukan di setiap satker pada forum rapat ataupun forum kordinasi dan khusus kepada pejabat eselon 3 dan 4 yang akan difungsionalkan dilakukan melalui komunikasi langsung. Namun sosialisasi tersebut hanya sekali dan tidak membahas secara utuh tentang kebijakan tersebut sampai betul memahami tujuan dan sasaran kebijakan tersebut, pemahaman hanya bersifat umum tidak membahas secara detail dari seluruh kebijakan tersebut, sehingga kadang kala masih membingungkan apalagi ketika melihat peraturan tersebut tidak didukung dengan kebijakan yang lain untuk mempercepat implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut, hal ini sebagaimana diperoleh dari hasil wawancara terhadap pejabat fungsional analis kepegawaian muda (sebelumnya eselon 4) di Biro SDM yang menyampaikan bahwa :

> *Kebijakan tersebut secara formal pernah disosialisasikan 1 kali namun karena masih baru dan masih banyak yang belum paham. Kebijakan ini sifatnya instruksi jadi mau tidak mau sambil berjalan kita ikut saja walaupun sangat membebani karena kebijakan ini belum jelas khususnya kepada kami yang terkena dampak langsung yang dialihkan dari struktural eselon 4 menjadi fungsional analis kepegawaian muda . Kebijakan yang belum dipahami dan yang merugikan kepada kami yang berada di sekretariat yang tugas rutinnya adalah pelayanan internal namun karena dialihkan kepada fungsional yang butir kegiatannya berbeda dengan yang kami lakukan sehari hari akhirnya*

bappelitbangda

beban tugas menjadi menumpuk disamping itu kami akan kesulitan naik pangkat karena angka kredit tidak bisa terpenuhi. Seharusnya dibedakan tugas kesekretariatan (pelayanan internal) dengan tugas yang substansi di unit kerja karena DNA tugas dan fungsi di sekretariat berbeda dengan DNA tugas dan fungsi di Deputi yang tugasnya memang sangat substansi dan sesuai dengan angka kredit pada jabatan fungsional analis kebijakan yang tugasnya sebagai perumus kebijakan.

Selanjutnya hal senada disampaikan oleh analis kebijakan madya pada Bapelitbangda sebagai berikut :

Saya tidak merasakan adanya perubahan yang signifikan dengan peralihan ke jabatan fungsional. Menurut saya untuk Kabupaten Bandung Barat masih kurang cocok dihapus seluruh struktur eselon 3 dan 4 karena struktur itu ada fungsi masing-masing .

Tidak ada forum yang menjelaskan secara intens tentang kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, hanya beberapa kali saja dan itu pun tidak seluruhnya dipahami. Tetapi karena sudah merupakan kebijakan instansi jadi harus diterima walaupun tidak diketahui kenapa kebijakan itu ada., mengapa seperti itu dan tujuannya untuk apa belum seutuhnya dipahami. Di Kabupaten Bandung Barat masih terjadi pengkotak-kotakan dalam kinerja, misalnya di Unit perumus kebijakan hanya melibatkan pegawai tertentu saja, sehingga informasi tentang kebijakan tidak merata dipahami oleh seluruh pegawai.

Dalam implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih banyak yang perlu disempurnakan, masih banyak peraturan yang belum dirumuskan untuk mendukung kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, oleh karena itu dengan peraturan yang belum sempurna bagaimanaimplementasinya bisa sempurna.

Analis kebijakan merupakan jabatan fungsional dalam organisasi Kabupaten Bandung Barat yang memliki posisi strategis. Sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Menteri PANRB No. 45 tahun 2013 Tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya bahwa “Jabatan Fungsional Analis Kebijakan adalah jabatan fungsional tertentu yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan kajian dan analisis kebijakan dalam lingkungan instansi Pusat

bappelitbangda

dan Daerah. Analis Kebijakan adalah Pegawai Negeri Sipil yang diberikan tugas, tanggung jawab, dan wewenang untukmelaksanakan kajian dan analisis kebijakan dalam lingkungan instansi Pusat dan Daerah. Kajian dan Analisis Kebijakan adalah kegiatan mengkaji dan menganalisis kebijakan dengan menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, integritas, efisiensi dan efektivitas untuk mencapai tujuan tertentu dan/atau menyelesaikan masalah-masalah publik."

Disebutkan pula dalam Permen PANRB tersebut bahwa "Jabatan Fungsional Analis Kebijakan termasuk dalam rumpun manajemen. Berkedudukan sebagai pelaksana fungsional di bidang kajian dan analisis kebijakan pada instansipusat dan daerah. Analis Kebijakan juga merupakan jabatan karier, dengan tugas pokok yaitu melaksanakan kajian dan analisis kebijakan.

Tabel 4.21

Jumlah Angka Kredit Kumulatif Paling Rendah untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kebijakan dengan Pendidikan Sarjana (S1)

No.	Unsur	Persentase	Jenjang Jabatan/Golongan Ruang dan Angka Kredit								
			Pertama		Muda		Madya			Utama	
			III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	IV/e
1	Utama										
	a. Pendidikan 1) Formal		100	100	100	100	100	100	100	100	100
	b. 2) Pendidikan dan Pelatihan c. Kajian dan Analisis Kebijakan Pengembangan Profesi	≥ 80%	-	40	80	160	240	360	480	600	760
2.	Penunjang Penunjang Tugas Analisis	≤ 20%	-	10	20	40	60	90	120	150	190

bappelitbangda

JUMLAH		**100**	**150**	**200**	**300**	**400**	**550**	**700**	**850**	**1050**

Sumber : Permen PANRB No.45 th 2013

Tabel 4.22

Jumlah Angka Kredit Kumulatif Paling Rendah untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kebijakan dengan Pendidikan Magister (S2)

No.	Unsur	Persentase	Jenjang Jabatan/Golongan Ruang dan Angka Kredit							
			Pertama	Muda		Madya			Utama	
			III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	IV/e
1	Utama									
	a. Pendidikan 1) Formal		150	150	150	150	150	150	150	150
	b. c. 2) Pendidikan dan Pelatihan Kajian dan Analisis Kebijakan Pengembangan Profesi	≥ 80%	-	40	120	200	320	440	560	720
2.	Penunjang Penunjang TugasAnalisis	≤ 20%	-	10	30	50	80	110	140	180
JUMLAH			**150**	**200**	**300**	**400**	**550**	**700**	**850**	**1050**

Sumber : Permen PANRB No.45 th 2013

Tabel 4.23

Jumlah Angka Kredit Kumulatif Paling Rendah untuk Pengangkatan dan Kenaikan Jabatan/Pangkat Analis Kebijakan dengan Pendidikan Doktor (S3)

No.	Unsur	Persentase	Jenjang Jabatan/Golongan Ruang dan AngkaKredit						
			Muda		Madya			Utama	
			III/c	III/d	IV/a	IV/b	IV/c	IV/d	IV/e
1	Utama								
	a. Pendidikan 1) Formal		200	200	200	200	200	200	200
	b. c. 2) Pendidikan danPelatihan Kajian dan Analisis Kebijakan Pengembangan Profesi	≥ 80%	-	80	160	280	400	520	680
2.	Penunjang Penunjang Tugas Analisis	≤ 20%	-	20	40	70	100	130	170
JUMLAH			**200**	**300**	**400**	**550**	**700**	**850**	**1050**

Sumber : Permen PANRB No.45 th 2013

bappelitbangda

Kemudian, berdasarkan keterangan beberapa informan di atas dapat dikatakan bahwa dalam perspektif analisis komunikasi dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat dikemukakan bahwa yang menjadi penghambat di antaranya adalah intensitas komunikasi kurang intens, pemahaman aparat terhadap kebijakan masih lemah, serta kekosongan peraturan pendukung kebijakan penyederhanaan birokrasi. Dengan demikian keseluruhan faktor penghambat tersebut bermuara menjadi ketidaklancaran dalam proses komunikasi yang dapat menyebabkan terhambatnya pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi ini.

Pentingnya kelancaran komunikasi dalam pengimplementasian kebijakan didasarkan pada pemikiran bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh komunikasi dimana keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementor mengetahui apa yang harus dilakukan, dimana yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (target). Demikian pula pada proses komunikasi yang terhambat akibat intensitas transmisi suatu kebijakan yang kurang intens menyebabkan pelaksanaan suatu perintah menjadi terhambat atau adanya kelambatan, sebagaimana dikatakan bahwa transmisi komunikasi dapat berpengaruh pada implementasi suatu kebijakan. Sebelum pejabat dapat mengimplementasikan suatu kebijakan, ia harus menyadari bahwa suatu keputusan telah dibuat dan suatu perintah untuk pelaksanaannya telah dikeluarkan.[4]

> *Pentingnya transmisi dalam komunikasi kebijakan sebagaimana dinyatakan pula bahwa semakin cermat keputusan-keputusan dan*

[4] George C. Edwards III, *Implementing Public Policy* (Washington DC: Congresional QuartertyPress, 1980).

bappelitbangda

> *perintah-perintah pelaksanaan diteruskan kepada mereka yang harus melaksanakannya, maka makin tinggi pula probabilitas keputusan-keputusan kebijakan dan perintah-perintah pelaksanaan tersebut dilaksanakan.Transmisi dalam komunikasi mempunyai posisi strategis agar suatu standar dan sasaran kebijakan dapat terkomunikasikan secara jelas, oleh karena standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasi. Apabila standar dan sasaran kebijakan tidak jelas, maka akan terjadi multi interpretasi dan mudah menimbulkan konflikdiantara para agen implementasi*.[5]

Demikian pula dikatakan bahwa faktor keberhasilan implementasi juga bergantung dari kejelasan tujuan-tujuan program ditingkat konsensus di antara pelaksana atas tujuan-tujuan tersebut.[6]

Kemudian terkait dengan kekosongan peraturan pendukung kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang menjadi salah satu penghambat dalam dimensi komunikasi sebagaimana dikatakan bahwa standar kebijaksanaan dan tujuan: yaitu rincian tujuan keputusan kebijaksanaan secara menyeluruh yang berwujud dokumen peraturan menuju penentuan standar yang spesifik dan konkret untuk menilai kinerja program.[7] Sehingga apabila tidak ada peraturan sebagai pendukung yang lebih jelas standar dan spesifikasi yang konkret untuk dapat menilai kinerja jalannya suatu kebijakan maka sulit untuk menilai keberhasilan suatu program dan sulit untuk berpegangan pada arah kebijakan yang telah ditetapkan.

Peraturan pendukung kebijakan juga berfungsi memperjelas suatu kebijakan di mulai dari perencanaan, sebagaimana dikatakan bahwa

bappelitbangda

[5] Donald S. Van Meter and Carl E. Van Horn, "The Policy Implementation Process," *Administration & Society* 6, no. 4 (February 26, 1975): 445–488, htetapi://journals.sagepub.com/doi/10.1177/009539977500600404.
[6] Randall B. Ripley, *Policy Analysis in Political Science* (Chicago: Nelson-Hall Inc., 1985).
[7] Van Meter and Van Horn, "The Policy Implementation Process."

perencanaan kebijakan yang baik akan berperan menentukan hasil yang baik. Konsep (yang didukung data dan informasi masa depan) kontribusinya mencapai proporsi sekitar60 persen terhadap keberhasilan kebijakan tersebut dan proporsi sekitar 40 persen terhadap implementasi yang harus konsisten dengan konsep.[8]

4.2.3.2 **Analisis Sumber Daya**

1. Faktor Pendukung Dimensi Sumber Daya

Sumber daya dalam implementasi kebijakan merupakan dukungan yang juga berpengaruh terhadap implementasi kebijakan, karena tanpa dukungan sumber daya berupa SDM, Kewenangan, Sarana dan Prasarana serta anggaran sebagaimana teori Edwards III maka kebijakan tidak akan berjalan. Hal ini kemudian diperjelas bahwa sumber daya kebijakan terdiri atas Sumber daya Manusia, Sumber daya Finansial, Sumbernya kewenangan dan sarana prasarana.

Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat mendapat dukungan dari Jajaran Pimpinan dalam hal ini Menteri PANRB seluruh JPT Madya (eselon1) dan juga JPT Pratama (eselon 2) kecuali oleh target grup yang merupakan objek dari kebijakan Penyederhanaan Birokrasi.

Selanjutnya Peraturan Menteri PAN Nomor 28 Tahun 2019 tersebut disempurnakan dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2020

[8] Riant D. Nugroho, *Public Policy* (Jakarta: Elex MEdia Komputindo, 2016).

bappelitbangda

dengan menghapus istilah koordinator dan sub koordinator, sehingga JPT Madya maupunJPT pratama dalam penugasan dapat secara langsung kepada analis baik madya, muda ataupun pertama. Mekanisme berjenjang melalui koordinator ataupun sub koordinator sudah tidak dikenal di dalam Permenteri PAN Nomor 17 Tahun 2021 tersebut.

Terkait faktor pendukung implementasi kebijakan dari perspektif sumber daya kebijakan, informan mengatakan bahwa yang mendukung implementasi kebijakan yaitu :

> *Sarana dan prasarana kerja terbantu dengan penerapan SPBE dan hal ini juga terjadi selama situasi pandemi covid sehingga banyak yang menggunakan Teknologi Informasi dengan bekerja secara on line.*

Berbicara tentang sumber daya manusia dalam mendukung kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih sangat bervariasi, hal ini dapat diketahui dari penyertaan perumus kebijakan / *policy maker* yaitu JPT Madya dan JPT Pratama yang mendukung sepenuhnya kebijakan tersebut.

Faktor pendukung selanjutnya dari aspek sumber daya finansial, sebagaimana disampaikan informan Kepala BKPSDM, yang mengatakan bahwa:

> *Untuk sumber daya keuangan tidak menjadi masalah karena hanya terbataspada perumusan kebijakan dan pada implementasi juga tidak memerlukan biaya yang besar.*

Selaras juga disampaikan informan Bidang SDM yang menyatakan :

> *Untuk sarana dan prasarana kerja tidak mengalami permasalahan karena pada beberapa pejabat fungsional sudah terbiasa berkumpul di ruang rapat dalam membahas / melakukan kegiatan diskusi untuk membahas isu yang akan dirumuskan sesama jabatan fungsional dengan model co working space , namun pejabat fungsional yang*

bappeltbangda

berasal dari pejabat eselon 3 dan 4 masih tetap berada dan bekerja di ruangan masing masing sebagaimana ketika menjabat eselon 3 dan 4.

Kemudian terkait sarana prasarana, informan mengatakan bahwa :

Untuk sarana dan prasarana kerja serta anggaran tidak menjadi masalah karena kebijakan sudah dirumuskan sehingga tinggal melaksanakansaja.

Hal tersebut juga dibenarkan informan Analis kebijakan Madya pada BKPSDM yang menyatakan bahwa :

Sarana prasarana untuk mendukung kinerja tidak menjadi masalah. Tidak ada kendala dengan Sarpras terlebih dengan perkembangan IT. Digitalisasisangat memudahkan komunikasi dalam bekerja.

Dari berbagai keterangan informan dapat dikatakan bahwa faktor pendukung implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dalam dimensi sumber daya manusia diantarnya adalah ketersediaan SDM, ketersediaan anggaran serta sarana prasarana yang cukup memadai. Pentingnya sumber daya yang memiliki pengaruh cukup besar dalam kesuksesan sautu implementasi kebijakan sebagaimana disampaikan bahwa sumber daya yang dikerahkan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan.[9] Senada juga dikatakan bahwa kemampuan atau kontribusi yang diberikan untuk bisa mengimplementasikan kebijakan yang bisa berupa sumber daya manusia ataupun sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja.[10]

bappelitbangda

[9] Merilee S Grindle, *Politic and Policy Implementation in the Third World* (New Jersey:Princeston University Press, 1980).
[10] Edwards III, *Implementing Public Policy*.

Secara garis besar dalam dimensi sumber daya, faktor pendukung cukup penting sebagaimana dikatakan kinerja suatu kebijakan akan ditentukan oleh sumber daya finansial, material, dan infrastruktur lainnya.

> *Jones dalam nasution menyatakan bahwa faktor sumberdaya tersebut juga menjadi perhatian yang mendasar dimana pemahaman akan implementasi kebijakan tertuju pada suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk mengoperasikan sebuah program dengan memperhatikan tiga aktivitas utama kegiatan, yang salah satunya yaitu perhatian pada organisasi dimanapembentukan atau penataan kembali sumber daya kewenangan , unit-unit serta metode untuk menunjang agar program berjalan.*[11]

2. Faktor Penghambat

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementor dan sumber daya finansial.

Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal di kertas menjadi dokumen saja. Komponen sumber daya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung yang dapat dipakai untuk melakukan kegiatan program seperti dana dan sarana prasarana.

Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf

[11] Charles O. Jones, *An Introduction to the Study Of Public Policy*, Trans. Nasution S. (Jakarta: Rajawali Press, 1984).

bappelitbangda

pelaksana kebijakan terbatas maka hal yang harus dilakukan meningkatkan skill/kemampuan para pelaksana untuk melakukan program. Untuk itu perlu adanya manajemen SDM yang baik melalui peningkatan kompetensi agar dapat meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan suatu implementasi kebijakan.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM menyampaikan sebagai berikut :

> *Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi merupakan transformasi dari Kebijakan yang bersifat hirakhis menjadi struktur yang sederhana dan lincah dan efektif dan untuk itu perlu kesiapan sumber daya manusia. Sumber daya manusia harus ditingkatkan karena belum seluruh kompetensi sesuai dengan jabatan fungsional yang diampu . Kompetensi para pejabat fungsional masih belum mumpuni pada jabatan yang baru sehingga perlu ditingkatkan. Dengan jabatan fungsional yang mengutamakan keahlian maka setiap pejabat fungsional harus meningkatkan kompetensi yang sesuai dengan jabatan fungsional yang ditetapkan kepada pegawai tersebut.*

Di Kabupaten Bandung Barat pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional pada umumnya adalah menjadi analis kebijakan dengan pertimbangan fungsi Kabupaten Bandung Barat sebagai perumus kebijakan sehingga lebih banyak membutuhkan jabatan fungsional Analis kebijakan. Namun harus diakui bahwa Pejabat eselon 3 dan 4 yang dialihkan menjadi analis kebijakan belum memenuhi standar kompetensi sebagai analis kebijakan sehingga masih harus ditingkatkan melalui Pendidikan dan pelatihan ataupun melalui pemagangan. Untuk jadwal Pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi Analis kebijakan ataupun pejabat fungsional lainnya yang paling paham adalah Biro SDM.

Secara garis besar, terkait dengan sumber daya manusia dikemukakan oleh informan bahwa :

bappelitbangda

> *SDM yang ada belum cukup untuk mendukung kinerja. Kekurangan pada SDM khususnya pada kualitas dan kemampuan SDM dalam memahami setiap tugas dan fungsinya masing masing.*

Mengamati proses implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut selama 2 (dua) tahun berjalan ternyata belum optimal antara lain disebabkan oleh substansi dari kebijakan itu sendiri hal ini sebagaimana disampaikan oleh Grindle bahwa keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik sangat ditentukan oleh tingkat implementasi kebijakan itu sendiri yang mencakup isi kebijakan (*content of policy*).[12]

Untuk melihat isi kebijakan (*content of policy*) Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi baik juga kita perhatikan keanggotaan Tim Perumus yang terdiri dari Menteri PANRB, Sekretaris Kementerian, Para Deputi, dan Staf Ahli serta seluruh eselon II Kabupaten Bandung Barat , Kepala Sekretaris dan Para Deputi Badan Kepegawaian Negara, Kepala, Sekretaris Utama dan Para Deputi Lembaga Adminstrasi Negara, Komisi ASN (Komisi Aparatur Sipil Negara).

Dari seluruh Tim perumus kebijakan sebagai *policy maker* tersebut , dengan pangkat dan pengalamannya dalam jabatan. diketahui bahwa kompetensi sumber daya manusia sangat mumpuni dalam perumusan kebijakan. Dengan rumusan Kebijakan Peraturan Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2019 diimplementasikan kepada pejabat fungsional *(target grup)* oleh para JPT Pratamasebagai implementor Kebijakan tersebut.

[12] Grindle dalam Budi Winarno, *Kebijakan Publik, Teori, Proses Dan Studi Kasus* (Yogyakarta:CAPS, 2014).

bappelitbangda

Demikian halnya dengan kapabilitas SDM JPT Pratama selaku implementor Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang akan menyampaikan kepada target grup (eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan), jika diperhatikan kompetensi sumber daya implementor dalam hal ini Para Sekretaris Deputi dan Asisten Deputi serta para Kepala Biro dari sisi Pendidikan minimal strata II (magister) sebagai persayaratan untuk menduduki jabatan eselon II dan I sehinggatampak bahwa kualifikasi perumus kebijakan (*policy maker*) sangat mumpuni.

Persoalan yang menjadi penghambat implementasi kebijakan dalam dimensi sumber daya dapat dikatakan yaitu dari sisi kesiapan dan kemauan untuk melakukan perubahan yang ditandai melalui kinerja masih belum seluruhnya siap menerima perubahan tersebut. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala BKPSDM yang menyampaikan bahwa :

> *Pada sebagian pejabat fungsional madya yang beralih dari pejabat struktural eselon 3 kelihatannya belum siap menerima perubahan., adayang terima dan ada yang resistan secara tertutup karena selama ini sudah nyaman dengan jabatan struktural yang hanya mendisposisi kepada para analis tanpa ada arahan yang jelas dalam mendisposisi. Saat ini para analis dituntut untuk bekerja secara mandiri, cepat dan tanggap. Perubahan ini yang menyulitkan bagi sebagian pejabat fungsional tersebut. Dengan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi semakin terlihat siapa yang mampu bekerja dengan yang tidak berkontribusi terhadap kinerja , hanya hadir namun tidak melakukan apa pun untuk organisasi semakin terlihat jelas.*

Kemudian narasumber yang sama menyampaikan bahwa:

> *Dengan penyederhanaan birokrasi, pejabat fungsional harus mengubahpola pikir dan budaya kerja yang biasa menunggu, saat ini harus mempunyai inisiatif dan rasa peduli terhadap tugas dan fungsi dan berkontribusi terhadap organisasi, terlebih jika eselon II tidak mempunyai manajerial dan substansial dan tidak memberi arahan apa pun sehingga harus tumbuh rasa peduli dan tanggung jawab dengan*

bappeltbangda

membuat tugas yangberdampak kepada kinerja organisasi. Oleh sebab itu kesadaran akan nilai inti/ core value menjadi sangat penting.

Selanjutnya perubahan budaya kerja sangat mempengaruhi implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi khususnya terhadap pejabat fungsional peralihan dari eselon 3 dan 4. Tanpa kemauan untuk berubah maka sulit mendapatkan hasil yang diharapkan untuk peningkatan kinerja melalui perubahan budaya kerja fungsional dan pola pikir setelah menjadi pejabat fungsional.

Selain sumber daya manusia, sarana dan prasarana kerja juga tidak mengalami perubahan masih berada pada ruang kerja dan menduduki kursi seperti semula ketika menjabat sebagai eselon 3 dan eselon 4 dan fasilitas kerja juga masih sama dan tidak mengalami perubahan. Sesungguhnya jika sudah menjadi pejabat fungsional bekerja secara *grup working* dengan model kerja sharing *knowledge* secara bersama atau sebaliknya dapat bekerja mandiri maupun dengan melakukan pembahasan dengan model goup working . Adapun sarana dan prasarana dalam bekerja setiap pejabat fungsional madya difasilitasi dengan ruangkerja eselon 3 dengan ukuran 3 x 11/2 , lap top , printer, sarana free Internet , eselon 4 ruang kerja ½ kubical namun terbuka setengah yang ukurannya 1,05 x 2 ,lap top free wifi , printer dan ATK untuk dipakai bersama.

Kabupaten Bandung Barat tidak menambah fasilitas apapun dengan perubahan kebijakan dari struktural menjadi fungsional, namun para analis (entry *job*) sebagai analis pertama sudah bekerja dan menggunakan ruang kerja yang bentuknya *co working space*.

bappelitbangda

Sebagaimana menurut teori Edwars III selain sarana dan prasarana, juga termasuk sumber daya kewenangan . Kewenangan merupakan sumber daya yang dimiliki oleh implementor / *executor* terhadap para pejabat fungsional agar kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat diikuti oleh pejabat fungsional sebagai target grup tersebut. Misalnya penugasan yang didisposisi kepada para analis bisa langsung sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh para implementor tanpa harus melewati koordinator/ fungsional madya ataupun sub koordinator/ fungsional muda. JPT Pratama / Asisten deputi, Sekretaris deputi (Eselon II) sebagai implementor harus memenuhi kompetensi manajerial, substansial dan taktikal, dan sekaligus mengenali kompetensi seluruh SDM yang ada pada unit kerjanya tersebut.

Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Bidang Organisasi di Bapelitbangda KBB yang menyampaikan bahwa :

> *Kompetensi sumberdaya manusia harus ditingkatkan karena belum seluruhnya sesuai dengan jabatan fungsional yang diampu, kompetensi eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan masih belum mumpuni pada jabatan yang baru sehingga perlu ditingkatkan.*
>
> *Untuk sarana dan prasarana kerja tidak mengalami permasalahan karena pada beberapa pejabat fungsional sudah terbiasa berkumpul di ruang rapat dalam membahas / melakukan kegiatan diskusi untuk membahas isu yang akan dirumuskan sesama jafung, namun pejabat fungsional yang berasal dari pejabat eselon 3 dan 4 masih tetap berada danbekerja di ruang masing-masing.*

Kemudian, menurut Edwards III selain Sumber daya Manusia, sarana dan prasarana juga termasuk sumber daya kewenangan. Kewenangan merupakan sumber daya yang dimiliki oleh instansi ataupun Lembaga untuk mengeksekusi sebuah tugas dan fungsi yang melekat pada instansi tersebut.

bappelitbangda

Dari berbagai keterangan informan dapat dikatakan bahwa yang menghambat yang dirasa paling krusial dalam dimensi sumber daya manusia untuk implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi adalah terkait budaya organisasi yaitu masih lemahnya pola pikir *(mind-set)* dan budaya kerja *(culture- set)* pegawai yang masih enggan berubah , masih menunggu disposisi, belum ada inisiatif dan belum mampu bekerja secara mandiri.

Kebiasaan menjadi pejabat struktural yang sudah bertahun tahun menyebabkan kesulitan berdaptasi dengan budaya kerja yang responsif, inisiatif dan bekerja secara mandiri ataupun berdasarkan Tim (working group).

James Artur Ray mengartikan *mindset* / pola pikir sebagai kepercayaan (sekumpulan kepercayaan) yang mempengaruhi sikap seseorang, atau suatu cara berpikir yang menentukan perilaku pandangan, sikap, dan masa depan seseorang.[13] Sementara itu, *mindset* juga diartikan sebagai sikap mental mapanyang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman dan prasangka.[14]

Mindset terdiri dari tiga komponen pokok, yaitu:

1. Paradigma
   Paradigma adalah cara yang digunakan oleh seseorang di dalam memandang sesuatu. Paradigma merupakan sistem keyakinan dasar atau cara memandang dunia yang membimbing peneliti tidak hanya dalam memilih metode tetapi juga cara-cara fundamental yang bersifat ontologis dan epistemologi.[15]
   Suatu paradigma dapat dipandang sebagai seperangkat kepercayaan dasar (atau yang berada di balik fisik yaitu meta-fisik) yang bersifat pokok atau prinsip utama. Suatu paradigma dapat dicirikan oleh respons terhadap tiga pertanyaan mendasar yaitu pertanyaan ontologi, epistemologi, dan metodologi.[16]
2. Keyakinan Dasar

[13] Andreas Harefa, *Mindset Therapy: Terapi Pola Pikir, Tentang Makna Learn, Unlearn DanRelearn.* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010).
[14] Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Menejemen* (Jakarta: Salemba Empat, 2007).
[15] Carol S. Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success* (Jakarta: PT. Serambi IlmuSemesta, 2006).
[16] Egon S. Guba, *The Paradigm Dialog* (London: Sage publications, 1990).

banpolitbangda

Keyakinan Dasar adalah kepercayaan yang dilekatkan oleh seseorang terhadap sesuatu. Jika kita mengerjakan sesuatu yang kita yakini, kita akan mengerjakan sepenuh hati. Keyakinan adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat ia merasa cukup tahu dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Karena keyakinan merupakan suatu sikap, maka keyakinan seseorang tidak selalu benar atau, keyakinan semata bukanlah jaminan kebenaran. Jikakeyakinan tidak ada maka keraguan akan muncul, dan kesalahan akan sering kali menghalangi. keyakinan sangat penting dalam kehidupan seperti keyakinan dalam memeluk agama.[17]

3. Nilai Dasar
   Nilai Dasar adalah sikap, sifat, dan karakter yang dijunjung tinggi olehseseorang, sehingga berdasarkan tersebut nilai-nilai tersebut seseorang dibatasi. Nilai atau *value* adalah kepercayaan atau keyakinan yang di praktikan dalam bentuk tingkah laku oleh orang dalam kehidupansehari-hari.[18]

Dengan menganalisis berbagai informasi sebagaiman tersebut diatas, faktor penghambat dari sisi *mindset* / pola pikir pegawai dan budaya kerja, hal tersebut diketahui dari pegawai yang sebagian masih menunggu pekerjaan dan tidak ada inisiatif, bahkan ada pejabat fungsional madya yangmasih menugaskan analis pertama untuk membuatkan butir butir kegiatannya dan angka kreditnya. Pola pikir / *mind set* sebagai pejabat eselon III masih terbawa walaupun sudah beralih kepada pejabat fungsional. Kesiapan dalam menerima perubahan masih sulit dilakukan, kebiasaan yang lama berada di zona nyaman masih terbawa. Selain itu, pejabat fungsional masih belum benar-benar memiliki pola pikir yang berorientasi kinerja, belum mencapai kinerja yang lebih baik*(better performance)*, dan belum berorientasi pada hasil *(outcomes)*. Pola pikir ini harus secara terus menerus diubah dengan mendorong

[17] Firsan Nova, *Crisis Public Relations Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan* (Jakarta:Raja Grafindo Persada, 2011).
[18] Dweck, *Mindset: The New Psychology of Success*.

bappelitbangda

internalisasi nilai-nilaiaparatur yang sudah dibangun untuk seluruh ASN yaitu berAHLAK yang merupakan akronim dari Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif.

4.2.3.3 **Analisis Disposisi**

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor, seperti komitmen, kejujuran, dan sifat demokratis. Salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan adalah sikap implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah.

Disposisi dalam implementasi kebijakan oleh Edwards III dimaksudkan sebagai kesatuan pemahaman antara pelaksanaan kebijakan dengan arahan dari pimpinan (atasan). Disposisi menurut Edwards III dapat dibagi ke dalam beberapaindikator yaitu pengangkatan pejabat birokrasi dan insentif kebijakan. Pengangkatan birokrasi dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan birokrasi sama sekali tidak dilakukan, justru Penyederhanaan Birokrasi merupakan kebijakan yang akan menyederhanakan birokrasi yang selama ini dirasakan terlalupanjang dan sangat hirakhis mulai dari eselon I, II , III dan IV mengakibatkan pelayanan menjadi lambat dan bertele tele.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat yangmenyatakan bahwa :

bappelitbangda

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tujuannya adalah untuk mempercepat pelayanan yang jika struktur terlalu panjang mengakibatkan pelayanan menjadi lambat karena sangat hierarkis mulai dari eselon Iberjenjang sampai kepada eselon 4 , lalu kembali lagi menyampaikanpenugasan tersebut secara berjenjang mulai eselon 4,3, 2 dan beberapa hierarkis sampai ke jenjang eselon I. Hal seperti inilah mengapa eselon 3, 4 bahkan eselon 5 harus dipangkas/ disederhanakan.

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi justru meniadakan struktur birokrasi yang panjang menggantikan menjadi pejabat fungsional dengan pendekatan yang sederhana, lincah dan adaptif terhadap perubahan.

Selain disposisi juga terdapat unsur insentif untuk mendukung kelancaran implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sebagaimana arahan Presiden dalam penyederhanaan birokrasi bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi ini tidak akan mengurangi pendapatan. Insentif dalam Penyederhanaan birokrasi dimaksudkan untuk mendukung kelancaran implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi.

Menurut Andrew.F.Sikula, insentif adalah kompensasi berupa penghargaan atas hasil kinerja karyawan yang baik. Atau dengan kata lain insentif adalah sesuatu yang mendorong atau memiliki kecenderungan untuk merangsang sebuah kegiatan, suatu motif dan imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi. Pada dasarnya pemberiannya dapat dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan dan telah disetujui bersama.[19]

1. Faktor Pendukung Analisis Disposisi

Terkait faktor pendukung implementasi kebijakan dalam dimensi disposisi, informan menyampaikan :

Dengan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini ada yang diuntungkan dan ada yang dirugikan namun sesuai arahan Presiden tidak mengurangi pendapatan. Diuntungkan karena ada penambahan batas usia pensiun menjadi 60 tahun dan pada jafung tertentu

[19] Dikutip dari Maxmanroe, 2020 oleh Tim Editorial Rumah.com

bappelitbangda

> *Tunjangan Jafungnya lebih besar daripada eselon 4. Ada yang mengalami kenaikan take homepay- nya.*[20]

Demikian pula diungkapkan oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Bandung Barat dalam kaitannya dengan aspek insentif dalam dimensi disposisi dikatakan sebagai berikut :

> *Untuk mendukung implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi pejabat fungsional madya mendapatkan insentif berupa penambahan usia pensiun 2 (dua) tahun yang sebelumnya ketika menjabat struktural eselon*
> *3 Batas Usia pensiun 58 Tahun, namun setelah menjadi pejabat fungsional madya menjadi 60 tahun. Demikian halnya dengan kelas jabatan dan Tunjangan Kinerja tidak ada yang berkurang bahkan untuk Tunjangan jabatan fungsional ada yang dinaikkan sehingga sama dengan penerimaannya pada jabatan struktural sebelumnya.*

Insentif dalam Penyederhanaan Birokrasi berupa material dan non materialyaitu penambahan usia pensiun bagi pejabat fungsional madya yang sebelumnya eselon 3 batas usia pensiun 58 tahun tetapi ketika menjadi pejabat fungsional madya batas usia pensiun menjadi 60 tahun. Demikian halnya pada eselon 4 sebelumnya memperoleh tunjangan sebesar Rp. 490.000 namun ketika menjadi pejabat fungsional kebijakan muda menjadi 920.000.namun disisi lain ada yang mengalami pendapatan yang sama saja ketika menjabat sebagai eselon 4 dan ketika di fungsionalkan besaran penerimaannya sama dengan ketika menjabat sebagai eselon 4. Namun sebaliknya ada yang mengalami diskriminatif yaitu pada jabatan fungsional yang sama yaitu fungsional muda, jika peralihan dari fungsional eselon 4 besaran tunjangan sama yaitu sebesar Rp 490.000 namun jika dari awal masuk CPNS (*entry job*)

[20] Jensen dan Meckling, 1976. *Agency Theory, Information and Incentives* hal:12

bappelitbangda

menjadi jabatan fungsional analis kebijakan , ketika berada di jenjang analis kebijakan muda maka pegawai tersebut mendapat tunjangan sebesar Rp 920.000, hal ini menimbulkan kesenjangan pendapatan padasesama analis kebijakan muda. Insentif dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi bukanlah didasarkan kepada hasil evaluasi jabatan tetapi didasarkan kepada Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2017 tentang Tunjangan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

Dengan demikian, berdasarkan keterangan beberapa informan di atas, dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan PB dalam dimensi disposisi didukung oleh adanya peningkatan atau kenaikan insentif, dimana insentif berupa penambahan usia sejumlah 2 tahun, serta kenaikan tunjangan jabatan fungsional analisis kebijakan.

2. Faktor Penghambat Analisis Disposisi

Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi telah diimplementasikan melalui kebijakan formal yaitu dengan ditetapkannya Surat Edaran Menteri PANRB tentang Langkah konkret dan Nyata tentang Pendataan pejabat struktural eselon 3 dan eselon 4 yang akan difungsionalkan. Namun implementasi secara efektif di lingkungan kementerian PAN dan RB terhitung sejak tanggal 11 Februari 2020 yang ditandai dengan pelantikan pejabat fungsional sejumlah 141 dengan perincian 52 jafung madya dan 89 jafung muda . Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan tujuan Penyederhanaan Birokrasi dengan struktur yang efektif dan *Agile*/ lincah untuk meningkatkan kinerja khususnya pelayanan publik.

bappelitbangda

Hasil penelitian yang dilakukan terhadap partisipan/ target grup yaitu eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan pada kenyataannya masih bekerja seperti biasa seperti ketika pada jabatan eselon 3 dan 4,. Penerapan sanksi terhadap kinerja yang tidak tercapai belum dilaksanakan, masih ada rasa sungkan untuk menerapkan sanksi walaupun kinerja tidak tercapai. Bahkan ukuran kinerja dan target kinerja yang ada di dalam SKP masih bersifat formalitas , tidak pernah ada mekanisme dialog kinerja yang seharusnya hal ini dibangun ketika menyusun Perjanjian Kinerja dan pada saat implementasi dalam pencapaian kinerja. Ada toleransi yang berlebihan dalam hal menegakkan aturan berupa sanksi bagi pegawai yang kinerjanya tidak tercapai terlebih apabila dihubungkan dengan pemotongan kesejahteraan berupa tunjangan kinerja. Selanjutnya penerapan sanksi selalu dihubungkan dengan alasan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi masih berproses, masih merupakan transisi jadi terkesan jika masih transisi jangan dikenakan sanksi bagi pegawai tersebut. Demikian halnya dengan penerapan pemberian penghargaan /*reward* juga belum berjalan, misalnya ketika kinerja meningkat penghasilan berupa tunjangan kinerja juga masih sama. Hal ini juga sangat berpengaruh kepada implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. Ketika dikonfirmasi tentang penegakan sanksi dan pemberian penghargaan, dikatakan bahwa kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini merupakan kebijakan yang masih baru dan masih berproses dan masih pada tahap transisi dan terus dalam tahap penyempurnaan, Jadi Ketika bicara kinerja masih jauh apalagi penerapan pemberian penghargaan dan penerapan sanksi. Hal ini senada dengan yang

bappelitbangda

disampaikan oleh Kepala Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Jadi ketika bicara tentang kinerja harus diteliti lebih mendalam apakah masih di tahap kinerja input, proses atau kinerja output atau termasuk kinerja outcome. Untuk bicara kinerja outcome tahapan masih panjang dansedang berproses. bicara kinerja masih jauh, cara kerja baru ini kombinasi dari ketiga faktor immediate, intermediate dan intermediate outcome. Jadi kalau untuk kinerja outcome memang belum tercapai dengan jangka waktu2 tahun implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini.*
>
> Senada dengan keterangan di atas, analis kebijakan muda mengatakan :
>
> *Gap penghasilan sesama pejabat fungsional muda dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi juga menjadi penghambat dan membuat kecemburuan ketika ada selisih penghasilan.*

Sebagaimana arahan Presiden pada saat pelantikan sebagai Presiden periode kedua pada tanggal 20 Oktober 2019 yang menyampaikan salah satu program Reformasi Struktural dengan memangkas jabatan struktural eselon 3 dan 4 dan 5 dan tidak akan mengurangi pendapatannya.

Hal yang menyebabkan kebijakan Penyederhanaan birokrasi tidak mengalami penolakan secara terbuka adalah karena faktor insentif yaitu berupa penambahan Batas Usia pensiun bagi pejabat fungsional madya yang berasal dari pejabat struktural eselon 3 dari BUP 58 tahun menjadi BUP 60 tahun. Selanjutnya bagi pejabat fungsional tertentu mendapatkan tambahan penghasilan tunjangan jabatan fungsional yang lebih besar dibandingkan pejabat struktural eselon 4. Dan sebagian ada pegawai yang mendapatkan tambahan penghasilan melalui peningkatan kelas jabatan dan pada umumnya pegawai tidak mengalamipenurunan pendapatan, namun ada sebagian jabatan fungsional yang mengalami diskriminatif yaitu pada jabatan fungsional analis kebijakan muda, yang sebelumnya menjabat eselon 4 memperoleh tunjangan

bappelitbangda

sebesar Rp. 490.000 namunketika menjadi pejabat fungsional analis kebijakan muda ada yang mengalami pendapatan yang sama saja ketika menjabat sebagai eselon 4 dan ketika di fungsionalkan besaran penerimaannya sama dengan ketika menjabat sebagai eselon 4. Namun sebaliknya ada yang mengalami diskriminatif yaitu pada jabatan fungsional yang sama yaitu fungsional muda, jika peralihan dari fungsional eselon4 besaran tunjangan sama yaitu sebesar Rp 490.000 namun jika dari awal masuk CPNS (*entry job*) menjadi jabatan fungsional analis kebijakan muda , maka pegawai tersebut mendapat tunjangan sebesar Rp 920.000, hal ini menimbulkan kesenjangan pendapatan pada sesama analis kebijakan muda yang menyebabkan demotivasi pada sebagian pejabat fungsional muda. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bringham, menyatakan diskriminasi adalah perlakuan secara berbeda karena keanggotaannya dalam suatu kelompok tertentu.[21]

Pernyataan tentang diskriminasi insentif ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Biro Organisasi di BKPSDM grup yang menyampaikan sebagai berikut :

> *Belum ada kompensasi kebijakan terhadap kesenjangan penerimaan yang diperoleh oleh analis kebijakan muda yang berasal dari pejabat eselon 4. Hal ini menyebabkan ada yang dirugikan karena pada jabatan yang sama sebagai analis muda namun berbeda tunjangan jabatan fungsional. Kondisi ini menyebabkan demotivasi karena beban tugas tetap sama dan tidak ada perbedaan, namun penerimaan berbeda. Di satu sisi disuruh berubah namun di sisi lain haknya berkurang dan menyebabkan diskriminatif. Demikian halnya pada beberapa jenis jabatan fungsional yang lainnya.*
>
> *Insentif dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi bukanlah didasarkan kepada hasil evaluasi jabatan tetapi didasarkan kepada Peraturan Presiden tentang Tunjangan jabatan fungsional masing- masing.*

[21] Bringham dalam Winarno, 1991. *Kebijakan publik Teori, Proses dan Studi Kasus*

balitbangda

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan, kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespons program ke arah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan sasaran program namun sering kali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada di dalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Di samping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksanaan program dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Wujud dari dukungan pimpinan ini adalah menempatkan kebijakan menjadi prioritas program, penempatan pelaksana dengan orang-orang yang mendukung program, memperhatikan keseimbangan daerah, agama, suku, jenis kelamin dan karakteristik demografi yang lain. Di samping itu penyediaan dana yang cukup guna memberikan insentif bagi para pelaksana program agar mereka mendukung dan bekerja secara total dalam melaksanakan kebijakan/program.

Berdasarkan keterangan beberapa informan di atas dapat dikatakan bahwa faktor penghambat implementasi kebijakan dalam dimensi disposisi di antaranya adalah belum diterapkannya skema pemberian *reward and punishment* serta adanya diskriminasi insentif. Pentingnya aspek pengangkatan dan insentif ini sebagaimana dikemukakan bahwa hal-hal penting yang perlu dicermati terkait disposisi adalah 1) Pengangkatan birokrat, disposisi atau

bappelitbangda

sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil ada yang tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat tinggi; dan 2) Insentif, dimana salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana dengan memanipulasi insentif. Oleh karena itu, pada umumnya orang bertindak menurut kepentingan mereka sendiri, maka memanipulasikan insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan. Dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya memenuhi kepentingan pribadi (*self interest)* atau organisasi.

Demikian pula dikatakan bahwa insentif merupakan sumber daya kebijakan tidak kalah penting untuk memperlancar implementasi suatu kebijakan. Permasalahan insentif merupakan sumbangan besar terhadap gagal dan berhasilnya implementasi kebijakan.

4.2.3.4 **Analisis Struktur Birokrasi**

1. Faktor Pendukung Analisis Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* atau SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Struktur

bappelitbangda

organisasi yang panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape* yaitu prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks.ini pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi tidak fleksibel.

Terkait hal-hal yang mendukung implementasi kebjakan Penyederhanaan Birokrasi dalam dimensi struktur sebagaimana dikatakan informan perencana madya pada Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat:

> *Struktur birokrasi yang semakin flat dan hubungan kerja yang semakin lincah karena JPT Pratama bisa langsung disposisi kepada analis tanpa harus melalui koordinator / jabatan fungsional Madya maupun sub koordinator/ jabatan fungsional Muda.*

Hal yang cukup dominan dalam mendukung kelancaran implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi dari dimensi struktur birokrasi diungkapkan informan berikut :

> *Mekanisme disposisi by system online dan manual sudah dipahami dan sudah diinternalisasikan, hanya pada beberapa pejabat pimpinan tinggi ada yang belum terbiasa dengan penggunaan Teknologi Informasi.*

Berdasarkan keterangan informan di atas, dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan PB dalam dimensi struktur cenderung didukung oleh mekanisme disposisi secara sistematis melalui SMART yang telah cukup dipahami dan diinternalisasikan kepada aparatur.

2. Faktor Penghambat Analisis Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi berhubungan dengan Penyederhanaan Birokrasi yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 60 Tahun 2021 tentang Struktur

bappelitbangda

Organisasidan Tata kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Berdasarkan tugas dan fungsi jabatan fungsional yang belum tergambarkan secara jelas di dalam struktur organisasi Kabupaten Bandung Barat tetapi uraian jabatan fungsional akan terlihat pada masing-masing jabatan fungsional dan untuk jabatan fungsional analis kebijakan setiap jenjang jabatan fungsional mulai dari level pertama, muda, madya dan utama telah diuraikan pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan.

Demikian halnya dengan jabatan fungsional yang lain, misalnya jabatan analis perencana, analis peraturan perundang-undangan dan sebagainya. Untuk jabatan Analis Kebijakan bobot pekerjaan tidak terdapat perbedaaan tugas pada setiap level analis kebijakan tersebut sehingga sulit menentukan bobot tugas pada setiap jenjang jabatan tersebut karena hampir sama uraian dan butir kegiatannya. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bapelitbangda Kabupaten Bandung Barat yang menyampaikan bahwa :

> *Sebagai pimpinan dengan jabatan Asisten Deputi / eselon II, saya mengalami kesulitan untuk menurunkan disposisi untuk penugasan analisisapakah didisposisi kepada madya atau muda, karena uraian dan butir kegiatan hampir sama pada butir kegiatan pada setiap jenjang jabatan fungsional baik madya maupun muda dan tidak terdapat perbedaan yang signifikan demikian juga dengan bobot dari setiap uraian dan butir kegiatan tersebut. Akibatnya terjadi penugasan kepada orang tertentu yang mempunyai kompetensi dan yang rensponsif dan cepat menyelesaikan tugas walaupun masih pada jenjang muda.*
>
> *Kondisi ini akhirnya menyebabkan pejabat fungsional madya walaupun lebih senior dalam pangkat dan jabatan, tidak mendapatkan penugasankarena secara kompetensi dibawah jenjang muda. Namun yang menyebabkan kecemburuan pada jenjang Muda terhadap pejabat fungsional madya walau tidak mendapat penugasan namun kesejahteraan tidak berkurang / tunjangan kinerja tidak berkurang walaupun kinerjanya dibawah jabatan fungsional muda.*

bapelitbangda

Kemudian dapat diidentifikasi bahwa hal yang menjadi penghambat dalamimplementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi adalah terkait standar operasional prosedur (SOP), dimana standar operasional prosedur dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi sesungguhnya merupakan hal yang mempercepat implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, namun sampai saat ditetapkannya kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tersebut tidak ada SOP / sistem prosedur kerja sesama jabatan fungsional di internal unit kerjabahkan lintas unit kerja di internal Eselon I termasuk lintas Deputi. Sistem operasional prosedur ataupun proses bisnis dalam melaksanakan hubungan kerja belum ditetapkan sehingga hal ini mempengaruhi implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Staf Ahli Budaya Kerja yang menyampaikan :

> *Untuk penugasan yang terkait dengan substansi lintas unit kerja beberapa kali sudah dilakukan tetapi kebijakan penugasan belum baku , belum dibuatkan pedoman SOP secara formal belum ada mekanisme kerja yang ditetapkan dalam sistem. Namun dalam praktiknya sudah pernah dilakukan misalnya dalam penyusunan pedoman evaluasi reformasi birokrasi untuk area SDM , Pelayanan Publik dan Kelembagaan dan Ketatalaksanaan kita mengundang beberapa perwakilan dari unit kerja tersebut.*

Hal tersebut diperkuat oleh analis kebijakan Muda pada Asdep perumus kebijakan Deputi RB Kunwas yang menyampaikan bahwa :

> *SOP belum ditetapkan, bekerja lintas unit perlu SOP, namun sampai saat ini belum ada SOP yang ditetapkan. Sehingga implementasi kebijakan ini belum optimal karena masih ada peraturan yang menjadi kesatuan untuk implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi belum ditetapkan, misalnya job description pejabat fungsional, mekanisme penyusunan SKP, penilaian kinerja, mekanisme evaluasi kinerja, mekanisme reward and punishment, Jadi masih banyak perangkat peraturan yang belum tersedia, hal ini menyebabkan*

bappeltbangda

implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi jadi tidak berdampak kepada kinerja.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Analis Perencana muda pada Biro Manajemen Kinerja dan Kerjasama yang menyampaikan bahwa :

Sampai saat ini tidak ada SOP dalam implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini. SOP yang ada tentang tugas yang lain pun tidak pernah dijadikan pedoman dalam bekerja , bahkan tidak pernah di update. Jadi selama ini kami menyelesaikan tugas kami hanya mengikuti kebiasaan yang sudah berjalan. Karena secara tugas fungsi di unit kerja kami di biro Perencanaan dan Manjemen Kinerja tidak mengalami perubahan dengan ditetapkannya kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini.

Senada pula disampaikan informan Perencana Madya pada Biro Manajemen Kinerja dan Kerjasama yang menyampaikan :

Model kinerja lintas unit kerja belum terbangun, yang terjadi masih kerja sendiri-sendiri masih silo, misalnya ketika evaluasi Reformasi Birokrasi masih dilakukan oleh masing-masing unit kerja, Deputi Reformasi Birokrasi melakukan evaluasi sendiri, demikian Deputi pelayanan Publik, Deputi Kelembagaan dan Ketatalaksanaan.

Selanjutnya dimensi lainnya dari struktur birokrasi yaitu fragmentasi . Edwards III mengatakan fragmentasi akan menghambat implementasi kebijakan dengan fragmentasi maka tanggung jawab menjadi terpecah pecah sehingga implementasi tidak dapat berjalan sesuai dengan tujuan kebijakan penyederhanaanbirokrasi. Fragmentasi menurut Nugroho mengutip Edwards III adalah penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada badan-badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi yang jelas.

bappelitbangda

Demikian halnya U.Rosenthal (1986:1) memberikan definisi fragmentasi pemerintahan sebagai pemerintahan dimana proses bekerjanya struktur-struktur dan proses pemerintahan yang melibatkan kebijaksanaan dan keputusan yangbersifat mengikat untuk dan atas nama kehidupan Bersama. Semakin tergfragmentasi struktur organisasi, semakin kompleks koordinasi. Kadang kala fragmentasi dibutuhkan jika program yang dilaksanakan banyak melibatkan institusi. Sementara fragmentasi menurut istilah Van Meter dan Van Horn adalah hubungan antar organisasi . Secara rinci disebutkan bahwa :

Dalam banyak program implementasi kebijakan, sebagai realitas dari program kebijaksanaan perlu hubungan yang baik antar instansi yang terkait, yaitudukungan komunikasi dan koordinasi. Untuk itu diperlukan suatu program tersebut. Komunikasi dan koordinasi merupakan salah satu urat nadi dari sebuah organisasi agar program-program tersebut dapat direalisasikan dengan tujuan dan sarannya.[22] Dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat kewenangan sepenuhnya berada pada Kabupaten Bandung Barat lalu diturunkan kepada para implementor dalam hal ini eselon II sehingga sangat kecil kemungkinan terjadinya fragmentasi dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di lingkungan Kabupaten Bandung Barat. Hal senada juga disampaikan informan Kepala BKPSDM yang menyampaikan :

> *Kondisi ini bukan meningkatkan kinerja tetapi justru kinerja semakinturun atau masih seperti yang dulu karena yang dikerjakan*

[22] Van Meter and Van Horn, 1984"*The Polic*y *Implementation Process."*hal:42

bappelitbangda

juga masih tugas-tugas yang sama seperti ketika pada jabatan struktural eselon 4.

Kebijkan Penyederhanaan Birokrasi ini membuat kami yang digungsionalkan menjadi tidak nyaman dalam bekerja. Jadi sebaiknya kebijakan tersebut harus terlebih dahulu diuji coba di beberapa daerah, tidak langsung ditetapkan kebijakannya tanpa ada uji coba. Kelemahan kita dalam merumuskan kebijakan seharusnya dilakukan kajiannya. .Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi tidak membawa perubahan yang signifikan hanya untuk mengambil keputusan jadi lebih cepat. Untuk hal yang rutin masih seperti biasa bahkan untuk sesaat malah menjadi menurun kinerjanya.

Walaupun kebijakan ini sudah ditetapkan tetapi dalam implementasinya masih jauh dari tujuan penyederhanaan birokrasi. Kebijakan penyederhanaan itu tidak sesederhana merumuskannya, yang paling sulit adalah pada tahap implementasinya. Berdasarkan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi melalui Permenpan 28 Tahun 2019 belum terbentuk mekanisme kerja para pejabat fungsional dah hal ini yang membuat semakin membingungkan. Berbagai peraturan pendukung belum ditetapkan. Khusunya terkait dengan Mekanisme kerja demikian halnya SOP juga belum ada, sehingga sebagian pegawai justru memanfaatkan kondisi masa transisi ini menjadi tidak berkerja dan tidak ada sanksinya. Hanya pegawai yang mempunyai sosok yang peduli dengan kinerja yang melaksanakan tugasnya dengan baik walaupun tanpa mekanisme kerjayang jelas dan reward terhadap kinerja belum ada.

Selanjutnya dengan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi diharapkan ttidak terjadi fragmentasi, namun kebijakan PB ini juga tidak menjamin menghilangkan fragmentasi. Sampai saat ini fragmentasi masih saja terjadi.

Dalam hal penerapan manajemen Kinerja dengan data dukung SKP yang dilakukan penilaian kinerja berdasarkan PerMenPANRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manjemen Kinerja PNS juga belum menghasilkan kinerja. Perjanjian kinerja hanya bersifat formalitas dan belum pernah dilakukan dialog kinerja dalam proses perencanaan kinerja dan sejauh ini hasil penilaian kinerja juga tidak menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Pada tahap implementasi dialog kinerja tidak berjalan,akhirnya SKP ditafsirkan secara individu , dan copas dari tahun lalu sehingga sesungguhnya tidak berkontribusi kepada kinerja organisasi. Atau disesuaikan dengan angka kredit . Permenpan nomor 8 Tahun 2021 sangat sejalan dengan Penyederhanaan Birokrasi sudah memperhatikan Kinerja individu, hanya saja implementasinya yang belum diaksanakan secara keseluruhan khususnya apabila dikaitkan dengan pemberian tunjangan kinerja.

balitbangda

Dalam rangka mendukung kebijakan Penyederhanaan Birokrasi agar berjalan sesuai dengan maksud dan tujuan kebijakan tersebut harus didukung oleh berbagai peraturan yang terkait sebagaimana yang telah diuraikan di atas. Salah satu yang menjadi faktor penghambat adalah faktor penilaian Kinerja yang dilakukan oleh Instansi yang berbeda yaitu untuk SKP dinilai oleh pimpinan unit kerjanya (eselon2) sedangkan untuk jabatan fungsional dinilai oleh instansi Pembina dalam bentuk angka kredit. Hal ini menimbulkan kesulitan ketika yang dikerjakan tidak sesuai dengan angka kredit yang sudah diformulasikan dalam peraturan tentang jabatan fungsional tersebut. Misalnya jabatan fungsional Analis Kebijakan pembinanya adalah Lembaga Administrasi Negara yang juga menetapkan penghitungan Angka Kredit. Setiap pejabat fungsional harus membuat butir butir kegiatan yang sesuai dengan apa yang sudah diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan tersebut sementara yang dikerjakan tidak persis sama dengan butir kegiatan yang ada Angka kreditnya. Dan apabila tidak memenuhi sesuai dengan butir kegiatan tersebut maka tidak akan memperoleh angka kredit dan hal ini bisa menghambat kenaikan pangkat pejabat fungsional tersebut. Selain itu pengumpulan Angka kredit mengakibatkan perubahan perilaku pejabat fungsional sebagaimana yang disampaikan oleh Analis Kebijakan Madya pada Sekretariat Daerah sebagai target grup yang menyampaikan:

> *Ada yang mengalami kesulitan mencari butir kegiatan yang memang tidak sesuai dengan tugas fungsi pada jabatan pejabat fungsional tersebut. .Pembatasan tugas pokok dan fungsi menjadi permasalahan*

bappelitbangda

dengan dukungan angka kredit karena kadangkala tidak sesuai. Butir kegiatan tidak sesuai dengan kegiatan yang dikerjakan, pekerjaannya teknis dan dipaksa untuk fungsional. Di lingkungan Kementerian PAN dengan beralih ke angka kredit ada yang diuntungkan karena semakin banyak pekerjaan semakin tinggi angka kreditnya jika pejabat fungsional tersebut sebagai perumus kebijakan, jadi analis kebijakan sangat dimudahkan untukmemperoleh angka kredit. Namun apabila jabatan perencana akan kesulitan mendapatkan angka kredit demikian halnya dengan jabatan fungsional lainnya yang memang tugas fungsi yang dikerjakan sehari hari berbeda dengan butir kegiatan yang diatur oleh jabatan fungsionalnya.

Dengan kondisi ini, saat ini sudah terjadi perubahan perilaku pejabat fungsional dengan melakukan hitung hitungan dengan penugasan yang diberikan jika tidak terkait dengan angka kredit maka pegawai tersebut bisa berdalih bukan tugas saya karena tidak ada uraiannya pada jabatan fungsional. Jadi setiap kegiatan harus dihitung dengan angka kredit.

Jika tidak ada angka kredit maka terkesan ogah-ogahan. Pembagian Tim harus rasional, secara fungsional mereka harus dilibatkan namun bisa jadi kebanyakan SDM untuk mengerjakan tugas tertentu ada tenaga yang berlebih (over resources).

Selanjutnya besar kemungkinan terjadi manipulasi dan kolusi untuk pengumpulan angka kredit misalnya diadakan seminar dan sebagainya dengan melakukan komunikasi terhadap penyelenggara supaya memperoleh sertifikat yang ada angka kreditnya. Dengan model pengumpulan angka kredit menjadikan pegawai mengalami perubahan perilaku yang mengejar-ngejar angka kredit. Pegawai hanya bersedia mengerjakan tugas yang ada angka kreditnya.

Perubahan perilaku menurut Budiharto (2013) dapat dipengaruhi oleh orang lain. Faktor penyebab terjadinya perubahan perilaku ialah penyesuaian perilaku berdasarkan orang yang mempengaruhi, identifikasi dan internalisasi yaitu menerima sikap baru yang selaras dan memliki nilai-nilai yang sama dengansebelumnya. Sedangkan menurut WHO perubahan perilaku terdiri dari perubahan alami, terencana dan kesediaan untuk berubah (Notoatmodjo).[23]

Berdasarkan keterangan informan di atas dapat dikatakan bahwa hal-hal yang menghambat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam

[23] Skinner, B.F dalam Notoatmodjo, 2012, *Operant conditioning & behavior* / Perubahan perilaku

bappelitbangda

dimensi struktur birokrasi yang paling krusial di antaranya adalah ketiadaan SOP dan model penilaian kinerja dan angka kredit yang belum selaras dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Terkait dengan kedua hal yang menghambat tersebut, relevan dengan sebagaimana disebutkan bahwa implementasi kebijakan sesungguhnya bukanlah sekedar sangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik keputusan dari siapayang memperoleh apa dari suatu kebijakan.

4.2.4 Model Ideal Kebijakan Penyetaraan Jabatan dalam Peningkatan Kinerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat

Perumusan model kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kinerja di Kabupaten Bandung Barat disusun oleh peneliti dengan serangkaian tahapan yaitu dimulai setelah mengidentifikasi bagaimana kondisi pengimplementasian kebijakan Penyederhanaan Birokrasi beserta faktor- faktor yang mempengaruhinya kemudian pemilihan isu-isu krusial yang dikemukakan informan. Keterangan informan yang dijadikan gagasan dalam perumusan model implementasi kebijakan didasarkan pada pertimbangan bahwa sebagian besar informan merupakan implementor kebijakan PB ini, juga sebagai pihak-pihak terdampak atau target grup, sebagaimana hakikat implementasikebijakan yang dikemukakan Edwards III bahwa implementasi kebijakan hakikatnya adalah upaya penyeimbangan antara

bappelitbangda

tujuan kebijakan dengan konsekuensi terhadap sasaran kebijakan, yaitu pihak terdampak atau peneliti menyebutnya terget grup.

Pada tahap selanjutnya, peneliti merelevansikan isu-isu krusial yang dikemukakan peneliti dengan teori manajemen kinerja yang kemudian menghasilkan dimensi-dimensi dalam model implementasi kebijakan.

Pada tahapan pendadaran isu krusial dari keterangan informan, salah satunya layak diperhatikan isu krusial yang disampaikan informan perencana Madya di Bapelitbangda KBB mengenai model penilaian kinerja yang belum selaras dengan harapan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang diimplementasikan. Informan tersebut menyampaikan :

> *Model penilaian kinerja baik yang ada di SKP maupun Angka kredit sebenarnya tidak langsung menunjukkan kinerja. Karena sering kali apa yang dikerjakan berbeda dengan apa yang diperjanjikan dalam Perjanjian Kinerja. Demikian juga untuk angka kredit kadang kala yang dikerjakan tidak merupakan butir kegiatan yang tertuang dalam penilaian angka kredit. Jadi memang Penyederhanaan Birokrasi tidak bisa berjalan sendiri tanpa diikuti oleh kebijakan lain yang mendukung terimplementasikannya kebijakan Penyederhanaan Birokrasi ini.*

Isu krusial selanjutnya juga disampaikan informan yang sama yang mengetengahkan perihal SOP sebagaimana disampaikan berikut :

> *Saya mendengar akan dibangun model kerja Squad tim. Squad Tim akan berjalan bila time line sama, kompetensi sama. Perlu SOP yang disepakati bersama sehingga menyesuaikan dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi dan SOP yang lama harus dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan.Kebijakan yang radikal namun tidak diikuti dengan perubahan yang radikal dan upaya yang lebih responsif, tidak akan membawa perubahan yang siqnifikan*

Kemudian, isu krusial lainnya dikemukakan informan perihal suatu kebijakan dapat diukur bila terdapat kejelasan dari aspek indikator penilaiannya. Lebih lanjut dikatakan informan sebagai berikut :

> *Tujuan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi adalah untuk mempercepat pelayanan /peningkatan kinerja, tetapi kita tidak menetapkan apa yang menjadi ukuran keberhasilannya. Indikator*

bappelitbangda

keberhasilan implementasi PB tidak ada. Jika dikatakan cepat ukurannya apa ? karena di dalam penugasan juga tidak ada waktu yang ditentukan. Jadi Penyederhanaan Birokrasi ini bisa berhasil jika seluruh perangkat kebijakan yang mendukung harus disiapkan. Termasuk indikator penyederhanaan yangbertujuan untuk efektif dan efisien, ukurannya seperti apa?

Isu krusial lainnya yang disampaikan informan perihal culture *set* atau budaya kerja, kapasitas SDM dan inovasi teknologi, sebagaimana dikatakan oleh Kepala Bapelitbangda KBB yang menyampaikan sebagai berikut :

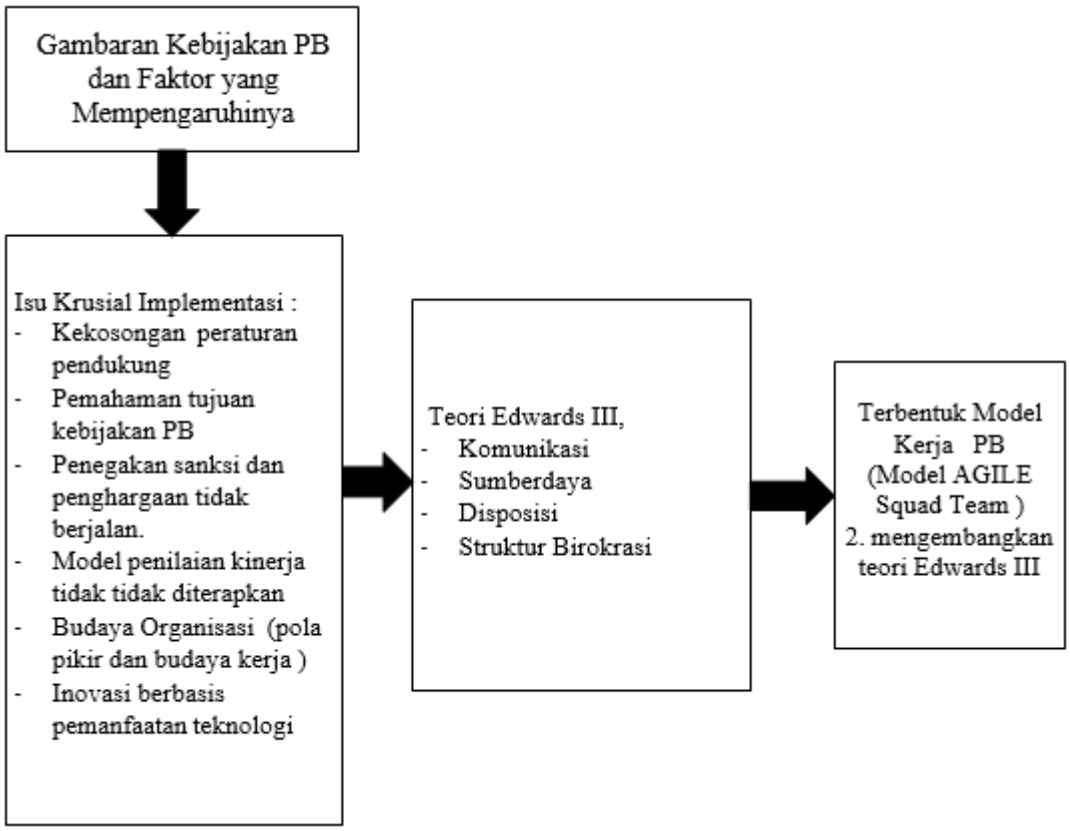
Maka Kabupaten Bandung Barat harus lebih cepat menerapkannya ada 3 hal yang harus dilakukan yaitu : 1) Perubahan culture setnya; 2) Pola organisasi dengan merubah pada eselon 2 jadi yang diperkuat pada eselon 2, dimana dibangun kapabilitas para eselon baik soft skill dan hard skill yang mengandalkan para koordinator dan sub koordinator; dan 3) Mengoptimalkan pemanfaatan digital/ digital goverment.

Terkait inovasi dengan pemanfaatan teknologi (SMART Office) sebagaimana disampaikan informan di atas, juga disampaikan oleh informan Fungsional Perencana Muda Bapelitbangda KBB yang menyampaikan sebagai berikut :

Arahan dari Kepala Daerah sebagai pimpinan, dengan memanfaatkan Teknologi Informasi akan dirumuskan kebijakan penilaian kinerja pegawai melalui Smart Phone yang langsung melakukan penilaian terhadap seluruh pegwai. Penilaian pimpinan JPT Madya dan JPT Pratama secara real time terhadap kinerja seluruh pegawai di unit kerja`nya. Ekspektasi pimpinan untuk kinerja organisasi tergambar dengan jelas melalui aplikasi yang ada pada setiap Smart phone . Sehingga pimpinan dapat memantau dan menilai kinerja serta memberikan reward atas kinerja yang terkoneksi pada seluruhpegawai.

Misalnya ada penugasan perencanaan anggaran, bisa diperbantukan dengan bentuk Tim kerja / Tim Work. Seseorang bisa membantu unit lain dan terlihat di dalam aplikasi apakah yang dibantu itu puas dengan kinerja.Sangat terlihat apa yang dikerjakan dan terlihat siapa yang tidak mengerjakan apapun. Pimpinan secara langsung dapat memantau dan memberikan penilaian terhadap setiap individu sehingga tidak diperlukan angka kredit oleh instansi pembina. Pemanfaatan teknologi terhadap Penilaian Kinerja dilakukan secara real time dan jelas hasil/ kinerjanya.[232]

bappelitbangda

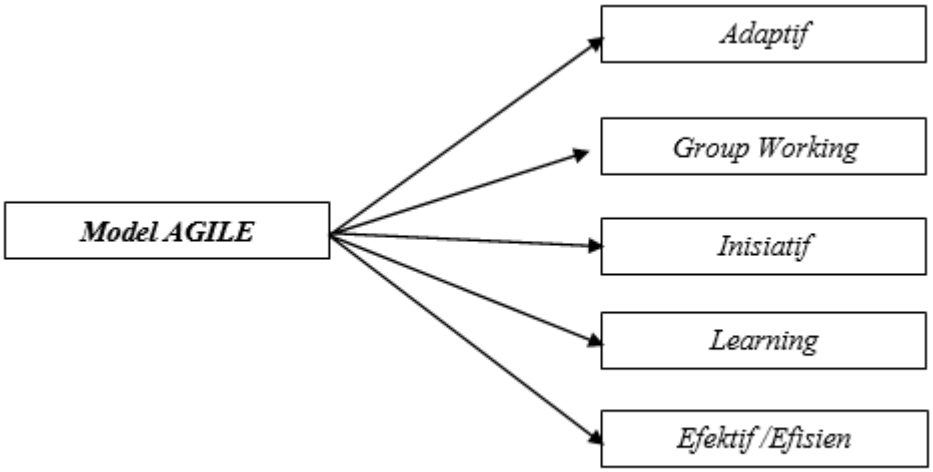


Gambar

Proses Perumusan Model Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

Pemodelan tersebut kemudian menghasilkan rumusan model kebijakan penyederhanaan birokrasi dalam meningkatkan kinerja dengan nama model AGILE yang terdiri dari aspek-aspek yaitu sebagaimana digambarkan berikut :

bappelitbangda



Gambar
Dimensi/Komponen Model AGILE

Aspek-aspek dalam model AGILE berdasarkan teori Pengembangan Organisasi /*Development Organization* (4R) tersebut kemudian diuraikan sebagaiberikut :

1. A = Adaptif

Adaptif secara sederhana dimaknai sebagai penyesuaian diri, dimana dalam hal ini penyesuaian diri aparatur terhadap situasi dan kondisi lingkungan kerja. Aspek ini mengemuka atas relevansi isu krusial yang dikemukakan informan perihal kelemahan terutama dalam hal model penilaian kinerja, SOP dan upaya responsif, serta inovasi berbasis pemanfaatan teknologi. Diana kesemua isu krusial tersebut sejatinya harus memunculkan motivasi bagi para implementor untuk dapat menyesuaikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi di lingkungan dimana kebijakan Penyederhanaan Birokrasi diimplementasikan.

Aparatur yang adaptif dapat didukung oleh adanya model penilaian kinerja, sehingga memunculkan motivasi bagi aparatur untuk bekerja sebaik mungkin sesuai porsi tugas maupun kewenangannya. Selain itu,

bappelitbangda

ketersediaan SOP dan upaya-upaya responsif yang dilakukan, serta didukung oleh inovasi- inovasi berbasis pemanfaatan teknologi akan membentuk aparatur-aparatur yang adaptif.

2. *G* = *Group* working

Group working merupakan komunitas/kelompok kerja yang terdiri dari beberapa SDM dalam sautu lingkungan dengan peran dan tugas masing- masing yang saling terkait untuk mencapai tujuan bersama, terutama secara organisasional. Aspek ini mengemuka atas relevansi isu krusial yang dikemukakan informan perihal kelemahan terutama dalam hal *cultur set* dan pola organisasi, sistem kerja/ SOP dan upaya responsif, serta inovasi berbasis pemanfaatan teknologi. Seluruh isu krusial tersebut sejatinya dapat dijadikan cerminan betapa aparatur dalam suatu organisasi secara komunal bersama- sama membentuk lingkungan kerja yang berbudaya dan berkinerja tinggi.

Culture set atau budaya kerja didukung oleh struktur organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran, ketersediaan SOP dan upaya-upaya yang dilakukan secara responsif. Di samping itu inovasi-inovasi berbasis pemanfaatan teknologi dapat menunjang budaya kerja yang baik dan ketersediaan *tools* dapat menjadi sarana aparatur dalam mempertahankan budaya dan kinerja yang tinggi.

3. I = Inisiatif

Inisiatif secara sederhana dimaknai dengan Hasrat, keinginan, perilaku dan tindakan yang berasal dalam diri tanpa diintervensi oleh komando atau instruksi. Aspek ini mengemuka atas relevansi isu krusial yang dikemukakan informan perihal kelemahan terutama dalam hal model

bappelitbangda

penilaian kinerja, SOPdan upaya *responsive*, serta *culture set* dan pola organisasi. Dimana kesemua isu krusial tersebut sejatinya harus dijadikan sautu konsep untuk memacu disiplin dan tanggungjawab setiap aparatur sehingga tingkat inisiatif aparatur semakin tinggi.

Kondisi aparatur dengan insiatif tinggi didukung oleh model penilaian kinerja, ketersediaan sistem kerja / SOP dan upaya-upaya resonsif serta budaya kerja dan pola organisasi. Dengan ke semua unsur tersebut, diharapkan tingkat inisiatif aparatur semakin meningkat dalam rangka meningkatkan kinerja dan capaian terhadap tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi.

4. L = Learning

Learning secara sederhana dimaknai sebagai proses Pendidikan maupun pemberdayaan. Aspek ini mengemuka atas relevansi isu krusial yang dikemukakan informan perihal kelemahan terutama dalam hal *culture set* dan pola organisasi, serta SOP dan upaya-upaya responsif. Dimana kesemua isu krusial tersebut salah satunya mampu menggugah kepemimpinan dalam organisasi untuk melakukan perubahan ataupun pembaharuan, sehingga berkenaan dengan kapasitas, aparatur memiliki kapasitas dengan pengetahuandan kompetensi yang andal.

Kepemimpinan yang bervisi perubahan atas dasar dukungan adanya budaya kerja dan struktur organisasi yang sesuai, serta ketersediaan SOP dan upaya-upaya responsif akan mengantarkan kebijakan PB kepada capaian optimal dengan aparatur pemerintah yang memiliki kapasitas yang mumpuni. Sehingga setiap pegawai / pejabat fungsional harus selalu learning/ belajar secara mandiri, meningkatkan kompetensi dan learning/

bappelitbangda

belajar harusmerupakan suatu kebutuhan dalam meningkatkan kompetensi untuk mendukung kinerja.

5. E = Efektif

Efektif dimaknai secara sederhana sebagai ketepatan antara perencanaan, harapan, proses dan hasil yang diharapkan. Aspek ini mengemuka atas relevansi isu krusial yang dikemukakan informan perihal kelemahan terutama dalam hal *culture set* dan pola organisasi, SOP dan upaya responsif, serta inovasi berbasis pemanfaatan teknologi. Dimana kesemua isu krusial tersebut sejatinya berdampak pada kinerja aparatur dalammengelola organisasinya sesuai tupoksi masing-masing.

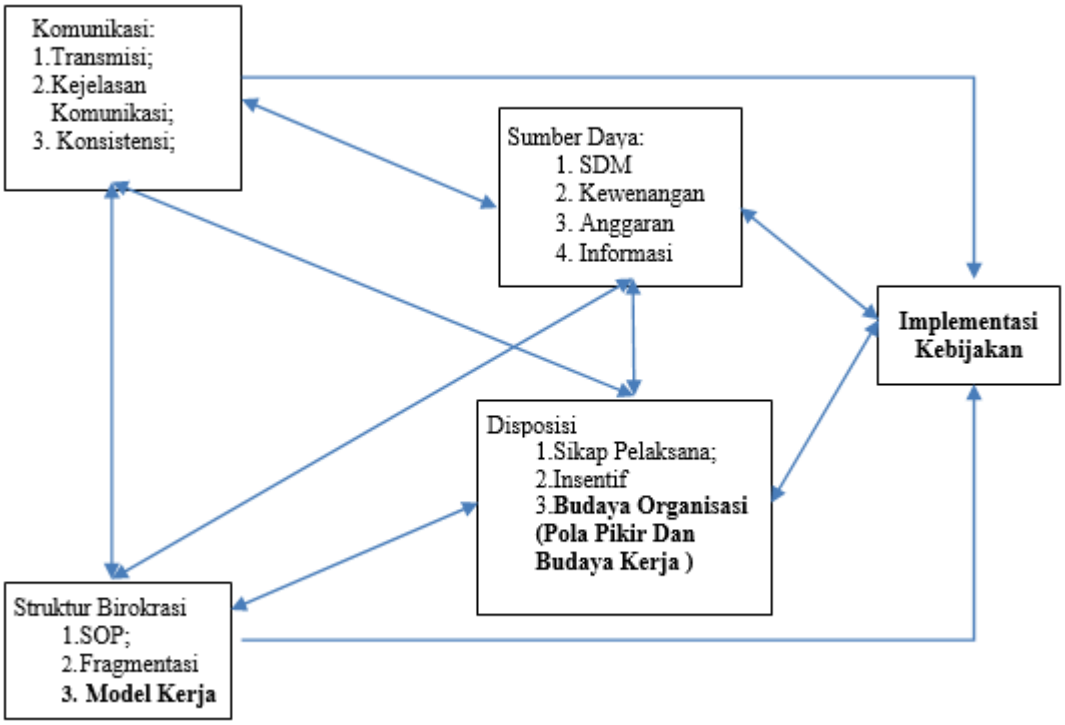
Efektivitas kinerja aparatur dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya kerja dan peta proses bisnis / SOP dan upaya responsif dengan memanfaatkan inovasi berbasis pemanfaatan teknologi/ sistem pemerintahan berbasis teknologi (SPBE) diharapkan meningkatkan efektivitas kinerjaaparatur.

Sedangkan model Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi mengembangkan model Implementasi Kebijakan model Edwards III yaitu

1. Faktor Komunikasi 2. Sumberdaya 3. Disposisi 4. Faktor Struktur Birokrasi Peneliti menambahkan pada Faktor Struktur Birokrasi dimensi Model Kerja yaitu Kerja Tim/ *Team Work.* Model kerja tersebut merupakan model kerja Squad Tim yang peneliti sebut dengan *Agile Squad Team yang merupakan akronim dari A= Agile, G= Group working , I= Inisiatif, L= Learning, E = Efektif / Efisien.*
2. Sedangkan pada Faktor Disposisi peneliti menambahkan dimensi Budaya Organisasi yang terdiri dari pola pikir dan budaya kerja.

bappelitbangda

Peneliti menemukan agar implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi,dapat berjalan sesuai dengan tujuan kebijakan tersebut peneliti mengembangkan teory Edwards III dengan menambahkan faktor dan dimensi sebagaimana pada Gambar berikut :



Gambar
Model Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat berdasarkan Pengembangan Model Edwards III

bappeda

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan, kemudian peneliti menyampaikan kesimpulan sebagai berikut :

A. Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Bandung Barat belum berjalan baik dan optimal sesuai tujuan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor pendukung dan penghambat ditinjau dari beberapa perspektif sebagai berikut :

- Perspektif komunikasi, didukung oleh implementor yang mengkomunikasikan kepada pejabat fungsional sebagai target grup dan adanya inisiatif dari target grup untuk secara autodidak mencari informasi dan pemahaman dari berbagai sumber serta berupaya mengimplementasikan kebijakan penyederhanaan birokrasi secara bertahap. Selanjutnya terdapat keinginan para pejabat fungsional untuk mencari informasi dari berbagai sumber tentang informasi dan pemahaman kebijakan penyederhanaan Birokrasi.
- Sementara itu, minimnya kegiatan sosialisasi dan ketiadaan pendidikan dan pelatihan terhadap target grup oleh Biro SDM serta ketiadaan atau kekosongan peraturan pendukung serta penegakan sanksi dan pemberian penghargaan terhadap pejabat fungsional yang mengimplementasikan kebaijakan Penyederhanaan Birokrasi belum diterapkan, hal ini merupakan faktor penghambat implementasi kebijakan.
- Perspektif sumber daya, didukung oleh ketersediaan, anggaran dan sarana prasarana yang cukup menunjang walaupun pengembangan SDM yang belum optimal. Sementara itu, budaya organisasi yang terbentuk selama ini masih bersifat menunggu disposisi dan masih berada di zona nyaman yang membentuk pola pikir /mindset dan budaya kerja / culture set aparatur menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan.

bappelitbangda

- Perspektif disposisi, didukung oleh adanya kebijakan pemberian insentif dengan tidak mengurangi kesejahteraan pegawai bahkan pada jabatan fungsional madya adanya penambahan batas usia pensiun dari 58 tahun menjadi 60 tahun . Pada jabatan fungsional analis kebijakan madya dan muda serta pada beberapa jabatan fungsional yang lain terdapat kenaikan insentif dan tunjangan jabatan fungsional dibanding ketika jabatan struktural . Sementara itu faktor skema punishment & reward yang belum diterapkan terkait dengan kinerja belum terhadap penghargaan yang diterima berupa tunjangan kinerja. Pemberian tunjangan kinerja masih sama terhadap pegawai yang berkinerja ataupun tidak berkinerja serta adanya diskriminasi insentif pada jabatan fungsional muda menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan.
- Perspektif struktur birokrasi, didukung oleh adanya mekanisme dan sarana bagi pelaksanaan disposisi melalui pemanfaatan inovasi teknologi SMART yang cukup dipahami dan sudah diinternalisasikan. Sementara, ketiadaan SOP dan model penilaian kinerja serta model kerja menjadi faktor penghambat implementasi kebijakan.

B. Implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi yang dikaitkan dengan peningkatan kinerja di Kabupaten Bandung Barat belum berjalan baik dan belum menunjukkan perbaikan kinerja hal ini dapat di lihat dari:
   - Faktor sumberdaya dengan dimensi sumberdaya manusia, perubahan kebijakan dari pejabat struktural menjadi pejabat fungsional tidak diikuti dengan perubahan budaya kerja dan pola pikir. Selain itu tidak diikuti dengan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan jabatan fungsional yang dijabat. Terhadap pejabat fungsional belum terdapat sistem penilaian kinerja pejabat fungsional, kecuali peraturan yang ditetapkan oleh Instansi pembina.

bappelitbangda

Selama ini beberapa pejabat struktural hanya menunggu disposisi dan sangat passif dan tidak melakukan analisis terhadap berbagai kebijakan. Hal ini terjadi karena tidak dibangun kompetensi yang kompetitif kemudian tidak ada korelasi antara kinerja dan reward terhadap kinerja. Dalam Perspektif sumberdaya manusia tidak terjadi peningkatan komptensi dan kinerja yang cukup signifikan karena SDM yang ada masih sama dengan SDM yang memiliki kompetensi di bawah standar kompetensi jabatan fungsional yang diemban. Kecenderungan pejabat strutural yang menjadi pejabat fungsional memanfaatkan masa transisi yang sangat memberikan toleransi terhadap Pejabat fungsional Madya dengan alasan masih proses adaptasi dan baru kehilangan jabatan struktural. Kegiatan pendidikan sebagai upaya pemberdayaan SDM melalui diklat-diklat atau upaya lainnya belum intensif dilakukan.

Sumber Daya Anggaran dalam implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat belum mendapatkan dukungan anggaran yang cukup memadai. Hal itu terlihat dalam proses implementasi kebijakan penyederhanaan jabatan belum dibarengi dengan diklat ataupun giat khusus yang diadakan oleh pemerintah Kabupaten Bandung Barat untuk meningkatkan kemampuan ASN serta memberikan pemahaman yang utuh tentang penyederhanaan birokrasi dan model biorkrasi yang diharapkan dengan adanya kebijakan ini

Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Kabupaten Bandung Barat tidak menjadikan permasalahan dalam ketersediaan sarana dan prasarana karena peralihan dari jabatan struktural kepada jabatan fungsional sejauh ini para pejabat yang dialihkan masih menempati ruang kerja masing masing sama ketika masih menduduki jabatan struktural.

- Faktor Struktur Birokrasi dengan Dimensi SOP ataupun mekanisme kerja tidak mengalami perubahan dan mengikuti jabatan fungsional serta belum terdapat peraturan pendukung secara komprehensif yang dapat mempercepat terjadinya

bappelitbangda

mekanisme kerja dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi.

C. Model penyederhanaan birokrasi yang terkait dengan peningkatan kinerja ditemukan peneliti yaitu Model Kerja Tim yang AGILE (Agile Squad Team) AGILE merupakan akronim dari aspek Adaptif, Group Working, Inisiatif, Learning, dan Efektivitas. Model tersebut dipandang sesuai dengan kondisi dan dinamika serta karakter pejabat fungsional yang dalam melaksanakan tugas harus lincah,bekerja secara Tim, mempunyai Insiatif, terus menerus belajar tiada henti dan Efiektif dan efisien dalam melaksanakan kinerja sesuai tujuan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan Model Implementasi Kebijakan dalam peningkatan Kinerja mengembangkan model implementasi kebijakan Edwards III dengan menambahkan dalam faktor struktur birokrasi yaitu dimensi Model Kerja dan pada faktor Disposisi menambahkan dimensi budaya organisasi (pola pikir dan budaya kerja).

5.2 Saran

Selanjutnya, saran praktis dikemukakan tim peneliti sebagai berikut :

1. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat perlu memperhatikan hal-hal yang menyebabkan belum optimalnya implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi. Dengan memperkuat faktor pendukung untuk ditingkatkan dan faktor penghambat untuk diperbaiki, sehingga melahirkan upaya strategis dalam rangka meningkatkan capaian optimal dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung harus selalu memperbaiki kelemahan dalam implementasi termasuk segera merumuskan peraturan yang menjadi pendukung implementasi kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, peraturan tentang mekanisme dan model kerja, membangun kebijakan pemberian penghargaan/*reward and* menegakkan sanksi /*punishment* yang terkait dengan kinerja secara objektif dan transparan, sehingga menghargai orang yang berkinerja dan menghukum orang yang tidak berkinerja.
2. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat perlu membuat mekanisme

bappelitbangda

kerja/*Standar Prosedur Operasional* dan model penilaian kinerja yang secara komprehensif mampu menjadi acuan agar para aparatur memahami serta dapat melaksanakan kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan optimal sehingga tercapai apa yang menjadi tujuan kebijakan penyederhanaan birokrasi yaitu pemerintahan yang efektif dan berkinerja tinggi.

3. Pemerintah Kabupaten Bandung Barat harus melaksanakan giat-giat yang bertujuan untuk meningkatan kualitas SDM ASN di Kabupaten Bandung Barat. Selain dari itu, giat tersebut juga harus diisi dengan pembahasan dan pendalaman pemahaman berkaitan dengan aturan-aturan yang mengatur tata kelola SDM dan Pemerintahan Daerah.
4. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat maupun instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, kiranya perlu mempererat kerja sama dengan pihak akademis dalam mengkaji penerapan kebijakan penyederhanaan birokrasi agar dapat mengoptimalkan praktik penyederhanaan birokrasi dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja khususnya kinerja aparatur, dan kinerja organisasi secara luas.
5. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat sebagai perumus kebijakan perlu mengkaji kembali penilaian kinerja berupa pemberian angka kredit yang ditetapkan oleh Instansi pembina. Pemberian angka kredit belum dapat dipastikan terkait langsung dengan kinerja pejabat fungsional karena rentang kendali/*spain of control* terhadap kinerja ASN yang bukan di lingkup unit kerjanya. Pengumpulan angka kredit tidak berdampak langsung kepada organisasi tetapi lebih berdampak kepada kepentingan karir pejabat fungsional tersebut.

bappelitbangda

Lampiran PEDOMAN WAWANCARA

Pedoman wawancara dibuat oleh peneliti dengan tujuan untuk memperoleh dan memenuhi data dan informasi untuk mengetahui bagaimana implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsionaldalam peningkatan kinerja di lingkungan Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Pembangunan Daerah Kabupaten Bandung Barat. Dalam penelitian ini, peneliti membuat daftar wawancara secara garis besar berupa pernyataan ataupun pertanyaan yang nantinya akan dikembangkan secara lebih mendalam pada saat wawancara yang dilakukan terhadap informan untuk memperoleh gambaran implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional yang lengkap,akurat dan aktual.

A. UMUM

1. Standar dan Tujuan kebijakan
    a. Pemahaman terhadap tujuan dan sasaran diterapkannya Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat
    b. Pemahaman terhadap peraturan peraturan yang terkait dengan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional serta petunjuk teknisnya
    c. Materi Muatan / substansi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional serta implementasinya dalam rangka mendukung peningkatan kinerja di Kabupaten Bandung Barat.
2. Hambatan yang dialami dalam implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat
    a. Upaya mengatasi hambatan
    b. Alternatif solusi mengatasi hambatan
3. Model ideal kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional
    a. Konsep alternatif model berdasarkan kekuatan dan kelemahan hasil implementasi.
    b. Konsep model ideal terhadap perkembangan organisasi yang berorientasi kinerja

B. PEDOMAN WAWANCARA DENGAN MENGGUNAKAN TEORI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN GEORGE. EDWARDS III (1980)

1. Faktor Komunikasi

1.1 Dimensi Transmisi

a. Bagaimana penyampaian informasi tentang Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional kepada seluruh ASN di lingkungan Kabupaten Bandung Barat ?

bappelitbangda

b. Bagaimana Penyampaian informasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional kepada Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan ?
c. Bagaimana pemahaman dan respon para pegawai terhadap kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
d. Bagaimana pemahaman dan respon para pegawai khususnya Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan ?
e. Bagaimana ketaatan dan kepatuhan dalam memahami dan melaksanakan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional di lingkungan Kabupaten Bandung Barat ?

1.2 Dimensi Kejelasan

a. Apakah Tujuan dari pelaksanaan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
b. Apakah Tujuan tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (*implementor*) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut. ?
c. Apakah maksud dilakukannya Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional di lingkungan Kabupaten Bandung Barat?
d. Apakah maksud tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (*implementor*) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut. ?
e. Siapakah sasaran dari pelaksanaan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsionalini ?
f. Apakah sasaran yang ditetapkan telah memenuhi kriteria dan jumlah yang diinginkan ?
g. Bagaimana cara sasaran yang ditetapkan dapat terpenuhi oleh pelaksana kebijakan ?
h. Apakah substansi kebijakan yang disampaikan sudah jelas sehingga mudah dimplementasikan ?

1.3 Dimensi Konsistensi

a. Apakah terdapat keluhan dari implementor terkait ketidak jelasan informasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
b. Apakah Tujuan tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (*implementor*) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut.
c. Apakah terdapat Potensi informasi yang simpang siur atau multi tafsir
d. Apakah terdapat perbedaan persepsi dan inkonsistensi dalam penyampaian informasi sehingga implementasi kebijakan sulit dan bahkan tidak konsisten dalam implementasinya ?

2. Faktor Sumberdaya

2.1 Dimensi Sumber daya keuangan

bappelitbangda

a. Bagaimana Sumber daya keuangan Kabupaten Bandung Barat dalam mendukung kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
b. Apakah sumberdaya keuangan mencukupi dalam melaksanakan kegiatan tersebut ?
c. Jika terdapat kekurangan pembiayaan, bagaimana cara untuk mengatasinya sedangkan kebijakan tersebut harus tetap dilaksanakan ?

2.2 Dimensi Sarana dan prasarana

a. Bagaimana kondisi sarana dan prasarana dalam pelaksanaan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional di Kabupaten Bandung Barat?
b. Apakah dengan kondisi sarana dan prasarana yang tersedia dapat menunjang dan memperlancar pelaksanaan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?

2.3 Dimensi Sumberdaya Manusia

a. Bagaimana kondisi Sumberdaya Manusia dalam pelaksanaan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
b. Apakah kompetensi SDM pejabat fungsional dalam mendukung implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional sudah terpenuhi
c. Apakah SDM yang melaksanakan Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsionaltelah siap baik secara kompetensi maupun perubahan mind set / pola pikir dalam melaksanakan kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional tersebut ?
d. Bagaimana cara mempercepat peningkatan kompetensi dan perubahan pola pikir untuk meningkatkan kinerja pejabat fungsional
e. Apakah ada reward and punishment terhadap pejabat fungsional sebagai implementor kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?

2.4 Sumberdaya Kewenangan

a. Apakah kewenangan pimpinan JPT Madya dan Pratama dalam implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional
b. Apakah Kewenangan para pejabat fungsional dalam implementasi Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional tsb ?
c. Apakah ada intervensi di luar dari kewenangan Pejabat Tinggi Madya dan Pratama dalam implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi?
d. Apakah ada intervensi dari luar pejabat fungsional sebagai implementor kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional yang mempengaruhi atau menghambat pelaksanaan kebijakan tersebut ?
e. Jika ada dalam bentuk apa intevensi tersebut ?

bappeltbangda

3. Faktor Disposisi

3.1 Dimensi Pengangkatan birokrasi

a. Apakah terdapat pengangkatan pejabat fungsional yang tidak memenuhi persyaratan sebagai pejabat fungsional Ketika dilakukan pengalihan jabatan struktural ke fungsional ?
b. Apa yang menjadi kriteria dan persyaratan sebagai pejabat fungsional/ koordinator dan sub koordinator ?
c. Bagaimana mekanisme peralihan pejabat struktural menjadi pejabat fungsional ?
d. Bagaimana para JPT Madya dan Pratama dalam menugaskan/mendisposisi terhadap para pejabat fungsional sebagai koordinator dan subkoordinator ?
e. Apakah para pejabat fungsional koordinator dan subkoordinator

3.2 Dimensi Insentif

a. Apakah ada insentif atau tambahan kesejahteraan bagi pejabat fungsional koordinator dan subkoordinator ?
b. Apakah insentif ataupun Tambahan kesejahteraan pejabat fungsional koordinator dan subkoordinator turut memperlancar implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsionaltersebut ?
c. Apakah insentif yang diterima oleh pejabat fungsional dianggap cukup dan layak dibanding beban kerja pada jabatan tersebut ?

4. Faktor Struktur Birokrasi

4.1 Dimensi Hubungan antar unit

a. Hubungan antara JPT Madya, Pratama kepada pejabat fungsional
b. Hubungan antar Pejabat fungsional koordinator dan subkoordinator internal unit kerja
c. Hubungan antara sesama pejabat fungsional, koordinator dan subkoordinator lintas unit kerja

4.2 Dimensi SOP

a. Apakah terdapat SOP atau mekanisme kerja para pejabat fungsional (koordinator dan sub koordinator) dalam implementasi kebijakan Penyetaraan Jabatan Administrator menjadi Jabatan Fungsional?
b. Bagaimana SOP atau mekanisme kerja antara JPT Madya dan Pratama terhadap pejabat fungsional / koordinator atau subkoordinator dalam peningkatan kinerja ? atau SOP Kepastian waktu pelaksanaan peralihan jabatan structural kepada fungsional
c. Bagaimana SOP atau system kerja sesama pejabat fungsional intern unit kerja
d. Bagaimana SOP atau system kerja sesama pejabat fungsional lintas unit kerja

bappelitbangda

e. Apakah terdapat SOP dalam penyampaian laporan kinerja pejabat fungsional secara berkala ataupun sesuai dengan jawal waktu yang ditetapkan ?

4.3 Dimensi Fragmentasi

a. Bagaimana tanggung jawab pelaksanaan kebijakan secara bersama oleh para jabatan fungsional ?
b. Apakah terdapat Kesatuan perintah / instruksi terhadap pejabat fungsional sebagai implementor kebijakan penyderhanaan birokrasi ?
c. Bagaimana Intensifikasi koordinasi antara JPT Madya, Pratama terhadap Pejabat fungsional Madya dan Muda / koordinator dan sub koordinator ?

C. PEDOMAN WAWANCARA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN TEORI TRANSFORMASI GOULIART AND KELLY 1995

1. *Reframe*

a. Melakukan mobilisasi skala lembaga "*Achieve mobilization"*
Pertanyaan : langkah apa yang dilakukan oleh Pemerintah KBB dalam mendorong tumbuhnya *energy mental* yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi?

b. Membuat visi "*create vision*"
Pertanyaan : apakah pemerintah KBB secara terukur dan terencana menyusun visi dan misi pembangunannya?

c. Membangun sistem pengukuran *"build a measurement system."*
Pertanyaan: Apakah pemerintah KBB sudah memiliki system penilaian dan tolak ukur kinerja dan capaian pembangunannya? Kalau ada bagaimana system yang ada? Apa kekurangan dan kelebihannya?

2. *Restructure*

a. Membangun model ekonomi. *construct an economic model. infrastructure.*
Pertanyaan : apakah pemerintah KBB memiliki model kerja (SOP) yang secara rinci mengatur tentang model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi? Kalua ada bagaimana sistemnya? Apa kekurangan dan kelebihannya?

b. Mengintegrasikan infrastruktur fisik "*align the physical"*
Pertanyaan :bagaimana system tata kelola asset pemerintah daerah KBB yang mendukung tercapainya tujuan pembangunan

c. Mendesain ulang arsitektur kerja *"Redesign the work architecture*
Pertanyaan : menurut bapak/ibu bagaimana system kerja yang ada di pemerintah KBB hari ini? Iklim kerjanya bagaimana? Apa yang harus diperbaiki dana pa yang harus dipertahankan? Bagaimana system kerja yang ideal?

3. *Revitalize*

a. Strategi yang memfokuskan pasar "*The strategy which is market focusses (achieve market focus)*"

bankelibar.go

Pertanyaan : apa yang menjadi fokus utama pemerintah KBB dalam melaksanakan program kerja? Apakah kepuasan masyarakat menjadi tujuan utama dalam menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi program kerja?

b. Strategi mencari bisnis baru "*The strategy to finding a new business (invent new business) and technology).*"
Pertanyaan : usaha apakah yang dilakukan oleh Pemerintah KBB yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pemerintah? Apakah pemerintah KBB melakukan berbagai kolaborasi demi tercapainya visi pembangunan pemerintah? Jika ada apa kekurangan dan kelebihan kolaborasi yang selama ini dilakukan?

c. Pendekatan perubahan aturan melalui teknologi informasi "*The approach to changing of the rule through information of technology (changes the rules through information)"*
Pertanyaan : sejauh ini bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dalam meningkatkan pelayanan publik dan pencapaian visi pembangunan?

4. *Renewal*

a. Menciptakan struktur penghargaan, "*creating reward structure"*
Pertanyaan : apakah system reward dan funishment diberlakukan di lingkungan pemerintah KBB? Jika ya apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan selama ini? Apa yang harus dihilangkan? Apa yang harus dipertahankan atau apa yang harus ditingkatkan?

b. Membangun pembelajaran individu *"building individual learning"*
Pertanyaan : menurut bapak/ibu apakah pemerintah KBB melakukan pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM di lingkungan KBB? Aapakah pemerintah KBB memiliki lembaga yang secara fokus mengelola pelatihan dan pendidikan yang bertujuan untuk peningkatan kualitas SDM di KBB? Apakah Pemerintah KBB menganggarkan investasi/beasiswa untuk para pegawai di lingkungan KBB?

c. Mengembangkan organisasi *"develop of the organization"*
Pertanyaan : Usaha apa yang dilakukan oleh Pemerintah KBB yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan mengorganisasikan dirinya sehingga mampu belajar dan beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan yang terjadi diluar organisasi. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan "*a sense of community*" diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi.

D. MODEL TRANSFORMASI 7S Mc. Kinsey

1. *Strategy*

a. Apa strategi yang dilakukan dalam melakukan transformasi Jabatan Administrasi Ke Fungsional Di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat ?

bapelitbangda

- **b.** Bagaimana cara yang dilakukan untuk mencapai tujuan reformasi dan transformasi birokrasi ?
- **c.** Bagaimana cara Pemerintah Kabupaten Bandung Barat menghadapi tekanan lingkungan yang kompetitif *(competitive pressure*)?
- **d.** Bagaimana cara Pemerintah Kabupaten Bandung menangani perubahan permintaan konsumen (*changes in customer demands*)?
- **e.** Bagaimana strategi 'disesuaikan' dengan isu lingkungan?

2. *Structure*
- **a.** Bagaimana pembagian dan pementukan system organisasi dan tata kelola kelembagaan di KBB?
- **b.** Apa saja tingkatannya?
- **c.** Bagaimana mengkoordinasikan kegiatan berbagai departemen?
- **d.** Bagaimana anggota tim mengatur dan menyesuaikan diri?
- **e.** Apakah pengambilan keputusan dan pengendalian terpusat atau desentralisasi?
- **f.** Dimana saja jalur komunikasi? Eksplisit dan implisit?

3. System
- **a.** Apa sistem utama yang menjalankan organisasi?
- **b.** Di mana saja letak peran kontrol dalam organisasi?
- **c.** Bagaimana peran kontrol di monitor dan di evaluasi?
- **d.** Aturan dan proses apa yang dipergunakan agar tetap *on track*?

4. *Shared values* atau *superordinate goals*
- **a.** Apa nilai-nilai inti organisasi? *(core values)*
- **b.** Apa saja budaya kerja organisasi?
- **c.** Seberapa kuat nilai-nilai ini diterapkan?

5. *Style*
- **a.** Seberapa sering gaya kepemimpinan ini digunakan?
- **b.** Seberapa efektif hasilnya?
- **c.** Apakah anggota tim menjadi lebih kooperatif atau kompetitif?

6. *Staff*
- **a.** Spesialisasi apa yang harus ada dalam tim?
- **b.** Posisi apa yang harus diisi?
- **c.** Apakah ada kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan?

7. *Skills*
- **a.** Ketrampilan apa yang paling kuat yang harus dimiliki oleh anggota tim?
- **b.** Apakah ada kesenjangan keterampilan?
- **c.** Apakah karyawan saat ini / anggota tim memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan?
- **d.** Bagaimana kemampuan di monitor dan dan di nilai?

bappeltbangda

BAPELITBANGDA

NO	Responden 1	Responden 2	Responden 3	Responden 4	Responden 5	Responden 6
Edward III IMPLEMENTASI KEBIJAKAN						
Q1.1.A	Adanya sosialisasi dari Bagian Organisasi mengenai penyetaraan jabatan melalui kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah.	Penyampaian informasi sudah dilakukan pada awal penyetranaan, tetapi belum ada kenjutannya lagi	Sosialisasi kebijakan penyetaraan jabatan administrator menjadi jabatan fungsional dilaksanakan oleh BKPSDM Kab. Bandung Barat dengan mengundang 2 orang dari setiap Perangkat Daerah (dari Bappelitbangda dihadiri oleh Kasubag Umum dan Kepegawaian)	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.	Proses penyampaian informasi terkait kebijakan penyertaraan belum dilakukan secara optimal	Sosialisasi penyetaraan jabatan disampaikan kepada kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah
Q1.1.B	Hanya menyampaikan perihal-perihal umumnya saja, belum sampai kepada teknisnya.	Belum membuat peserta penyelarasan dapat memahami	Di Bappelitbangda tidak ada sosialisasi secara khusus mengenai Peraturan Menteri PAN RB No. 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional, hanya sebatas obrolan obrolan biasa saja, dan mengetahui info tersebut melalui medsos serta setelah diterimanya SK sebagai jabatan fungsional analis kebijakan ahli muda	**Penyampaian informasi belum jelas dan dimengerti**	Penyampaian informasi belum difahami	Penyampaian penyetaraan jabatan kepada Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan hanya disosialisasikan kepada kasubbag kepegawaian dan umum pada masing-masing perangkat daerah, selanjutnya teknisnya masing Pejabat eselon 3 dan 4 yang difungsionalkan mencari informasi melalui peraturan perundangan-undangan yang berlaku
Q1.1.C	Masih agak sulit untuk di pahami,di karenakan masih ada jabatan sub koordinator yang sebenarnya tidak jauh berbeda dengan jabatan struktural, sehingga tidak ada bedanya ketika menjabat	Menjadi lebih sulit dengan kebiasaan dan kewajiban yang baru sebagai pejabat fungsional	Kurang memahami terutama mengenai tugas dan fungsi sebagai analis kebijakan serta cara untuk kenaikan golongan. Adapun respon pegawai	Dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat	Menjadi lebih sulit dengan kebiasaan dan kewajiban yang baru sebagai pejabat fungsional	adanya pola pikir mengenai susahnya pegawai dalam memangku Jabatan Fungsional dan jelas berpengaruh pada kesiapan pegawai untuk

bappelitbangda

	sebagai pejabat struktural atau pun fungsional.		terhadap penyetaraan biasa saja karena merupakan keputusan dari Pemerintah Pusat, ada pegawai yang menyatakan "jabatan fungsional hasil dari penyetaraan jabatan administrasi bukan jabatan fungsional asli" karena tidak melalui diklat khusus fungsional	jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanhi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya. Sehingga muncul adagium "pejabat fungsional rasa struktural". Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat. Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk		melaksanakan kebijakan penyetaraan jabatan dimaksud

bappelitbangda

				mengumpulkan nilai angka kredit minimal. Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat.		
Q1.1.D	Masih belum memahami sepenuhnya tugas sebagai fungsional, karena yang diemban saat ini masih sama dengan ketika menjadi pejabat struktural dikarenakan adanya sub koordinator.	Karena info awalnya hanya sebagai penyetaraan jabtan sehingga sebagai eselon 4 masih menjalankan tugas pokok fungsi sebagaimana pada saat masih menjadi pejabat struktural	Kurang memahami mengenai tupoksi analis kebijakan dan masih terus melaksanakan tupoksi yang sama ketika menjadi pejabat administrator (eselon 4) / tugas sub koordinator. Responnya biasa saja selama besaran take home pay per bulan sama ketika menjadi pejabat administrator	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/*mindset* pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan *mindset* staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk. Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan	Karena info awalnya hanya sebagai penyetaraan jabtan sehingga sebagai eselon 4 masih menjalankan tugas pokok fungsi sebagaimana pada saat masih menjadi pejabat struktural	Selama ini, jabatan administrasi dinilai banyak orang berada pada zona nyaman. Baik dari sisi pekerjaan, sosial mau pun kesejahteraan. Bagi mereka yang sudah merasakan zona nyaman ini. Tentu saja merasa berat meninggalkannya. Inilah yang dialami sebagian pejabat administrasi yang dialihkan. Selain dampak psikologis tersebut, kebijakan peralihan jabatan administrasi ke fungsional juga berimplikasi pada sistem kerja dan kinerja organisasi. Jabatan fungsional mengisyaratkan pelaksanaan tugas berdasarkan keahlian dan atau keterampilan. Mereka pejabat fungsional harus memiliki keahlian dan atau keterampilan

bappelitbangda

						(kompetensi) terkait dengan penugasannya
Q1.1.E	Tetap menjalankan tupoksi seperti sebelum dilaksanakannya kebijakan penyetaraan jabatan, karena dengan adanya embel-embel sub koordinator jadi masih terasa seperti melaksanakan tugas sebagai jabatan struktural	Tetap menjalankan TUPOKSI sebagaimana mestinya dan menjalankan tugas sesuai perintah atasan langsung ataupun Kepala Badan	Tidak melaksanakan tugas sebagai analis kebijakan, karena belum ada tupoksi yang jelas, jadi sampai dengan sekarang melaksanakan tupoksi sebagai sub koordinator	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.	Tetap menjalankan TUPOKSI sebagaimana mestinya dan menjalankan tugas sesuai perintah atasan langsung ataupun Kepala Badan	Ketaatan dan kepatuhan terkait kebijakan dimaksud yaitu dengan telah dilaksanakannya pelantikan dan penetapan Keputusan Bupati Bandung Barat Nomor : 821.2/Kep. - BKPSDM/2021 Tentang Penetapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat pada tanggal 31 Des 2021
Q1.2.A	Untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, agile dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik.	Perubahan iklim birokrasi	Penyederhanaan birokrasi	Reformasi birokrasi menjadi salah satu program prioritas. Melalui reformasi birokrasi, setidaknya terjadi percepatan pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.	Perubahan iklim birokrasi	Untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan profesional sebagai upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada publik, sehingga perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional
Q1.2.B	Cukup dimengerti, serta di tindaklanjuti dengan menyusun jenis jabatan fungsional oleh Perangkat Daerah	Belum karena belum di implementasikan secara penuh	Dimengerti	Tidak semua dimengerti	Belum karena belum di implementasikan secara penuh	Hal tersebut pada tahap implementasinya belum dipahami sepenuhnya terutama pada tahun pertama (2022) saat transisi pasca penyetaraan jabatan masih adanya tupokai

bappelitbangda

						yg masih melekat pada jabatan structural dengan adanya jabatan fungsional subbkoordinator
Q1.2.C	Untuk menjalankan amanat Permen PAN-RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungisonal, serta Permen PAN-RB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhaan Birokrasi.	Memangkas birokrasi yang berbelit	Penyederhanaan birokrasi dan melaksanakan Peraturan Menteri PAN RB No. 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional	Untuk mempercepat pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.	Memangkas birokrasi yang berbelit	Bila dilihat implementasinya s.d tahun 2022 saat ini, penyetaraan dimaksud baru sebatas untuk melaksanakan amanat ketentuan Pasal 350A Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional
Q1.2.D	Cukup dapat dimengerti	Dapat dimengerti oleh implementor tapi masih menjadi kebingungan bagi pihak lain yang terkait	dimengerti	**Tidak semua dimengerti**	Dapat dimengerti oleh implementor tapi masih menjadi kebingungan bagi pihak lain yang terkait	Implementasi kebijakan penyetaraan dimaksud s.d tahun 2022 baru sebatas mengetahui dan menjalankan perubahan dari jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional belum secara teknis jabatan yang diemban secara fungsional memahami tupoksinya
Q1.2.E	eselon 4 dan beberapa eselon 3 Tidak Tahu	Masih pada jajaran staf dan eselon 4	Eselon 3 dan eselon 4 (sesuai dengan analisa jabatan)	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator	Masih pada jajaran staf dan eselon 4	Sasarannya adalah pejabat adm Ess 4 dan sebagian Ess 3 yang

bappelitbangda

				(eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/*mindset* pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan *mindset* staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk. Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.		akhirnya akan berdampak terhadap sasaran yang lebih luas yaitu terhadap layanan publik
Q1.2.F	Tidak Tahu	_____	Tidak tahu	**Tidak semua**		Terkait kriteria dan jumlah yang dibutuhkan hal ini merupakan kewenangan Dinas bersangkutan dalam hal ini Bagian Organisasi dan BKPSDM yang mengidentifikasi kebutuhan berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja di masing-masing perangkat daerah bila dilihat dari hasil identifikasi yang

bappelitbangda

						dilakukan oleh bag organisasi setda terdapat 245 ess 4 yang disetarakan dan 287 ess 4 yang dipertahankan
Q1.2.G	Tidak Tahu	_____	Tidak tahu	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud.		Mengidentifikasi kebutuhan Jabatan Administrasi yang dialihkan ke Jabatan Fungsional. Menyusun kebutuhan JF keahlian secara vertikal (jenjang Ahli Madya) juga horizontal (jenjang Ahli Muda) sendiri menyampaikan usulan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional
Q1.2.H	Secara subtansi kebijakan sudah disampaikan dengan cukup jelas dengan dikeluarkan Permen PAN RB Nomor 17 Tahun 2021, Permen PAN RB Nomor 25 Tahun 2021, Surat Menteri PAN-RB Nomor B/467/KT.01/2021 dan Surat Menteri Dalam Negeri Nomor: 800/3484/OTDA Tanggal 31 Mei Tahun 2021, sedangkan implementasinya masih cukup sulit karena sesuai dengan keadaan di daerah.	Belum bisa di implementasikan dengan baik	**Kurang Jelas**	Dengan adanya pergantian pejabat, maka akan timbul pula cara-cara, kebijakan maupun pola kerja baru yang diterapkan oleh pejabat yang baru menduduki jabatan. Rotasi juga mencegah adanya “monopoli” kewenangan. Kebijakan penyetaraan jabatan, berdampak pada tidak fleksibelnya rotasi jabatan. Jabatan fungsional yang melekat pada pegawai, akan dibawa sampai pegawai tersebut memasuki masa purna bakti. Dengan demikian, tidak ada kewenangan pimpinan untuk memindahkan pejabat fungsional ke jabatan lainnya. Padahal, dalam beberapa kasus, perpindahan pegawai dibutuhkan	Belum bisa di implementasikan dengan baik	Subtansi sudah karena telah sesuai dengan tahapan dan telah disetujui oleh Kemendagri, tetapin pada tahap emplementasi pada tahun pertama pasca penyetaran masih belum jelas karena implementasi saat ini masih melaksanakan tupoksi subkoordinator yang masih sama dengan saat menjabat jabatan administrasi

bappelitbangda

				dalam rangka penyegaran organisasi.		
Q1.3.A	Tidak adanya tupoksi yang jelas terkait tupoksi pejabat fungsional hasil penyederhaan birokrasi ini,karena tugas yang dilaksanakan selama ini masih seperti tugas pejabat struktural.	Terdapat keluhan terkait tupoksi yang harus dilaksanakan	Ada, misalnya mengenai kenaikan golongan, pengumpulan angka kredit dan bidang apa yang dijadikan sebagai keahlian, cara menentukan nilai angka kredit yang dimiliki yang dicantumkan dalam sk fungsional	Permasalahan timbul ketika pejabat yang menduduki jabatan pelaksana pada telah menduduki pangkat III/d (Penata tk. I) dan dalam waktu satu tahun lagi, memiliki hak naik pangkat otomatis ke IV/a (Pembina). Dengan kebijakan penyetaraan jabatan, maka pejabat yang bersangkutan harus bersedia disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang ahli pertama. Jenjang ahli pertama, pada level pangkat dipduduki oleh pegawai dengan pangkat III/a dan III/b. Bagi pegawai yang berada pada pangkat III/d, seharusnya level jabatan fungsional setara dengan jabatan ahli muda. Dengan kebijakan ini, maka pejabat pelaksana secara fakta akan mengalami penurunan jenjang jabatan. Yang seharusnya dalam jangka waktu satu tahun dapat naik jabatan ke level IV/a, dengan kebijakan ini, yang bersangkutan membutuhkan waktu lebih dari 8 tahun untuk menduduki jabatan IV/a. Permasalah administrasi juga menjadi salah satu faktor yang merugikan pegawai. Proses administrasi pemindahan jabatan, meskipun telah diatur dalam PermenPANRB, namun pada faktanya tidak semudah yang diharapkan. Bagi pejabat fungsional, selain pelantikan jabatan yang didasari oleh adanya Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh pejabat pembina kepegawaian, juga dibutuhkan	Terdapat keluhan terkait tupoksi yang harus dilaksanakan	Kebijakan peralihan jabatan administrasi ke fungsional berimplikasi pada sistem kerja dan kinerja organisasi. Jabatan fungsional mengisyaratkan pelaksanaan tugas berdasarkan keahlian dan atau keterampilan. Mereka pejabat fungsional harus memiliki keahlian dan atau keterampilan (kompetensi) terkait dengan penugasannya sehingga masih banyak yang belum pahak tupoksi mau apa dana pa yang harus dikerjakan. Tanpa kompetensi tersebut, seorang pejabat fungsional dipastikan tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam praktiknya, peralihan jabatan hanya didasarkan pada nomenklatur unit kerja saja. Tapi, mengabaikan kompetensi personal yang ada. Bahkan, satker tidak diberikan ruang memetakan kompetensi dan penempatan dalam peralihan tersebut.

bappelitbangda

				SK Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai acuan awal penghitungan angka kredit. Apakah Tujuan tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (*implementor*) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut.		Akibatnya, banyak pejabat fungsional baru tidak mengenal dan bingung apa yang harus mereka kerjakan. Bahkan sebagian dari mereka merasa tidak memiliki pengetahuan apa lagi keahlian atau keterampilan yang berkaitan dengan jabatan baru tersebut. Sebagiannya lagi, merasa lebih cocok berkarir pada jabatan administrasi.
Q1.3.B	Belum dapat dipahami secara maksimal.	Belum dapat dimengerti	Dapat Dimengerti, yaitu untuk penyederhanaan birokrasi agar lebih efisien	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.	Belum dapat dimengerti	Belum dimengerti sepenuhnya terkait teknis, pelaksanaan dan tupoksi yang harus dilakukan setelah disetarakan menjadi pejabat fungsional
Q1.3.C	Terdapat berita yang simpang siur terkait informasi2 yang diterima dalam mengimplementasikan penyetaraan jabatan	Sangat simpang siur terkait informasi2 yang diterima dalam mengimplementasikan penyetranaan ini	Ada potensi informasi simpang siur	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.	Sangat simpang siur terkait informasi2 yang diterima dalam mengimplementasikan penyetranaan ini	Potensi informasi yang simpang siur salah satunya terkait Implikasi lain dari peralihan jabatan adalah munculnya disparitas kesejahteraan (tunjangan) jabatan fungsional yang cukup jauh maupun perbedaan tunjangan saat menjadi pejabat administrasi dengan jabatan fungsional
Q1.3.D	Ada beberapa perbedaan persepsi dan inkonsistensi sehingga sulit untuk penerapannya.	Terdapat beberapa perbedaan persepsi yang membuat kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan	Tidak tahu		Terdapat beberapa perbedaan persepsi yang membuat kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan	Tidak terdapat perbedaan informasi maupun inkonsistensi dalam penyampaian informasi tetapi

bappelitbangda

						dirasakan masih kurangnya penjelasan pasca penyederhanaan dan penyetaraan dimaksud
Q2.1.A	Tidak tahu	Belum mendukung	Tidak tahu	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang menyesuaikan kebijakan.	Belum mendukung	Selama ini sumberdaya keuangan dalam mendukung kebijakan dimaksud masih terpenuhi dengan indikator tunjangan yang ikut disesuaikan pula dengan tunjangan pada saat menjabat jabatan administrasi
Q2.1.B	Tidak tahu	Tidak cukup	Tidak tahu	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang menyesuaikan kebijakan	**Tidak cukup**	Selama tunjangan saya pribadi tidak ada perbedaan saya anggap sumberdaya keuangan mencukupi
Q2.1.C	Tidak tahu	Merubah kebijakan sehingga tidak membebani keuangan daerah	Tidak tahu	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala (uang menyesuaikan kebijakan).	Merubah kebijakan sehingga tidak membebni keuangan daerah	Hal ini menjadi kewenangan pada tahap perencanaan dan keuangan
Q2.2.A	Tidak tahu	kurang	Kurang lengkap, di Kabupaten Bandung Barat belum ada tim penilai angka kredit	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan	kurang	Pada tahap implementasi tahun pertama (transisi) kondisi sarana dan

bappelitbangda

			untuk fungsional analis kebijakan	fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.		prasarana masih terpenuhi
Q2.2.B	Tidak tahu	Bisa dengan kondisi seadanya	**Tidak bisa**	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.	**Bisa dengan kondisi seadanya**	Sampai saat ini masih menunjang
Q2.3.A	Masih belum memahami dengan tugas jabatan fungsional ini karena terkesan mendadak dan seperti di paksanakan, dan juga tupoksi yang dilaksanakan masih tetap seperti ketika menjadi pejabat struktural.Serta masih banyak ketidaksesuain antara background pendidikan dengan jabatan fungsional yang sekarang di emban.	SDM yang terbiasa berpuluh tahun sebagai pejabat struktural di setarakan menjadi Fungional, mengakibatkan kesulitan dalam bekerja	Karena nama jabatan fungsional berdasarkan nama jabatan administrator, sehingga apabila melihat latar belakang pendidikan tidak linear dengan jenis jabatan fungsional yang ada	Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM	SDM yang terbiasa berpuluh tahun sebagai pejabat struktural di setarakan menjadi Fungional, mengakibatkan kesulitan dalam bekerja	Kondisi SDM dalam hal ini jabatan fungsional di Bappelitbangda sebagai perencana masih perlu dilakukan sosialisasi dan bimbingan teknis untuk pelaksanaannya

bappelitbangda

Q2.3.B	Sepertinya belum,karena ketika pelaksanaan penyetaraan jabatan tidak melihat background pendidikan pejabat yang jabatannya di setarakan melainkan hanya melihat jabatannya saja, dan apakah pendidikan pejabat tersebut sesuai atau tidak dengan syarat jabatan fungsional yang di setarakan tersebut tidak menjadi acuan.	Belum, maka sangat diperlukan peningkatan kompetensi	Belum	Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM	Belum, maka sangat diperlukan peningkatan kompetensi	Kompetensi SDM fungsional terutama perencana di Bappelitbangda harus terukur dengan penilaian oleh instansi terkait
Q2.3.C	Belum sepenuhnya siap.	TIDAK SIAP	**Belum Siap**	Harus siap klo memang sudah menjadi keputusan yang ditetapkan secara nasional	**Tidak siap**	secara umum belum siap
Q2.3.D	Memberikan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang keahlian jabatan fungsional yang di embannya	Dilaksanakan Pendidikan dan pelatihan	Memperbanyak kesempatan diklat fungsional dan sosialisasi	Harus banyak koordinasi dengan pusat dan provinsi, serta mengikuti sosialisasi dan pelatihan.		Perbanyak pelatihan teknis dan bimbingan teknsi fungsional perencana di Bappelitbangda
Q2.3.E	Sejauh ini belum ada	**Tidak**	**Tidak siap**	Harusnya ada.	**Tidak**	**Sampai saat ini belum ada**
Q2.4.A	Tidak tahu		Tidak tahu	Memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan atau kepemimpinan manajemen. Apakah Kewenangan para pejabat fungsional dalam implementasi		Jika pada suatu instansi, salah satu eselon IV dialihkan kepada jabatan fungsional sedangkan eselon III di atasnya tetap dipertahankan maka dikhawatirkan terjadi ketidakjelasan arah kewenangan antara keduanya. Begitu pula staf daripada eselon IV sebelumnya. Apakah tetap menjadi pelaksana di bawahnya setelah beralih ke jabatan fungsional atau tidak. Hal ini belum ada

bappelitbangda

						kejelasan mengingat tahap penyesuaian sistem kerja belum diatur lebih lanjut oleh Kemenpan RB
Q2.4.B	Tidak tahu		Tidak tahu	Melalui proses penyetaraan jabatan, pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, harus diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.		**Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanhi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya**
Q2.4.C	Tidak tahu		Tidak tahu	Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.		**Tidak tahu**
Q2.4.D	Tidak tahu		Tidak tahu	Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.		**Tidak tahu**
Q2.4.E	Tidak tahu		Tidak tahu	Target kebijakan yang harus dicapai, biasanya ada perbedaan target antara birokrasi dan kepala daerah terpilih, sehingga kadang		**Tidak tahu**

bappelitbangda

				memaksakan menempatkan orang yang tidak kompeten dibidangnya untuk melakukan pada yang bukan posisinya.		
Q3.1.A	Tidak tahu		Tidak tahu	Hal ini bisa terjadi, oleh karena itu perlu pendampingan dari pusat dan provinsi terkait hal ini, dari mulai tahap seleksi hingga penetapan.		**Tidak tahu**
Q3.1.B	Tidak tahu		Tidak tahu	Adanya pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang dengan disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.		Adapun tiga kriteria pengangkatan pejabat fungsional ahli muda diantaranya memiliki masa berlaku jabatan koordinator dan sub koordinator pelaksana tugas sampai akhir Desember 2020. Kemudian, koordinator dan sub koordinator pelaksana tugas diberikan kelas jabatan sebagaimana jabatan administrasi yang diduduki sebelumnya, dan adanya pengangkatan koordinator dan sub koordinator mendekati karakteristik tugas jabatan fungsional dan tugas jabatan administrasi sebelumnya.
Q3.1.C	Tidak tahu		Dilantik kembali dan diberikan SK jabatan fungsional dan nilai angka kredit yang dimiliki	**Terdapat lima tahap yaitu:** 1. Pemerintah Kabupaten harus segera menyelesaikan Penetapan Angka Kredit bagi pejabat fungsional yang disetarakan. 2. Instansi pembina Jabatan Fungsional perlu		Penyederhanaan Struktur Organisasi; Penyetaraan Jabatan; dan Penyesuaian Sistem Kerja. Penyesuaian Sistem Kerja meliputi

bappelitbangda

				melakukan upaya pembinaan terhadap Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi. 3. Pemerintah Kabupaten harus mengakomodir bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi kompetensi tertentu dan belum terpenuhi pada saat pengangkatan dan pelantikan, agar memfasilitasi Pejabat Fungsional untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional. 4. Perlu penetapan secepatnya terkait standar besaran tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai ASN Fungsional yang telah disetarakan. 5. Pemerintah Kabupaten perlu menyiapkan regulasi yang jelas atas pelaksanaan teknis pengelolaan keuangan daerah terkait bolehnya Pejabat Fungsional menjabat sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan.		Mekanisme Kerja dan Proses Bisnis
Q3.1.D	Tidak tahu		Proses sama seperti ketika menjadi pejabat administrator	Disposisi dilakukan seperti biasa		**Belum tahu**
Q3.1.E			**Tidak Tahu**			koordinator adalah pejabat fungsional ahli madya, sedangkan sub koordinator adalah pejabat fungsional ahli

bappelitbangda

						muda dengan kriteria pengangkatan
Q3.2.A	Ada, berupa tunjangan kinerja		Mendapat tunjangan penambahan penghasilan (tukin)	Ada perbedaan penghasilan tambahan jabatan fungsional yang tidak menjadi koordinator dan subkoordinator		ada, karena insentif kesejahteraan sampai saat ini disetarakan/sama dengan tunjangan kesejahteraan saat menjabat pejabat administrasi
Q3.2.B	Tidak tahu		**Tidak tahu**	Penyetaraan jabatan ini amanat dari Pemerintah Pusat yang harus dilaksanakan Pemerintah Daerah sehingga insentif tidak menjadi alasan terlaksananya implementasi penyetaraan jabatan.		Harusnya semakin memperlancar
Q3.2.C	**cukup**		Cukup dan layak	Sudah cukup		Harus disesuaikan lagi secara terukur dengan beban kerja nya, karena selama ini masih sama
Q4.1.A	Bersifat koordinasi		Koordinasi	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		JF bertanggungjawab secara langsung kepada JPT Pratama sesuai dengan jenjang keahliannya
Q4.1.B	Bersifat koordinasi		Koordinasi	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		Kordinasi
Q4.1.C	Bersifat koordinasi		Koordinasi	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		Kordinasi
Q4.2.A	Tidak tahu		Belum ada	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Belum ada SOP
Q4.2.B	Tidak tahu		**Tidak tahu**	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Belum tahu
Q4.2.C	Tidak tahu		**Tidak tahu**	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Belum tahu
Q4.2.D	Tidak tahu		**Tidak tahu**	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Belum tahu
Q4.2.E	Tidak tahu		**Tidak Tahu**	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Belum ada SOP

bappelitbangda

Q4.3.A	Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil berada dibawah dan **bertanggung jawab secara langsung** kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		Dalam melaksanakan tugas selalu berkoordinasi dengan jabatan fungsional lain yang berkaitan	Kedudukan jabatan fungsional sebagaimana disebutkan dalam ketentuan Pasal 67 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil berada dibawah dan **bertanggung jawab secara langsung** kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		bahwa tanggungjawab pelaksana kebijakan secara bersama oleh pejabat fungsional berada dibawah dan bertanggung jawab secara langsung kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional
Q4.3.B	Perintah/ Intruksi pejabat fungsional langsung dari pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		Instruksi dari Kaban ➔ Eselon 3 ➔pejabat fungsional	Perintah/ Intruksi pejabat fungsional langsung dari pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		Perintah/ Intruksi pejabat fungsional langsung dari pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional
Q4.3.C	Berkoordinasi sesuai dengan tupoksi		Tingkat koordinasi sama dengan waktu jabatan administrator	Intensifikasi koordinasi dilakukan sesuai kebutuhan tugas		Berkoordinasi sesuai Tupoksi dan peraturan yang berlaku
			Gouliart And Kelly Transformasi Organisasi			
C.1.A	Tidak tahu		Memberikan punishment melalui pemotongan tunjangan penghasilan apabila ada keterlambatan jam masuk kerja, mengukur kinerja melalui aplikasi, diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN			melaksanakan Pembinaan dan pelatihan

bappelitbangda

C.1.B			Iya, terlihat dari RPJMD Kabupaten Bandung Barat	Sudah tertuang dalam RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023		terukur dan terencana dituangkan dalam RPJMD KBB tahun 2018-2023
C.1.C	Tertuang dalam RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023		Ada, yaitu SAKIP dan LAKIP	Penilaian masih dilakukan secara manual		Sistem penilaian dan tolak ukur kinerja sudah ada diterapkan melalui aplikasi smart KBB dan E-Kin KBB Kekurangannya sistem ini hanya memperhitungkan kehadiran saja belum memperhitungkan target kinerja yang telah dicapai oleh masing-masing individu
C.2.A			Tidak Tahu	sudah, semua Perangkat Daerah sudah membuat SOP dan Proses bisnis		Belum tahu ada SOP dimaksud, tetapi proses bidnis telah dibuat di masing-masing unit kerja dalam mendistribusikan sumber daya
C.2.B	Belum		Diampu oleh BPKAD dan ada aplikasi khusus	Melaksanakan inventarisasi asset daerah serta melaksanakan sertifikasi sebagai bahan legalisasi asset daerah		melalui pencatatan asset yang secara teknis menjadi kewenangan bendahara barang dan bagian asset BKAD
C.2.C	Dengan menginventarisasi asset daerah		Sistem kerja mengikuti aturan dari pusat, iklim kerja standar, yang harus diperbaiki meningkatkan kualitas sarana dan prasarana, pengambilan kebijakan harus berdasarkan data dan hasil penelitian, yang harus dipertahankan pemberian reward	perlu dilaksanakannya manajemen SDM melalui pemantapan SDM.		Sistem kerja telah dibuat melalui proses bisnis Iklim kerja harus ditingkatkan sesuai tupoksi dan probis yang telah dibuat yang harus diperbaiki adalah terkait peningkatan SDM yang akan melaksanakan proses bisnis dimaksud

bappelitbangda

			kepada ASN. Sistem kerja yang ideal yaitu jadwal kerja sesuai aturan, pemberian kesempatan untuk meningkatkan kapasitas, reward dan punishment atau bisa di coba juga dengan sistem “flexi time” yang dilihat jumlah jam kerja,			sistem kerja yang ideal adalah sistem kerja yang bertujuan untuk mencapai indikator kinerja organisasi dan indikator kinerja indivisu
C.3.A	Peningkatan kapasitas SDM		Fokus pemerintah Kab. Bandung Barat yaitu mempercepat pencapaian misi dan visi pembangunan, mewujudkan pelaksanaan program prioritas. Untuk program yang bertujuan untuk melayani masyarakat (program yang menunjang standar pelayanan minimal), tingkat kepuasan masyarakat menjadi dasar untuk mengevaluasi program, yang datanya digunakan sebagai dasar untuk menyusun program tahun berikutnya	terfokus pada dokumen perencanaan daerah serta peningkatan indeks kepuasan masyarakat di berbagai sektor		Focus utamanya adalah mencapai tujuan dan sasaran sebagaimana yang telah diamanatkan dalam dokumen perencanaan baik RPJMD maupun Renstra dan Renja dalam rangka pemenuhan dan peningkatan pelayanan publik
C.3.B			Meningkatkan kapasitas ASN melalui diklat, pemerintah Bandung Barat mempunyai MOU dengan pemerintah daerah lain, perguruan tinggi, perusahaan, dan lembaga lainnya. Kekurangannya ada beberapa MOU yang tidak ditindaklanjuti	melaksanakan penthahelix antar stakeholder guna pencapaian pembangunan daerah		Peningkatan kemampuan pemerintah salahsatunya melalui inovasi yang mengutamakan pelayanan public Kolaborasi dilakukan secara penthahelix dan pembangunan dengan melibatkan masyarakat

bappelitbangda

			perjanjian Kerjasama. Kolaborasi yang berhasil diantaranya : pengembangan desa wisata Desa Mekarwangi Kec. Sindangkerta antara P2Par ITB, dimana mereka memberikan anggaran untuk pengembangan desa tersebut			
C.3.C	Perlu adanya peningkatan keahlian dengan mengadakan diklat dan pembekalan pada ASN		Beberapa perangkat daerah menggunakan beberapa aplikasi untuk memudahkan dan meningkatkan pelayanan, seperti Disdukcapil : aplikasi sidilan (administrasi kependudukan), Dinkes : sikolebat (aplikasi untuk kegawatdaruratan), Diskominfo : command center, KBB Berkah. Bapenda : Sipada (mengurangi tatap muka antara wajib pajak dengan petugas, Dinas Penanaman modal : siap lumpat, untuk tata kelola pemerintahan melalui antara lain : e- office (paper less),	sangat berpengaruh dan signifikan penggunaan IT dalam pencapaian visi misi pembangunan		Pemanfaatan teknologi informasi sangat berperan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, contohnya: pemanfaatan inovasi aplikasi layanan kependudukan (Sidilan, layanan perijinan online, layanan pengaduan masyarakat dll)
C.4.A	Sesuai yang tercantum dalam dokumen RPJMD, yang disusun berdasarkan permasalah yang terdapat di masyarakat		Iya, kekurangan dari sisi reward : tidak semua ASN mendapat penghargaan dari segi lama kerja (10 tahun bekerja, dan seterusnya)	reward dan funishment tidak optimal		ya diberlakukan kelebihannya reward sebagai katalisator pencapaian peningkatan kinerja kekurangannya reward baru hanya memperhatikan sisi

bapperitbangda

			kelebihan : tidak ada yang haruS ditingkatkan : reward			kehadiran tanpa melihat capaian output kinerja
C.4.B	Ya sudah dilakukan kolaborasi pentahelix		Ada, tapi tidak sebanding dengan jumlah ASN dan latar belakang dan keahlian yang dimiliki oleh ASN Ada, BKPSDM Sepengetahuan saya, pada tahun 2014 ada beasiswa dari Kabupaten Bandung Barat untuk ASN yang sedang melakukan tugas belajar, tidak tahu untuk tahun sekarang	ada di BKPSDM		pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM dengan berbagai kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis kewenangannya pada dinas BKPSDM Beasiswa diberikan kepada pegawai yang berprestasi dan memenuhi persyaratan
C.4.C			**Tidak tahu**	melaksanakan pelatihan, bimbingan teknis, capacity building dalam rangka peningkatan kapasitas SDM		Peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai pelatihan, bimbingan teknis dan penerapan box talent penerapan reward an punishment penempatan orang pada jabatan “The right man on the right place” untuk menempatkan seseorang sesuai dengan kemampuan atau keahliannya

NO	**Responden 7**	**Responden 8**	**Responden 9**	**Responden 10**	**Responden 11**	**Responden 12**
Edward III IMPLEMENTASI KEBIJAKAN						
Q1.1.A	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.	Penyampaian informasi sudah dilakukan pada awal penyetaraan, tetapi dirasa belum menyeluruh dan juga belum ada kenjutannya lagi	Proses penyampaian informasi terkait kebijakan penyertaraan belum dilakukan secara optimal	Sudah cukup baik	Penyampaian informasi sudah dilakukan pada awal penyetranaan, tetapi belum ada kenjutannya lagi	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan

bappelitbangda

						yang tertera dalam perundang2an.
Q1.1.B	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.	Masih belum mendalam, dan belum membuat peserta penyelarasan dapat memahami dan bingung	penyampaian informasi hinga saat ini belum optimal dan tdkada penjelasan detail terkait itu	**Baik**	Masih belum mendalam, dan belum membuat peserta penyelarasan dapat memahami	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.
Q1.1.C	Dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanhi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya. Sehingga muncul adagium “pejabat fungsional rasa struktural”. Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat.	Menjadi lebih sulit dengan kebiasaan dan kewajiban yang baru sebagai pejabat fungsional, karena bersifat mendadak	dikarenakan belum ada sosialisasi atau sejenisnya hingga saat ini belum mengetahui tugas dan kewajiba dari fungsional akibat penyetaraan	Baik	Menjadi lebih sulit dengan kebiasaan dan kewajiban yang baru sebagai pejabat fungsional	Dunia birokrasi yang masih membutuhkan jenjang penelaahan dan kinerja bertahap mengakibatkan para pejabat yang mengalami penyetaraan tetap harus menjalankan peran selayaknya masih menjabat jabatan administrasi. Untuk menggantikan terminologi jabatan administrator dan pengawas, dimunculkanlah istilah koordinator dan sub koordinator. Dimana tugas dan fungsi koordinator dan sub koordinator adalah tugas dan fungsi sebagaimana administrator dan pengawas. Pejabat yang terdampak kebijakan penyetaraan jabatan, pada prakteknya diamanhi sebagai koordinator atau sub koordinator, yang

bappelitbangda

	Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk mengumpulkan nilai angka kredit minimal. Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat.					dengan kata lain, mereka masih diberikan kewenangan dan tanggung jawab dalam bidang tertentu sebagaimana yang melekat pada jabatan sebelumnya. Sehingga muncul adagium "pejabat fungsional rasa struktural".
Q1.1.D	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/*mindset* pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan *mindset* staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk. Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan	Pada awalnya berpendapat bahwa hanya nama jabatannya saja yang berubah, sedangkan tupoksinya masih tetap sebagai pejabat struktural	belum paham dan terkesan di paksakan	Cukup baik namun masih perlu untuk membiasakan diri	Info awalnya hanya sebagai penyetaraan jabtan sehingga sebagai eselon 4 masih menjalankan tugas pokok fungsi sebagaimana pada saat masih menjadi pejabat struktural	
Q1.1.E	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.	Tetap menjalankan TUPOKSI sebagaimana mestinya dan menjalankan tugas sesuai perintah atasan langsung ataupun Kepala Badan	hingga saat ini kami bekerja masih mengikuti proses yang terjadi tanpa ada penjelasan terkait tugas pokok dan fungsi	Baik	Tetap menjalankan TUPOKSI sebagaimana mestinya dan menjalankan tugas sesuai perintah atasan langsung ataupun Kepala Badan	Kondisi ini menambah beban pejabat yang terdampak penyetaraan. Di satu sisi, yang bersangkutan harus mengikuti iklim kerja jabatan fungsional yang berbasis kinerja perorangan dengan bukti pengumpulan angka kredit, di sisi lain

bappelitbangda

						diberi beban, tanggung jawab serta peran sebagaimana jabatan struktural yang sebelumnya dijabat.
Q1.2.A	Reformasi birokrasi menjadi salah satu program prioritas. Melalui reformasi birokrasi, setidaknya terjadi percepatan pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.	Tujuan awalnya adalah Perubahan iklim birokrasi dan penyederhanaan Birokrasi	dari info yang bereda untuk permudah proses pelayanan		Perubahan iklim birokrasi	
Q1.2.B	Tidak semua dimengerti	Belum dapat dimengerti secara seutuhnya karena pemahaman nya tidak tercapai	Tidak	Tidak semua dapat dipahami	Belum karena belum di implementasikan secara penuh	Meskipun terdapat peraturan yang mengonversi jabatan koordinator dan sub koordinator ke dalam nilai angka kredit, namun hal ini belumlah mencukupi bagi pejabat yang bersangkutan untuk mengumpulkan nilai angka kredit minimal. Pejabat yang bersangkutan tetap harus mengumpulkan berkas-berkas administrasi yang akan dikonversi ke dalam angka kredit jika ingin pangkat dan jabatannya meningkat.
Q1.2.C	Untuk mempercepat pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.	Penyederhanaan Birokrasi	menjalankan instruksi sesuai amanat PerPan RB	Menyederhanakan birokrasi dan mempercepat layanan	Memangkas birokrasi yang berbelit	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut,

bappelitbangda

						terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/mindset pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan mindset staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk.
Q1.2.D	**Tidak semua dimengerti**	Dapat dimengerti oleh implementor tapi masih menjadi kebingungan bagi pihak lain yang terkait	Tidak	sebagain masih banyak yg belum mengerti	Dapat dimengerti oleh implementor tapi masih menjadi kebingungan bagi pihak lain yang terkait	Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan
Q1.2.E	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/*mindset* pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan *mindset* staf	Masih pada jajaran staf dan eselon 4	pejabat eselon 4 yang masuk kategori sesuai arahan pemerintah pusat	Eselon tida dan eselon 4	Masih pada jajaran staf dan eselon 4	Sudah menjadi keputusan pusat yang harus dilakukan menyeluruh secara nasional, agar bisa adaptasi yang lebih cepat dengan aturan yang tertera dalam perundang2an.

bappelitbangda

	yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk. Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.					
Q1.2.F	**Tidak semua**	_____	**Tidak**	**Tidak**		Reformasi birokrasi menjadi salah satu program prioritas. Melalui reformasi birokrasi, setidaknya terjadi percepatan pelayanan dan perizinan, penghapusan pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.
Q1.2.G	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud.	_____	berdasarkan model kategori Perangkat Daerah yang di tentukan oleh pemerintah pusat	bekerjasama dengan fungsional lain		Tidak semua dimengerti
Q1.2.H	Dengan adanya pergantian pejabat, maka akan timbul pula cara-cara, kebijakan maupun pola kerja baru yang diterapkan oleh	Belum bisa di implementasikan dengan baik	Tidak	**Cukup jelas**	Belum bisa di implementasikan dengan baik	Untuk mempercepat pelayanan dan perizinan, penghapusan

bappelitbangda

	pejabat yang baru menduduki jabatan. Rotasi juga mencegah adanya "monopoli" kewenangan. Kebijakan penyetaraan jabatan, berdampak pada tidak fleksibelnya rotasi jabatan. Jabatan fungsional yang melekat pada pegawai, akan dibawa sampai pegawai tersebut memasuki masa purna bakti. Dengan demikian, tidak ada kewenangan pimpinan untuk memindahkan pejabat fungsional ke jabatan lainnya. Padahal, dalam beberapa kasus, perpindahan pegawai dibutuhkan dalam rangka penyegaran organisasi.					pola pikir linier, monoton dan terjebak pada zona nyaman, serta terciptanya iklim birokrasi yang adaptif, produktif, inovatif, dan kompetitif.
Q1.3.A	Permasalahan timbul ketika pejabat yang menduduki jabatan pelaksana pada telah menduduki pangkat III/d (Penata tk. I) dan dalam waktu satu tahun lagi, memiliki hak naik pangkat otomatis ke IV/a (Pembina). Dengan kebijakan penyetaraan jabatan, maka pejabat yang bersangkutan harus bersedia disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang ahli pertama. Jenjang ahli pertama, pada level pangkat dididuki oleh pegawai dengan pangkat III/a dan III/b. Bagi pegawai yang berada pada pangkat III/d, seharusnya level jabatan fungsional setara dengan jabatan ahli muda. Dengan kebijakan ini, maka pejabat pelaksana secara fakta akan mengalami penurunan jenjang jabatan. Yang seharusnya dalam jangka waktu satu tahun dapat naik jabatan ke level IV/a, dengan kebijakan ini, yang bersangkutan membutuhkan waktu lebih dari 8 tahun untuk menduduki jabatan IV/a. Permasalah administrasi juga menjadi salah satu faktor yang merugikan pegawai. Proses administrasi pemindahan jabatan, meskipun telah diatur dalam PermenPANRB, namun pada faktanya tidak semudah yang diharapkan. Bagi pejabat fungsional, selain pelantikan jabatan yang didasari oleh adanya Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh pejabat pembina kepegawaian, juga dibutuhkan SK Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai acuan awal penghitungan	Terdapat keluhan terkait tupoksi yang harus dilaksanakan	Ada	Penyetraan jabatan itu menjadi tugas tambahan, di satu sisi harus melaksanakan tusi fungsional di satu sisi lagi haru mengerjakan tugas sebagai sub koordinator	Terdapat keluhan terkait tupoksi yang harus dilaksanakan	Tidak semua dimengerti

bappelitbangda

	angka kredit. Apakah Tujuan tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (*implementor*) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut.					
Q1.3.B	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.	Belum dapat dimengerti	Tidak	**Belum bisa dimengerti**	Belum dapat dimengerti	Dalam jabatan administrasi, terdapat tiga level kewenangan, yaitu pejabat administrator (eselon III/), pejabat pengawas (eselon IV/) dan pejabat pelaksana (eselon V). Di bawah tiga level tersebut, terdapat kelompok jabatan pelaksana yang dikenal dengan terminologi staf. Dengan penjenjangan seperti ini, pola pikir/mindset pimpinan yang memiliki peran mengatur dan memerintah dan mindset staf yang wajib mengikuti arahan pimpinan telah terbentuk.
Q1.3.C	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.	Sangat simpang siur terkait informasi2 yang diterima dalam mengimplementasikan penyetranaan ini	Ada	**Bisa terjadi kesalahfahaman dan mispersepsi**	Sangat simpang siur terkait informasi2 yang diterima dalam mengimplementasikan penyetranaan ini	
Q1.3.D	**Terdapat perbedaan persepsi**	Terdapat beberapa perbedaan persepsi yang membuat kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan	**Ada**	**Ya kesalahfahaman faktanya terjadi di lapangan**	Terdapat beberapa perbedaan persepsi yang membuat kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan	Pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, melalui proses penyetaraan jabatan mengharuskan untuk diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak

bappelitbangda

						terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.
Q2.1.A	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang menyesuaikan kebijakan.	Masih Belum mendukung	untuk anggaran sosialisasi mencukupi tetapi gaji tunjangan fungsional belum teranggarkan		Belum mendukung	Tidak semua
Q2.1.B	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang menyesuaikan kebijakan	Tidak cukup	Cukup diluar tunjangan pegawai		**Tidak cukup**	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud.

bappelitbangda

Q2.1.C	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala (uang menyesuaikan kebijakan).	Merubah kebijakan sehingga tidak membebni keuangan daerah	untuk sosialisasi dan Tunjangan dianggarkan di Perubahan APBD atau APBD murni		Merubah kebijakan sehingga tidak membebni keuangan daerah	Dengan adanya pergantian pejabat, maka akan timbul pula cara-cara, kebijakan maupun pola kerja baru yang diterapkan oleh pejabat yang baru menduduki jabatan. Rotasi juga mencegah adanya "monopoli" kewenangan. Kebijakan penyetaraan jabatan, berdampak pada tidak fleksibelnya rotasi jabatan. Jabatan fungsional yang melekat pada pegawai, akan dibawa sampai pegawai tersebut memasuki masa purna bakti. Dengan demikian, tidak ada kewenangan pimpinan untuk memindahkan pejabat fungsional ke jabatan lainnya. Padahal, dalam beberapa kasus, perpindahan pegawai dibutuhkan dalam rangka penyegaran organisasi.
Q2.2.A	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah	kurang	Belum merata		kurang	Permasalahan timbul ketika pejabat yang menduduki jabatan pelaksana pada telah menduduki pangkat III/d (Penata tk. I) dan dalam waktu satu tahun lagi, memiliki hak naik pangkat otomatis ke IV/a (Pembina). Dengan kebijakan

bappelitbangda

	diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.					penyetaraan jabatan, maka pejabat yang bersangkutan harus bersedia disetarakan dengan jabatan fungsional jenjang ahli pertama. Jenjang ahli pertama, pada level pangkat diduduki oleh pegawai dengan pangkat III/a dan III/b. Bagi pegawai yang berada pada pangkat III/d, seharusnya level jabatan fungsional setara dengan jabatan ahli muda. Dengan kebijakan ini, maka pejabat pelaksana secara fakta akan mengalami penurunan jenjang jabatan. Yang seharusnya dalam jangka waktu satu tahun dapat naik jabatan ke level IV/a, dengan kebijakan ini, yang bersangkutan membutuhkan waktu lebih dari 8 tahun untuk menduduki jabatan IV/a. Permasalah administrasi juga menjadi salah satu faktor yang merugikan pegawai. Proses administrasi pemindahan jabatan, meskipun telah diatur dalam PermenPANRB, namun pada faktanya tidak semudah yang diharapkan. Bagi

bappelitbangda

						pejabat fungsional, selain pelantikan jabatan yang didasari oleh adanya Surat Keputusan (SK) yang dikeluarkan oleh pejabat pembina kepegawaian, juga dibutuhkan SK Penilaian Angka Kredit (PAK) sebagai acuan awal penghitungan angka kredit. Apakah Tujuan tersebut dapat dimengerti oleh pelaksana (implementor) dan pihak lain yang terkait dengan implementasi kebijakan tersebut.
Q2.2.B	Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.	Dapat disesuaikan	sehubungan belum merata nya sarana prasaran sehingga tergantung dari pegawai yang mendapatkan saranan prasaran tersebut		**Tidak bisa**	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.
Q2.3.A	Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM	Masih meraba raba dalam jabatan yang baru sebagai pejabat fungsional, karena terkesan dadakan	Tidak siap		SDM yang terbiasa berpuluh tahun sebagai pejabat struktural di setarakan menjadi Fungional, mengakibatkan kesulitan dalam bekerja	

bappelitbangda

Q2.3.B	Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM	Belum, maka sangat diperlukan peningkatan kompetensi	Belum		Belum, maka sangat diperlukan peningkatan kompetensi	Bisa terjadi, oleh karena itu perlu sosialisasi dan pelatihan secara vertikal dari pusat hingga daerah.
Q2.3.C	Harus siap klo memang sudah menjadi keputusan yang ditetapkan secara nasional	TIDAK SIAP	Belum siap		**Tidak siap**	
Q2.3.D	Harus banyak koordinasi dengan pusat dan provinsi, serta mengikuti sosialisasi dan pelatihan.	Dilaksanakan Pendidikan dan pelatihan	Sosialisasi dan bimbingan teknis peningkatan kompetensi pegawai			Terdapat perbedaan persepsi
Q2.3.E	Harusnya ada.	Tidak	Tidak ada		**TIDAK SIAP**	Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang menyesuaikan kebijakan.
Q2.4.A	Memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan atau kepemimpinan manajemen. Apakah Kewenangan para pejabat fungsional dalam implementasi		kewenangan saat ini tidak jelas			Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala, uang

bappelitbangda

						menyesuaikan kebijakan
Q2.4.B	Melalui proses penyetaraan jabatan, pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, harus diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.		**Tidak**			Tergantung seberapa besar nilai yang akan ditetapkan kepala daerah dalam penyusunan tunjangan di daerah, kalau semuanya mempunyai komitmen yang sama mengarah ke arah yang lebih baik dengan perubahan menjadi fungsional. Seharusnya keuangan tidak menjadi kendala (uang menyesuaikan kebijakan).
Q2.4.C	Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.		**Ada yaitu peraturan pemerintah pusat**			Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.

bappelitbangda

Q2.4.D	Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.		**Tidak ada**			Kebijakan penyetaraan jabatan yang menyasar pada sebagian besar pejabat administrasi mengharuskan instansi menyediakan alokasi jabatan fungsional yang dapat diisi. Dalam kenyataannya, terkadang terdapat instansi dengan jumlah jabatan yang tersedia tidak sebanding dengan jumlah pejabat yang terdampak penyetaraan. Jikapun terdapat jumlah yang tersedia, maka akan berdampak pada pegawai yang telah diproyeksikan menduduki jabatan fungsional dimaksud, dan datanya ada di BKPSDM.
Q2.4.E	Target kebijakan yang harus dicapai, biasanya ada perbedaan target antara birokrasi dan kepala daerah terpilih, sehingga kadang memaksakan menempatkan orang yang tidak kompeten dibidangnya untuk melakukan pada yang bukan posisinya.		**Tidak ada**			Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM
Q3.1.A	Hal ini bisa terjadi, oleh karena itu perlu pendampingan dari pusat dan provinsi terkait hal ini, dari mulai tahap seleksi hingga penetapan.		**Tidak tahu**			Yang lebih tau BPKSDM, karena data pemetaan pegawai ada di BKPSDM
Q3.1.B	Adanya pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang dengan disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.		menduduki jabatan sebelumnya			Harus siap klo memang sudah menjadi keputusan yang ditetapkan secara nasional
Q3.1.C	**Terdapat lima tahap yaitu:** 6. Pemerintah Kabupaten harus segera menyelesaikan Penetapan Angka		sesuai dengan model Perangkat Daerah hasil kategori MenPan RB			Harus banyak koordinasi dengan pusat dan provinsi, serta mengikuti

bappelitbangda

	Kredit bagi pejabat fungsional yang disetarakan. 7. Instansi pembina Jabatan Fungsional perlu melakukan upaya pembinaan terhadap Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi. 8. Pemerintah Kabupaten harus mengakomodir bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi kompetensi tertentu dan belum terpenuhi pada saat pengangkatan dan pelantikan, agar memfasilitasi Pejabat Fungsional untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional. 9. Perlu penetapan secepatnya terkait standar besaran tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai ASN Fungsional yang telah disetarakan. 10. Pemerintah Kabupaten perlu menyiapkan regulasi yang jelas atas pelaksanaan teknis pengelolaan keuangan daerah terkait bolehnya Pejabat Fungsional menjabat sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan.					sosialisasi dan pelatihan.
Q3.1.D	Disposisi dilakukan seperti biasa		masih seperti proses sebelum di fungsionalkan			Harusnya ada.
Q3.1.E						Memimpin dan memotivasi setiap Pegawai ASN pada instansi pemerintah melalui kepeloporan dalam bidang keahlian profesional, analisis dan rekomendasi kebijakan atau kepemimpinan manajemen.

bappelitbangda

Q3.2.A	Ada perbedaan penghasilan tambahan jabatan fungsional yang tidak menjadi koordinator dan subkoordinator		Tidak ada malah turun Tukinnya			Apakah Kewenangan para pejabat fungsional dalam implementasi
Q3.2.B	Penyetaraan jabatan ini amanat dari Pemerintah Pusat yang harus dilaksanakan Pemerintah Daerah sehingga insentif tidak menjadi alasan terlaksananya implementasi penyetaraan jabatan.		**Tidak**			Melalui proses penyetaraan jabatan, pola pikir pimpinan dan bawahan dalam dunia jabatan administratif, harus diubah. Dalam konteks jabatan fungsional, tidak terdapat terminologi pimpinan dan staf, yang ada adalah rekan kerja yang menjalankan tugas dan fungsi sesuai keahlian jabatan fungsionalnya dan sama-sama bertanggung jawab langsung kepada pimpinan.
Q3.2.C	Sudah cukup		**Tidak cukup**			Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.
Q4.1.A	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		koordinasi seperti biasa seperti sebelum penyertaraan			Biasanya politis berpengaruh terhadap hal ini.
Q4.1.B	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		koordinasi seperti biasa seperti sebelum penyertaraan			Target kebijakan yang harus dicapai, biasanya ada perbedaan target antara birokrasi dan kepala daerah terpilih, sehingga kadang memaksakan menempatkan orang yang tidak kompeten dibidangnya untuk melakukan pada yang bukan posisinya.
Q4.1.C	Dalam pelaksanaan tugas semua dapat berkoordinasi dan bekerja sama dengan baik		koordinasi seperti biasa seperti sebelum penyertaraan			Hal ini bisa terjadi, oleh karena itu perlu pendampingan dari

bappelitbangda

						pusat dan provinsi terkait hal ini, dari mulai tahap seleksi hingga penetapan.
Q4.2.A	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Tidak Ada SOP			Adanya pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang dengan disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.
Q4.2.B	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Tidak Ada SOP			Terdapat lima tahap yaitu:
Q4.2.C	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Tidak Ada SOP			Pemerintah Kabupaten harus segera menyelesaikan Penetapan Angka Kredit bagi pejabat fungsional yang disetarakan.
Q4.2.D	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Tidak Ada SOP			Instansi pembina Jabatan Fungsional perlu melakukan upaya pembinaan terhadap Pejabat Fungsional hasil Penyetaraan Jabatan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kompetensi.
Q4.2.E	sudah sesuai SOP dan Proses Bisnisnya		Tidak Ada SOP			Pemerintah Kabupaten harus mengakomodir bagi Jabatan Fungsional yang mensyaratkan pendidikan dan pelatihan dan sertifikasi kompetensi tertentu dan belum terpenuhi pada saat pengangkatan dan pelantikan, agar memfasilitasi Pejabat

bappelitbangda

						Fungsional untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dan memiliki sertifikat sesuai yang disyaratkan paling lama 2 (dua) tahun setelah diangkat dan dilantik dalam Jabatan Fungsional.
Q4.3.A	Kedudukan jabatan fungsional sebagaimana disebutkan dalam ketentuan Pasal 67 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil berada dibawah dan **bertanggung jawab secara langsung** kepada pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		Tidak ada tanggung jawab bersama			Perlu penetapan secepatnya terkait standar besaran tunjangan Tambahan Penghasilan Pegawai ASN Fungsional yang telah disetarakan.
Q4.3.B	Perintah/ Intruksi pejabat fungsional langsung dari pejabat pimpinan tinggi madya, pejabat pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator, atau pejabat pengawas yang memiliki keterkaitan dengan pelaksanaan tugas jabatan fungsional.		**Tidak ada**			Pemerintah Kabupaten perlu menyiapkan regulasi yang jelas atas pelaksanaan teknis pengelolaan keuangan daerah terkait bolehnya Pejabat Fungsional menjabat sebagai Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan.
Q4.3.C	Intensifikasi koordinasi dilakukan sesuai kebutuhan tugas		**Tidak ada**			Disposisi dilakukan seperti biasa
Gouliart And Kelly Transformasi Organisasi						
C.1.A	**Melakukan upgrading skill pegawai**	Tidak tahu	**melakukan Sosialisasi kepada pegawai**			
C.1.B	Sudah tertuang dalam RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023	Tertuang dalam RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023	Sesuai dan terukur RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023			Sudah tertuang dalam RPJMD Kabupaten Bandung BARAT 2019-2023

bappelitbangda

C.1.C	Penilaian masih dilakukan secara manual	**Belum**	tolak ukur kinerja dari pengumpulan PK masing pegawai kekurangan nya tidak sesuai isi di PK dengan kinerja pegawai yang terjadi			Penilaian masih dilakukan secara manual
C.2.A	sudah, semua Perangkat Daerah sudah membuat SOP dan Proses bisnis	Dengan menginventarisasi asset daerah	Tidak ada			sudah, semua Perangkat Daerah sudah membuat SOP dan Proses bisnis
C.2.B	Melaksanakan inventarisasi asset daerah serta melaksanakan sertifikasi sebagai bahan legalisasi asset daerah	Peningkatan kapasitas SDM	masih kurang baik dalam tata Kelola aset			Melaksanakan inventarisasi asset daerah serta melaksanakan sertifikasi sebagai bahan legalisasi asset daerah
C.2.C	perlu dilaksanakannya manajemen SDM melalui pemantapan SDM.	Perlu adanya peningkatan keahlian dengan mengadakan diklat dan pembekalan pada ASN	iklim kerja nya kurang bagus dan yang harus diperbaiki adalah motivasi kerja			perlu dilaksanakannya manajemen SDM melalui pemantapan SDM.
C.3.A	terfokus pada dokumen perencanaan daerah serta peningkatan indeks kepuasan masyarakat di berbagai sektor	Sesuai yang tercantum dalam dokumen RPJMD, yang disusun berdasarkan permasalah yang terdapat di masyarakat	pemulihan ekonomi dan insfrastruktur			terfokus pada dokumen perencanaan daerah serta peningkatan indeks kepuasan masyarakat di berbagai sektor
C.3.B	melaksanakan penthahelix antar stakeholder guna pencapaian pembangunan daerah	Ya sudah dilakukan kolaborasi pentahelix	**kolaborasi dengan dunia usaha, Provinsi dan pusat tetapi belum optimal**			melaksanakan penthahelix antar stakeholder guna pencapaian pembangunan daerah
C.3.C	sangat berpengaruh dan signifikan penggunaan IT dalam pencapaian visi misi pembangunan	Cukup dapat membantu dalam peningkatan pelayanan publik.	belum di lakukan dengan optimal			sangat berpengaruh dan signifikan penggunaan IT dalam pencapaian visi misi pembangunan
C.4.A	reward dan funishment tidak optimal	Diterapkan tetapi belum sangat optimal	**Tidak ada**			reward dan funishment tidak optimal
C.4.B	ada di BKPSDM	Tidak tahu	**Tidak ada**			ada di BKPSDM
C.4.C	melaksanakan pelatihan, bimbingan teknis, capacity building dalam rangka peningkatan kapasitas SDM	Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan.	**Sosialisasi dan bimbingan Teknis**			melaksanakan pelatihan, bimbingan teknis, capacity building dalam rangka

bappelitbangda

						peningkatan kapasitas SDM

Responden 1 Ellam Muhammad A, SE NIP. 198701172009011001

Responden 2 Andi Hardiyanto

RESPONDEN 3 Dini Herviani, SKM., ME. 197409271998032007

Responden 4 Fenny Puspadewi Hermawan

Responden 5 Ira pryadarsani

RESPONDEN 6 Regi Firmansyah R, ST., MM. NIP.19770822 200901 1 009

RESPONDEN 7 LAELA MAHENDRAWATI

Responden 8 Achmad aries se mm NIP. 196904102006041004

RESPONDEN 9 M. Imam Yudha W 198612092010011004

Responden 10 Radita Sunu

Responden 11 GALIH MAHENDRA

Responden 12

bappelitbangda

bappelitbangda