

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN TENTANG SISTEM KERJA PERANGKAT DAERAH KABUPATEN BULELENG (STUDI KASUS PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU)

Shinta Brafiana Putri^{1(a)}, Sofjan Aripin^{2(b)}, Andi Wijaya Aripin^{3(c)}

^{1,2}Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka

^{a)}brafiana.shinta@gmail.com, ^{b)}sofjan@ecampus.ut.ac.id, ^{c)}andiwijaya1973@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

29-04-2026

Diterbitkan Online:

24-06-2026

Kata Kunci:

Pelaksanaan Kebijakan,
Sistem Kerja Regional,
Reformasi Birokrasi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sistem kerja perangkat daerah pasca penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Buleleng. Studi kasus dilakukan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) sebagai SKPD yang terdampak langsung perubahan struktur organisasi. Latar belakang penelitian meliputi adanya resistensi pegawai, ketidaksesuaian dokumen dengan regulasi, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, serta dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III yang mencakup aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun regulasi dan teknologi telah tersedia, implementasi sistem kerja baru masih menghadapi berbagai kendala, seperti budaya kerja lama yang masih kuat, kurang optimalnya penggunaan aplikasi untuk kolaborasi lintas unit, rendahnya pemahaman pegawai terhadap sistem kerja tim (squad team), serta belum optimalnya standar operasional prosedur. Selain itu, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia juga menjadi hambatan utama. Peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari 82,41 pada tahun 2022 menjadi 84,26 pada tahun 2024 menunjukkan adanya dampak positif dari implementasi kebijakan sistem kerja terhadap kualitas pelayanan publik di DPMPTSP Kabupaten Buleleng. Oleh karena itu, diperlukan inovasi dan perbaikan berkelanjutan guna mewujudkan birokrasi yang lebih efisien, kolaboratif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Keywords:

Policy Implementation,
Regional Work System,
Bureaucratic Reform

Corresponding Author:

brafiana.shinta@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of regional government work system policies following bureaucratic simplification in Buleleng Regency. The case study was conducted at the Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP), as it is the regional work unit directly affected by organizational restructuring. The background of this research includes employee resistance, inconsistencies between documents and regulations, and the suboptimal use of technology. This study employs a descriptive qualitative approach using a case study method and is analyzed based on Edward III's policy implementation theory, which includes communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results indicate that although regulations and technological support are already in place, the implementation of the new work system still faces several challenges. These include the persistence of traditional work culture, the underutilization of applications for cross-unit collaboration, limited understanding among employees regarding the squad team system, and suboptimal standard operating procedures. In addition, limited budgets and human resources also pose major obstacles. The increase in the Public Satisfaction Index (PSI) from 82.41 in 2022 to 84.26 in 2024 demonstrates the positive impact of

implementing work system policies on the quality of public services at the DPMPTSP of Buleleng Regency. Therefore, continuous innovation and improvement are necessary to achieve a more efficient, collaborative bureaucracy that is oriented toward high-quality public service.

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v8i2.1581>

PENDAHULUAN

Birokrasi publik dirancang sebagai instrumen utama dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, kinerja birokrasi di Indonesia masih menghadapi berbagai persoalan mendasar. Struktur organisasi yang hierarkis dan berlapis seringkali memperlambat proses pengambilan keputusan, sementara koordinasi antar unit belum berjalan optimal. Kondisi ini tercermin dari masih tingginya laporan maladministrasi yang diterima Ombudsman Republik Indonesia, yang mencapai lebih dari 2.000 laporan pada tahun 2023. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa problem birokrasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyangkut efektivitas implementasi kebijakan publik (Ombudsman Republik Indonesia, 2023).

Tuntutan terhadap birokrasi yang adaptif, responsif, dan berbasis kinerja semakin menguat seiring dengan dinamika pembangunan nasional. Berbagai persoalan seperti tumpang tindih kebijakan, proses bisnis yang kompleks, lemahnya sistem merit, serta belum optimalnya kolaborasi antar aktor kebijakan menjadi indikator bahwa reformasi birokrasi masih menjadi agenda strategis yang belum selesai (Eko, 2020). Paparan Kementerian PANRB (2024) menegaskan bahwa transformasi birokrasi tidak cukup hanya melalui perubahan struktur, tetapi juga harus menyentuh aspek sistem kerja dan budaya organisasi.

Arah reformasi birokrasi di Indonesia telah ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi*. Salah satu kebijakan kunci yang berkembang adalah penyederhanaan birokrasi melalui pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional (Marthalina, 2021). Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih lincah, mempercepat alur kerja, serta meningkatkan profesionalisme aparatur (Efendi & Frinaldi, 2024). Data Badan Kepegawaian Negara menunjukkan adanya peningkatan jumlah jabatan fungsional secara signifikan dalam periode 2020–2023, yang

menandakan adanya pergeseran paradigma dari birokrasi struktural menuju birokrasi berbasis kompetensi.

Perubahan struktur tersebut menuntut adanya penyesuaian sistem kerja yang tidak lagi berorientasi pada hierarki, melainkan pada kolaborasi dan fleksibilitas. Sistem kerja baru diarahkan untuk mendukung penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 (Supriyanto et al., 2021). Dalam hal ini, sistem kerja tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga menjadi mekanisme strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui integrasi teknologi dan kerja tim lintas fungsi.

Implementasi kebijakan ini kemudian diterjemahkan pada tingkat daerah, salah satunya di Kabupaten Buleleng melalui Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2023 tentang Sistem Kerja Perangkat Daerah. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) menjadi perangkat daerah yang mengalami transformasi signifikan, baik dari sisi struktur organisasi maupun mekanisme kerja. Perubahan nomenklatur organisasi dari bidang dan seksi menjadi kelompok substansi serta pergeseran peran jabatan fungsional menunjukkan adanya upaya membangun sistem kerja yang lebih adaptif.

Jika ditelusuri, transformasi tersebut dapat dipahami melalui perubahan struktur organisasi sebelum dan sesudah penyederhanaan birokrasi. Sebelum reformasi, struktur organisasi DPMPTSP masih didominasi oleh pola hierarkis dengan pembagian bidang dan seksi yang berlapis. Setelah penyederhanaan, struktur berubah menjadi lebih ramping dengan pendekatan berbasis substansi, di mana jabatan fungsional berperan sebagai koordinator. Pada tahap terbaru, peran tersebut semakin fleksibel melalui mekanisme penugasan berbasis tim (squad team). Perubahan ini menunjukkan adanya pergeseran dari birokrasi struktural menuju birokrasi kolaboratif.

Walaupun demikian, implementasi kebijakan sistem kerja tidak selalu berjalan

sesuai dengan desain yang telah dirumuskan. Berdasarkan observasi awal dan wawancara pendahuluan dengan beberapa pegawai di DPMPTSP Kabupaten Buleleng, ditemukan bahwa pemanfaatan teknologi belum sepenuhnya terintegrasi, koordinasi lintas unit masih terbatas, serta adaptasi pegawai terhadap sistem kerja baru berjalan secara bertahap. Resistensi terhadap perubahan juga masih terlihat, terutama karena kuatnya budaya kerja lama yang berbasis hierarki. Selain itu, ketidaksesuaian Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan sistem kerja baru menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara regulasi dan praktik di lapangan.

Di sisi lain, Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada DPMPTSP Kabupaten Buleleng mengalami peningkatan dari 82,41 pada tahun 2022 menjadi 84,26 pada tahun 2024. Kondisi ini menunjukkan adanya dampak positif dari implementasi reformasi birokrasi dan sistem kerja baru terhadap kualitas pelayanan publik.

Tabel 1. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) DPMPTSP Kabupaten Buleleng

Tahun	Periode Survei	Nilai IKM
2022	1 Juli 2022 – 31 Desember 2022	82,41
2024	1 Januari 2024 – 30 Juni 2024	84,26

Sumber: DPMPTSP Kabupaten Buleleng, 2024

Kondisi ini menghadirkan dinamika yang menarik, di mana perbaikan kinerja layanan terjadi di tengah berbagai kendala implementasi. Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh desain kebijakan, tetapi juga oleh proses implementasinya.

Dalam kajian implementasi kebijakan, model yang dikembangkan oleh Edward III (1980) menekankan empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel ini menjadi kerangka analisis yang relevan untuk memahami dinamika implementasi kebijakan sistem kerja di tingkat daerah, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan sistem kerja masih menghadapi berbagai tantangan. Purnamasari (2021) menemukan bahwa implementasi sistem kerja belum berjalan optimal akibat lemahnya

kepatuhan terhadap regulasi (Purnamasari, 2021). Setiawan et al. (2022) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi (Setiawan et al., 2022). Wahyuningtyas (2023) menyoroti keterbatasan sumber daya sebagai kendala utama (Wahyuningtyas, 2023). Ramadhan (2023) menemukan bahwa faktor anggaran menjadi hambatan dalam penyetaraan jabatan (Ramadhan, 2023). Pongdatu et al. (2023) mengungkap pentingnya dukungan informasi dan SOP dalam implementasi kebijakan (Pongdatu et al., 2023), sementara Amantha (2024) menegaskan bahwa penyesuaian sistem kerja memerlukan kesiapan struktural dan kultural secara bersamaan (Amantha et al., 2024).

Meskipun penelitian tersebut memberikan kontribusi penting, sebagian besar masih berfokus pada aspek penyederhanaan struktur organisasi dan belum secara mendalam mengkaji implementasi sistem kerja sebagai fase lanjutan reformasi birokrasi. Selain itu, kajian yang secara spesifik mengkaji implementasi kebijakan sistem kerja pada tingkat perangkat daerah dengan pendekatan model Edward III, khususnya di wilayah Bali, masih relatif terbatas. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menempatkan sistem kerja sebagai fokus utama analisis, bukan sekadar sebagai konsekuensi dari perubahan struktur organisasi. Selain itu, penelitian ini mengkaji implementasi kebijakan dalam konteks empiris di tingkat kabupaten dengan mempertimbangkan dinamika struktural dan kultural secara bersamaan. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif dalam memahami keberhasilan dan kendala implementasi kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan sistem kerja perangkat daerah di DPMPTSP Kabupaten Buleleng dengan menggunakan model Edward III, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian administrasi publik serta menjadi masukan praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas reformasi birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk

memahami secara mendalam implementasi kebijakan sistem kerja perangkat daerah di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Buleleng (Achjar et al., 2023; Sugiyono, 2023). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menangkap dinamika kebijakan, interaksi antar aktor, serta konteks organisasi secara holistik yang tidak dapat dijelaskan melalui pendekatan kuantitatif (Creswell, 2023; Sugiyono, 2023). Desain studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi fenomena kebijakan dalam satu sistem yang terikat, sehingga memungkinkan analisis yang lebih kontekstual dan mendalam (Rahardjo, 2023).

Penelitian dilaksanakan di DPMPTSP Kabupaten Buleleng dalam rentang waktu Oktober 2024 hingga Agustus 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi ini merupakan salah satu perangkat daerah yang mengalami transformasi struktur organisasi dan sistem kerja secara signifikan pasca kebijakan penyederhanaan birokrasi, serta memiliki karakteristik pelayanan publik yang langsung bersentuhan dengan masyarakat.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder (Raharjo, 2008; Rizky Fadilla & Ayu Wulandari, 2023). Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan, sedangkan observasi digunakan untuk mengamati pola koordinasi, mekanisme kerja, dan aktivitas organisasi dalam pelaksanaan sistem kerja baru. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi seperti regulasi, SOP, arsip penugasan, dan dokumen perencanaan (Sugiyono, 2023).

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2023). Kriteria informan meliputi keterlibatan langsung dalam implementasi kebijakan, pemahaman terhadap sistem kerja baru, serta posisi dalam struktur organisasi. Informan terdiri 6 orang dari pimpinan, pejabat fungsional, dan pelaksana, sehingga mampu merepresentasikan berbagai perspektif dalam organisasi.

Tabel 2. Daftar Informan Penelitian

No.	Inisial	Jenis Kelamin	Jabatan	Keterangan
1	KAW	L	Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Buleleng	Informan 1, informan kunci
2	PLP	P	Penata Kelola Penanaman Modal Ahli Madya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Buleleng	Informan 2, informan utama
3	IKS	L	Penata Perizinan Ahli Muda Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Buleleng	Informan 3, informan utama
4	KEK	P	Perencana Ahli Muda Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kab. Buleleng	Informan 3, informan utama
5	LPS	P	Penata Kelola Penanaman Modal Ahli Pertama	Informan 4, informan pendukung
6	NMS	P	Pelaksana	Informan 4, informan pendukung

Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrumen utama (human instrument) yang secara langsung mengumpulkan dan menganalisis data. Untuk menjaga konsistensi dan kedalaman data, digunakan pedoman wawancara yang disusun berdasarkan indikator teori implementasi kebijakan Edward III (1980), yang meliputi dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Teori ini digunakan sebagai kerangka analisis utama dalam menginterpretasikan data dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan implementasi kebijakan.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (2018) yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles & Huberman, 2018). Proses analisis dilakukan secara simultan sejak tahap pengumpulan data sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna secara berkelanjutan. Untuk mendukung proses pengolahan dan visualisasi data kualitatif, penelitian ini juga memanfaatkan bantuan perangkat lunak Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS), yaitu NVivo 12, khususnya dalam proses coding, kategorisasi data, dan penyusunan project map. (Saadah et al., 2022; Susanto et al., 2023; Sutriani & Octaviani, 2019).

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, yaitu dengan membandingkan data

hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Moleong, 2020). Selain itu, dilakukan member check kepada informan untuk memastikan kesesuaian antara interpretasi peneliti dan kondisi empiris. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan kredibilitas, konsistensi, dan keandalan temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Buleleng merupakan perangkat daerah yang berperan strategis dalam pengelolaan investasi dan pelayanan perizinan maupun non-perizinan. Posisi ini menempatkan DPMPTSP sebagai garda depan dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif sekaligus sebagai indikator kualitas pelayanan publik di tingkat daerah.

Secara normatif, tugas dan fungsi DPMPTSP mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 2021 yang mencakup perumusan kebijakan, pelaksanaan pelayanan, evaluasi, serta administrasi di bidang penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu. Ketentuan tersebut kemudian dijabarkan lebih operasional melalui Peraturan Bupati Buleleng Nomor 3 Tahun 2023 yang mengatur pembagian tugas, struktur organisasi, serta tata kerja perangkat daerah.

Namun, yang menjadi poin penting dalam konteks penelitian ini bukan sekadar fungsi normatif, melainkan transformasi kelembagaan yang terjadi pasca kebijakan penyederhanaan birokrasi. Struktur organisasi DPMPTSP yang sebelumnya bersifat hierarkis dengan pembagian bidang dan sub bidang, kini berubah menjadi struktur yang lebih ramping dengan dominasi jabatan fungsional. Seluruh jabatan administrator dan pengawas disetarakan menjadi jabatan fungsional, sehingga mekanisme kerja tidak lagi berbasis hierarki, melainkan berbasis penugasan dan kolaborasi tim.

Perubahan struktur ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3. Perubahan Struktur Organisasi DPMPTSP

Aspek	Sebelum Penyederhanaan	Setelah Penyederhanaan
Struktur	Hierarkis (Bidang & Seksi)	Ramping (Fungsional)
Pola kerja	Berjenjang	Fleksibel & kolaboratif
Pengambilan keputusan	Bertahap	Lebih cepat
Koordinasi	Formal struktural	Berbasis tim

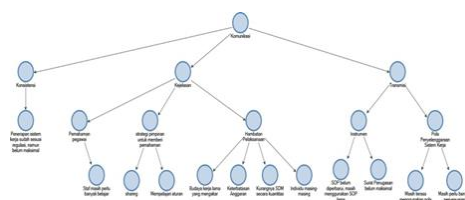
Transformasi tersebut membawa implikasi langsung terhadap sistem kerja organisasi. Pola kerja yang sebelumnya berjenjang berubah menjadi lebih dinamis, di mana distribusi tugas dilakukan melalui mekanisme surat penugasan baik secara individu maupun tim. Dalam konteks ini, jabatan fungsional tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai koordinator kegiatan.

Perubahan ini tidak sepenuhnya berjalan tanpa hambatan. Secara empiris, masih ditemukan adanya kecenderungan pola kerja lama yang bersifat struktural, terutama dalam hal koordinasi dan pelaksanaan tugas. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi tidak secara otomatis diikuti oleh perubahan budaya kerja.

Jika dikaitkan dengan konteks implementasi kebijakan, kondisi tersebut menjadi menarik karena menunjukkan adanya kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik di lapangan. Hal inilah yang kemudian menjadi pintu masuk untuk menganalisis implementasi kebijakan sistem kerja menggunakan pendekatan Edward III pada bagian berikutnya.

Dimensi Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja

Implementasi kebijakan sistem kerja pada DPMPTSP Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa dimensi komunikasi menjadi determinan utama dalam menjembatani kebijakan normatif dengan praktik implementatif.



Gambar 1. Dimensi Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada DPMPTSP

Sumber: Olah data menggunakan Software Nvivo 12, 2025

Gambar tersebut menunjukkan bahwa dimensi komunikasi terbentuk atas tiga elemen utama, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi yang saling berkaitan. Dominasi kode pada aspek pemahaman dan penyesuaian kebijakan mengindikasikan bahwa implementasi masih berada pada tahap adaptasi, sehingga komunikasi belum sepenuhnya optimal secara substantif.

Berdasarkan teori Edward III, komunikasi mencakup tiga aspek utama, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi. Ketiga aspek ini tidak hanya berfungsi sebagai media penyampaian kebijakan, tetapi juga sebagai mekanisme kontrol dalam memastikan kebijakan dapat dipahami, diterjemahkan, dan dilaksanakan secara tepat oleh para pelaksana kebijakan.

Transmisi kebijakan di DPMPTSP telah dilakukan melalui berbagai instrumen formal, seperti SOP, surat penugasan, serta dukungan sistem digital berupa E-Surat. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transmisi belum sepenuhnya optimal, terutama pada periode awal implementasi kebijakan. Hal ini terlihat dari belum diperbarunya SOP pada tahun 2022–2024 yang masih menggunakan nomenklatur lama, sehingga tidak selaras dengan sistem kerja berbasis jabatan fungsional yang diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2023.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya *implementation gap*, di mana kebijakan telah ditetapkan secara normatif, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh instrumen teknis yang memadai. Keterlambatan penyesuaian SOP akibat belum tersedianya petunjuk teknis dari pemerintah pusat memperlihatkan bahwa implementasi kebijakan sangat bergantung pada sinkronisasi regulasi antar level pemerintahan.

Tabel 4. Perbandingan SOP Sebelum dan Sesudah Penyesuaian Sistem Kerja

Aspek	SOP 2022–2024	SOP 2025
Struktur kerja	Berbasis struktur bidang dan seksi	Berbasis jabatan fungsional dan substansi
Pola koordinasi	Berjenjang	Lebih fleksibel dan kolaboratif
Mekanisme penugasan	Melalui alur struktural	Melalui penugasan berbasis fungsi
Penanggung jawab	Kepala bidang dan kepala seksi	Koordinator/substansi dan jabatan fungsional
Kesesuaian dengan Perbup No. 5 Tahun 2023	Belum sepenuhnya sesuai	Sudah menyesuaikan
Aspek	SOP 2022–2024	SOP 2025

Sumber: Dokumen SOP DPMPTSP Kabupaten Buleleng, diolah peneliti, 2025

Tabel tersebut menunjukkan adanya transformasi dari sistem kerja lama yang berbasis hierarki menuju sistem kerja berbasis jabatan fungsional dengan pola koordinasi yang lebih fleksibel. Proses penyesuaian tidak berlangsung secara simultan antara regulasi dan implementasi operasional, terutama pada tahap awal penerapan kebijakan.

Di sisi lain, penerapan E-Surat memberikan dampak positif dalam mempercepat alur komunikasi dan disposisi tugas. Pimpinan dapat langsung memberikan penugasan tanpa melalui jalur berjenjang, sehingga meningkatkan efisiensi pelayanan. Akan tetapi, efektivitas ini masih bersifat teknis dan belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan pola kerja organisasi. Hal ini terlihat dari masih adanya kecenderungan pelaksana kebijakan untuk mempertahankan pola koordinasi struktural.

Selain itu, dalam mekanisme penugasan tim lintas unit, ditemukan bahwa prosedur belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan dalam regulasi. Tidak adanya dokumen pendukung tertentu menunjukkan bahwa transmisi kebijakan belum diikuti dengan kepatuhan prosedural yang konsisten.

Kejelasan komunikasi merupakan aspek krusial dalam memastikan keberhasilan implementasi kebijakan. Dalam konteks DPMPTSP, meskipun kebijakan sistem kerja telah diatur secara formal, implementasinya masih menghadapi tantangan dalam hal pemahaman pelaksana kebijakan.

Sebagian pegawai masih mengalami kebingungan dalam memahami perubahan sistem kerja dari struktural ke fungsional, khususnya terkait pembagian tugas dan tanggung jawab. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh informan 3 (IKS), Penata Perizinan Ahli Muda pada DPMPTSP:

“... Kita akui sampai saat ini, teman-teman khususnya staf, masih perlu banyak belajar terkait tupoksi masing-masing. Sehingga tanpa diperintah berjenjang, semestinya mereka bisa jalan sendiri.”

Informan tersebut juga menambahkan:
“... Namun kami masih ada rasa struktural, jadi kadang tugas itu ada jenjangnya juga. Itu yang masih perlu kita sesuaikan.”

Hal ini menunjukkan bahwa kejelasan kebijakan tidak hanya bergantung pada dokumen formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mentransformasikan

kebijakan tersebut menjadi pedoman kerja yang operasional dan mudah dipahami.

Upaya sosialisasi yang dilakukan oleh pimpinan, baik melalui koordinasi dengan Bagian Organisasi dan BKPSDM maupun melalui kegiatan sharing internal, menunjukkan adanya strategi adaptif untuk meningkatkan pemahaman pegawai. Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan bahwa proses internalisasi kebijakan masih belum merata.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan berada pada fase transisi, di mana secara struktural kebijakan telah diterapkan, tetapi secara kognitif dan kultural belum sepenuhnya dipahami oleh seluruh pelaksana kebijakan. Hal ini sejalan dengan konsep *organizational learning*, di mana perubahan sistem kerja memerlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Konsistensi menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa kebijakan tidak hanya dipahami, tetapi juga dilaksanakan secara berkelanjutan. Dalam implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPTSP, konsistensi masih menjadi tantangan utama.

Meskipun regulasi telah memberikan pedoman yang jelas, implementasinya masih memerlukan penyesuaian berkelanjutan. Hal ini terlihat dari masih adanya perbedaan dalam pemahaman tugas antar pegawai serta belum optimalnya pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa konsistensi tidak hanya bergantung pada kejelasan regulasi, tetapi juga pada komitmen pimpinan dan efektivitas sistem pengawasan.

Untuk memperjelas kondisi implementasi komunikasi secara keseluruhan, berikut disajikan sintesis analisis:

Tabel 5. Sintesis Analisis Dimensi Komunikasi Implementasi Kebijakan

Aspek	Temuan Lapangan	Interpretasi Analitis
Transmisi	SOP belum diperbarui, penugasan belum sepenuhnya sesuai prosedur	Terjadi kesenjangan implementasi akibat keterlambatan regulasi teknis
Kejelasan	Pegawai belum memahami penuh sistem kerja baru	Kebijakan belum terinternalisasi secara merata
Konsistensi	Implementasi belum stabil dan masih dalam penyesuaian	Dibutuhkan penguatan pengawasan dan komitmen organisasi

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dipahami bahwa dimensi komunikasi telah berjalan secara fungsional, tetapi belum sepenuhnya optimal secara substantif. Komunikasi kebijakan masih menghadapi tantangan dalam hal sinkronisasi regulasi, kejelasan operasional, serta konsistensi implementasi.

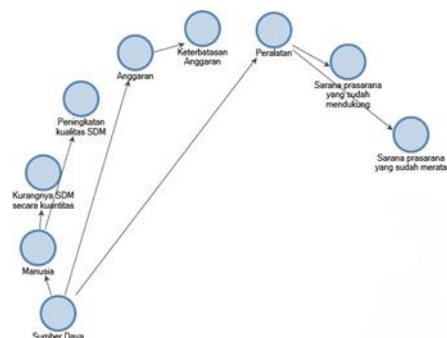
Secara keseluruhan, implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPTSP Kabupaten Buleleng menunjukkan bahwa komunikasi telah menjadi fondasi penting dalam mendukung perubahan sistem kerja. Namun, efektivitas komunikasi tersebut masih bersifat parsial karena belum diiringi dengan transformasi budaya kerja dan penguatan instrumen operasional.

Temuan ini memperkuat teori Edward III bahwa komunikasi bukan hanya sekadar penyampaian informasi, tetapi juga mencakup kejelasan makna dan konsistensi pelaksanaan. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa dalam konteks reformasi birokrasi, faktor kultural organisasi memiliki peran yang signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh seberapa baik kebijakan dikomunikasikan, tetapi juga oleh sejauh mana kebijakan tersebut dapat dipahami, diterima, dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh pelaksana kebijakan.

Dimensi Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja

Sumber daya merupakan prasyarat fundamental dalam implementasi kebijakan, karena keberhasilan suatu kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kejelasan regulasi, tetapi juga oleh kesiapan input organisasi dalam menjalankannya. Dalam perspektif Edward III, kegagalan implementasi seringkali disebabkan oleh keterbatasan sumber daya, baik dalam aspek manusia, anggaran, maupun sarana pendukung. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan yang baik sekalipun tidak akan berjalan efektif tanpa dukungan kapasitas organisasi yang memadai.



Gambar 2. SOP Izin Penerbitan Reklame Tahun 2025

Gambar tersebut menunjukkan bahwa sumber daya tidak berdiri secara terpisah, melainkan saling berkelindan dalam mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan. Dominasi keterkaitan antara aspek sumber daya manusia dan anggaran mengindikasikan bahwa permasalahan utama implementasi tidak hanya terletak pada kapasitas individu, tetapi juga pada dukungan struktural yang menyertainya.

Secara empiris, DPMPTSP telah menunjukkan upaya yang cukup progresif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan teknis, seperti diklat OSS dan pelayanan publik. Strategi transfer knowledge internal juga memperkuat kapasitas kolektif organisasi, sehingga peningkatan kompetensi tidak hanya bersifat individual, tetapi juga institusional.

Namun demikian, temuan penelitian menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara kualitas dan kuantitas SDM. Kekosongan jabatan fungsional, terutama pada level tertentu, menjadi hambatan struktural yang berdampak langsung pada beban kerja dan efektivitas pelayanan. Regulasi pengisian jabatan yang ketat menyebabkan organisasi tidak dapat secara cepat memenuhi kebutuhan SDM, sehingga muncul potensi overload kerja dan ketidakefisienan pelaksanaan tugas.

Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas SDM tanpa diimbangi dengan pemenuhan kuantitas yang memadai justru dapat menimbulkan bottleneck dalam implementasi kebijakan. Dalam konteks teori Edward III, hal ini mencerminkan bahwa dimensi sumber daya belum terpenuhi secara optimal, sehingga berimplikasi pada keterbatasan kinerja organisasi.

Pada subdimensi anggaran, implementasi kebijakan menghadapi tantangan signifikan sejak diberlakukannya kebijakan efisiensi

anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025. Kebijakan ini mendorong optimalisasi penggunaan anggaran, namun di sisi lain membatasi ruang gerak organisasi dalam menjalankan program secara maksimal.

Keterbatasan anggaran berdampak pada tertundanya beberapa program strategis, seperti pelatihan pegawai dan penguatan pelayanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran, meskipun penting secara makro, dapat menjadi hambatan implementatif jika tidak diimbangi dengan strategi prioritas yang tepat.

Tabel 6. Data realisasi anggaran DPMPTSP Tahun 2021- Juli 2025

Tahun	Pagu	Realiasi	Persentase
2021	8.908.337.013	8.516.561.947	92,96%
2022	9.879.903.750	9.177.278.963	92,89%
2023	12.394.445.238	9.841.048.772	79,40%
2024	14.023.532.510	13.674.503.427	97,51%
2025 (Jan-Jul)	8.845.092.785	4.769.624.268	53,92%

Tabel tersebut menunjukkan bahwa secara umum kemampuan serapan anggaran tergolong tinggi, namun terjadi penurunan signifikan pada fase awal implementasi kebijakan (2023) serta penyesuaian pada tahun 2025 akibat efisiensi anggaran. Hal ini mengindikasikan bahwa stabilitas anggaran memiliki hubungan langsung dengan stabilitas implementasi kebijakan.

Dengan demikian, anggaran dalam konteks ini berfungsi sebagai enabler sekaligus constraint, tergantung pada bagaimana kebijakan fiskal diterjemahkan dalam konteks organisasi.

Pada aspek sarana dan prasarana, DPMPTSP relatif berada dalam kondisi yang memadai. Infrastruktur pelayanan, khususnya di Mal Pelayanan Publik, telah memenuhi standar pelayanan publik dan mendukung pelaksanaan tugas secara operasional. Pemerataan peralatan kerja juga telah dilakukan dengan pendekatan keadilan fungsional, yaitu menyesuaikan kebutuhan masing-masing unit kerja.

Tantangan yang muncul bukan lagi pada ketersediaan fisik, melainkan pada optimalisasi infrastruktur digital, terutama dalam mendukung sistem kerja berbasis teknologi. Kebutuhan peningkatan bandwidth dan integrasi sistem menunjukkan bahwa

transformasi digital masih berada pada tahap penguatan, belum sepenuhnya matang.

Secara keseluruhan, dimensi sumber daya dalam implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPTSP Kabupaten Buleleng menunjukkan kondisi semi-optimal, di mana:

- Kualitas SDM meningkat, tetapi kuantitas belum mencukupi
- Anggaran tersedia, tetapi dibatasi kebijakan efisiensi
- Sarana prasarana memadai, tetapi belum sepenuhnya adaptif digital

Temuan ini menegaskan bahwa hambatan implementasi kebijakan tidak bersifat tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antar komponen sumber daya. Oleh karena itu, pendekatan parsial tidak cukup untuk meningkatkan efektivitas implementasi.

Dalam konteks ini, diperlukan strategi integratif yang mencakup:

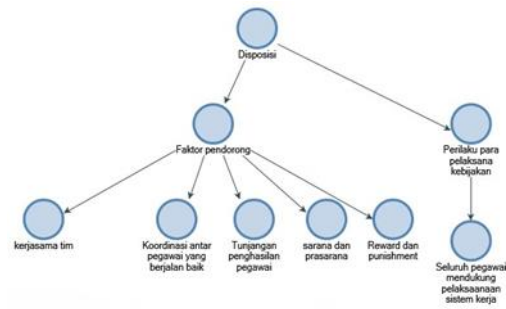
- perencanaan kebutuhan SDM berbasis analisis jabatan,
- pengelolaan anggaran berbasis prioritas kinerja,
- serta penguatan infrastruktur digital sebagai penopang sistem kerja modern.

Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada ketersediaan sumber daya, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dan mensinergikan sumber daya tersebut secara strategis.

Dimensi Disposisi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja

Disposisi dalam implementasi kebijakan merujuk pada sikap, komitmen, dan perilaku para pelaksana kebijakan dalam menjalankan instruksi yang telah ditetapkan. Dalam perspektif Edward III, keberhasilan implementasi sangat ditentukan oleh sejauh mana pelaksana memiliki kesediaan dan komitmen untuk menjalankan kebijakan secara konsisten. Artinya, meskipun komunikasi dan sumber daya telah tersedia, kebijakan tidak akan berjalan efektif apabila tidak didukung oleh sikap positif dari para pelaksana.

Untuk memahami bagaimana disposisi bekerja dalam implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPTSP Kabupaten Buleleng, hasil analisis NVivo menunjukkan adanya keterkaitan antara perilaku pelaksana dan faktor-faktor pendorong organisasi.



Gambar 3. SOP Izin Penerbitan Reklame Tahun 2025

Gambar tersebut menunjukkan bahwa disposisi tidak hanya berkaitan dengan sikap individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor struktural seperti koordinasi, reward and punishment, serta dukungan sarana prasarana. Hal ini menegaskan bahwa perilaku pelaksana kebijakan merupakan hasil interaksi antara motivasi internal dan sistem organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum disposisi pelaksana kebijakan di DPMPTSP dapat dikategorikan cukup baik. Komitmen pimpinan yang kuat menjadi faktor kunci yang mendorong seluruh pegawai, baik ASN maupun tenaga kontrak, untuk mendukung implementasi kebijakan sistem kerja. Komitmen tersebut tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga ditransformasikan melalui komunikasi yang berjenjang hingga ke level operasional.

Selain itu, koordinasi antar pegawai yang telah terbangun sejak sebelum implementasi kebijakan menjadi modal sosial yang memperlancar adaptasi terhadap sistem kerja baru. Hubungan kerja yang sudah terbentuk sebelumnya membuat proses transisi tidak menimbulkan resistensi yang signifikan, sehingga komunikasi vertikal maupun horizontal dapat berjalan secara relatif lancar (Tampubolon, 2020).

Namun demikian, temuan penelitian juga menunjukkan adanya fenomena residual struktural, yaitu masih adanya pola pikir lama yang terbawa dalam sistem kerja baru. Meskipun secara formal telah terjadi pergeseran ke jabatan fungsional, sebagian pegawai masih merasakan adanya hierarki dalam pelaksanaan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan disposisi tidak terjadi secara instan, melainkan membutuhkan proses adaptasi yang berkelanjutan.

Selain faktor internal individu, disposisi pelaksana kebijakan juga dipengaruhi oleh

berbagai faktor pendorong organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi menjadi faktor dominan dalam membentuk perilaku kerja yang kolaboratif. Komunikasi yang terbuka memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang efektif, sementara koordinasi yang baik mencegah terjadinya tumpang tindih tugas.

Di sisi lain, sistem insentif seperti tunjangan penghasilan pegawai serta mekanisme reward dan punishment juga berperan dalam membentuk motivasi kerja. Keberadaan sistem penghargaan memberikan dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja, sementara mekanisme kontrol memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan tetap berada dalam koridor yang ditetapkan.

Namun demikian, jika dianalisis lebih dalam, faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa disposisi pelaksana masih cenderung dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik, belum sepenuhnya berbasis pada internalisasi nilai kebijakan. Artinya, dukungan terhadap kebijakan masih bergantung pada sistem insentif dan pengawasan, bukan sepenuhnya pada kesadaran intrinsik.

Pada tahap refreezing, yaitu fase penguatan terhadap perubahan yang telah dilakukan. Pada tahap ini, organisasi berupaya menstabilkan sistem kerja baru melalui berbagai mekanisme, seperti pemberian insentif, penguatan koordinasi, dan penyediaan fasilitas.

Namun, belum sepenuhnya hilangnya pola struktural lama menunjukkan bahwa proses refreezing belum sepenuhnya stabil. Hal ini menandakan bahwa transformasi organisasi masih berlangsung dan memerlukan penguatan lebih lanjut, terutama dalam membangun budaya kerja yang benar-benar berbasis fungsional.

Secara keseluruhan, dimensi disposisi dalam implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPSTSP Kabupaten Buleleng menunjukkan kecenderungan positif, namun belum sepenuhnya optimal. Komitmen pimpinan, koordinasi yang baik, serta dukungan sistem insentif menjadi faktor utama yang mendorong keberhasilan implementasi.

Akan tetapi, masih adanya sisa pola struktural dan ketergantungan pada motivasi eksternal menunjukkan bahwa transformasi disposisi belum sepenuhnya tuntas. Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan dalam memperkuat internalisasi nilai kebijakan, sehingga perilaku pelaksana tidak hanya

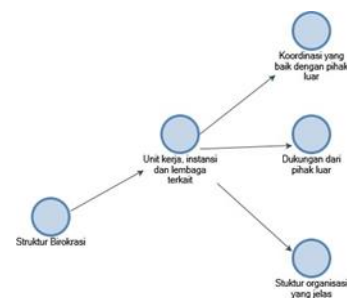
didorong oleh sistem, tetapi juga oleh kesadaran profesional.

Dengan demikian, disposisi bukan hanya soal sikap menerima kebijakan, tetapi juga tentang bagaimana kebijakan tersebut dihayati dan dijalankan secara konsisten dalam praktik organisasi.

Dimensi Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja

Struktur birokrasi merupakan elemen kunci dalam memastikan implementasi kebijakan berjalan secara sistematis dan terkoordinasi. Dalam perspektif George C. Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh komunikasi, sumber daya, dan disposisi, tetapi juga oleh bagaimana struktur organisasi mampu mengatur alur kerja, distribusi kewenangan, serta mekanisme koordinasi antar unit. Bahkan, ketika sumber daya tersedia dan pelaksana memiliki komitmen, kebijakan tetap berpotensi gagal apabila struktur birokrasi tidak mendukung.

Dalam konteks DPMPSTSP Kabupaten Buleleng, struktur birokrasi telah mengalami penyesuaian pasca penyederhanaan birokrasi melalui penguatan jabatan fungsional. Struktur ini tidak hanya menentukan pembagian tugas, tetapi juga menjadi kerangka koordinasi antar unit internal dan eksternal dalam pelaksanaan kebijakan.



Gambar 4. Dimensi Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada DPMPSTSP

Gambar tersebut menunjukkan bahwa struktur birokrasi tidak hanya terdiri dari unit internal organisasi, tetapi juga mencakup keterlibatan aktor eksternal seperti OPD teknis, instansi vertikal, dan masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi kebijakan pada DPMPSTSP bersifat kolaboratif dan lintas sektor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur birokrasi di DPMPSTSP telah mengacu

pada regulasi yang berlaku, dengan pembagian yang jelas antara jabatan struktural dan jabatan fungsional. Kejelasan ini berkontribusi pada minimnya tumpang tindih tugas serta mempermudah koordinasi internal.

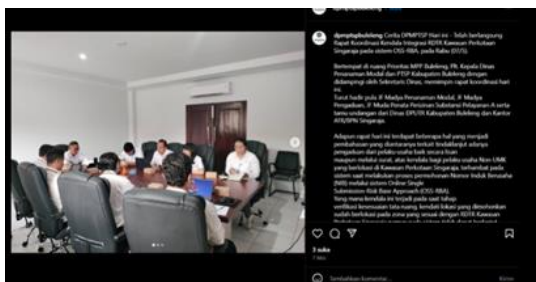
Namun, jika dianalisis lebih dalam, kejelasan struktur formal tidak sepenuhnya menghilangkan dinamika dalam praktik. Transformasi dari struktur hierarkis ke fungsional menuntut perubahan pola kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Dalam hal ini, struktur birokrasi tidak lagi bersifat kaku, tetapi bergerak menuju model yang lebih adaptif.

Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi di DPMPTSP berada pada fase transisi menuju post-bureaucratic organization, di mana batas antar unit menjadi lebih cair, namun tetap membutuhkan kejelasan peran untuk menjaga efektivitas kerja.

Salah satu karakteristik penting dalam struktur birokrasi menurut Edward III adalah fragmentasi, yaitu pembagian tugas ke dalam unit-unit yang lebih spesifik. Di DPMPTSP, fragmentasi ini terlihat dari pembagian fungsi antara bidang perizinan, penanaman modal, serta unit pelayanan publik.

Namun, fragmentasi yang efektif harus diimbangi dengan koordinasi yang kuat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa koordinasi antar unit internal maupun dengan pihak eksternal berjalan cukup baik, terutama melalui mekanisme Mal Pelayanan Publik (MPP). Kehadiran MPP memperkuat integrasi layanan dan memungkinkan kolaborasi lintas instansi dalam satu ruang pelayanan.

Koordinasi dengan pihak luar, seperti OPD teknis, instansi vertikal, serta asosiasi pelaku usaha, menjadi faktor penting dalam mendukung implementasi kebijakan. Partisipasi eksternal tidak hanya memperluas sumber daya, tetapi juga meningkatkan legitimasi dan kualitas pelayanan publik.



Gambar 5. DPMPTSP Melakukan Rapat Koordinasi Terkait Pengaduan Dari Para Pelaku Usaha

Gambar tersebut merepresentasikan praktik koordinasi yang menjadi tulang punggung implementasi kebijakan, khususnya dalam menangani pelayanan perizinan dan pengaduan masyarakat.

Meskipun struktur birokrasi di DPMPTSP telah berjalan cukup baik, terdapat potensi tantangan yang perlu dicermati. Struktur yang melibatkan banyak aktor eksternal berpotensi menimbulkan kompleksitas koordinasi, terutama jika terjadi perbedaan kepentingan atau ketidaksinkronan komunikasi.

Di sisi lain, keterbukaan terhadap partisipasi eksternal justru menjadi kekuatan dalam meningkatkan kualitas kebijakan. Hal ini menunjukkan bahwa struktur birokrasi tidak lagi bersifat tertutup, melainkan berkembang menjadi model collaborative governance.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Pongdatu et al. (2023) yang menegaskan bahwa struktur birokrasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh kejelasan internal, tetapi juga oleh kemampuan dalam membangun jaringan koordinasi eksternal.

Secara keseluruhan, struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPTSP Kabupaten Buleleng menunjukkan kondisi yang relatif efektif, dengan karakteristik:

- Struktur organisasi jelas dan sesuai regulasi
- Fragmentasi tugas berjalan sesuai fungsi
- Koordinasi internal dan eksternal cukup kuat
- Kolaborasi lintas instansi semakin berkembang

Efektivitas tersebut masih bergantung pada kemampuan organisasi dalam menjaga konsistensi koordinasi dan mengelola kompleksitas hubungan antar aktor.

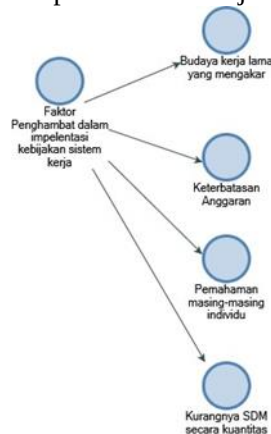
Dengan demikian, struktur birokrasi tidak hanya berfungsi sebagai kerangka administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis dalam mengintegrasikan berbagai kepentingan untuk mencapai tujuan kebijakan secara optimal.

Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Kebijakan Sistem Kerja

Implementasi kebijakan sistem kerja pada DPMPTSP Kabupaten Buleleng secara umum telah berjalan dengan baik, namun belum mencapai tingkat optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh

desain kebijakan, tetapi juga oleh berbagai faktor kontekstual yang mempengaruhi proses pelaksanaannya di lapangan.

Untuk mengidentifikasi secara komprehensif dinamika tersebut, hasil analisis NVivo memetakan faktor-faktor penghambat yang saling berkaitan dan mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan.



Gambar 6. Faktor-faktor penghambat dalam Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada DPMPTSP

Gambar tersebut menunjukkan bahwa hambatan implementasi tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk dari interaksi empat faktor utama, yaitu budaya kerja lama, keterbatasan anggaran, ketidaksamaan pemahaman individu, dan keterbatasan jumlah SDM.

Hambatan paling dominan dalam implementasi kebijakan ini adalah budaya kerja lama yang masih mengakar. Meskipun sistem kerja telah mengalami transformasi menuju model fungsional yang lebih fleksibel, praktik kerja di lapangan masih menunjukkan kecenderungan mempertahankan pola hierarkis. Hal ini tercermin dari masih adanya mekanisme kerja berjenjang dan “rasa struktural” yang belum sepenuhnya hilang. Secara analitis, kondisi ini menunjukkan adanya *cultural lag*, yaitu keterlambatan perubahan budaya organisasi dibandingkan perubahan struktur formal.

Selain itu, keterbatasan anggaran menjadi hambatan struktural yang signifikan. Kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 membatasi ruang fiskal organisasi, sehingga berdampak pada pelaksanaan program, terutama kegiatan lapangan dan penguatan kapasitas pegawai. Dalam konteks ini, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai sumber daya, tetapi juga

sebagai instrumen strategis yang menentukan intensitas implementasi kebijakan.

Faktor berikutnya adalah ketidaksamaan pemahaman individu, yang menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan belum sepenuhnya efektif. Perbedaan latar belakang, tingkat partisipasi dalam sosialisasi, serta akses informasi menyebabkan interpretasi kebijakan menjadi tidak seragam. Hal ini berdampak pada munculnya variasi dalam pelaksanaan tugas, yang berpotensi menghambat keseragaman implementasi.

Di sisi lain, keterbatasan SDM secara kuantitas memperkuat hambatan yang ada. Kekurangan tenaga kerja, terutama pada jabatan fungsional, menyebabkan beban kerja yang tinggi dan mengurangi kapasitas organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap sistem kerja baru. Kondisi ini menciptakan efek domino, di mana pegawai lebih fokus pada penyelesaian tugas rutin dibandingkan peningkatan pemahaman terhadap kebijakan.

Secara keseluruhan, keempat faktor tersebut menunjukkan bahwa hambatan implementasi bersifat multidimensional, mencakup aspek kultural, struktural, dan kognitif.

Di tengah berbagai hambatan tersebut, implementasi kebijakan tetap menunjukkan capaian positif yang didukung oleh beberapa faktor kunci. Salah satu faktor utama adalah koordinasi antar pegawai yang berjalan dengan baik. Koordinasi yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal, memungkinkan terjadinya sinkronisasi tugas dan memperkecil potensi tumpang tindih pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat keterbatasan sumber daya, kekuatan relasional organisasi mampu menjadi penopang implementasi kebijakan.

Faktor pendukung lainnya adalah penerapan reward dan punishment yang berfungsi sebagai mekanisme motivasi sekaligus kontrol. Sistem ini tidak hanya meningkatkan disiplin pegawai, tetapi juga mendorong terbentuknya perilaku kerja yang lebih profesional. Dalam perspektif teori perubahan organisasi, reward dan punishment berperan sebagai instrumen untuk mempercepat proses adaptasi terhadap sistem kerja baru.

Selain itu, ketersediaan sarana dan prasarana yang relatif memadai, khususnya melalui Mal Pelayanan Publik, menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran implementasi kebijakan. Infrastruktur yang tersedia memungkinkan pelayanan publik berjalan lebih

efisien dan terintegrasi. Namun demikian, kebutuhan peningkatan infrastruktur digital menunjukkan bahwa dukungan fasilitas masih perlu dikembangkan secara berkelanjutan.

Jika ditarik secara keseluruhan, implementasi kebijakan sistem kerja di DPMPSTSP Kabupaten Buleleng berada dalam kondisi paradoks implementatif, yaitu:

- Di satu sisi, terdapat hambatan struktural dan kultural yang menghambat optimalisasi kebijakan
- Di sisi lain, terdapat kekuatan organisasi yang mampu menjaga keberlanjutan implementasi

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak bersifat absolut, melainkan berada pada spektrum antara optimal dan adaptif. Artinya, meskipun belum sempurna, kebijakan tetap berjalan karena adanya faktor pendukung yang mampu mengompensasi kelemahan yang ada.

Strategi perbaikan implementasi kebijakan tidak cukup hanya berfokus pada penguatan satu aspek, tetapi harus dilakukan secara simultan melalui: transformasi budaya kerja, penguatan kapasitas SDM, optimalisasi anggaran, serta peningkatan kualitas komunikasi kebijakan.

Pendekatan integratif ini menjadi kunci untuk mendorong implementasi kebijakan sistem kerja menuju kondisi yang lebih optimal dan berkelanjutan.

PENUTUP

Implementasi kebijakan sistem kerja pada DPMPSTSP Kabupaten Buleleng telah berjalan cukup baik, namun belum optimal karena masih berada pada fase transisi dari sistem struktural ke fungsional. Berdasarkan teori Edward III, efektivitas implementasi dipengaruhi oleh empat dimensi utama.

Dimensi komunikasi menunjukkan adanya kendala pada kejelasan dan konsistensi informasi. Dimensi sumber daya belum optimal karena ketidakseimbangan antara kualitas dan kuantitas SDM serta keterbatasan anggaran. Dimensi disposisi tergolong baik ditandai dengan komitmen dan koordinasi yang kuat, namun masih dipengaruhi pola pikir struktural lama. Sementara itu, struktur birokrasi telah jelas dan mendukung koordinasi, tetapi masih memerlukan penguatan kolaborasi lintas sektor.

Hambatan utama implementasi meliputi budaya kerja lama yang masih mengakar, keterbatasan anggaran, perbedaan pemahaman

individu, dan kekurangan SDM. Di sisi lain, koordinasi yang baik, sistem *reward and punishment*, serta sarana prasarana yang memadai menjadi faktor pendukung utama dalam pelaksanaan kebijakan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan sistem kerja bersifat adaptif, namun belum sepenuhnya optimal, sehingga diperlukan penguatan pada aspek budaya kerja, kapasitas SDM, serta konsistensi pelaksanaan kebijakan agar tujuan reformasi birokrasi dapat tercapai secara maksimal.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, terutama karena fokus penelitian hanya dilakukan pada satu perangkat daerah, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada seluruh organisasi perangkat daerah di Kabupaten Buleleng. Selain itu, penelitian ini lebih menitikberatkan pada aspek implementasi kebijakan dari perspektif internal organisasi dan belum mengkaji secara mendalam persepsi masyarakat terhadap dampak perubahan sistem kerja terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas lokasi penelitian, menggunakan pendekatan komparatif antar perangkat daerah, serta mengintegrasikan perspektif pengguna layanan untuk memperoleh gambaran implementasi kebijakan yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Achjar, K. A. H., Rusliyadi, M., Zaenurrosyid, A., Rumata, N. A., Nirwana, I., & Abadi, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif: Panduan Praktis untuk Analisis Data Kualitatif dan Studi Kasus*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Amantha, G. K., Lampung, U., & Birokrasi, P. (2024). *Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi pada pemerintah provinsi lampung*. 9(2), 20–32.
- Creswell, J. W., & Creswell, D. W. (2023). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications. <https://drive.google.com/drive/folders/1wt dKaiJ2kX4Ve6-32KQyTWQA4awQTC92>
- Dewi, L. P. (2023). Kerja sama direktorat jenderal bea cukai (djbc) dengan the

- general administration of china customs (GACC) dalam upaya mengatasi penyelundupan narkoba di indonesia. *Journal of International Relations Diponegoro*, 9(1), 324–330.
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4). <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
- Eko, P. (2020). Isu-isu Kontemporer Kebijakan Dan Governansi Publik di Indonesia. In *Kencana*. Kencana.
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1). <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2018). *Qualitative data analysis*. https://scholar.google.co.id/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=46.%09Miles%2C+M.+B.%2C+%26+Huberman%2C+A.+M.+%282018%29.+Qualitative+data+analysis.+UI+Press.&btnG
- Moleong, J. L. (2020). metodologi penelitian kualitatif J lexy Moleong. *Jurnal Ilmiah*.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2023). *Laporan kinerja Ombudsman RI Kuartal II tahun 2023: Penyelesaian laporan masyarakat semakin berkualitas*. Ombudsman Republik Indonesia.
- Pongdatu, K. A. T., Waworundeng, W., & Niode, B. (2023). Implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah untuk penyederhanaan birokrasi di lingkungan sekretariat daerah provinsi sulawesi utara. *Jurnal ilmiah edunomika*, 7(2). <https://doi.org/10.29040/JIE.V7I2.8789>
- Rahardjo, M. (2023). studi kasus dalam penelitian kualitatif: konsep dan prosedurnya. In *Repository.uin malang*.
- Raharjo, M. (2008). Metode Pengumpulan Data Penelitian Kualitatif. *Animal Genetics*, 39(5).
- Ramadhan, S. B. (2023). Implementasi permenpan rb nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional di pemerintah kota pasuruan provinsi jawa timur. *Pharmacognosy Magazine*, 75(17).
- Rizky Fadilla, A., & Ayu Wulandari, P. (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(No 3).
- Saadah, M., Prasetyo, Y. C., & Rahmayati, G. T. (2022). Strategi dalam menjaga keabsahan data pada penelitian kualitatif. *Al- 'Adad: Jurnal Tadris Matematika*, 1(2), 54–64. <https://doi.org/10.24260/ADD.V1I2.1113>
- Setiawan, I., Sururama, R., & Nurdin, I. (2022). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v2i1.2380>
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Supriyanto, S., Ridwan, A., Tamam, R., Santoso, M. I., Satria, D., & Mutaqin, A. I. S. (2021). Perancangan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) yang berkelanjutan di Provinsi Banten. *Journal Industrial Servicess*, 7(1). <https://doi.org/10.36055/12952>
- Susanto, D., Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, 1(1). <https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.60>

Sutriani, E., & Octaviani, R. (2019). Topik: analisis data dan pengecekan keabsahan data. *INA-Rxiv*.

Tampubolon, M. P. (2020). Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi. In *Bogor; Mitra Wacana Media*.

Wahyuningtyas, S. (2023). *Pelaksanaan Penyederhanaan Birokrasi Dalam Menunjang Percepatan Reformasi Birokrasi Di Lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan*. Universitas Islam Malang.