

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN STRUKTUR ORGANISASI PADA INSTANSI PEMERINTAH UNTUK PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI LINGKUNGAN SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA

Kristian A. T. Pongdatu, Welly Waworundeng, Burhan Niode*

Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi, Manado

E-mail: burhanniode@unsrat.ac.id

Abstract

This study investigates the implementation of the policy of simplifying the organisational structure in government agencies to simplify the bureaucracy within the Regional Secretariat of North Sulawesi Province. The study employs a descriptive qualitative method with nine informants obtained using purposive sampling technique. Data collection is carried out by means of observation, interviews, and documentation. The primary data of this research focus on aspects of policy implementation according to George Edward III which consist of communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. The results indicate that communication about the organisation structure simplification was not clearly obtained by the existing agencies and SKPDs, human resources were lacking, and the availability of financial resources was insufficient due to budget refocusing caused by the Covid-19 pandemic. However, the disposition of the implementers is running properly as evidenced by the issuance of governor regulation number 12 of 2022. The research conclusion is that the policy communication process is carried out even though the information obtained by the target group is not appropriate due to limited human resources in providing information. The implementation of the policy of simplifying the organisational structure was responded to by the issuance of a governor's regulation, but the implementation does not have an SOP. This study highlights the challenges faced in implementing bureaucratic reform in Indonesia and provides insights for policymakers on how to address these challenges.

Keywords : *Implementation, Structure Simplification, Bureaucracy Simplification*

1. PENDAHULUAN

Upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia dilakukan melalui reformasi birokrasi. Fokus utama dari reformasi ini adalah pada aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur. Seiring dengan adanya berbagai permasalahan dan hambatan dalam sistem penyelenggaraan pemerintahan, perlu adanya perbaikan dan penataan ulang. Dengan reformasi birokrasi, diharapkan tercipta good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik sebagai langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih efektif dalam membantu tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu, perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi informasi, dan perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan masyarakat yang dinamis. Oleh karena itu, perlu diambil langkah-langkah komprehensif, mendasar, dan sistematis untuk mencapai tujuan dan sasaran reformasi secara efektif dan efisien. Namun, perlu diingat bahwa reformasi harus dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan tanpa mengambil tindakan yang radikal atau revolusioner (Menpan RB, 2009).

Untuk membangun sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif, dan efisien, langkah awal yang harus diambil adalah melalui reformasi birokrasi. Tujuannya adalah memberikan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan profesional berdasarkan prinsip-prinsip good governance. Sebagai panduan dalam melaksanakan program reformasi birokrasi nasional, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 dengan tiga sasaran hasil utama, yaitu peningkatan kapasitas dan akuntabilitas organisasi, pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, serta peningkatan pelayanan publik. Salah satu cara untuk mencapai sasaran tersebut adalah melalui program reformasi birokrasi pada unit kerja. Fokus pembenahan dan prioritas instansi pemerintah saat ini adalah menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dengan aparatur yang berintegritas tinggi, produktif, dan melayani secara prima untuk meningkatkan kepercayaan publik. Hal ini penting karena terdapat faktor ketidakpercayaan yang meluas terhadap kinerja pemerintahan, termasuk praktek korupsi yang masif.

Namun, menurut Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, terdapat tujuh realitas kebobrokan birokrasi di Indonesia yang perlu diperhatikan. Realitas tersebut antara lain yaitu: “pola pikir birokrat yang terlalu mengikuti aturan, orientasi budaya kerja yang lemah, organisasi birokrasi yang terlalu gemuk, peraturan perundang-undangan yang tidak harmonis, penempatan birokrat pada posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan, tumpang tindih kewenangan, dan pelayanan publik yang buruk. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi dengan efektif dan efisien, perlu dilakukan upaya yang komprehensif dan sistematis dalam mengatasi masalah-masalah tersebut (Afriandedy, 2020).”

Penyederhanaan birokrasi memang sangat penting dilakukan untuk mengatasi masalah kelemahan dalam sistem birokrasi di Indonesia. Dengan penyederhanaan birokrasi, diharapkan mampu mengurangi tumpang tindih kewenangan antar lembaga dan instansi, sehingga memudahkan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelayanan publik yang lebih baik. Selain itu, perubahan dalam model struktur organisasi yang dibangun secara fungsional juga diharapkan dapat memperbaiki orientasi budaya kerja para birokrasi dan meminimalisir terjadinya praktek KKN.

Namun, perlu diingat bahwa penyederhanaan birokrasi bukanlah satu-satunya solusi dalam upaya reformasi birokrasi di Indonesia. Selain itu, perubahan pola pikir dan budaya kerja para birokrasi juga sangat penting dalam upaya membangun birokrasi yang bersih, efektif dan efisien. Proses reformasi birokrasi harus dilakukan secara terus menerus dan terstruktur, serta melibatkan partisipasi aktif dari seluruh stakeholder termasuk masyarakat sebagai pengguna jasa pelayanan publik. Dalam jangka panjang, implementasi reformasi birokrasi yang berhasil akan memberikan dampak positif pada kualitas pelayanan publik, daya saing ekonomi dan kemajuan bangsa (Menpan RB, 2021).

Penyetaraan jabatan merupakan tahapan penting dalam penyederhanaan birokrasi, dimana hal ini dilakukan untuk menyesuaikan dengan struktur organisasi yang baru. Dalam hal ini, penyetaraan jabatan dilakukan untuk menghilangkan jabatan yang *overlap* atau tidak diperlukan, serta menyesuaikan gaji dan tunjangan dari jabatan yang sama di berbagai instansi pemerintah. Penyesuaian sistem kerja juga menjadi bagian penting dalam penyederhanaan birokrasi, dimana hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai dan meningkatkan efisiensi birokrasi.

Dalam pelaksanaannya, penyederhanaan birokrasi tidak hanya dilakukan oleh pemerintah, namun juga melibatkan seluruh pegawai dan instansi pemerintah. Dalam hal ini, pegawai dan pimpinan instansi pemerintah diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan penyederhanaan birokrasi. Selain itu, partisipasi masyarakat dan pengawasan dari publik juga menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan penyederhanaan birokrasi. Dalam jangka panjang,

penyederhanaan birokrasi diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi pelayanan publik dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Menyederhanakan birokrasi melalui transformasi organisasi, jabatan, dan manajemen kinerja adalah suatu tantangan yang kompleks. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti desain organisasi yang belum memadai untuk mendukung jabatan fungsional, kekurangan jenis jabatan fungsional, kurangnya profesionalisme dalam manajemen jabatan fungsional di beberapa instansi pemerintah, serta kesenjangan dalam kompetensi (Rusliandy, 2022).

Untuk mendukung program penyederhanaan birokrasi yang meliputi penyederhanaan struktur organisasi, pemerintah provinsi Sulawesi Utara telah menerapkan kebijakan tersebut di seluruh daerahnya, termasuk di provinsi Sulawesi Utara. Melalui Peraturan Gubernur Nomor 12 Tahun 2022 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi serta tata kerja perangkat daerah, Gubernur Sulawesi Utara menginstruksikan seluruh SKPD untuk melaksanakan Pergub tersebut. Dalam hal ini, Biro Organisasi dari 9 biro di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara bertanggung jawab untuk mengadministrasikan dan berkoordinasi dengan biro-biro lainnya dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam proses penyederhanaan struktur organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah Sulawesi Utara.

Dari hasil pengamatan awal, terlihat bahwa proses penyederhanaan organisasi di provinsi Sulawesi Utara mengalami kendala dalam keterlibatan biro-biro di sekretariat daerah. Meskipun biro organisasi bertanggung jawab terhadap penyederhanaan struktur organisasi, namun dalam proses pengusulan, ada ketentuan atau format dari pusat yang tidak dapat diubah sehingga biro organisasi menentukan sendiri pemetaan dan analisis penyederhanaan struktur organisasi tanpa melibatkan biro-biro dan SKPD-SKPD lainnya. Proses pengusulan yang ditetapkan oleh Kementerian PAN&RB tidak sepenuhnya disampaikan kepada perangkat daerah lainnya, yang menyebabkan ketidakselarasan tupoksi setelah adanya penetapan melalui Peraturan Gubernur. Hal ini juga menyebabkan tupoksi jabatan yang hilang tidak dijelaskan bersama dengan SKPD-SKPD, sehingga terjadi kesalahan penempatan posisi jabatan. Terlihat pula bahwa ketersediaan sumber daya manusia di biro organisasi sangat terbatas dan keterbatasan anggaran menjadi permasalahan dalam pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara.

Keterbatasan anggaran yang dihadapi disebabkan oleh pengalihan fokus anggaran selama pandemi COVID-19 dan kurangnya komunikasi yang efektif antara biro organisasi dengan biro lainnya dan SKPD-SKPD di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Utara. Akibatnya, Peraturan Gubernur nomor 12 Tahun 2022 mengalami revisi. Penyederhanaan struktur organisasi dianggap sebagai upaya untuk merampingkan unit organisasi dan tingkatan jabatan administrasi di instansi pemerintah.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di instansi pemerintah yang bertujuan untuk menyederhanakan birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Rumusan masalah yang diambil dari latar belakang ini adalah bagaimana implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi dilaksanakan di instansi pemerintah untuk menyederhanakan birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode deskriptif kualitatif digunakan untuk memberikan gambaran tentang pelaksanaan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah di

lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian dilakukan selama 4 bulan dan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Dalam memilih informan penelitian, teknik purposive sampling digunakan dan sebanyak 8 orang dipilih dari berbagai bagian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Data yang dikumpulkan berasal dari data primer dan sekunder. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data. Fokus penelitian meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dalam pelaksanaan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi pada instansi pemerintah di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat 9 informan utama yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Informan tersebut terdiri dari pejabat yang terkait dengan proses penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara, seperti biro umum, biro pemerintahan, dan biro administrasi. Mereka juga berkaitan dengan reformasi birokrasi, penyusunan struktur organisasi, analisis jabatan, serta pemetaan dan pengajuan usulan penyederhanaan struktur. Tujuan dari penggunaan informan adalah untuk mendapatkan informasi tentang pengelolaan tata naskah dinas di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

Ketika berbicara tentang penyederhanaan birokrasi, tidak hanya terkait dengan pengurangan kompleksitas struktur organisasi atau konversi dari pejabat administratif menjadi pejabat fungsional. Namun, tujuan utamanya adalah mengadaptasi sistem kerja agar mampu mentransformasi proses bisnis pemerintahan menjadi lebih dinamis, fleksibel, dan profesional. Oleh karena itu, sebagai bagian dari upaya untuk menyederhanakan birokrasi, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia telah menerbitkan Peraturan Menteri Nomor 25 Tahun 2021 tentang “Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, yang merupakan kebijakan yang diberlakukan untuk melengkapi pelaksanaan penyederhanaan birokrasi.”

Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan A. T. Yang adalah analis kebijakan modal biro organisasi (Reformasi Birokrasi) mengatakan bahwa:

“penyederhanaan organisasi di lingkungan pemerintah daerah merupakan bagian atau langkah dalam penyederhanaan birokrasi dalam rangka reformasi birokrasi di mana Lewat penyederhanaan struktur ini beberapa jabatan yang dipandang dapat disederhanakan untuk mempercepat birokrasi akan dihilangkan”.

Sama halnya juga yang disampaikan oleh informan N. D yang adalah analis kelembagaan biro organisasi sebagai staf pelaksanaan pemetaan dan pengajuan usul penyederhanaan struktur menyampaikan bahwa:

“penyederhanaan struktur organisasi merupakan suatu upaya atau langkah kebijakan pemerintah dalam rangka mewujudkan birokrasi yang ramping di mana dilaksanakan dalam rangka penyederhanaan birokrasi sebagai salah satu area perubahan dalam reformasi birokrasi”

Dalam proses penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan tahap-tahap yang telah ditentukan di mana dilakukan tahapan penyederhanaan struktur organisasi penyetaraan jabatan dan penyesuaian sistem kerja. Tahapan penyederhanaan struktur organisasi tersebut dilakukan melalui

tahapan pemetaan atau proses identifikasi jabatan mana saja yang akan disederhanakan dan dipertahankan yang selanjutnya proses pengajuan dan persetujuan dari Kementerian terkait dan yang terakhir merupakan penetapan melalui Peraturan Kepala daerah dalam hal ini gubernur.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan R. S yang adalah kasubag tata usaha biro administrasi mengatakan bahwa :

“penyederhanaan struktur organisasi perlu dilakukan dalam rangka untuk memangkas birokrasi yang selama ini dipandang berbelit-belit dengan harapan agar adanya perampingan struktur melalui penyederhanaan struktur, kinerja instansi pemerintah akan lebih cepat. Tapi perlu digarisbawahi, bahwa penyederhanaan ini tidak boleh salah sasaran artinya jangan sampai ada jabatan struktural yang masih diperlukan tetapi karena kesalahan identifikasi pada akhirnya dihilangkan. Dalam pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi, terdapat mekanisme pelaksanaan yang dilakukan dengan cara pemetaan dan analisis, pengajuan usulan dan penetapan”.

Hal senada juga disampaikan oleh informan A. O yang adalah kepala bagian biro administrasi yang menyampaikan bahwa:

“penyederhanaan struktur organisasi diperlukan dalam rangka membangun birokrasi yang lebih dinamis dan profesional. Organisasi yang ramping diharapkan dapat mempercepat sistem kerja, dan efisiensi serta efektifitas kerja. Untuk itu, harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya”.

Dari hasil wawancara dengan informan-informan yang terlibat dalam birokrasi pemerintahan, dapat disimpulkan bahwa penyederhanaan struktur organisasi dapat memberikan beberapa manfaat. “Pertama, penyederhanaan struktur organisasi dapat memperpendek dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan dalam birokrasi pemerintahan. Dengan demikian, pelayanan kepada masyarakat maupun kepada sesama instansi pemerintah dapat dilakukan dengan lebih cepat. Selain itu, penyederhanaan struktur organisasi juga dapat mengurangi terjadinya resiko penyimpangan baik dalam memahami tujuan organisasi maupun dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini disebabkan karena banyaknya pihak yang terlibat dalam setiap pengambilan keputusan dapat mengakibatkan ketidakjelasan arah kebijakan dan tumpang tindih tugas serta tanggung jawab.”

Kedua, penyederhanaan struktur organisasi juga dapat menyederhanakan proses koordinasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Dengan demikian, tercipta koordinasi yang lebih efektif dan efisien antara berbagai unit kerja di dalam birokrasi pemerintahan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih optimal.

Analisis proses penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara dalam rangka penyederhanaan birokrasi dilakukan dengan pendekatan yang didasarkan pada teori Edward III yang memiliki empat indikator yang terdiri dari komunikasi sumber daya disposisi dan struktur birokrasi.

1) Komunikasi

Komunikasi dalam suatu kebijakan merupakan suatu proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana kebijakan yang selanjutnya di efektifkan dengan cara penyampaian kepada kelompok sasaran kebijakan serta kelompok-kelompok yang berkepentingan. Dalam komunikasi diperlukan suatu proses penyampaian informasi yang

konsisten serta jelas. Pada penelitian yang dilakukan ini komunikasi terdiri dari keputusan-keputusan kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi di instansi pemerintah Sulawesi Utara dalam rangka untuk penyederhanaan birokrasi yang dijalankan sesuai dengan petunjuk pelaksana di mana perintah hal-hal lainnya yang menyebabkan komunikasi terjadi berupa komunikasi eksternal dan komunikasi internal.

Komunikasi internal yang dimaksudkan dalam penelitian ini yaitu komunikasi yang terjadi antar sesama pejabat yang berwenang yang mewakili instansi yang berada di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara dalam hal ini sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara. Proses komunikasi internal dilakukan secara formal dalam rapat dan nonformal yaitu perintah langsung dari pimpinan kepada bawahan sedangkan komunikasi eksternal merupakan komunikasi yang terjadi antara pemerintah dalam hal ini sekretariat daerah dan pejabat-pejabat di unit pelaksana yang berada di instansi pemerintah provinsi Sulawesi Utara. Konsistensi informasi dibutuhkan agar kebijakan yang diambil tidak membingungkan para pelaksana kebijakan serta sasaran kebijakan di mana Informasi yang disampaikan untuk melaksanakan suatu komunikasi harus konsisten dan jelas. Demikian halnya dalam proses komunikasi tentang penyederhanaan struktur organisasi yang berada di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara harus disampaikan kepada instansi-instansi agar sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan C. S yang adalah Kepala Bagian Kelembagaan Biro Organisasi, tentang proses komunikasi penyederhanaan struktur organisasi di instansi pemerintah Sulawesi Utara mengatakan bahwa:

“Informasi mengenai penyederhanaan struktur organisasi dalam rangka penyederhanaan birokrasi di sampaikan kepada seluruh perangkat daerah dan biro di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara dalam berbagai kesempatan, diantaranya melalui sosialisasi bahkan pada bulan April tahun 2021, Menteri PAN dan RB Bapak Tjahyo Kumolo berkunjung langsung ke Sulawesi Utara dan mensosialisasikan kebijakan ini”

Demikian halnya yang disampaikan juga oleh informan A. W tentang informasi penyederhanaan struktur organisasi sebagai bagian komunikasi antar instansi menyampaikan bahwa:

“di bagian biro pemerintahan sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara, informasi mengenai penyederhanaan struktur organisasi kami peroleh tidak saja dari sosialisasi atau penyampaian dari Biro Organisasi, tetapi kami juga memperoleh informasi melalui pemberitaan media massa, aturan-aturan yang dikeluarkan dari pusat dan materi-materi mengenai penyederhanaan organisasi ini sudah dapat diakses lewat internet”

Hal senada yang disampaikan oleh informan A. W didukung juga oleh informan R. S yang mengatakan:

“Isu atau berita terkait pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi ini sudah sangat mengemuka sebelum pelaksananya. Namun terkait informasi lebih jauh perihal tahapan pelaksanaannya kami di Biro Administrasi Pimpinan memperolehnya baik dari biro organisasi maupun dari browsing mandiri di internet”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses komunikasi penyampaian tentang penyederhanaan struktur organisasi sebagai bagian dari

penyederhanaan birokrasi di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara dijalankan oleh biro organisasi di Sekretariat Daerah di mana, biro organisasi melakukan pertemuan dengan biro-biro yang ada serta SKPD-SKPD yang berada di lingkungan pemerintah Sulawesi Utara dalam rangka mensosialisasikan tentang penyederhanaan struktur organisasi. Informasi tentang penyederhanaan struktur organisasi juga pernah disampaikan langsung oleh menteri pendayagunaan Aparatur Negara, Bapak Tjahyo Kumolo secara langsung pada saat mengadakan pertemuan dengan perangkat daerah di provinsi Sulawesi Utara.

2) Sumberdaya

a. Sumberdaya Manusia

Sumber daya manusia berkaitan erat dengan kualitas pekerjaan serta inovatif yang dapat ditimbulkan dari sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam mengeksekusi pekerjaan khususnya dalam bidang pelayanan publik. Dengan sumber daya manusia dari segi kuantitas dan kualitas yang mumpuni tentunya dapat membantu pencapaian tujuan atau sasaran dengan baik dan berdaya guna yang telah ditentukan oleh organisasi dan diharapkan juga sumber daya manusia dapat memiliki inovasi yaitu tentang kemampuan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian dalam rangka untuk mengeksekusi pekerjaan maupun menghasilkan karya baru terutama dalam pelayanan publik. Sumber daya manusia yang dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan sumber daya manusia yang aktif atau hadir dalam menjalankan suatu kewajiban tupoksi yang harus dilakukan sehingga dapat bertanggung jawab terhadap tuntutan pekerjaan yang diberikan serta memiliki sikap positif dalam bekerja di mana selalu berupaya untuk mencari berbagai jalan atau solusi dalam permasalahan yang dihadapi di lingkungan pekerjaan.

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan J. L menyampaikan bahwa:

“pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah khususnya yang berada di pemerintah Sulawesi Utara belum dapat dilakukan secara sepenuhnya dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya manusia dari segi kuantitas di biro organisasi serta adanya kebijakan moratorium penerimaan pegawai negeri sipil yang menyebabkan kekurangan tenaga di mana kekurangan tenaga ini tidak dapat atau belum mampu menggantikan atau diisi oleh tenaga harian lepas yang ada”

Informan J.L menambahkan:

“terkait dengan kurangnya sumber daya manusia dari segi ke kuantitas, mau tidak mau bagian kelembagaan pada biro organisasi bekerja ekstra dari segi waktu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tupoksi yang telah ditentukan”.

b. Sumberdaya Finansial

Keterbatasan anggaran yang tersedia memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan implementasi kebijakan. Hal ini merujuk pada fakta bahwa anggaran yang terbatas dapat membatasi kualitas pelayanan publik yang seharusnya diberikan secara maksimal kepada masyarakat, sehingga dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan tertentu. Dalam konteks ini, keterbatasan sumber daya finansial dapat mengakibatkan kegagalan pelaksanaan program karena tidak dapat dilaksanakan secara optimal. Terbatasnya sumber daya finansial juga dapat memengaruhi disposisi para pelaku kebijakan karena kekurangan anggaran yang diperlukan untuk menjalankan suatu program dapat menurunkan motivasi dan semangat mereka untuk melaksanakan kebijakan dengan baik. Oleh karena itu, penting untuk memperhatikan ketersediaan sumber daya finansial yang memadai dalam perencanaan dan implementasi kebijakan agar dapat memastikan keberhasilan pelaksanaan program.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan J. L menyampaikan bahwa:

“pelaksanaan penyederhanaan struktur dipengaruhi oleh pandemi covid 19 yang terjadi di mana kebijakan yang ini dilaksanakan di masa pandemi berdampak adanya refocusing atau pengurangan anggaran belanja khususnya di biro organisasi dan tentu saja pembatasan tatap muka yang menghalangi biro organisasi untuk melaksanakan forum pertemuan dalam kapasitas besar dengan perangkat daerah beserta biro-biro yang ada dan juga diakibatkan adanya ppkm yang membatasi kunjungan langsung ke Kementerian untuk berkoordinasi dan konsultasi secara intensif tentang penyederhanaan struktur organisasi”.

Sama halnya dengan informan A. O yang adalah kepala bagian umum biro administrasi yang mengatakan:

“anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah Sulawesi Utara itu sangat kurang. Hal tersebut diakibatkan adanya *refocusing* anggaran di semua perangkat daerah dan biro. Selain itu tidak meratanya informasi atau pemahaman di masing-masing instansi terkait pelaksanaan penyederhanaan struktur yang dapat dilihat dari perangkat daerah atau biro yang proaktif dalam mencari informasi Tetapi ada juga perangkat daerah maupun biro yang bersifat pasif artinya hanya menunggu informasi”.

Informan J. L menambahkan tentang sumber daya finansial atau anggaran yang berada di provinsi Sulawesi Utara dalam rangka penyelenggaraan penyederhanaan struktur organisasi mengatakan:

“dari sisi anggaran yang kurang dapat memberi dampak pada efisiensi kerja gimana efisiensi kerja harus diutamakan. Untuk pandemi covid-19 yang membatasi tatap muka dan koordinasi langsung maka pemanfaatan pertemuan secara virtual dan juga komunikasi secara daring diutamakan atau diprioritaskan sebagai salah satu langkah untuk mengatasi anggaran yang kurang dalam rangka untuk konsultasi di Kementerian maupun konsultasi antara biro dan SKPD yang berada di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara”.

Hasil wawancara dan pengamatan menunjukkan bahwa sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan implementasi kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi khususnya di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara tepatnya di sekretariat daerah terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya finansial atau anggaran. Dari segi sumber daya manusia menunjukkan bahwa jumlah pegawai dalam hal ini pegawai negeri sipil untuk mengeksekusi implementasi kebijakan ini sangat kurang. Sedangkan dari segi sumber daya finansial atau anggaran, pemerintah Sulawesi Utara memfokuskan anggaran dengan adanya *refocusing* sebagai bagian dari penanganan terhadap pandemi covid 19 yang terjadi.

3) Disposisi

Disposisi menjadi suatu langkah atau kemauan dan kecenderungan pelaku dalam rangka untuk mengeksekusi kebijakan yang telah ditentukan atau telah dibuat yang dilaksanakan dengan sungguh-sungguh yang bertujuan agar dapat mewujudkan tujuan dari kebijakan yang telah dibuat. Aspek faktor disposisi dalam implementasi kebijakan terdiri dari proses pengangkatan dan pemilihan personil sebagai pelaksana dalam implementasi kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi terutama di lingkungan sekretariat daerah pemerintah provinsi Sulawesi Utara.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan penelitian tentang sikap para implementor dalam mengimplementasikan kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi bersama dengan informan A. T, mengatakan:

“di lingkungan sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara, pelaksana utama dalam eksekusi implementasi kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi itu berada di biro organisasi dan juga melibatkan biro-biro lainnya yang berjumlah 8 biro serta unsur pimpinan dan para asisten sekretariat daerah serta Gubernur, Sekretaris Daerah dan Wakil Gubernur. Proses penyerahan struktur organisasi tersebut mengutamakan kepentingan pelayanan publik sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat.

Hasil wawancara dengan informan J. L mengatakan:

“sikap pelaksana implementasi kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi tentunya dilihat secara keseluruhan berada di biro administrasi. Di mana proses penyampaian yang dilakukan oleh SDM biro organisasi implementor mengeksekusi dengan baik. Implementor menyampaikan informasi tentang penyederhanaan struktur organisasi dengan menyampaikan informasi langsung ke SKPD dan juga melalui pertemuan terbatas namun sayangnya Informasi yang disampaikan tersebut hanya terkesan sekedar memberikan sosialisasi namun tidak menjelaskan secara spesifik tentang proses penyederhanaan struktur organisasi mengenai tupoksi yang muncul atau dihilangkan tidak diperoleh penjelasan yang signifikan.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti ditarik kesimpulan bahwa melalui indikator atau aspek disposisi, sekretariat daerah dalam hal ini biro organisasi menyampaikan tentang adanya penyederhanaan struktur organisasi dengan cara mengumpulkan SKPD dan biro-biro yang berkaitan dalam penyederhanaan struktur organisasi namun proses tersebut terkesan hanya mengumpulkan biro-biro dan instansi serta satuan kerja yang ada di lingkungan pemerintah daerah provinsi Sulawesi Utara namun tidak memberikan informasi secara jelas tentang tupoksi yang muncul ataupun dihilangkan sehingga dianggap bahwa sikap dari para implementor dalam menyampaikan informasi tersebut rancu yang menyebabkan ketidakjelasan informasi yang diperoleh.

4) Struktur Birokrasi

Implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan tarian daerah provinsi Sulawesi Utara didasarkan pada peraturan menteri Pan RB nomor 25 tahun 2021 di mana dalam Permenpan tersebut diatur langkah-langkah atau tahapan dalam penyederhanaan struktur organisasi yang dimulai dari proses pemetaan sampai dengan tahapan pengajuan dan pemetaan yang dikeluarkan oleh Kementerian PAN-RB.

Hasil wawancara peneliti dengan informan C.S mengatakan bahwa:

“proses penyederhanaan struktur organisasi didasarkan pada Permenpan nomor 25 tahun 2021 tentang tahapan yang harus dilalui di mana tahapan-tahapan tersebut dimulai dari pemetaan dan analisis jabatan yang akan disederhanakan atau dipertahankan kemudian tahapan pengajuan usulan yaitu tentang hasil pemetaan yang diusulkan ke Kementerian Dalam Negeri serta tahapan penetapan berupa hasil penyederhanaan struktur yang disetujui oleh Kementerian kemudian ditetapkan melalui peraturan Gubernur.”

Proses penyederhanaan struktur organisasi harus melibatkan kerjasama antar instansi dan sekretariat daerah yang ada di provinsi Sulawesi Utara hal tersebut sebagai bagian dari kerjasama perangkat daerah dan biro-biro di lingkungan sekretariat daerah.

Wawancara lanjutan yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan informan C. S, informan menyampaikan bahwa :

“respon dan kerjasama perangkat daerah dan biro-biro di lingkungan daerah khususnya dalam proses penyederhanaan struktur organisasi berjalan cukup baik”

Ditambahkan oleh informan A. O, yang mengatakan bahwa:

“respon dan kerjasama khusus dari biro-biro dan SKPD tentunya akan sangat responsif dan mendukung sepanjang komunikasi atau informasi yang diperoleh oleh biro segera untuk ditindaklanjuti”.

Hasil penelitian wawancara dan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan implementasi kebijakan dilihat dari elemen atau aspek struktur birokrasi tentang penyederhanaan struktur organisasi, penyederhanaan struktur organisasi memiliki standar operasional prosedur atau sop yang didasarkan pada tahapan melalui Permenpan nomor 25 tahun 2021.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Pemerintah telah menetapkan rencana besar untuk reformasi birokrasi dari tahun 2010 hingga 2025 melalui Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010. Penyederhanaan birokrasi adalah program utama dalam pembangunan bangsa dan telah disahkan dalam sidang paripurna Majelis Permusyawaratan Rakyat tahun 2019. Di Provinsi Sulawesi Utara, telah dikeluarkan peraturan Gubernur Nomor 12 tahun 2012 tentang struktur organisasi dan tugas-tugas instansi pemerintah yang mengatur pembentukan dan tugas-tugas sekretariat daerah, biro-biro, dewan perwakilan rakyat daerah, inspektorat daerah, dinas-dinas, dan badan-badan lainnya.

Penyederhanaan struktur organisasi instansi pemerintah sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja pemerintahan. Walaupun terdapat beberapa kendala, implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara tetap berjalan dengan lancar sesuai dengan harapan. Aspek-aspek seperti komunikasi, sumber daya manusia dan anggaran, disposisi, dan struktur birokrasi harus diperhatikan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Karena itu, penyederhanaan struktur organisasi merupakan langkah penting dalam reformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan. Namun, pelaksanaan kebijakan tersebut harus memperhatikan berbagai aspek yang terkait untuk dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

a. Komunikasi

Pemerintah provinsi Sulawesi Utara dalam rangka untuk menunjang penyederhanaan struktur organisasi harus mengikuti proses atau mekanisme penyederhanaan struktur organisasi yang dilakukan dengan proses tahapan yang terdiri dari tahapan pemetaan dan analisis; pengajuan

usulan: dan penetapan. Mekanisme tersebut harus dikomunikasikan kepada seluruh SKPD dan instansi yang berada di bawah naungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara. Proses komunikasi yang dimaksud adalah pemerintah provinsi Sulawesi Utara melalui biro organisasi sekretariat daerah menyampaikan informasi tentang penyederhanaan struktur organisasi yang harus menjelaskan tentang dampak positif maupun dampak negatif terhadap jabatan administratif atau struktur organisasi yang dipertahankan maupun yang disederhanakan melalui penetapan yang dilakukan oleh pemerintah daerah provinsi Sulawesi Utara yang sebelumnya sudah diajukan terlebih dahulu.

Dalam pelaksanaannya, komunikasi informasi tentang penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara melalui sekretariat daerah khususnya biro organisasi telah melaksanakan atau telah menginformasikan tentang penyederhanaan struktur organisasi dengan cara mengumpulkan seluruh instansi dan SKPD untuk selanjutnya disosialisasikan. Tetapi dalam proses sosialisasi tersebut terdapat kendala di mana proses sosialisasi tidak menjelaskan tentang kemana arah dari jabatan yang dihilangkan maupun dengan jabatan yang dipertahankan sehingga dianggap tidak memiliki informasi yang jelas yang tentunya dapat berdampak pada kedudukan, susunan organisasi tugas dan fungsi serta tata kerja perangkat daerah di wilayah provinsi Sulawesi Utara. Hal tersebut tentunya mengakibatkan kesenjangan pekerjaan tugas dan fungsi aparatur sipil negara dikarenakan tidak ada kejelasan tentang tupoksi yang berjalan.

Disesuaikan dengan mekanisme untuk penyederhanaan struktur organisasi, biro organisasi menyampaikan tentang tahapan pemetaan dan analisis yang dilakukan di masing-masing SKPD mengenai jabatan yang ada. Tetapi dari proses penyederhanaan yang dilakukan masing-masing SKPD dan instansi yang ada, tidak memperoleh kejelasan tentang mana saja yang akan dihilangkan maupun yang mana yang akan dipertahankan pada proses analisis dan pemetaan. Masing-masing SKPD dan instansi tidak memiliki arah yang jelas tentang bagaimana proses harus dijalankan. Hal ini menyebabkan analisis dan pemetaan yang diambil menimbulkan kerancuan sehingga berdampak pada proses pengusulan yang harus dilakukan ke sekretariat daerah dalam hal ini biro organisasi yang selanjutnya dari mengajukan usulan tersebut ke kementerian. Setelah dilakukannya pengajuan usulan tentang struktur organisasi yang telah dibuat dari masing-masing SKPD yang dikumpulkan oleh biro organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara selanjutnya pemerintah Sulawesi Utara menunggu keputusan dalam hal penetapan tentang hasil penyederhanaan struktur organisasi yang dilakukan apakah disetujui atau tidak yang lebih jelasnya mana jabatan yang akan dipertahankan serta jabatan mana yang akan dihilangkan.

Hasil komunikasi biro organisasi sekretariat daerah terhadap seluruh instansi dan SKPD yang berada di bawah pemerintahan provinsi Sulawesi Utara hanya berpatokan kepada peraturan menteri yang diikuti dengan dikeluarkannya Peraturan Gubernur sebagai acuan pemerintah daerah untuk mengimplementasikan kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi sebagai bagian dari penyederhanaan struktur organisasi. Untuk menjawab pertanyaan instansi dan SKPD yang diajukan kepada sekretariat daerah dalam hal ini biro organisasi tentang penyederhanaan struktur organisasi, biro organisasi sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara hanya memberikan informasi bahwa pelaksanaan atau implementasi penyederhanaan struktur organisasi hanya berpatokan pada peraturan menteri PANRB yang wajib untuk dilaksanakan tanpa ada penjelasan tentang bagian jabatan yang akan dihilangkan maupun dipertahankan.

Dalam proses komunikasi yang dilakukan pada SKPD dan instansi dengan biro organisasi yang berada di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara dapat dikatakan bahwa terjalin kerjasama dalam hal memberikan informasi tentang penyederhanaan struktur organisasi meskipun terdapat

beberapa kendala mengenai penjelasan yang harus lebih bisa diutarakan namun tidak diperoleh, dengan kata lain harus dikonsultasikan terlebih dahulu dengan kementerian yang mengeluarkan peraturan tetapi proses konsultasi tersebut tidak dapat dilakukan dikarenakan terdapat kendala diantaranya karena ada PPKM serta adanya keterbatasan anggaran (refocusing) untuk melakukan konsultasi langsung dengan kementerian.

Hambatan dalam komunikasi dapat mengganggu alur informasi dan mengakibatkan tidak efektifnya proses komunikasi. Hambatan tersebut dapat berupa teknis, semantik, atau perilaku (Putri, 2022). Tidak selalu hambatan berasal dari komunikator, tetapi juga dapat berasal dari komunikan yang mengalami kesulitan dalam memahami pesan (Alfi & Saputro, 2018). Hambatan dapat disebabkan oleh faktor lingkungan, fisik, dan psikis individu yang terlibat. Ada tiga bentuk hambatan komunikasi, yaitu hambatan teknis yang terkait dengan keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi, hambatan semantik yang terkait dengan pengungkapan pesan secara efektif melalui kata-kata, dan hambatan manusiawi yang terkait dengan faktor manusia seperti emosi, prasangka, persepsi, dan kemampuan atau ketidakmampuan (Silviani, 2020).

b. Sumberdaya

Selain faktor sumber daya, terdapat juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara. Faktor-faktor tersebut antara lain faktor politik, sosial, teknis, dan budaya organisasi.

Faktor politik dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan karena adanya perbedaan kepentingan dan pandangan di antara para aktor politik yang terlibat dalam proses implementasi. Faktor sosial seperti sikap dan partisipasi masyarakat juga dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi karena masyarakat merupakan penerima manfaat dari kebijakan tersebut. Faktor teknis seperti penggunaan teknologi dan prosedur yang tepat juga perlu diperhatikan dalam proses implementasi.

Selain itu, faktor budaya organisasi seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya dukungan dari atasan juga dapat menjadi kendala dalam implementasi kebijakan. Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk meminimalkan dampak negatif dari faktor-faktor tersebut dengan melakukan pengkajian dan analisis terhadap keadaan yang ada di lapangan serta mengambil langkah-langkah strategis yang tepat dalam pelaksanaan kebijakan (Suaib et al., 2022).

Sangat disayangkan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang memadai menjadi kendala dalam implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara. Dalam hal ini, dibutuhkan tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut, seperti meningkatkan jumlah staf yang berkualitas atau memberikan pelatihan dan pengembangan kepada staf yang ada agar memiliki kompetensi yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial atau anggaran juga merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi kebijakan. Ketersediaan anggaran yang memadai dapat memfasilitasi pelaksanaan kebijakan secara optimal, misalnya dalam hal pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan. Oleh karena itu, perlu adanya dukungan finansial yang memadai dari pemerintah untuk mendukung implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara.

Selain itu, penting untuk memperbaiki komunikasi antara biro organisasi dengan instansi dan SKPD yang terkait dalam hal penyampaian informasi tentang kebijakan. Komunikasi yang efektif dan terbuka dapat membantu mempercepat dan mempermudah pelaksanaan kebijakan (Agustino,

2006). Selain itu, perlu juga adanya fasilitas pendukung yang memadai seperti sarana komunikasi dan koordinasi antar instansi dan SKPD.

Dalam pelaksanaan kebijakan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilannya, seperti sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan komunikasi yang efektif. Untuk menjalankan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara dengan baik dan mencapai tujuan yang diinginkan, faktor-faktor ini perlu diperhatikan. Selain staf yang terlibat, informasi juga menjadi unsur penting dalam pelaksanaan kebijakan, yang harus disampaikan secara tepat dan relevan agar implementor memahami tugas yang harus dilakukan. Sumber daya manusia yang terlibat dalam pelaksanaan kebijakan harus memiliki wewenang formal agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Sementara itu, kendala sumber daya manusia dan finansial dapat menghambat pelaksanaan kebijakan. Adanya pandemi Covid-19 telah menyebabkan refocusing anggaran di lingkungan pemerintah provinsi Sulawesi Utara, sehingga keseluruhan anggaran yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kebijakan tidak dapat diperoleh sesuai dengan peruntukan. Namun, APBD dapat difokuskan sebagai bagian dari pemulihan ekonomi dan membantu masyarakat, UKM, dan penanganan Covid-19. Oleh karena itu, pemerintah daerah diharapkan dapat bergerak cepat dan berinovasi dalam bentuk kebijakan, kewenangan, dan program kerja untuk membantu pemulihan ekonomi nasional sesuai dengan kewenangannya masing-masing.

Salah satu dampak dari refocusing anggaran yang terjadi di wilayah pemerintahan provinsi Sulawesi Utara, pemerintah provinsi Sulawesi Utara tidak dapat melakukan konsultasi secara langsung di kementerian yang berada di Pulau Jawa di mana hal tersebut menjadi tantangan bagi sekretariat daerah dalam hal ini biro organisasi untuk menjawab pertanyaan yang diajukan oleh SKPD dan instansi yang berada di daerah tentang penyederhanaan struktur organisasi yang dilakukan.

Rencana kegiatan organisasi dalam jangka pendek yang diwujudkan dalam bentuk anggaran haruslah bersifat formal dan terdokumentasi dengan sistematis. Menurut Herlianto (2015), “anggaran harus disusun secara sengaja dan dalam unit kuantitatif yang berurutan berdasarkan logika. Penggunaan anggaran sebagai alat bantu manajemen, termasuk pemerintah, sangatlah penting terutama dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan. Kualitas anggaran bergantung pada seberapa baik perencanaan dan pengendalian anggaran yang dilakukan. Jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, langkah yang diperlukan adalah melakukan peninjauan kembali terhadap penetapan anggaran sebelumnya sebagai masukan bagi organisasi dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran yang lebih baik.”

Oleh sebab itu dengan adanya refocusing anggaran yang dimiliki oleh pemerintah daerah dalam hal ini pemerintah provinsi Sulawesi Utara, ketersediaan anggaran untuk proses pengimplementasian tentang penyederhanaan struktur organisasi sangat terbatas sehingga proses implementasi harus disesuaikan dengan menciptakan inovasi agar pengimplementasian dapat berjalan.

c. Disposisi

Aspek disposisi dalam proses implementasi kebijakan merupakan suatu sikap, komitmen dan keinginan dari pelaksana kebijakan dalam rangka untuk mengeksekusi kebijakan yang telah ditetapkan. Disposisi menjadi pendorong berhasilnya pelaksanaan kebijakan di mana disposisi pelaksana mempengaruhi kinerja kebijakan dikarenakan apabila pelaksanaan kebijakan berdasarkan pada sikap, komitmen dan keinginan menjalankan kebijakan secara baik, maka secara otomatis implementasi kebijakan dapat berjalan dan dapat dikatakan berhasil.

Dalam implementasi kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi, kemampuan para implementor dalam menjalankan implementasi kebijakan dinilai berjalan sebagaimana mestinya meskipun terdapat beberapa kendala diantaranya adalah ketersediaan fasilitas, namun para implementor memiliki komitmen dalam pengimplementasian tentang penyederhanaan struktur organisasi di mana ditangani langsung oleh sekretariat daerah khususnya biro organisasi serta biro-biro yang lain dan SKPD termasuk juga dari pimpinan tertinggi yang berada di pemerintahan provinsi Sulawesi Utara yaitu gubernur dan wakil gubernur.

Sikap yang diambil oleh para pelaksana kebijakan, yang disebut disposisi kebijakan, merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan publik. Untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan, para pelaksana tidak hanya perlu memahami dan menghargai kebijakan yang akan dilaksanakan, tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk mengimplementasikannya tanpa adanya bias dalam praktiknya.

Pemerintah provinsi Sulawesi Utara dalam rangka untuk mengimplementasikan penyederhanaan struktur organisasi melakukan pengangkatan personil untuk mengeksekusi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi dengan mengangkat orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan lebih khusus lagi untuk kepentingan publik. Hal ini dibuktikan dengan penyederhanaan struktur organisasi dilakukan koordinasi dengan gubernur wakil gubernur serta pimpinan-pimpinan yang ada di mana memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan kebijakan tentang penyederhanaan struktur organisasi meskipun dalam pelaksanaannya terdapat kendala atau hambatan. Para pimpinan mengeksekusi penyederhanaan struktur organisasi dibuktikan dengan dikeluarkannya peraturan gubernur.

d. Struktur Birokrasi

Dampak keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat tergantung pada struktur birokrasi. Meskipun sumber daya dan pelaksana kebijakan telah siap, serta memiliki kemauan dan kemampuan untuk melaksanakan kebijakan, namun jika struktur birokrasi tidak efektif, maka kebijakan tersebut bisa terhambat atau bahkan tidak terlaksana sama sekali. Kebijakan adalah hal yang kompleks dan memerlukan kerjasama banyak pihak, sehingga ketika struktur birokrasi tidak mendukung, sumber daya yang ada tidak akan digunakan secara efektif dan bisa menghambat jalannya kebijakan. Oleh karena itu, struktur birokrasi harus mampu mendukung kebijakan yang ditetapkan secara politik dan melakukan koordinasi dengan baik.

Untuk meningkatkan kinerja struktur birokrasi, standar operasional prosedur (SOP) sangat penting. SOP bisa membantu para pegawai sebagai pelaksana kebijakan atau administrasi birokrat dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, fragmentasi juga perlu dilakukan sebagai upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan atau aktivitas pegawai di antara beberapa unit kerja.

Pelaksanaan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah provinsi Sulawesi Utara, khususnya oleh biro organisasi, terganggu karena kurangnya struktur birokrasi dan SOP dalam pelaksanaannya. Struktur birokrasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, termasuk dalam aspek struktur organisasi, kewenangan, dan hubungan antara dan dalam organisasi. Semakin terfragmentasi struktur birokrasi, semakin intensif pula koordinasi yang diperlukan, sehingga distorsi komunikasi dapat terjadi. Jika para aktor kebijakan kurang memahami substansi kebijakan, maka kegagalan pelaksanaan kebijakan dapat terjadi. SOP yang jelas dapat membantu menentukan kebutuhan resources yang dibutuhkan untuk melaksanakan kebijakan dengan baik. Selain itu, struktur birokrasi juga mempengaruhi disposisi para pelaku kebijakan. Jika struktur birokrasi terfragmentasi, dapat terjadi konflik di antara pelaku

kebijakan yang mengakibatkan hubungan yang tidak harmonis dan perbedaan disposisi dalam melaksanakan kebijakan. Hal ini dapat berujung pada kegagalan pelaksanaan kebijakan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penjabaran yang telah diberikan, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan penyederhanaan struktur organisasi di sekretariat daerah Provinsi Sulawesi Utara, khususnya di biro organisasi, berjalan sesuai harapan, meskipun mengalami beberapa kendala. Hal ini didasarkan pada interpretasi data yang diperoleh dari aspek implementasi kebijakan menurut Edward III, yang meliputi “komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.” Namun, masih terdapat kekurangan dalam empat aspek tersebut. Pada aspek komunikasi, sosialisasi yang dilakukan oleh sekretariat daerah belum memberikan informasi yang memadai tentang dampak dari penyederhanaan atau penghilangan struktur pada instansi dan SKPD. Sumber daya yang terbatas, baik dari sumber daya manusia maupun anggaran, juga menjadi kendala dalam pelaksanaan kebijakan. Sedangkan disposisi para pelaksana di lapangan dinilai baik, namun masih diperlukan peningkatan pengawasan terhadap bawahan untuk meningkatkan kualitas informasi yang disampaikan. Selain itu, struktur birokrasi di biro organisasi tidak memiliki standar operasional prosedur, namun para implementor tetap bekerja sama untuk mengimplementasikan kebijakan.

Dalam rangka mendukung efektivitas penyederhanaan birokrasi, khususnya penyederhanaan struktur organisasi di lingkungan pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Utara, beberapa saran dapat diberikan. Pertama, perlu meningkatkan komunikasi yang dimiliki, khususnya dalam pemenuhan harapan substantif sebagai bagian dari permintaan dan kebutuhan publik. Komunikasi yang lebih terarah dan dapat disampaikan dan diperoleh oleh penerima informasi dengan baik akan memudahkan pemahaman tentang kebijakan penyederhanaan struktur organisasi. Kedua, perlu mempersiapkan sumber daya yang mumpuni dalam mengimplementasikan kebijakan. Hal ini berkaitan erat dengan sumber daya manusia dan sumber daya finansial, di mana perlu diberikan pelatihan bagi staf terutama dalam mengeksekusi kebijakan dan menyiapkan sarana prasarana penunjang yang dapat digunakan pada beberapa pengimplementasian kebijakan. Ketiga, perlu peningkatan pengawasan terhadap bawahan khususnya bagi para implementor di lapangan yang akan memberikan informasi dan sebagai bagian dari monitoring kebijakan yang telah diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriandedy, R. (2020). Dinamika Birokrasi Indonesia dan Sistem Pengawasan Untuk Mewujudkan Good Governance. *Pendadilan Agama Cilegon*. <https://www.pa-cilegon.go.id/artikel/248-dinamika-birokrasi-indonesia-dan-sistem-pengawasan-untuk-mewujudkan-good-governance>
- Agustino, L. (2006). Dasar-dasar Kebijakan Publik. *Bandung: CV. Alfabeta*.
- Alfi, I., & Saputro, D. R. (2018). Hambatan Komunikasi Pendamping Sosial. *Al-Balagh: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi*, 3(2), 193–210.
- Herlianto, D. (2015). *Anggaran Keuangan*. Gosityen Publishing. <http://balaiyanpus.jogjaprov.go.id/opac/detail-opac/?id=276564>. ISBN: 978-602-1107-15-7
- Menpan RB. (2009). Reformasi Birokrasi. *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/reformasi-birokrasi/makna-dan-tujuan>
- Menpan RB. (2021). Penyederhanaan Struktur Organisasi Tepis Anggaran “Jabatan Fungsional Rasa Struktural.” *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*.

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-struktur-organisasi-tepis-anggapan-jabatan-fungsional-rasa-struktural>

- Putri, V. K. M. (2022). Hambatan Komunikasi: Pengertian serta Bentuk Hambatannya. *Kompas.Com*. <https://www.kompas.com/skola/read/2022/01/28/110000869/hambatan-komunikasi--pengertian-serta-bentuk-hambatannya>
- Rusliandy, R. (2022). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 8(1), 53–70.
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi Organisasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Suaib, H., Rakia, A. S. R. S., Purnomo, A., & Ohorella, H. M. (2022). *Pengantar Kebijakan Publik*. Humanities Genius.