

**Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah
Kabupaten Paser**

Decy Mutia Suhartini¹, Agus Priyanto², Rina Yulianti³

Universitas Terbuka^{1,2,3}

decymerdekatpaser@gmail.com¹, guspri@ecampus.ut.ac.id²,

rina.yulianti@untirta.ac.id³

ABSTRACT

In the context of bureaucratic simplification, the President of the Republic of Indonesia has mandated the implementation of bureaucratic reform, which consists of three stages of transformation: organizational transformation, position transformation, and performance management transformation. With this bureaucratic transformation, civil servants (ASN) are required to be able to adapt and perform in order to achieve organizational performance through a more agile working system. In the Paser Regency Government, bureaucratic transformation has been carried out up to the stage of policy implementation efforts on the working system through Paser Regent Regulation Number 9 of 2024. Meanwhile, within the East Kalimantan Provincial Government, as of June 2024, almost 90.9% of Provincial/City and Regency Governments have prepared working system guidelines, with only around 45.5% of five city/regency governments still in the facilitation and drafting stages. This shows that efforts to implement policies at the regional level have begun. However, the implementation of the working system itself, even after the Working System Guidelines were established, has not yet been followed up as expected in the phase of work system adjustments—namely changes in work mechanisms and business processes. Regarding the transformation of the working system into stages of policy implementation—including socialization activities, drafting of technical policy guidelines, resource allocation, capacity building and training, and full implementation (including monitoring, evaluation, and performance appraisal)—these must be carried out immediately. This is so that the policy can serve as a reference to fully assess the impact of bureaucratic reform after going through the three stages of transformation. This research was conducted to assess the extent of the policy implementation efforts of the Regulation of the Minister for Administrative and Bureaucratic Reform (Permenpan RB) Number 7 of 2022 concerning the Working System in the regions, and what obstacles are faced by local governments, especially in Paser Regency, in the steps of its implementation. The research results show that changes in performance management positively affect ASN performance and have an impact on public service performance. Implementation of the working system in accordance with Permenpan RB Number 7 of 2022 must be followed up with more dynamic changes so that performance targets, performance agreements, and the working system can be integrated and continuous.

Keywords: Policy Implementation, Working System, Bureaucratic Reform, Local Government, Van Meter and Van Horn, Administrative Transformation.

ABSTRAK

Dalam rangka penyederhanaan birokrasi, Presiden RI mengamanatkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terdiri atas 3 (tiga) tahapan transformasi yakni transformasi organisasi, transformasi jabatan dan transformasi manajemen kinerja. Dengan adanya transformasi birokrasi, menuntut ASN untuk mampu beradaptasi dan berkinerja dalam

rangka mencapai kinerja organisasi dengan sistem kerja yang lebih lincah (*agile*). Pelaksanaan transformasi birokrasi sendiri pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser sudah dilaksanakan sampai dengan tahap upaya implementasi kebijakan sistem kerja melalui Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024. Sementara itu untuk lingkup pemerintah provinsi Kalimantan Timur sendiri setidaknya hingga Juni 2024 sudah hampir 90,9% Pemerintah Provinsi/Kota maupun Kabupaten yang menyusun pedoman sistem kerja, hanya sekitar 45,5% atau 5 Kabupaten Kota yang masih dalam tahap fasilitasi dan penyusunan, hal ini menunjukkan upaya implementasi kebijakan di tingkat daerah sudah mulai dilaksanakan. Upaya pelaksanaan implementasi sistem kerja sendiri, setelah ditetapkan Pedoman Sistem Kerja, hingga saat ini belum ada tindak lanjut sebagaimana diharapkan dalam tahapan pelaksanaan penyesuaian sistem kerja yakni perubahan dalam mekanisme kerja dan proses bisnis. Terkait dengan transformasi sistem kerja ke dalam bentuk tahapan dalam implementasi kebijakan mulai dari kegiatan sosialisasi, penyusunan pedoman teknis kebijakan, pengalokasian sumber daya, peningkatan kapasitas dan pelatihan, dan tahap implementasi secara penuh termasuk di dalamnya kegiatan *monitoring* dan evaluasi serta penilaian kinerja harus segera dilaksanakan. Sehingga kebijakan ini dapat menjadi pertimbangan untuk melihat bagaimana secara penuh dampak dari reformasi birokrasi setelah melewati ketiga proses upaya transformasi tersebut. Penelitian ini dilakukan guna mendapatkan sejauh mana upaya pelaksanaan implementasi kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 tentang Sistem Kerja di daerah dan kendala apa saja yang dihadapi Pemerintah Daerah khususnya Kabupaten Paser dalam langkah-langkah implementasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan manajemen kinerja akan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja ASN dan berdampak pada kinerja pelayanan publik. Implementasi sistem kerja sesuai dengan Permenpan RB nomor 7 tahun 2022 harus ditindaklanjuti dengan adanya perubahan yang lebih dinamis sehingga sasaran kinerja, perjanjian kinerja dan sistem kerja dapat saling berkesinambungan.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Sistem Kerja, Reformasi Birokrasi, Pemerintah Daerah, Van Meter dan Van Horn, Transformasi Administrasi.

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi dalam rangka reformasi birokrasi melalui penyelenggaraan sistem pemerintahan yang berkualitas semata-mata ditujukan guna membangun *good governance* dan percepatan pelayanan publik dalam rangka meningkatkan layanan menuju Revolusi Industry 4.0 yang ditandai dengan transformasi cepat di bidang ekonomi, teknologi, budaya dan informasi, perubahan ini menuntut organisasi untuk menganut sistem terbuka. Transformasi pada skala reformasi birokrasi melibatkan banyak proses fungsi-fungsi pemerintahan serta sumber daya mulai dari penataan ulang pada level tertinggi hingga terendah, penyusunan dan revisi regulasi, modernisasi kebijakan, implementasi atau praktik kebijakan dari pusat hingga daerah, penyusunan dan pendelegasian tugas dan fungsi instansi pemerintah dengan tujuan kongkret untuk membangun sikap, profil serta perilaku Aparatur Negara yang mempunyai integritas, profesional dan bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan maksimal dalam sistem manajemen pemerintahan.

Harapan Pemerintah dengan dilaksanakannya tahapan dalam reformasi birokrasi ini adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, transparan dan akuntabel. Pada saat ini proses tahapan penyederhanaan birokrasi telah berada pada proses terakhir yakni penyesuaian sistem kerja maka saat ini Pemerintah Pusat intens melakukan sosialisasi implementasi sistem kerja guna memastikan bahwa perubahan dalam struktur birokrasi benar-benar mewujudkan pemerintahan yang lebih efektif, efisien dan berorientasi kinerja dengan memberikan pedoman yang jelas terkait peran, indikator kinerja dan mekanisme evaluasi agar ASN tetap memiliki arah kerja yang jelas. Proses implementasi kebijakan sistem kerja dilakukan secara bertahap dan terukur mulai dari tahap perencanaan, penetapan kebijakan, pelaksanaan hingga evaluasi kebijakan. Inti dari kebijakan ini lebih menekankan pada penyempurnaan mekanisme kerja dan proses bisnis birokrasi yang berorientasi pada pengambilan keputusan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan telah dilakukannya penyederhanaan struktur dan pengalihan jabatan yang bersifat administrasi menjadi pejabat fungsional maka penerapan sistem kerja yang lebih lincah mulai dilakukan, pada skala nasional perubahan ini dapat dilihat dari munculnya inovasi-inovasi yang dilakukan guna efektivitas kerja seperti penerapan Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD) yang menyelaraskan dan mengintegrasikan data dari pusat dan daerah antar instansi agar dapat digunakan untuk penyusunan kebijakan, perencanaan, penganggaran, pelaksanaan program dan evaluasi kinerja pemerintah. Kemudian muncul penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dilakukan guna membantu transformasi layanan pemerintahan berbasis digital. Pada tahun 2021 didapat data jumlah instansi yang telah dilakukan evaluasi SPBE adalah 517 instansi pusat dan daerah, dan 159 instansi memperoleh capaian predikat lebih dari Baik, sedangkan pada tahun 2024 angka ini meningkat drastis dari 621 instansi pusat dan daerah yang dievaluasi, sudah sebanyak 472 instansi yang mendapatkan penilaian Baik dan di atas Baik. Dan masih banyak lagi terobosan yang dilakukan, pelaksanaan sistem kerja menunjukkan perubahan yang cukup mendasar dalam pola kerja ASN terutama dalam digitalisasi proses kerja, penyederhanaan birokrasi dan penilaian kinerja berbasis hasil. Di daerah sendiri Pemerintah telah menetapkan lima daerah sebagai *pilot project* atau proyek percontohan untuk sistem kerja pada lima provinsi yakni Provinsi Lampung, Provinsi Jawa Barat, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Jawa Tengah dan Kalimantan Timur. Dengan dijadikannya Provinsi Kalimantan Timur sebagai salah satu daerah percontohan, sebagaimana telah dilakukan sosialisasi *draft* Pedoman Sistem Kerja yang dilakukan oleh Biro Organisasi Provinsi Kalimantan Timur kepada seluruh Kabupaten / Kota di bawah Provinsi Kalimantan Timur yang kemudian menyusul ditetapkannya Peraturan Gubernur Provinsi Kalimantan Timur nomor 50 tahun 2023 tentang Pedoman Sistem Kerja, maka langkah ini diharapkan dapat menjadi teladan bagi daerah lainnya untuk dapat menerapkan sistem kerja.

Sudah hampir dua tahun sejak Peraturan Kementerian Pendayagunaan Negara dan Reformasi Birokrasi menetapkan pedoman tentang Sistem Kerja, dan sejak dilakukannya sosialisasi *draft* Pedoman Sistem Kerja oleh Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur melalui Biro Organisasi Pemerintahan sebagai salah satu daerah

percontohan implementasi atau penyusunan pedoman sistem kerja tingkat nasional hingga menyusul keluarnya Surat Edaran dari Kementerian nomor 15 tahun 2023 tentang tata cara penilaian penyederhanaan struktur organisasi dan penyesuaian sistem kerja, implementasi penyesuaian terhadap sistem kerja di daerah belum memberikan hasil yang optimal, sebagian besar Pemerintah Kota/Daerah masih berada pada tahap mensosialisasikan dan *monitoring* evaluasi implementasi kebijakan sebagaimana disampaikan oleh Biro Organisasi Provinsi, upaya *monitoring* dan evaluasi juga masih dilakukan masing-masing daerah belum ada perintah atau upaya untuk mengoordinasikan pada daerah-daerah di bawah Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.

Pemerintah Kabupaten Paser sendiri dalam rangka menindaklanjuti kebijakan tersebut, telah menetapkan Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 tentang Pedoman Sistem Kerja pada tanggal 25 Maret 2024. Dan hingga turunan dari kebijakan Pemerintah Pusat terkait sistem kerja ditetapkan, karena belum dilakukannya sosialisasi maka Pemerintah Kabupaten Paser baru menyusun rencana aksi dan rencana *monitoring* di awal tahun 2025 mendatang. Berdasarkan hasil pengamatan awal penulis juga menemukan bahwa belum terlihat perubahan pada perencanaan sasaran kinerja pegawai sebagaimana diutarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang semestinya jika sistem kerja telah diimplementasikan maka sistem kerja akan mempengaruhi atau terlihat pada munculnya tugas tambahan-tugas tambahan pada Sasaran Kinerja Pegawai, hal serupa juga dapat terlihat dari penyusunan proses bisnis dan Standar Operasional Prosedur Perangkat Daerah yang sebagian belum menggambarkan transformasi layanan baik karena perubahan pola kerja maupun digitalisasi proses kerjanya. Meskipun terdapat kendala-kendala dalam upaya percepatan implementasi sistem kerja ini namun dukungan-dukungan perubahan atau transformasi sistem kerja telah mulai dilakukan mulai dari mensosialisasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), pendampingan penyusunan proses bisnis dan SOP kegiatan hingga *monitoring* evaluasi rencana aksi Reformasi Birokrasi yang di mana poin-poinnya berkenaan langsung dengan variabel kerja dalam sistem kerja.

Kebijakan yang efektif dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti desain kebijakan, pemangku kebijakan atau aktor kebijakan, kelembagaan serta strategi implementasi. Untuk itu penelitian ini dilakukan guna melihat bagaimana pelaksanaan kebijakan sesuai dengan pedoman sistem kerja di Pemerintah Daerah Kabupaten Paser yang telah ditetapkan mulai dari perencanaan seperti perumusan strategi, pengorganisasian sumber daya yang dibutuhkan, pengoordinasian antar aktor hingga pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan sistem kerja sehingga dapat diketahui upaya yang telah dilakukan dan kendala apa saja yang dihadapi serta bagaimana persepsi pemangku kepentingan dan upaya perbaikan sebagai tindak lanjut evaluasi ke depan untuk kemudian dapat menjadi alternatif solusi dan rekomendasi kebijakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan studi kasus pada implementasi Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 di Pemerintah Daerah Kabupaten Paser. Sumber data terdiri dari data primer, yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumen dari berbagai instansi pemerintah terkait, serta data sekunder dari literatur dan dokumen kebijakan. Instrumen penelitian meliputi wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Data dikumpulkan menggunakan teknik *purposive sampling* dan dianalisis dengan metode analisis tematik berdasarkan model Braun & Clarke, yang mencakup langkah-langkah seperti familiarisasi data, pengkodean, konstruksi dan validasi tema, serta penulisan laporan. Untuk meningkatkan validitas, digunakan teknik triangulasi data, metode, dan teori, termasuk teori implementasi kebijakan George Edward III dan perspektif reformasi birokrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser

Good Governance pada dasarnya merupakan suatu konsep yang mengacu pada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaan yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama dengan memenuhi prinsip partisipatoris, *rule of law*, transparansi, *responsiveness* (daya tanggap), konsensus, persamaan hak, efektivitas dan efisiensi dan akuntabilitas. Sebagai upaya untuk menciptakan kepercayaan publik terhadap pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah maka beberapa langkah strategis yang dilakukan antara lain penguatan sistem anti korupsi-, reformasi birokrasi berbasis teknologi, peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN), edukasi dan partisipasi publik, penguatan infrastruktur digital, *contiunuos improvement* atau perbaikan berkelanjutan, pembangunan budaya administratif yang baik, peningkatan kualitas pelayanan publik dan pembangunan sistem nilai dalam penyelenggaraan pemerintahan. Sebagaimana disebutkan di atas, bahwa Reformasi Birokrasi merupakan bagian dari langkah strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik maka dilakukan dengan pembaharuan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang mampu membangun aparatur negara agar mampu menghadapi kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan. Proses penyederhanaan birokrasi yang meliputi tiga tahapan reformasi yakni penataan organisasi, penyetaraan jabatan atau transformasi jabatan dan mekanisme sistem kerja yang diamanatkan pemerintah pada masa pemerintahan Presiden Jokowi diharapkan dapat mampu mengubah desain organisasi birokrasi di Indonesia menjadi model yang lebih lincah, dinamis dan fleksibel sehingga menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan ke depan.

Transformasi sistem kerja dimaksudkan agar ada penyesuaian mendasar untuk mengubah organisasi menjadi lebih lincah, dinamis dan profesional maka diperlukan penyesuaian hubungan kinerja antar individu dengan kinerja organisasi

yang dilakukan melalui penyesuaian sistem kerja. Mekanisme kerja baru ini digunakan untuk menjadi acuan dalam pengaturan alur pelaksanaan yang terdiri atas kedudukan, penugasan, pelaksanaan tugas, pertanggungjawaban pelaksanaan tugas, pengelolaan kinerja, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi.

Sistem kerja adalah perbaikan dan pengembangan mekanisme kerja dan proses bisnis pegawai Aparatur Sipil negara dengan memanfaatkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang bertujuan untuk :

- a. Mewujudkan proses kerja yang efektif dan efisien;
- b. Memastikan pencapaian tujuan, strategi dan kinerja organisasi;
- c. Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia; dan

Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser diukur melalui Standar dan sasaran Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi penulis di lapangan dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi kebijakan sistem kerja yang telah dilaksanakan oleh Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser telah dilakukan dengan baik, kebijakan dari Pemerintah Pusat terhadap penyesuaian sistem kerja melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 ini telah ditindaklanjuti dengan menyusun pedoman sistem kerja yang ditetapkan melalui Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 pada tanggal 25 Maret 2024, meskipun demikian perlu diperhatikan substansi dari pedoman sistem kerja ini jika dikaitkan dengan dasar hukum lainnya yang relevan, hal ini sangat penting karena akan sangat berpengaruh terhadap sasaran dan tujuan yang ingin dicapai dalam implementasi kebijakan ini. Jika dibandingkan dengan sistem kerja dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sendiri serta Pedoman Sistem Kerja yang ditetapkan oleh Gubernur Provinsi Kalimantan Timur, terdapat perbedaan dari segi substansi, dalam Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 isinya belum menuangkan bagaimana pola penugasan dalam tim kerja serta format instrumen yang digunakan. Namun agar standarisasi dalam pedoman sistem kerja ini dapat diaplikasikan pada level perangkat daerah diperlukan tindak lanjut atau langkah selanjutnya agar sasaran dan tujuan kebijakan ini dapat tersampaikan dengan baik seperti sosialisasi, *monitoring* dan evaluasi tim pelaksana yang menjadi *leading* sektor kesiapan elemen yang terkait dalam mekanisme kerja.

Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser diukur melalui Sumber Daya Organisasi Pelaksana

Selain adanya standar dan tujuan dalam kebijakan, ketersediaan sumber daya yang memadai akan membantu kelancaran dalam pengimplementasian suatu kebijakan. Peran ketersediaan sumber daya dalam pelaksanaan sebuah proses implementasi kebijakan bertujuan pertama, untuk mendukung efektivitas implementasi, efektivitas implementasi ini mencakup sumber daya manusia dan sumber daya keuangan, sumber daya manusia yang dapat mendukung efektivitas dilihat dari kompetensi, terlatih dan paham dengan kebijakan yang akan diimplementasikan, kedua menjamin kelancaran operasional di lapangan, selain

sumber daya manusia penting memastikan kebutuhan kelancaran meliputi sarana dan prasarana seperti infrastruktur dan teknologi serta sumber daya material dalam memfasilitasi kegiatan, hal-hal tersebut akan sangat membantu dalam meningkatkan akuntabilitas kinerja pelaksanaan kegiatan, mengurangi hambatan implementasi di lapangan serta persiapan sumber daya dan materi yang matang dapat memberikan penilaian kegiatan tersebut dapat diterima dengan mudah. Ketersediaan sumber daya bukan hanya menjadi pelengkap ataupun prasyarat namun juga menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi secara keseluruhan.

Dalam hal implementasi kebijakan sistem kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser, Bagian Organisasi Sekretariat Daerah didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia dan sarana dan prasarana yang memadai untuk pada tahap persiapan atau penyusunan namun secara luas, implementasi kebijakan masih sangat membutuhkan sumber daya manusia dan sarana prasarana yang mendukung. Saat ini, secara struktur Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser berada di bawah Sekretariat Daerah dan memiliki 1 (satu) orang kepala Bagian, 3 (tiga) orang jabatan fungsional analis kebijakan yang mempunyai tupoksi berbeda yakni Kelembagaan dan Analis Jabatan, Pelayanan Publik dan Tata Laksana serta Kinerja dan Reformasi Birokrasi. Secara keseluruhan jumlah staf pada bagian organisasi berjumlah 11 (sebelas) orang dan terbagi untuk membantu pada ketiga bagian tersebut. Jika berdasarkan peta jabatan kebutuhan akan pegawai pada Bagian Organisasi masih kurang, masih ada kebutuhan 2 (dua) orang analis kebijakan dan 1 (satu) orang pengelola yang masih dibutuhkan guna melengkapi formasi pegawai pada bagian tersebut. Namun hal tersebut tidak menjadi hambatan, karena selama ini Bagian Organisasi sudah terbiasa untuk melakukan tugas secara bersama-sama atau dalam bentuk tim baik tim di internal mereka maupun tim lintas sektor. Hal tersebut berdasarkan keterangan oleh pejabat fungsional Bagian Organisasi sekaligus sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap kebijakan.

Selain pekerjaan yang memang fokus pada implementasi kebijakan sistem kerja ini, Bagian Organisasi selama ini sering kali harus melibatkan tenaga dari luar sehingga dibentuk Tim guna mempercepat pelaksanaan kegiatan. Sebut saja seperti proses penyetaraan jabatan pada bagian kelembagaan dan analis jabatan, penyusunan dokumen kinerja Kabupaten dan lain-lain sehingga tidak terkecuali kegiatan implementasi sistem kerja ini. Pada umumnya, tahapan penyusunan kebijakan publik melibatkan proses yang sistematis untuk memastikan kebijakan yang tersusun itu relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan. Langkah-langkah atau tahapan yang umumnya dilakukan dalam penyusunan kebijakan meliputi identifikasi masalah, analisis masalah, perumusan alternatif kebijakan, pemilihan alternatif terbaik, penyusunan dokumen kebijakan dan baru terakhir adalah tahap mensosialisasikan atau konsultasi publik hingga akhirnya *draft* kebijakan itu dapat ditetapkan. Pada penyusunan kebijakan pedoman sistem kerja, dibentuk Tim Transformasi Manajemen Kabupaten Paser, idealnya tim ini diisi oleh *stakeholder* yang mempunyai andil dalam isi atau materi kebijakan, hal ini disebabkan *stakeholder* atau pihak-pihak luar tersebut lebih berkenaan atau berkaitan langsung dengan program kerja dalam sistem kerja, atau bisa pula *stakeholder* mempunyai perspektif,

pengetahuan dan pengalaman yang berbeda untuk menjadi masukan dalam penyusunan kebijakan, berperan memberikan masukan dalam hal legitimasi dan akuntabilitas sehingga dapat dipertanggungjawabkan dan yang terutama sesuai dengan tujuan kebijakan untuk dapat dirancang adil dan inklusif maka kehadiran *stakeholder* dapat mewakili kelompok /kepentingan yang beragam. Dengan terpenuhinya hal tersebut di atas diharapkan kegiatan ini dapat mencerminkan penyelenggaraan pemerintahan yang memegang prinsip demokrasi yakni adanya partisipasi publik dalam keputusan yakni *good governance* atas asas transparansi, akuntabilitas, partisipasi dan responsivitas. Tim Transformasi Manajemen Kabupaten Paser dibentuk dan ditetapkan oleh Sekretaris Dinas Drs. Katsul Wijaya, M.Si pada tanggal 08 Agustus 2023. Dalam uraian tujuannya, tim ini dibentuk dengan tujuan utama untuk melaksanakan pembinaan strategi pada organisasi dan sinergitas pada organisasi untuk mendukung pelaksanaan penyesuaian sistem kerja sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 tentang Sistem Kerja,

Meskipun sudah ada pernyataan keterkaitan kinerja organisasi dengan perubahan pada sistem kerja oleh anggota tim tersebut, namun upaya pembinaan terkait rencana strategis dan rencana kerja organisasi perangkat daerah tidak terlaksana dengan baik. Berdasarkan regulasi yang berlaku termasuk dalam konteks kebijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 tanggung jawab terhadap pembinaan penyusunan rencana strategis daerah hingga ke perangkat daerah beserta kinerjanya melibatkan banyak pihak mulai dari Pimpinan Daerah Gubernur, Bupati ataupun Walikota, koordinator pembinaan kinerja Perangkat Daerah oleh Sekretaris Daerah dan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah membantu penyusunan dan melakukan analisis serta *monitoring* pencapaian target, pengawasan oleh Inspektorat, dengan memedomani petunjuk teknis dan arahan dari Kementerian Dalam negeri dan Kementerian PANRB. Sehingga keterlibatan pihak-pihak dalam Tim Transformasi Manajemen Kinerja masih dianggap, penegasan fungsi tersebut disepakati oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten yang diwakili oleh Bapak Budi Sumarsono, S.Sos, M.Si selaku Perencana Ahli Muda.

Sejauh ini, keterlibatan anggota tim maupun diskusi tim dalam rangka proses transformasi manajemen kinerja masih dirasakan minim, hal ini sebagaimana disebutkan oleh Bagian Organisasi karena adanya perubahan anggota tim, dan kekurangan personil yang memadai ditambah minusnya kehadiran beberapa perangkat daerah yang harusnya dapat berpartisipasi dalam mendukung transformasi menuju manajemen kerja ini.

Jika untuk kebutuhan sumber daya pegawai dan sarana prasarana kegiatan operasional Bagian Organisasi masih dirasakan cukup, namun khusus untuk implementasi kebijakan sistem kerja maupun kebijakan-kebijakan yang sebelumnya dirumuskan pada Bagian Organisasi akan selalu melibatkan tim-tim.

Paser sudah cukup cepat dalam merespons Permen PANRB nomor 7 tahun 2022 tentang sistem kerja ini namun untuk pemberian informasi terkait implementasi sistem kerja masih belum bisa dilakukan, harusnya sosialisasi kebijakan ini dapat dilakukan beriringan dengan sosialisasi kebijakan-kebijakan lainnya yang terkait sebagaimana disebutkan di atas, Bagian Organisasi menyatakan bahwa perlu waktu untuk mempertimbangkan untuk dilaksanakannya sosialisasi, karena kurang optimalnya dukungan tim yang diharapkan terlibat dalam tim koordinasi, selain itu urgensi kebijakan ini masih belum mendapat sambutan hangat dari para pegawai dan pejabat di atasnya yang akan dijelaskan lebih lanjut dalam pembahasan selanjutnya, sehingga Bagian Organisasi lebih banyak berusaha untuk menyiapkan instrumen-instrumen lain dengan harapan secara perlahan menjalin komunikasi lintas sektor khususnya bagi perangkat daerah terkait.

Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser diukur melalui Disposisi/Sikap para Pelaksana

Disposisi atau sikap para pelaksana dalam hal implementasi kebijakan ini merupakan indikator dari variabel implementasi yakni berupa sikap penerimaan atau pertentangan dari para pelaksana yang umumnya dilihat dari bagaimana kebijakan itu dapat mempengaruhi terhadap kepentingan pribadi maupun golongannya. Sikap atau disposisi para pelaksana dalam implementasi mengacu pada komitmen, respons atau tanggapan dan kecenderungan perilaku individu maupun kelompok organisasi yang mendapatkan tanggung jawab kebijakan tersebut. Sebagai salah satu variabel maka sikap ini akan memberi pengaruh keberhasilan implementasi kebijakan publik sistem kerja di daerah, tingkat kepercayaan publik melalui kualitas layanan serta memaksimalkan hasil kebijakan. Dalam penilaian terhadap variabel disposisi atau sikap para pelaksana ini meliputi unsur pemahaman, komitmen para pelaksana dan responsibilitas atau tanggung jawab terhadap hasil kebijakan. Dalam konteks implementasi kebijakan sistem kerja melalui Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2023 tentang Pedoman Sistem Kerja ini, maka disposisi atau sikap para pelaksana akan dilihat bagaimana kebijakan ini akan diadaptasi, keterbukaan dan dukungan positif terhadap implementasi kebijakan akan membawa kepada perubahan sistem kerja yang diharapkan sesuai dengan tujuan kebijakan namun jika ada resistensi maka implementasi mungkin akan terhambat.

Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser menyadari sepenuhnya tanggung jawab mereka dalam upaya mengimplementasikan sistem kerja ini berbasis kinerja dan fleksibilitas ini pada pola kerja sekarang. Salah satu bentuk tanggung jawab mereka dalam komitmen untuk memenuhi target kinerja implementasi sistem kerja ini dibuktikan dengan memuat sistem kerja ke dalam rencana aksi Reformasi Birokrasi dengan harapan dorongan pada sistem kerja juga akan memperbaiki nilai unsur komponen indeks Reformasi Birokrasi.

Masih belum maksimalnya upaya Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser dalam mensosialisasikan Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 tersebut terwakilkan oleh pernyataan-pernyataan dari *stakeholder* pendukung baik dari BKPSDM maupun Bappedalitbang sebagai perangkat daerah pendukung instrumen kerja dari sistem kerja tersebut. Meskipun demikian, kebijakan ini pada

beberapa kesempatan telah disampaikan kepada pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Paser seperti pada saat penataan pegawai pengalihan PTT (Pegawai Tidak Tetap) ke PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) pada beberapa Perangkat Daerah yang mengalami kekurangan pegawai telah dilakukan mensosialisasikan bahwa hal tersebut dapat diatasi salah satunya dengan mengimplementasikan pola sistem kerja yang fleksibel guna mengatasinya. Namun tentu saja sistem kerja ini bukan ditujukan untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang timbul sebagaimana disebutkan di atas saja namun lebih kepada penghilangan batas birokrasi untuk memaksimalkan kinerja atau produktivitas seorang pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan oleh penulis terhadap implementasi kebijakan sistem kerja melalui Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 jika dilihat berdasarkan variabel disposisi atau sikap pelaksana ini masih dirasakan belum optimal, hal ini ditunjukkan melalui belum dilaksanakannya sosialisasi, kurangnya berfungsinya kerja tim Transformasi sehingga tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab di dalam keputusan tersebut belum berjalan secara keseluruhan yang juga disebabkan oleh masih kurangnya komitmen. Selain itu sebagian besar pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Paser memang belum mengenal Peraturan Bupati Paser nomor 9 tahun 2024 tentang sistem kerja bahkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 itu sendiri, meskipun secara umum dapat memahami maksud dari perubahan sistem kerja yang diharapkan namun antusiasme masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara sebagian kecil jabatan fungsional dan pelaksana hasil wawancara yang menunjukkan gambaran besar ketidaktahuan akan adanya kebijakan tersebut. Komitmen pimpinan dan tim yang masih rendah ditambah belum dilaksanakannya sosialisasi yang merupakan bagian penting proses implementasi akan menjadikan tugas atau tanggung jawab penyesuaian sistem kerja ini masih membutuhkan proses panjang untuk dapat memperlihatkan hasil kebijakan tersebut.

Implementasi Kebijakan Sistem Kerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Paser diukur melalui Kondisi Sosial, Ekonomi dan Politik

Seiring dengan berkembangnya dinamika sosial, ekonomi dan politik yang berpengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan memberikan tantangan yang cukup besar bagi para pelaksana kinerja di lembaga-lembaga pemerintahan termasuk Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser. Semakin besar permasalahan-permasalahan yang timbul yang tidak hanya berasal dari daerah maupun secara nasional akan menimbulkan semakin berkembang juga kebijakan-kebijakan dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan oleh Pemerintah Pusat untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good government*).

Setiap daerah dituntut untuk wajib menyelenggarakan pemerintahannya melalui visi, misi dan peranannya sebagai penyelenggara pelayanan publik, hal ini kemudian memunculkan tuntutan-tuntutan untuk mengubah internal birokrasi lembaga pemerintahan menuju pemerintahan yang dapat menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional, adil dan akuntabel sebagaimana prinsip

pemerintahan yang baik. Prinsip-prinsip ini pada akhirnya mendorong pada terciptanya penyelenggaraan sistem pelayanan masyarakat yang fleksibel yang memberikan tuntutan pada pemerintahan itu sendiri baik dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pegawainya yang mempunyai ciri profesional, kompetensi dan berkinerja untuk mendukung kondisi pemerintahan yang akuntabel, demokratis, berkeadilan, efektif dan efisien berlandaskan hukum yang menimbulkan terciptanya partisipasi dan pemberdayaan masyarakat. Salah satu tantangan terbesar pemerintah daerah adalah bagaimana membuat sebuah kebijakan yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan daerahnya, meskipun otonomi daerah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah untuk membuat kebijakannya sendiri namun sering kali daerah menemukan kendala khususnya ketika dihadapkan pada keterbatasan sumber daya untuk bisa merumuskan kebijakan yang efektif dan efisien. Salah satu dinamika pemerintahan daerah yang khas adalah faktor politik dan administratif, keselarasan kebijakan hukum pusat dan daerah yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan.

Kebijakan sistem kerja yang merupakan kebijakan yang diturunkan oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi nomor 7 tahun 2022 merupakan rangkaian kebijakan Reformasi Birokrasi yang harus ditindaklanjuti oleh Pemerintah Daerah guna mewujudkan target kebijakan nasional. Sebagaimana hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Paser yang menjelaskan bahwa perumusan kebijakan sistem kerja di daerah telah menjadi komitmen bagi Kepala Daerah untuk menindaklanjuti, dengan perubahan-perubahan dinamika politik, sosial di lingkungan pegawai sedikit banyaknya akan memberi pengaruh.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa perubahan manajemen kinerja akan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja ASN dan berdampak pada kinerja pelayanan publik. Implementasi sistem kerja sesuai dengan Permenpan RB nomor 7 tahun 2022 harus ditindaklanjuti dengan adanya perubahan yang lebih dinamis sehingga sasaran kinerja, perjanjian kinerja dan sistem kerja dapat saling berkesinambungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: The new realities*.
- Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Jawa Barat. (2022). *Laporan kajian strategi antisipasi dampak pasca implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi tahun 2022*. Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.
- Bramantyo, A., & Mardjoeki. (2020). *Urgensi penyederhanaan birokrasi dalam meningkatkan kinerja organisasi*. Percetakan Pohon Cahaya.

- Creswell, J. W. (2017). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed* (Edisi ketiga). Pustaka Pelajar.
- Handayani, Y. (2023). *Kebijakan penyetaraan jabatan dalam mewujudkan efektivitas sistem kerja organisasi perangkat daerah Kabupaten Paser* (Tesis). Fakultas Hukum, Universitas Lampung.
- Kasmad, R. (2018). *Studi implementasi kebijakan publik*. Universitas Terbuka.
- Listyarini, S., dkk. (2017). *Panduan penulisan proposal dan TAPM*. Universitas Terbuka.
- Natika, L. (2011). *Implementasi kebijakan terhadap kinerja pegawai di Kantor Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Subang*. Fakultas Ilmu Administrasi, Subang.
- Nisa, L. S., Setyati, S., Siska, D., & Fitriyanti, S. (2022). Analisis implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 17(2), 167–184.
- Pratama, A., dkk. (2022). Pengaruh penyederhanaan birokrasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai di lingkup BPS se-Provinsi Maluku Utara. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*.
- Rifa'i, A., dkk. (2021). Persepsi pegawai terhadap implementasi manajemen talenta di organisasi pemerintahan. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 7(2).
- Suhardini, D. (2017). Persepsi pustakawan tentang Permenpan Nomor 9 tahun 2014 terhadap kinerja pustakawan. *EduLib*, 7(1).
- Tahir, A. (2014). *Kebijakan publik dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan daerah*. Arifin Tahir.
- Umasugi, R., dkk. (2017). *Pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Manado*. Jurusan Ilmu Administrasi, FISPOL INSRAT Manado.