

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Tinjauan Pustaka ini akan dibagi menjadi beberapa bagian penting untuk menjelaskan aspek-aspek yang terkandung dalam penelitian ini. Tinjauan Pustaka akan menguraikan rangkuman hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Rangkuman tersebut dapat mencakup penelitian yang sudah dipublikasikan maupun yang belum. Selain itu, penelitian terdahulu juga dapat digunakan untuk memperkuat kekuatan penelitian ini dengan memberikan referensi ilmiah lain yang relevan dengan topik yang sedang diteliti.

*Pertama*, Penelitian yang dilakukan oleh Irma Purnama, Hendrikus T. Gedeona, dan Nita Nurliawati (2022) bertajuk “Strategi Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Bandung” bertujuan untuk menganalisis efektivitas kebijakan penyederhanaan birokrasi yang diatur dalam Permendagri No. 90/ 2019 tentang Klasifikasi, Kodifikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan, serta Kepmendagri No. 050-3708 / 2020 faktor ini berdampak langsung terhadap sistem kerja serta tugas pokok dan fungsi masing-masing pemegang jabatan dalam struktur organisasi perangkat daerah. Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif, yang melibatkan pengumpulan data melalui wawancara dan akuisisi data sekunder, analisis dilakukan menggunakan metode SWOT. Hasil penelitian mengungkapkan adanya berbagai permasalahan yang berkaitan dengan substansi kebijakan, aspek kepentingan, kondisi lingkungan implementasi, kekuatan pihak yang terlibat, serta tingkat kepatuhan para pelaku. Observasi juga mengungkapkan bahwa sumber daya manusia yang tersedia tidak mencukupi untuk merumuskan kebijakan penyederhanaan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang, khususnya dalam

melakukan evaluasi kelembagaan seluruh perangkat daerah. (Purnama Irma et al., 2022)

*Kedua*, dalam jurnal yang ditulis oleh Latifa Suhada Nisa dan et al (2022) berjudul “Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan,” penelitian ini bertujuan untuk mengamati proses perencanaan awal dan mekanisme penyetaraan yang dilakukan, serta mengevaluasi kendala-kendala yang mungkin dihadapi oleh pemerintah daerah. Selain itu, bermanfaat juga untuk memahami respon dari pengambil kebijakan dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tertimpa dampak dari pemerataan harus menerima masukan untuk mengembangkan alternatif, Solusi, dan saran kebijakan yang dapat diterima. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan mengumpulkan data melalui Tanya jawab dan pengisian kuesioner. Sampel responden terdiri dari Kepala Badan/Sekretaris/Bagian Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah, Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan yang melaksanakan penyetaraan, seperti Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda), dan Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah (Balitbangda), serta kepala Biro Organisasi Setda Provinsi Kalimantan Selatan dan kepala BPSDM Provinsi Kalimantan Selatan. Sementara itu, responden kuesioner adalah pemegang Jabatan Fungsional (JF) hasil penyetaraan. Data sekunder juga dikumpulkan dengan menelusuri literatur ilmiah, catatan peraturan, dan materi terkait penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan telah menjalankan tata cara perencanaan dan pengajuan usulan penyetaraan Jabatan Administratif (JA) ke Jabatan Fungsional (JF) sesuai dengan ketentuan yang berlaku, walaupun hanya sebagian. Kendati demikian pemilihan Jabatan Fungsional (JF) di 4 (empat) SKPD sudah sesuai dengan pendidikan, namun terdapat satu jabatan Analisis Keuangan Pusat dan Daerah yang tidak sesuai. Penerapan kebijakan yang tidak

menyeluruh juga membuat peta posisi (Jabatan) yang dibentuk dan disetujui oleh Kemendagri menjadi tidak berlaku lagi (Nisa et al., 2022)

*Ketiga*, Penelitian yang dilakukan oleh Ika Widiastuti (2023) dalam jurnal berjudul “Strategi Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah Melalui Model *The Professional Bureaucracy* di Indonesia” bertujuan untuk menganalisis kebijakan terkait penyederhanaan birokrasi pemerintah daerah, termasuk analisis transformasi organisasi, jabatan, dan manajemen kinerja. Penelitian ini menerapkan metode kualitatif deskriptif, melibatkan pengumpulan yang berasal dari literatur, peraturan pemerintah, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis kebijakan terhadap transformasi organisasi, jabatan, dan manajemen kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penyederhanaan birokrasi meliputi adopsi model the professional bureaucracy dengan memperbaiki kelemahan yang terdapat dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016, pengembangan kompetensi pejabat fungsional, peningkatan kualitas jabatan fungsional, implementasi kebijakan manajemen kinerja, serta peningkatan organisasi berkinerja tinggi (Ika Widiastuti, 2023)

*Keempat*, Jurnal yang ditulis oleh Kristiana Lina Dewi, Hardi Warsono, Retno Sunu Astuti, dan Budi Puspo Priyadi (2022) dengan judul “Analisis Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pemalang” membahas tentang proses penyederhanaan struktur organisasi di Kabupaten Pemalang yang terkait dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi Menteri Dalam Negeri Nomor:800/2603/OTDA tentang Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi dilingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis penyederhanaan struktur birokrasi di pemerintahan Pemalang. Eksplorasi ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan metodologi pengumpulan data melalui tanya jawab mendalam, serta observasi langsung di lapangan terhadap struktur organisasi Pemerintah Kabupaten Pemalang. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa penyederhanaan struktur organisasi di Pemerintah Kabupaten Pemalang perlu diperhatikan lebih lanjut, karena pegawai yang ada masih memiliki keterbatasan dalam kemampuan yang mengakibatkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan jabatan mereka. Meskipun ada perubahan mendasar seperti penyetaraan jabatan, penyederhanaan struktur organisasi di Kabupaten Pemalang membutuhkan perhatian khusus (Lina Dewi et al., 2022)

*Kelima*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Paramitha Samosir, Mansyur Achmad, dan Marja Sinurat (2022) berjudul “Analisis Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Fungsional Tertentu Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur”, dijelaskan tentang implementasi kebijakan penyetaraan jabatan fungsional tertentu di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kota Kupang. Penelitian ini menyoroti kendala tingkat pendidikan rendah pegawai yang menghambat visi dan misi pemerintah Kota Kupang. Fokusnya adalah pada pemberian tugas belajar dan izin belajar untuk meningkatkan kompetensi pegawai di Kota Kupang. Eksplorasi ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dan akumulasi data dilakukan melalui teknik triangulasi, dan analisis datanya bersifat induktif dengan penekanan pada makna dalam generalisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya pengembangan sumber daya aparatur melalui tugas belajar dan izin belajar belum mencapai hasil optimal di Kota Kupang, terutama disebabkan oleh faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya aparatur melalui tugas belajar (Samosir et al., 2022)

*Keenam*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Udiyati Ardiani dan Supardal (2021) berjudul “Evaluasi Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta”, peneliti ingin mengevaluasi struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta saat ini. Mereka ingin mengetahui apakah struktur organisasi yang ada sudah sesuai dengan kebutuhan, apakah sudah mendukung Visi dan Misi Kota Yogyakarta, serta apakah sudah memberikan pengelompokan yang logis dan efektif. Eksplorasi ini

menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan objek penelitian yang berfokus pada analisis struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. Subyek penelitian meliputi beberapa pegawai Sekretariat Kota Daerah yang memiliki pemahaman yang lebih mendalam terkait tugas pokok dan fungsi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta disusun dengan mempertimbangkan asas efektivitas dan efisiensi, sesuai dengan talenta, kemampuan, dan kebutuhan daerah yang ada (Udiyati Ardiani, 2021)

*Ketujuh*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Vina Rahmanda dan Muhammad Irwan Padli Nasution (2022) berjudul “Analisis Motivasi dan Kinerja pada Penyederhanaan Birokrasi di Kantor Walikota Binjai”, peneliti ingin menguji dan menganalisis motivasi dalam penyederhanaan birokrasi yang terjadi di kantor Walikota Binjai. Eksplorasi ini menggunakan pendekatan literatur dan prosedur akumulasi data melalui prosedur observasi di kantor Walikota Binjai serta studi literatur yang relevan dengan topik penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi sangat penting bagi semua pegawai di kantor Walikota Binjai untuk mempertahankan etos kerja yang baik. Penulis juga menyimpulkan dari pengalamannya saat magang bahwa pemangku jabatan di kantor Walikota Binjai saling memperhatikan dan peduli satu sama lain terutama dalam hal kinerja (Rahmanda et al., 2022)

*Kedelapan*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Maria Susiawati (2021) berjudul “Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah untuk Mewujudkan Birokrasi Profesional: Studi Kasus Perampingan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonosobo”, peneliti bertujuan untuk mengevaluasi perampingan struktur organisasi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Wonosobo. Eksplorasi ini menerapkan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Informasi-informasi dikumpulkan dari berbagai sumber terkait masalah yang diangkat, serta pengalaman penulis dalam proses penyederhanaan birokrasi di Kabupaten Wonosobo pada tahun 2014 dan 2016. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

untuk menciptakan organisasi yang lebih ramping, struktur organisasi yang cenderung flat dengan hanya dua lapisan merupakan kebutuhan yang dianggap penting sebagai respons terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah (Susiawati, 2021)

*Kesembilan*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Vivin Ismiyati Wardah, Bovie Kawulusan, dan Marsanuddin (2023) berjudul “Implementasi Kebijakan Penyetaraan Jabatan Bagi Pengawas: Studi Kasus Lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah”, peneliti bertujuan untuk mengkaji bagaimana kebijakan penyetaraan jabatan bagi pengawas diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah. Metode statistik yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan Teknik triangulasi data. Model analisis data yang digunakan mencakup kondensasi data, penyampaian data, dan penarikan kesimpulan. Dari penelitian ini menunjukkan komunikasi, sumber daya, memo dan hierarki birokrasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lampung Tengah mempengaruhi pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan pengawas yang belum mencapai tingkat optimal (Vivin Ismiyati Wardah, Kawulusan & Marsanuddin, 2023)

*Kesepuluh*, Dalam jurnal yang ditulis oleh Sri Adriana (2022) berjudul “Problematika Perampingan Jabatan Aparatur Sipil Negara Menuju Perampingan Birokrasi”, penulis bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam upaya perampingan jabatan Aparatur Sipil Negara dalam rangka mencapai perampingan birokrasi. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, yang memerlukan pengumpulan dokumen-dokumen seperti buku-buku dan berbagai literatur yang relevan. Dari eksplorasi atau penelitian ini mengindikasikan demokratisasi dalam pemerintahan masih terasa elitistis dengan beban yang lebih berat bagi rakyat. Hal ini menyebabkan pelaksanaan reformasi birokrasi masih relatif kurang efektif. Penulis menyarankan perlunya menggeser fokus ke

partisipasi electoral untuk mewujudkan perubahan yang lebih baik dalam arah reformasi birokrasi (Sri Adriana, 2022)

## **2.2 Kerangka Teori**

Pada bagian ini, kerangka teoritik digunakan sebagai landasan untuk merumuskan masalah dan fokus penelitian. Kerangka teori ini mencakup aspek-aspek penting seperti Reformasi Birokrasi, Budaya Organisasi, Implementasi Kebijakan, dan Penyederhanaan Struktur Organisasi. Dengan mempertimbangkan konsep-konsep ini, penelitian dapat lebih terarah dan mendalam dalam menganalisis tantangan dan potensi solusi terkait perbaikan dan efisiensi dalam birokrasi dan organisasi.

### **2.2.1 Reformasi Birokrasi**

Reformasi birokrasi dianggap sebagai bagian integral dari pembangunan suatu bangsa karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, transparansi, dan pelayanan dalam administrasi pemerintahan. Hertati & Arif (2020) dalam jurnal yang mereka tulis menyatakan hal tersebut (Putra & Maulana, 2022) Birokrasi dapat diartikan dalam empat pengertian utama. Pertama, sebagai golongan pranata atau lembaga khusus. Kedua, sebagai metode dalam mengatur sumber daya manusia dalam organisasi besar. Ketiga, sebagai kebiroan pada umumnya atau sebagai pembeda antara biro dengan birokrasi lainnya. Keempat, sebagai kelompok yang terdiri dari anggota yang diberi imbalan untuk melaksanakan tugas fungsi dalam kinerja pemerintahan.

Selain itu, Max Weber juga mengembangkan konsep teori birokrasi yang mencakup beberapa elemen penting seperti otoritas rasional-legal, spesialisasi dan kompetensi, hirarki dan pembagian tugas, keputusan rasional, formalitas dan impersonalitas, serta karir yang didasarkan pada prestasi. Konsep ini memberikan landasan bagi pemahaman tentang bagaimana birokrasi bekerja dan mengapa struktur ini dianggap efektif dalam mengelola organisasi besar (Wakhid, 2011). Weber memberikan ciri-ciri birokrasi yang ideal, antara lain: 1) setiap posisi atau jabatan memiliki bidang kompetensi tersendiri dengan tugas-tugas yang dibedakan dari

jabatan lainnya, 2) penyusunan jabatan mengikuti hierarki birokrasi, 3) kewenangan untuk tugas-tugas bersifat resmi dan berdasarkan hukum tertulis, 4) pejabat diangkat dan dilantik berdasarkan korelasi individu dengan organisasi, 5) seleksi pejabat didasarkan pada kapabilitas atau kapasitas yang dimiliki, 6) pejabat bekerja untuk karir, 7) karir ditentukan oleh kapasitas dan dinilai oleh organisasi, dan 8) setiap pegawai mendapatkan pelatihan. Konsep ini memberikan gambaran tentang bagaimana birokrasi yang efisien dan efektif seharusnya beroperasi (Rizki Ananda et al., 2019)

Dalam penerapan konsep reformasi birokrasi, teori yang dikemukakan oleh David Osborne dan Peter Plastrik juga menjadi relevan. Dalam buku "*Banishing Bureaucracy*", mereka mengusulkan penghapusan birokrasi dalam pemerintahan dan organisasi dengan menggunakan pendekatan yang lebih fleksibel dan berbasis kinerja, yang mereka sebut sebagai "teori pengelolaan berbasis nilai." Osborne dan Plastrik mengargumentasikan bahwa birokrasi tradisional seringkali tidak efisien dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat modern, sehingga perlu dihapuskan atau dimodernisasi. Mereka juga menyoroti pentingnya kewirausahaan dan inovasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsep ini sejalan dengan upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas birokrasi dalam memenuhi tuntutan zaman yang terus berubah (David Osborne and Peter Plastrik, 1997). Selain itu Osborne dan Plastrik menambahkan terkait dengan 5 strategi dalam mewujudkan birokrasi yaitu:



**Tabel 2.1** Lima Strategi David Osborne dan Peter Plastrik

<b>Pendongkrak</b>	<b>Pendekatan</b>
<b>Tujuan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejelasan tujuan</li> <li>2. Kejelasan peran</li> <li>3. Kejelasan arah</li> </ol>
<b>Intensif</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan terkendali</li> <li>2. Manajemen Perusahaan</li> <li>3. Pemastian mutu pelanggan</li> </ol>
<b>Pertanggung jawaban</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alternatif customer</li> <li>2. Pilihan persaingan</li> <li>3. Menjaga kualitas customer</li> </ol>
<b>Kontrol</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terstruktur</li> <li>2. Memberdayakan karyawan</li> <li>3. Memberdayakan Masyarakat</li> </ol>
<b>Budaya</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengubah kebiasaan</li> <li>2. Merangsang emosi</li> <li>3. Mengubah perspektif</li> </ol>

**Sumber:** Buku Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha ((David Osborne, 1997)

Penerapan reformasi birokrasi dapat dilakukan oleh berbagai instansi, mulai dari pemerintahan pusat, pemerintahan daerah, hingga organisasi non-pemerintah. Tujuannya adalah untuk menciptakan pola pemerintahan dan pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Reformasi ini tidak hanya berdampak positif pada kesejahteraan masyarakat, tetapi juga pada kinerja dan efektivitas pemerintah dalam memberikan layanan yang berkualitas (Zulfia & Frinaldi, 2022) Dalam buku "Bagehot dan Inovasi," diungkapkan bahwa dari 8 program pendukung yang terdapat dalam

reformasi birokrasi, 9 di antaranya memiliki karakteristik yang sangat mendukung pembentukan reformasi birokrasi. Karakteristik dari 9 program pendukung tersebut meliputi aspek-aspek seperti:

1. Dalam konteks pengorganisasian dan organisasi publik, implementasi kebijakan baru dapat menjadi landasan yang kuat. Perubahan ini seringkali dipicu oleh perubahan siklus politik, yang mempengaruhi dinamika dan prioritas pemerintah serta tuntutan masyarakat yang berubah seiring waktu.
2. Dalam konteks struktur organisasi, inovasi harus disesuaikan dengan situasi yang ada, termasuk isu-isu sosial dan ekonomi yang menjadi fokus utama. Hal ini penting untuk memastikan bahwa inovasi yang diimplementasikan relevan dan efektif dalam mengatasi tantangan serta memenuhi kebutuhan masyarakat dan perekonomian yang berkembang.
3. Dalam konteks kinerja inovasi sektor publik, penting untuk memiliki target dan ukuran kinerja yang jelas dan terukur. Hal ini membantu dalam mengevaluasi efektivitas inovasi serta memastikan bahwa tujuan dan hasil yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan harapan dan standar yang telah ditetapkan.
4. Isu manajemen organisasi publik seringkali melibatkan aspek politik yang signifikan, di mana keputusan dan perubahan strategis dalam struktur atau proses organisasi harus mendapatkan persetujuan politik yang kuat untuk memastikan keberlanjutan dan dukungan dari berbagai pihak terkait.
5. Hubungan antara sektor publik dengan masyarakat harus dibangun atas dasar keharmonisan dan saling pengertian untuk mencapai inovasi dalam pelayanan publik.
6. Rantai pasokan dalam sektor publik berperan sebagai penentu standar yang diberikan dalam pelayanan publik.
7. Dari perspektif SDM, diperlukan peninjauan terhadap ancaman yang mungkin timbul dalam upaya melakukan perbaikan pelayanan publik.

8. Dari sudut pandang sumber pengetahuan dan inovasi, sektor publik seringkali terkesan lebih kaku dan kurang fleksibel dalam menerima perubahan.
9. Dari aspek waktu, organisasi publik cenderung membutuhkan waktu yang lebih lama untuk melakukan perbaikan dan inovasi karena adanya proses yang kompleks dan berbagai prosedur yang harus diikuti.

### **2.2.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi diterapkan oleh berbagai lembaga, instansi, dan kelompok dengan skala yang beragam. Fungsinya adalah membimbing individu-individu agar dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan lembaga atau instansi sesuai dengan harapan. Budaya organisasi mencerminkan bagaimana individu-individu tersebut bekerja bersama dalam tim yang sama. Saat menghadapi tantangan baik dari luar maupun dari dalam, kelompok organisasi dapat mengandalkan budaya organisasi sebagai pola perilaku dasar yang mereka anut, entah itu dengan menggali, menemukan, menciptakan, atau mempelajarinya.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan Fred Luthan, 2006:52 dalam jurnal (Fahrudin, 2020) Menurut Luthan, ada enam karakteristik utama yang penting dalam budaya organisasi. Pertama, terdapat keteraturan dalam perilaku yang diamati (*Observed Behavioral Regularities*), yang menunjukkan cara anggota bertindak dan berinteraksi satu sama lain melalui isyarat, bahasa, atau ritual tertentu. Kedua, terdapat norma-norma yang menentukan standar perilaku dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Ketiga, terdapat nilai-nilai dominan (*Dominant Values*) yang dipegang oleh individu-individu, seperti fokus pada kualitas produk atau tingkat absensi yang rendah. Keempat, ada filosofi atau kebijakan yang mencerminkan keyakinan organisasi dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Kelima, terdapat aturan (*Rules*) yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota terkait dengan kemajuan organisasi. Keenam, ada iklim organisasi (*Organization Climate*) yang tercermin dalam suasana kerja,

interaksi antar anggota, cara individu memperlakukan dirinya sendiri, dan bagaimana mereka berinteraksi dengan pelanggan.

Budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi penting yang berkontribusi pada kinerja tim dan keseluruhan organisasi. Salah satu fungsi yang mencolok adalah sebagai alat untuk mempromosikan, menggalang kolaborasi, dan meningkatkan komunikasi yang efektif di antara anggota tim. Dengan adanya budaya yang kuat dan terdefinisi dengan jelas, tim dapat bekerja lebih baik bersama, meningkatkan koordinasi, dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Mengutip dari (Asi et al., 2021) Fungsi budaya organisasi, seperti yang dibagi oleh Robbert Kreitner dan Angelo Kinicki, mencakup empat aspek yang penting. Pertama, budaya organisasi memberikan identitas yang kuat bagi setiap anggota karyawan, membantu mereka merasa terhubung dan teridentifikasi dengan organisasi. Kedua, budaya ini mempermudah terciptanya komitmen bersama dalam mencapai tujuan organisasi secara kolektif. Ketiga, budaya organisasi dapat mempromosikan stabilitas dalam interaksi sosial di lingkungan kerja. Terakhir, Kreitner dan Kinicki menjelaskan bahwa fungsi budaya organisasi juga membentuk pola perilaku yang konsisten dan membantu koordinasi antara tim, pemimpin, dan rekan kerja.

### **2.2.3 Analisis Kebijakan**

Kebijakan merupakan panduan atau kerangka kerja yang digunakan oleh pemerintah atau organisasi untuk mengatur aktivitas, perilaku, dan memecahkan masalah di masyarakat dengan tujuan mencapai kemakmuran dan pertumbuhan jangka panjang. Menurut Lasswell dan Kaplan (1970) serta Anderson (2006) dalam (Herdiana, 2018), Lasswell dan Kaplan menyebutkan bahwa kebijakan merupakan “*a projected program of goals, values, and practices*” sedangkan menurut Anderson kebijakan adalah “*policy is defined as a relatively stable, purposive courses of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*”. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan memiliki strategi yang terstruktur dengan jelas, mencakup tujuan yang ditetapkan, metode

perencanaan yang terukur, dan secara keseluruhan, kebijakan dianggap sebagai tindakan yang kokoh dan bertujuan untuk memberikan inovasi yang lebih baik, yang kemudian diadopsi oleh suatu kelompok atau aktor tertentu. William N. Dunn (2000) dalam (Nur, 2019) analisis kebijakan adalah bidang ilmu sosial terapan yang menghasilkan dan menyebarkan pengetahuan relevan tentang kebijakan melalui berbagai teknik penelitian dan justifikasi. Ini merupakan alat penting dalam politik yang berkaitan dengan kepentingan kebijakan, dimana analisis ini menyajikan informasi tentang isu-isu publik dan argumentasi terkait berbagai pilihan kebijakan. Hasil analisis kebijakan ini kemudian digunakan oleh pembuat kebijakan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan. Dunn (2000: 117) dalam (Nur, 2019) memberikan tiga perbedaan dalam bentuk utama analisis kebijakan yaitu:

1. Analisis Kebijakan Prospektif

Langkah-langkah sebelum kebijakan diimplementasikan adalah serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mempersiapkan dan menyusun kebijakan sebelum diterapkan secara luas. Langkah-langkah ini meliputi proses perumusan kebijakan, penilaian dampak kebijakan, konsultasi dengan para pemangku kepentingan, pembahasan dan pengujian kebijakan, serta penyusunan strategi implementasi. Definisi ini mencakup proses menyeluruh yang dilakukan sebelum kebijakan menjadi operasional dan berdampak pada masyarakat.

2. Analisis Kebijakan Retrospektif

Pembuatan dan modifikasi informasi setelah dilaksanakan langkah-langkah kebijakan mengacu pada proses penyusunan, penilaian, dan penyesuaian informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan. Ini termasuk mengumpulkan data terkini, menganalisis informasi yang ada, melakukan evaluasi terhadap hasil kebijakan, dan membuat perubahan atau penyesuaian jika diperlukan. Definisi ini mencakup upaya untuk memastikan bahwa informasi yang digunakan dalam implementasi kebijakan tetap relevan, akurat, dan dapat dipercaya.

### 3. Analisis Kebijakan yang Terintegrasi

Metode analisis yang memadukan dalam konteks kebijakan adalah pendekatan yang menggabungkan berbagai teknik analisis yang digunakan oleh praktisi kebijakan. Ini mencakup penggunaan metode proaktif sebelum keputusan kebijakan dibuat, seperti analisis risiko dan evaluasi dampak, serta metode retrospektif setelah kebijakan diterapkan, seperti evaluasi keberhasilan dan pengaruh kebijakan. Para analis dalam pendekatan ini secara terus-menerus menciptakan dan mengubah pengetahuan dengan menghubungkan fase-fase analisis yang proaktif dan retrospektif, sehingga dapat memberikan pandangan yang komprehensif terhadap efektivitas dan dampak kebijakan.

#### **2.2.4 Penyederhanaan Struktur Organisasi**

Setiap upaya penyederhanaan struktur organisasi harus disesuaikan dengan kebutuhan unik masing-masing instansi atau lembaga pemerintahan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi, pelayanan publik yang lebih baik, serta kemampuan responsif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat. Namun, proses penyederhanaan ini juga dapat menimbulkan disrupsi dan turbulensi dalam tubuh pemerintahan, terutama karena struktur yang masih terkait dengan patrimonialisme dalam pemerintahan Indonesia. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan langkah-langkah konkrit seperti memperbaiki sistem merit dalam organisasi dan meningkatkan akuntabilitas serta transparansi dalam pemerintahan. Ini bertujuan untuk memangkas struktur yang terlalu besar dan mengurangi pengaruh patrimonialisme, sehingga pemerintahan dapat beroperasi lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. (Abdullah, 2023).

Dalam upaya memperbaiki dan memperkuat organisasi, perampingan struktur organisasi perlu diiringi dengan optimalisasi koordinasi antara organisasi tersebut dan instansi perangkat daerah. Langkah ini dapat mencakup program penataan dan penguatan organisasi, perubahan dalam struktur organisasi perangkat daerah, perubahan paradigma dan pola pikir aparatur sipil negara (ASN), serta penyesuaian

sistem yang lebih adaptif terhadap kebutuhan dan tuntutan zaman. Dengan melakukan langkah-langkah ini secara menyeluruh, organisasi dapat menjadi lebih efisien, kuat, dan memiliki integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya (Maulana et al., 2022). Mengutip penjelasan dari Kementerian PPN/Bappenas, 2017 dalam jurnal (Rusliandy, 2022) Dalam upaya penyederhanaan struktur organisasi, langkah-langkah yang diambil mencakup beberapa ruang lingkup utama. Pertama, adalah transformasi organisasi yang melibatkan penyederhanaan struktur kelembagaan pemerintahan, terbagi menjadi dua level, serta perampingan jabatan administratif dengan kriteria yang lebih spesifik berdasarkan sifat tugas dari masing-masing jabatan. Kedua, dalam transformasi jabatan, terjadi pengalihan jabatan administratif ke jabatan fungsional, pengembangan jabatan fungsional, dan penyetaraan penghasilan. Ketiga, terdapat transformasi dalam manajemen kinerja yang mengadopsi sistem berbasis elektronik dan perbaikan mekanisme kerja pada proses bisnis birokrasi dengan fokus pada percepatan pengambilan keputusan dan peningkatan pelayanan publik.

Penerapan penyederhanaan struktur organisasi diselaraskan dengan Permen PANRB No. 25/ 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Dalam peraturan ini, diatur berbagai langkah yang diambil dalam penyederhanaan struktur organisasi, mulai dari proses pemetaan hingga tahapan pengajuan dan implementasi yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB. Langkah-langkah ini bertujuan untuk mencapai tujuan penyederhanaan birokrasi yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kristian A.T. Pongdatu, Welly Waworundeng, 2023).