

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERUBAHAN PETA JABATAN
APARATUR STUDI KASUS BADAN RISET DAN
INOVASI DAERAH (BRIDA) KOTA MEDAN**

TESIS

OLEH:

**FARHAN ABRAR
NPM.231801007**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERUBAHAN PETA JABATAN APARATUR STUDI KASUS BADAN RISET DAN INOVASI DAERAH (BRIDA) KOTA MEDAN

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Ilmu
Adminidtrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area**

OLEH:

**FARHAN ABRAR
NPM. 231801007**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PASCA SARJANA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Kebijakan Perubahan Peta Jabatan Aparatur
Studi Kasus Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA)
Kota Medan

Nama : Farhan Abrar

NIM : 231801007

Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si

Pembimbing II



Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

**Ketua Program Studi
Magister Administrasi Publik**



Dr. Adam, S.E., M.AP

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

Telah diuji pada 31 Maret 2026

Nama : Farhan Abrar

NPM : 231801007

Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Prof. Dr. M. Arif Nasution, MA

Sekretaris : Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP

Pembimbing I : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si

Pembimbing II : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

Penguji Tamu : Dr. Yanhar Jamaluddin, M.AP

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 31/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)31/7/26

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis dengan judul ***Kebijakan Implementasi Kebijakan Perubahan Peta Jabatan Aparatur Studi Kasus Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan*** ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Administrasi Publik di suatu Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 31 Maret 2026



Farhan Abrar

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Farhan Abrar
NPM : 231801007
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Fakultas : Pascasarjana
Jenis karya : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Implementasi Kebijakan Perubahan Peta Jabatan Aparatur Studi Kasus Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan

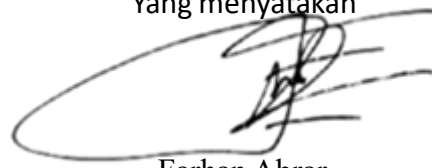
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Medan

Pada tanggal :

Yang menyatakan



Farhan Abrar

ABSTRAK

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERUBAHAN PETA JABATAN APARATUR STUDI KASUS BADAN RISET DAN INOVASI DAERAH (BRIDA) KOTA MEDAN

Nama : Farhan Abrar
NIM : 231801007
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si
Pembimbing II : Dr. Maksu Syahri Lubis, S.STP, MAP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi dan efektivitas perubahan kebijakan peta jabatan aparatur pada Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan. Perubahan kebijakan peta jabatan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan organisasi pemerintahan yang adaptif, profesional, dan berbasis kinerja, khususnya dalam mendukung pembangunan daerah berbasis riset dan inovasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh dinamika penataan struktur organisasi BRIDA yang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan budaya kerja, serta belum optimalnya komunikasi dan koordinasi internal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri atas 3 informan kunci, 4 informan utama, dan 3 informan tambahan yang terlibat langsung dalam proses implementasi kebijakan peta jabatan di lingkungan BRIDA Kota Medan. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi perubahan kebijakan peta jabatan aparatur BRIDA Kota Medan telah berjalan sesuai dengan ketentuan regulasi yang berlaku, khususnya Peraturan Wali Kota Medan Nomor 54 Tahun 2024. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih ditemukan kendala pada aspek sumber daya manusia, penyesuaian kompetensi aparatur, serta adaptasi terhadap pergeseran jabatan struktural ke jabatan fungsional. Dari sisi efektivitas, perubahan peta jabatan memberikan dampak positif terhadap kejelasan tugas dan fungsi, efisiensi kerja, serta penguatan peran BRIDA sebagai lembaga riset daerah. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas aparatur, peningkatan komunikasi internal, serta evaluasi kebijakan secara berkelanjutan untuk mendukung efektivitas implementasi kebijakan peta jabatan aparatur BRIDA Kota Medan.

Kata Kunci: Jabatan; Kebijakan; Pegawai; BRIDA; Medan

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF THE POLICY ON CHANGES TO THE CIVIL SERVICE JOB STRUCTURE MAP: A CASE STUDY OF THE REGIONAL RESEARCH AND INNOVATION AGENCY (BRIDA) OF MEDAN CITY

Name : Farhan Abrar
NIM : 231801007
Study Program : Master of Public Administration
Supervisory I : Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si
Supervisory II : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, MAP

This study aims to analyze the implementation and effectiveness of changes in the job mapping policy for civil servants at the Regional Research and Innovation Agency (BRIDA) of Medan City. Changes in the job mapping policy are part of bureaucratic reform intended to establish an adaptive, professional, and performance-based government organization, particularly in supporting research- and innovation-based regional development. This study is motivated by the dynamics of organizational restructuring within BRIDA, which continues to face various challenges, including limited human resource capacity, resistance to changes in work culture, and suboptimal internal communication and coordination. This research employs a qualitative approach using a case study method. Data collection techniques include observation, in-depth interviews, and documentation review. The research informants consist of three key informants, four main informants, and three additional informants who are directly involved in the implementation of the job mapping policy within BRIDA of Medan City. Data analysis was conducted interactively through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of changes in the job mapping policy for BRIDA civil servants has been carried out in accordance with applicable regulations, particularly Medan Mayor Regulation Number 54 of 2024. However, the implementation has not yet been fully optimal, as constraints remain in terms of human resource readiness, competency alignment, and adaptation to the transition from structural positions to functional positions. In terms of effectiveness, changes in the job mapping policy have had a positive impact on the clarity of roles and functions, work efficiency, and the strengthening of BRIDA's role as a regional research institution. This study recommends strengthening the capacity of civil servants, improving internal communication, and conducting continuous policy evaluations to support the effective implementation of the job mapping policy at BRIDA of Medan City.

Keywords: *Position; Policy; Employee; BRIDA; Medan*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, serta shalawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa sinar ilmu pengetahuan bagi seluruh umatnya. Terima kasih tiada terhingga kepada orang tua dan keluarga penulis, khususnya kepada Ayah tercinta (Alm.) Ir. Fachrurrazi dan Mama Triratih Handayani, S.H., M.A.P. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada saudara-saudari penulis, yaitu dr. Kanaya Tamita, Karin Reindra Phasya Siregar, S.I.Kom., dan Khairunnisa Reindra Kaira Siregar, atas segala doa, dukungan, dan semangat yang telah diberikan. Melalui perjuangan yang cukup panjang, akhirnya tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik. Rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.

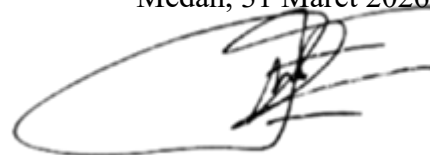
Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah menjadi motivasi, inspirasi penulis dalam menyelesaikan studi ini:

1. Terima kasih kepada Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc.
2. Terima kasih kepada Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S dan Wakil Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Dr. Beby Masitho Batubara, S.Sos, MAP.
3. Terima kasih kepada Ketua Program Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, Dr. Adam, S.E., M.AP, dan Kepala Bidang

Pembelajaran dan Sistem Informasi Akademik Progam Studi Magister Administraasi Publik, Beltahmamero Simamora, S.IP, MPA.

4. Terima kasih kepada Dosen Pembimbing Pertama, Dr. Audia Junita, S.Sos, M.Si atas bimbingan dan arahan, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
5. Dosen Pembimbing Kedua, Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP, atas bimbingan dan arahan selama penelitian ini hingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik.
6. Dan kepada staf di Universitas Medan Area serta teman-teman selama berstudi di Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area Angkatan 2023 yang telah membantu serta memberikan dukungan kepada penulis, penulis ucapkan terima kasih.
7. Kepada seluruh informan dan narasumber yang terlibat, penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan dan waktu yang telah diberikan, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan benar.
8. Akhirnya kepada seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas segala hal baik itu dukungan doa, moral, dan dukungan lainnya.

Medan, 31 Maret 2026



(Farhan Abrar)

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	11
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Konsep Kebijakan Publik	14
2.1.1 Definisi Kebijakan Publik.....	14
2.1.2 Sifat Kebijakan Publik	16
2.1.3 Tahap-Tahap Kebijakan Publik	18
2.2 Implementasi Kebijakan Publik	23
2.2.1 Definisi Implementasi Kebijakan Publik	23
2.2.2 Model Implementasi Kebijakan	26
2.2.3 Aktor-Aktor Implementasi Kebijakan.....	37
2.2.4 Penghambat Implementasi Kebijakan.....	45
2.3 Teori Struktur Organisasi	49
2.3.1 Pengertian Struktur Organisasi	49
2.3.2 Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi	54
2.3.3 Kriteria Efektivitas Struktur Organisasi	58
2.4 Penelitian Terdahulu.....	62
2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	75
BAB III METODE PENELITIAN	76
3.1 Pendekatan Penelitian	76
3.2 Fokus Penelitian	77
3.3 Lokasi dan Situs Penelitian	79
3.3.1 Lokasi Penelitian.....	79
3.3.2 Situs Penelitian.....	80
3.4 Subjek Penelitian.....	81

3.5 Teknik Pengumpulan Data	83
3.6 Teknik Analisis Data	85
BAB IV GAMBARAN UMUM DAN PEMBAHASAN.....	89
4.1 Gambaran Umum	89
4.1.1 Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA)	89
4.1.2 Visi dan Misi BRIDA Kota Medan	91
4.1.3 Tugas dan Fungsi BRIDA Kota Medan	92
4.1.4 Kebijakan Peta Jabatan Aparatur BRIDA Kota Medan	93
4.1.5 Struktur Organisasi BRIDA Kota Medan	97
4.2 Temuan Penelitian.....	97
4.2.1 Temuan Observasi	98
4.2.2 Temuan Wawancara	99
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	100
4.3.1 Deskripsi Informan Penelitian.....	100
4.3.2 Kategorisasi Temuan Penelitian	107
4.3.3 Analisis Implementasi Perubahan Kebijakan Peta Jabatan Aparatur Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan	186
4.3.4 Analisis Efektivitas Perubahan Kebijakan Peta Jabatan Aparatur Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan	192
BAB V PENUTUP	198
5.1 Kesimpulan	198
5.2 Saran	200
DAFTAR PUSTAKA.....	203
LAMPIRAN.....	210

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2. 1 Analisis Kebijakan Publik	22
Tabel 2. 2 Matriks Penelitian Terdahulu	68
 Tabel 3. 1 Informan Penelitian	 82
 Tabel 4. 1 Informan Kunci	 100
Tabel 4. 2 Informan Utama	103
Tabel 4. 3 Informan Tambahan	105



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 1 Tahap-Tahap Kebijakan Publik	19
Gambar 2. 2 Proses Kebijakan Publik	22
Gambar 2. 3 Model Van Meter dan Van Horn.....	31
Gambar 2. 4 Empat Model Implementasi Kebijakan.....	39
Gambar 2. 5 Kerangka Pikir.....	75
 Gambar 4. 1 Struktur Organisasi BRIDA Kota Medan.....	 97



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 Lampiran Instrumen Pertanyaan Wawancara	210
Lampiran 2 Transkrip Wawancara Informan Kunci, Informan Utama, Dan Tambahan	211
Lampiran 3 Lampiran Dokumentasi Peneliti dan Informan	232



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Perubahan struktur birokrasi merupakan fenomena yang melekat dalam penyelenggaraan pemerintahan modern yang terus berkembang. Pemerintah dituntut untuk membangun organisasi yang adaptif, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dinamika lingkungan strategis menuntut birokrasi publik bergerak cepat dan berbasis pengetahuan (Ramdhani and Ramdhani 2017). Reformasi birokrasi menjadi agenda penting untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan kinerja aparatur (Grindle and Hilderbrand 1995). Aspek kelembagaan yang disorot mencakup struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, serta sistem kerja aparatur. Salah satu instrumen strategis dalam reformasi ini adalah kebijakan peta jabatan aparatur sipil negara (ASN). Kebijakan ini menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi pemerintahan profesional dan akuntabel.

Peta jabatan berfungsi sebagai instrumen strategis dalam perencanaan sumber daya manusia aparatur secara sistematis. Fungsi utama peta jabatan mencakup penataan struktur organisasi, pengembangan karier pegawai, dan penyusunan formasi jabatan (Handoyo 2012). Keberadaannya tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan arah kebijakan kelembagaan serta prioritas strategis organisasi publik. Penataan jabatan yang tepat berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Tanpa peta jabatan yang sistematis, risiko ketidakseimbangan beban kerja dan menurunnya kinerja menjadi tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peta

jabatan memiliki implikasi langsung terhadap kinerja organisasi pemerintahan (Sugandi 2013). Peta jabatan juga menjadi dasar pengambilan keputusan strategis dalam manajemen ASN di lingkungan pemerintah daerah.

Kebijakan perubahan peta jabatan aparatur memiliki dampak langsung terhadap tata kelola organisasi dan kinerja individu aparatur. Penyesuaian struktur jabatan menuntut kejelasan fungsi, pembagian tugas proporsional, dan kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan tuntutan jabatan (Pramudyo 2013). Menurut Fanggidae (2015) perubahan ini sering kali menghadapi resistensi internal, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan ketidaksiapan sistem pendukung. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan peta jabatan bukan sekadar persoalan teknis, melainkan proses kebijakan yang kompleks dan multidimensional (Van Meter and Van Horn 1975). Keberhasilan kebijakan sangat bergantung pada proses implementasi di tingkat organisasi. Implementasi yang lemah berpotensi menimbulkan tumpang tindih kewenangan dan ketidakefisienan kerja. Analisis implementasi menjadi kebutuhan mendesak dalam kajian administrasi publik (Dunn 2015).

Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan merupakan perangkat daerah strategis yang mendukung pembangunan berbasis riset dan inovasi. Pembentukan BRIDA merupakan amanat Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Regulasi ini menekankan pentingnya integrasi sistem riset nasional hingga tingkat daerah (BRIN, 2021). BRIDA berperan dalam menghasilkan pengetahuan, rekomendasi kebijakan, dan inovasi yang relevan dengan pembangunan lokal. Aparatur BRIDA dituntut memiliki

kompetensi khusus, orientasi kinerja, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan kebijakan nasional. Penataan jabatan aparatur BRIDA menjadi isu strategis yang memerlukan perhatian khusus. Tanpa peta jabatan yang tepat, mandat kelembagaan BRIDA berpotensi tidak tercapai secara optimal (Grindle and Hilderbrand 1995).

Secara yuridis, pembentukan BRIDA Kota Medan diatur melalui Peraturan Daerah Kota Medan Nomor 8 Tahun 2022. Peraturan ini merupakan perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 2016 tentang Pembentukan Perangkat Daerah. Pembentukan BRIDA diperkuat melalui Surat Kepala BRIN Nomor B-767/I/OT.00.00/8/2022 tertanggal 23 Agustus 2022. Meskipun memiliki dasar hukum yang kuat, tahap awal pembentukan BRIDA belum diikuti dengan struktur organisasi dan sistem kerja yang rinci. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan kebijakan lanjutan yang mengatur peta jabatan aparatur secara operasional. Regulasi lanjutan menjadi penentu arah pengelolaan kelembagaan BRIDA. Tanpa regulasi implementatif, keberadaan BRIDA berpotensi hanya bersifat simbolik.

Pemerintah Kota Medan menerbitkan Peraturan Wali Kota Nomor 95 Tahun 2023 tentang Optimalisasi dan Daya Guna Hasil Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, Peta Jabatan, dan Evaluasi Jabatan. Peraturan ini berlaku bagi seluruh perangkat daerah, termasuk BRIDA. Regulasi tersebut menjadi kerangka normatif dalam penataan aparatur berbasis analisis jabatan dan beban kerja. Namun, sifatnya yang umum belum sepenuhnya mengakomodasi karakteristik kelembagaan BRIDA sebagai lembaga riset. Kekosongan ini kemudian dilengkapi melalui Peraturan Wali Kota Nomor 54 Tahun 2024. Perwal ini mengatur kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, serta sistem kerja BRIDA. Dengan demikian, Perwal Nomor 54 Tahun

2024 menjadi kebijakan kunci dalam implementasi perubahan peta jabatan aparatur BRIDA.

Struktur organisasi BRIDA Kota Medan terdiri atas Kepala Badan, Sekretaris, dan Kepala Sub Bagian Umum sebagaimana diatur dalam Perwal Nomor 54 Tahun 2024. Struktur sederhana ini memuat tanggung jawab kelembagaan yang luas dan strategis. BRIDA dituntut menjalankan fungsi koordinasi riset daerah, fasilitasi inovasi, dan penyusunan kebijakan berbasis bukti ilmiah. Beban kerja yang kompleks menuntut aparatur dengan kompetensi yang sesuai. Penataan peta jabatan menjadi instrumen penting untuk menjaga kesesuaian antara struktur organisasi dan kebutuhan fungsional (Winarno 2016). Tanpa dukungan peta jabatan yang proporsional, risiko ketidakseimbangan beban kerja dan penurunan kinerja menjadi besar. Kondisi ini menunjukkan urgensi evaluasi implementasi peta jabatan aparatur BRIDA.

Perubahan peta jabatan menghadapi tantangan struktural dan kultural yang signifikan (Agustiawan 2017). Peralihan orientasi jabatan dari struktural ke fungsional berbasis riset menuntut perubahan paradigma kerja aparatur. Aparatur tidak hanya dituntut memahami regulasi baru, tetapi juga menyesuaikan kompetensi dan pola kerja. Keterbatasan SDM dengan latar belakang riset menjadi kendala utama. Selain itu, sistem penilaian kinerja dan mekanisme pengembangan karier masih memerlukan penyesuaian (Risnawan 2017). Tantangan ini menunjukkan implementasi kebijakan tidak berjalan secara linier dan sederhana. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan aparatur dan kondisi organisasi.

Teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975) relevan untuk menganalisis dinamika ini. Teori tersebut menekankan enam variabel: ukuran dan

tujuan kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi, karakteristik pelaksana, kondisi lingkungan, serta kecenderungan pelaksana. Keenam variabel saling berinteraksi dan menentukan tingkat keberhasilan kebijakan di lapangan. Implementasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga melibatkan proses interpretasi dan adaptasi oleh pelaksana (Putri and Mutiarin 2018). Kegagalan satu variabel dapat memengaruhi keseluruhan proses implementasi. Kerangka ini relevan untuk menganalisis perubahan peta jabatan aparatur BRIDA Kota Medan. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi faktor pendukung dan penghambat implementasi secara komprehensif (Susanti, Kusmanto, and Tarigan 2018)

Efektivitas perubahan peta jabatan menjadi fokus penting kajian ini. Gibson dalam Khotimah (2025) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan perkembangan. Peta jabatan yang tepat diharapkan meningkatkan produktivitas riset dan inovasi. Efisiensi organisasi meningkat seiring penempatan aparatur sesuai kompetensi. Kepuasan kerja dan kemampuan adaptasi aparatur menjadi aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Perubahan ini mendukung penguatan kapasitas kelembagaan BRIDA. Tanpa efektivitas nyata, perubahan kebijakan berpotensi menjadi formalitas administratif semata.

Dalam perspektif kebijakan publik, perubahan peta jabatan aparatur merupakan bagian dari siklus kebijakan. Dunn dalam Azzukruf Fahrozi (2025) menjelaskan bahwa kebijakan publik mencakup perumusan masalah, peramalan, rekomendasi kebijakan, monitoring, dan evaluasi. Perubahan peta jabatan BRIDA

berangkat dari identifikasi masalah kelembagaan dan kebutuhan aparatur berbasis riset. Kebijakan kemudian dirumuskan melalui regulasi dan diimplementasikan dalam praktik organisasi. *Monitoring* dan evaluasi menjadi tahapan penting untuk menilai kesesuaian antara tujuan kebijakan dan hasil yang dicapai (Pitoewas et al. 2025). Tanpa evaluasi yang sistematis, efektivitas kebijakan sulit diukur secara objektif. Kerangka ini memperkuat urgensi penelitian akademik terhadap implementasi peta jabatan aparatur BRIDA.

Perubahan struktur organisasi dan peta jabatan juga berkaitan erat dengan penguatan kapasitas kelembagaan. Grindle dan Hilderbrand dalam Af'idah (2025) menegaskan bahwa penguatan kapasitas tidak hanya menyentuh aspek individu, tetapi juga struktur organisasi, sistem kerja, dan lingkungan pendukung. Penataan peta jabatan yang tepat diharapkan menciptakan struktur organisasi yang mendukung kinerja aparatur secara optimal. Sefiya & Aminullah (2025) menambahkan bahwa struktur organisasi yang efektif mendorong efisiensi dan produktivitas kerja. Perubahan peta jabatan BRIDA Kota Medan menjadi bagian dari strategi penguatan kapasitas lembaga riset daerah. Kebijakan ini diharapkan menciptakan organisasi adaptif dan berorientasi hasil. Tanpa penguatan kapasitas yang menyeluruh, perubahan struktur jabatan berpotensi tidak memberikan dampak signifikan.

Regulasi kepegawaian yang menjadi acuan perubahan peta jabatan adalah Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 1 Tahun 2020. Regulasi menegaskan bahwa peta jabatan harus disusun berdasarkan kebutuhan organisasi dan beban kerja. Prinsip ini menuntut keselarasan antara struktur jabatan dan mandat kelembagaan BRIDA. Perubahan peta jabatan diharapkan memperkuat jabatan fungsional seperti peneliti,

analisis kebijakan, dan inovator. Penyesuaian jabatan struktural diperlukan untuk mencegah tumpang tindih kewenangan. Implementasi regulasi ini membutuhkan komitmen pimpinan dan kesiapan aparatur (Sundari and Maesaroh 2025). Tanpa dukungan tersebut, kebijakan berpotensi tidak berjalan optimal.

Penelitian ini menjadi relevan karena mengkaji implementasi perubahan kebijakan peta jabatan aparatur BRIDA Kota Medan. Kajian diarahkan untuk memahami bagaimana kebijakan dilaksanakan, faktor pendukung dan penghambat, serta dinamika di tingkat organisasi. Penelitian juga menelaah tingkat efektivitas kebijakan terhadap kinerja organisasi. Analisis dilakukan dengan memadukan perspektif implementasi kebijakan (Winarno 2016) dan efektivitas organisasi (Khotimah and Fitri 2025).

BRIDA Kota Medan memiliki andil besar terhadap instansi pemerintah kota yang ingin melakukan kajian kebijakan maupun infrastruktur. Perubahan kebijakan peta jabatan dapat memengaruhi kinerja BRIDA sebagai lembaga yang berinteraksi dengan banyak perangkat daerah. Memahami dampak perubahan dari perspektif struktural hingga fungsional menjadi alasan utama penelitian ini. Kebijakan ini memberikan pemahaman tentang BRIDA menyesuaikan diri dengan tuntutan riset dan inovasi. Penataan jabatan yang baik diharapkan meningkatkan efektivitas koordinasi antarunit. Selain itu, perubahan kebijakan berperan dalam memperkuat BRIDA sebagai lembaga strategis daerah. Hal ini mendukung pembangunan berbasis riset yang adaptif dan inovatif.

Penerapan peta jabatan berbasis analisis jabatan dan beban kerja mencerminkan prinsip *the right man on the right place* (Abdal 2025). Prinsip ini

menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi, kualifikasi, dan kebutuhan organisasi (Ulfa 2025). Peta jabatan menjadi instrumen strategis dalam merencanakan pengembangan karier aparatur. Peningkatan kompetensi aparatur menjadi fokus utama dalam memastikan kinerja yang optimal (Soesiantoro 2025). Perubahan jabatan fungsional seperti peneliti, analis kebijakan, dan inovator menjadi bagian dari strategi penguatan kapasitas BRIDA. Penataan jabatan yang sistematis membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan kebijakan nasional. Peta jabatan bukan sekadar dokumen administratif, tetapi alat perencanaan strategis.

Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 1 Tahun 2020 menjadi landasan regulasi dalam penyusunan peta jabatan ASN. Regulasi ini menuntut keselarasan antara struktur jabatan dan mandat kelembagaan BRIDA. Perubahan peta jabatan diharapkan memperkuat jabatan fungsional seperti peneliti, analis kebijakan, dan perekayasa. Menurut Musdalifah (2025) penyesuaian jabatan struktural diperlukan untuk mencegah tumpang tindih peran dan kewenangan. Implementasi regulasi ini memerlukan komitmen pimpinan dan kesiapan aparatur. Tanpa dukungan tersebut, kebijakan berpotensi tidak berjalan optimal. Kondisi ini menunjukkan urgensi analisis empiris terhadap peta jabatan BRIDA.

Penelitian terdahulu oleh Maulida (2025) dan Ramadhani (2025) memberikan kontribusi penting sebagai rujukan konseptual. Maulida (2025) meneliti implementasi sistem sebuah system zonasi dalam dunia pendidikan, menekankan pemerataan akses pendidikan serta tantangan teknis dalam implementasi kebijakan. Sementara Ramadhani (2025) menemukan bahwa efektivitas pelayanan publik yang menyoroti digitalisasi, reformasi organisasi, serta kendala regulasi yang tumpang tindih.

Beberapa penelitian menekankan pentingnya adaptasi kebijakan terhadap konteks lokal, keterlibatan pemangku kepentingan, serta pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efektivitas. Implementasi peta jabatan aparatur BRIDA, baik dari sisi proses maupun dampak terhadap kinerja. Integrasi perspektif implementasi kebijakan dan efektivitas organisasi dari penelitian terdahulu memperkaya kerangka analitis penelitian ini. Hal ini menegaskan perlunya kajian empiris terhadap dinamika implementasi di BRIDA Kota Medan.

Tantangan implementasi kebijakan peta jabatan muncul dari resistensi internal aparatur (Hajar and Emelia 2025). Perubahan budaya kerja dan pola kinerja memerlukan penyesuaian signifikan. Aparatur yang belum memahami urgensi perubahan cenderung menunda adaptasi. Keterbatasan kapasitas SDM dan mekanisme evaluasi kinerja yang belum optimal memperparah kondisi tersebut. Sinkronisasi dengan kebijakan nasional menjadi faktor eksternal yang menentukan keberhasilan implementasi. Pimpinan memiliki peran sentral dalam memotivasi aparatur agar memahami dan melaksanakan kebijakan. Analisis empiris terhadap dinamika ini menjadi fokus penelitian ini.

Dalam hal ini, teori Van Meter dan Van Horn (1975) menekankan pentingnya komunikasi antarorganisasi dalam implementasi kebijakan. Komunikasi yang efektif memungkinkan interpretasi kebijakan sesuai konteks organisasi. Selain itu, ketersediaan sumber daya dan kesiapan pelaksana menjadi penentu keberhasilan implementasi. Kondisi sosial, politik, dan ekonomi juga memengaruhi efektivitas pelaksanaan kebijakan (Yuliati 2025). Pemahaman faktor-faktor ini memberikan kerangka analitis untuk menilai implementasi peta jabatan BRIDA. Pendekatan

holistik memungkinkan identifikasi kendala dan potensi Solusi (Josilina and Muljianto 2024). Penelitian ini mengintegrasikan perspektif implementasi dan efektivitas organisasi.

Efektivitas peta jabatan aparatur dapat diukur melalui indikator produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan perkembangan organisasi (Hamim et al. 2024). Peta jabatan yang efektif meningkatkan produktivitas riset dan inovasi. Efisiensi organisasi meningkat seiring penempatan aparatur sesuai kompetensi (Mursalin, Natsir, and Anas 2024). Kepuasan kerja dan kemampuan adaptasi aparatur menjadi aspek penting dalam pengelolaan organisasi. Perubahan ini mendukung penguatan kapasitas kelembagaan BRIDA. Menurut Riwayanto (2024) evaluasi efektivitas peta jabatan menjadi alat ukur dampak kebijakan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memperkuat urgensi penelitian terhadap perubahan peta jabatan aparatur BRIDA.

Dengan meningkatnya tuntutan pembangunan berbasis riset dan inovasi, BRIDA Kota Medan menjadi lembaga strategis. Penataan peta jabatan aparatur menjadi kunci untuk memastikan organisasi mampu menjalankan mandatnya secara optimal. Kebijakan perubahan peta jabatan memengaruhi struktur organisasi, budaya kerja, dan kinerja aparatur. Implementasi yang tepat diharapkan menciptakan organisasi riset yang profesional dan adaptif. Kajian akademik terhadap kebijakan ini penting untuk memastikan nilai tambah kelembagaan. Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap realitas implementasi secara empiris. Penguatan kelembagaan BRIDA dapat dilakukan secara lebih terarah dan berbasis bukti ilmiah.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. BRIDA Kota Medan menghadapi tantangan strategis dalam mewujudkan organisasi yang adaptif dan inovatif.
2. Perubahan kebijakan peta jabatan belum berjalan mulus dalam implementasinya.
3. Masih terbatasnya pemahaman aparatur terhadap urgensi dan tujuan perubahan kebijakan.
4. Adanya resistensi terhadap perubahan budaya kerja dan keterbatasan kapasitas sumber daya manusia.
5. Komunikasi internal dan koordinasi kebijakan belum optimal.
6. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kemampuan manajerial pimpinan dan kesiapan aparatur dalam beradaptasi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi perubahan kebijakan peta jabatan apatur Badan Riset dan Inovasi daerah (BRIDA) kota Medan?
2. Bagaimana efektifitas perubahan kebijakan peta jabatan aparatur Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis implementasi perubahan kebijakan peta jabatan apatur Badan Riset dan Inovasi daerah (BRIDA) kota Medan.
2. Untuk menganalisis efektifitas perubahan kebijakan peta jabatan aparatur Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis, serta mendukung pengembangan akademik di bidang administrasi publik dan manajemen kebijakan publik. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan dan pemahaman yang lebih baik terkait implementasi perubahan kebijakan peta jabatan aparatur, khususnya di lingkungan BRIDA Kota Medan, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan teori di bidang administrasi publik, khususnya terkait implementasi kebijakan peta jabatan dan penguatan kapasitas kelembagaan. Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan konsep dan teori mengenai hubungan antara struktur organisasi, kapasitas aparatur, dan efektivitas kebijakan publik. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pemahaman tentang

faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan di instansi pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi aparatur BRIDA, khususnya dalam memahami pengaruh perubahan kebijakan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Aparatur diharapkan dapat memperoleh wawasan baru terkait strategi penyesuaian terhadap perubahan kebijakan, peningkatan kapasitas kerja, serta optimalisasi kinerja individu dan organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen BRIDA dalam menyusun kebijakan internal, memperkuat koordinasi, dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan fungsi kelembagaan.

3. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber bacaan dan referensi bagi mahasiswa, dosen, dan peneliti yang tertarik pada kajian administrasi publik dan manajemen kebijakan. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai studi kasus untuk memahami dinamika implementasi kebijakan, evaluasi efektivitas kebijakan, serta penguatan kapasitas aparatur di tingkat pemerintahan daerah. Secara akademik, penelitian ini turut mendukung pengembangan metodologi penelitian kualitatif dalam menganalisis kebijakan publik dan reformasi birokrasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kebijakan Publik

2.1.1 Definisi Kebijakan Publik

Winarno (2016) dalam karyanya *Kebijakan Publik Era Globalisasi Teori, Proses dan Studi Kasus Komparatif* menjelaskan bahwa istilah kebijakan atau *policy* digunakan untuk menggambarkan pola perilaku aktor tertentu dalam suatu bidang kegiatan yang terstruktur. Aktor tersebut dapat berupa pejabat publik, kelompok kepentingan, maupun lembaga pemerintahan yang memiliki kewenangan formal. Pemaknaan ini menempatkan kebijakan sebagai bentuk tindakan yang bersifat konsisten dan berkelanjutan, bukan sekadar keputusan sesaat. Kebijakan dipahami sebagai manifestasi nyata dari perilaku pemerintah yang dapat diamati dalam praktik administrasi publik. Robert Eyestone, sebagaimana dikutip oleh Winarno (2016), memaknai kebijakan publik sebagai hubungan antara suatu unit pemerintah dengan lingkungan di sekitarnya. Hubungan ini mencerminkan interaksi pemerintah dengan masyarakat, sektor swasta, serta dinamika sosial, ekonomi, dan politik. Pemahaman tersebut menegaskan bahwa kebijakan publik terbentuk melalui proses interaksi yang saling memengaruhi antara pemerintah dan lingkungannya (Harahap 2024).

Pandangan relasional mengenai kebijakan publik tersebut sejalan dengan Winarno dalam Dwi (2024), yang menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan kajian mengenai apa yang dilakukan pemerintah, alasan pemerintah bertindak, serta

konsekuensi dari tindakan tersebut. Definisi ini memperluas ruang lingkup kebijakan publik hingga mencakup tindakan maupun keputusan untuk tidak bertindak. Kajian kebijakan publik tidak hanya menyoroti hasil akhir kebijakan, tetapi juga pertimbangan politik dan administratif yang melatarbelakanginya. Setiap kebijakan memiliki implikasi yang dapat memengaruhi kehidupan masyarakat (Nurdiana, Iriany, and Ulumudin 2024). Kebijakan publik mencakup berbagai sektor strategis seperti ekonomi, sosial, pendidikan, kesehatan, dan pelayanan publik. Dengan cakupan yang luas tersebut, kebijakan publik dipahami sebagai keseluruhan tindakan pemerintah yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Pandangan ini memperkuat posisi kebijakan publik sebagai instrumen utama dalam pengelolaan kepentingan publik.

Secara lebih operasional, kebijakan publik dapat dipahami sebagai proses yang dimulai dari perumusan agenda hingga pelaksanaan tindakan oleh pemerintah. Setiap tahapan dalam proses kebijakan melibatkan aktor, kepentingan, serta sumber daya yang berbeda-beda (Zakiah, Rahmawati, and Salbiah 2024). Keputusan dan tindakan yang dihasilkan dari proses tersebut selalu membawa konsekuensi bagi kelompok sasaran maupun sistem sosial secara luas. Dampak kebijakan dapat muncul dalam bentuk perubahan perilaku, struktur sosial, maupun kondisi ekonomi masyarakat. Pemahaman prosesual ini sejalan dengan pandangan Subagyo Putra (2024) yang menekankan kebijakan publik sebagai rangkaian tindakan yang memiliki pola dan tujuan tertentu. Dunn (2015) juga menegaskan bahwa analisis kebijakan perlu memperhatikan keterkaitan antara perumusan kebijakan, implementasi, dan hasil yang dicapai. Berdasarkan kerangka tersebut, kebijakan publik dapat dipandang

sebagai proses dinamis yang terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat.

2.1.2 Sifat Kebijakan Publik

Winarno (2016) mengemukakan bahwa kebijakan publik memiliki karakteristik yang dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama. Klasifikasi tersebut mencakup *policy demands*, *policy decisions*, *policy statements*, *policy outputs*, dan *policy outcomes*. Pembagian ini menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak hanya dipahami sebagai produk akhir berupa peraturan, tetapi juga sebagai rangkaian proses yang saling berkaitan. Setiap kategori merepresentasikan tahapan dan dimensi yang berbeda dalam siklus kebijakan publik. Kerangka konseptual ini memberikan pemahaman komprehensif mengenai bagaimana kebijakan dibentuk, dijalankan, dan dievaluasi. Menurut Nur Rahman (2023) kebijakan publik dipandang sebagai hasil interaksi antara aktor pemerintah dan nonpemerintah dalam sistem politik. Pandangan tersebut sejalan dengan pendekatan sistemik dalam studi kebijakan publik yang menekankan hubungan antara input, proses, dan output kebijakan (Arkum and Handini 2023).

Policy demands atau tuntutan kebijakan merujuk pada berbagai aspirasi dan tekanan yang diajukan oleh aktor-aktor tertentu kepada pemerintah (Sipayung et al. 2023). Tuntutan ini dapat berasal dari individu, kelompok kepentingan, organisasi masyarakat, maupun institusi pemerintah itu sendiri. Tujuan utama dari tuntutan kebijakan adalah mendorong pejabat publik untuk mengambil tindakan tertentu dalam merespons permasalahan yang ada. Keberadaan *policy demands* mencerminkan

dinamika partisipasi politik dalam proses perumusan kebijakan. Tuntutan kebijakan berperan sebagai masukan awal yang memengaruhi agenda kebijakan pemerintah. Tahapan ini menegaskan bahwa kebijakan publik lahir dari proses sosial dan politik yang melibatkan berbagai kepentingan. Pandangan ini sejalan dengan teori agenda setting yang menempatkan tuntutan publik sebagai faktor penting dalam pembentukan kebijakan (Suaib et al. 2022)

Policy decisions dipahami sebagai keputusan formal yang diambil oleh pejabat pemerintah untuk menetapkan arah kebijakan publik. Keputusan tersebut dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, maupun kebijakan administratif lainnya yang memiliki kekuatan mengikat. Keputusan kebijakan berfungsi sebagai legitimasi resmi atas pilihan tindakan yang akan dilakukan oleh pemerintah. Sementara itu, *policy statements* merupakan pernyataan resmi yang menjelaskan maksud, tujuan, dan strategi pemerintah dalam melaksanakan kebijakan tertentu. Pernyataan kebijakan memberikan kejelasan normatif mengenai apa yang ingin dicapai oleh pemerintah. Melalui pernyataan tersebut, pemerintah menyampaikan komitmen serta arah pelaksanaan kebijakan kepada publik. Setiawan (2022) menegaskan bahwa kejelasan keputusan dan pernyataan kebijakan sangat menentukan konsistensi implementasi kebijakan.

Policy outputs merujuk pada tindakan nyata yang dilakukan pemerintah sebagai pelaksanaan dari keputusan dan pernyataan kebijakan. Bentuk output kebijakan dapat berupa program, layanan, maupun kegiatan administratif yang langsung dirasakan oleh masyarakat. Sementara itu, *policy outcomes* menggambarkan dampak yang timbul sebagai akibat dari pelaksanaan kebijakan tersebut. Dampak

kebijakan dapat bersifat positif maupun negatif, serta dapat direncanakan maupun tidak direncanakan. Evaluasi terhadap outcomes menjadi penting untuk menilai efektivitas dan keberhasilan suatu kebijakan publik. Keberadaan berbagai sifat kebijakan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan publik merupakan suatu kesatuan proses yang saling berkaitan. Pandangan ini sejalan dengan Dunn (2015) yang menekankan bahwa kebijakan publik harus dianalisis dari sisi proses, pelaksanaan, dan dampaknya terhadap masyarakat.

2.1.3 Tahap-Tahap Kebijakan Publik

Proses perumusan kebijakan publik dipahami sebagai rangkaian aktivitas yang kompleks karena melibatkan berbagai dimensi sosial, politik, dan administratif secara bersamaan. Kompleksitas tersebut muncul akibat keterlibatan banyak aktor dengan kepentingan yang beragam serta saling berinteraksi dalam sistem pemerintahan. Kondisi ini menyebabkan proses kebijakan tidak dapat dilepaskan dari dinamika kekuasaan, negosiasi, dan kompromi antarpemangku kepentingan. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka analisis yang mampu menjelaskan alur kebijakan secara sistematis dan terstruktur.

Untuk mempermudah analisis terhadap kebijakan publik, para ahli mengembangkan model tahapan kebijakan sebagai alat konseptual. Model ini membantu peneliti dan pembuat kebijakan memahami proses kebijakan sejak permasalahan muncul hingga kebijakan tersebut diimplementasikan dan dievaluasi. Dunn sebagaimana dikutip oleh Syafitri & Mashur (2022) menjelaskan bahwa kebijakan publik dapat dianalisis melalui tahapan-tahapan yang saling berkaitan.

Pendekatan bertahap ini banyak digunakan dalam kajian kebijakan publik modern karena memberikan kerangka analisis yang komprehensif, logis, dan aplikatif.



Gambar 2. 1 Tahap-Tahap Kebijakan Publik
Sumber: Winarno (2016)

Tahap pertama dalam proses kebijakan publik adalah penyusunan agenda kebijakan. Pada tahap ini, permasalahan publik ditempatkan sebagai agenda resmi yang mendapat perhatian dari para pejabat pemerintah. Tidak seluruh permasalahan yang muncul di masyarakat dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Proses seleksi dilakukan untuk menentukan isu mana yang dianggap penting dan mendesak untuk ditangani. Sebagian masalah dapat terabaikan, sementara masalah lain memperoleh prioritas pembahasan. Penyusunan agenda mencerminkan relasi kekuasaan dan kepentingan dalam sistem politik. Purbasari (2022) menegaskan bahwa masuknya suatu masalah ke agenda kebijakan sangat dipengaruhi oleh dinamika aktor, ide, dan momentum politik.

Setelah suatu permasalahan berhasil masuk ke agenda kebijakan, tahap selanjutnya adalah formulasi kebijakan. Pada tahap ini, pembuat kebijakan membahas berbagai alternatif pemecahan masalah yang telah diidentifikasi. Proses formulasi melibatkan analisis terhadap tujuan kebijakan, sumber daya, serta dampak yang mungkin timbul. Alternatif kebijakan dirancang untuk memberikan solusi yang dianggap paling rasional dan dapat dilaksanakan. Diskusi dalam tahap ini sering kali melibatkan pertimbangan teknis dan politis secara bersamaan. Formulasi kebijakan menjadi tahap krusial karena menentukan arah kebijakan yang akan diambil. Putra (2022) menyatakan bahwa kualitas formulasi kebijakan sangat menentukan keberhasilan kebijakan pada tahap berikutnya.

Tahap berikutnya adalah adopsi kebijakan, yaitu proses penetapan salah satu alternatif kebijakan yang telah dirumuskan. Pemilihan alternatif dilakukan melalui mekanisme formal yang melibatkan lembaga legislatif maupun eksekutif. Dukungan politik dan konsensus menjadi faktor penting dalam pengesahan kebijakan. Kebijakan yang diadopsi memperoleh legitimasi hukum untuk dilaksanakan oleh pemerintah. Proses adopsi mencerminkan hasil kompromi antara berbagai kepentingan yang terlibat. Tanpa adanya dukungan politik yang memadai, kebijakan sulit untuk diimplementasikan secara efektif. Tahap adopsi menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga politis.

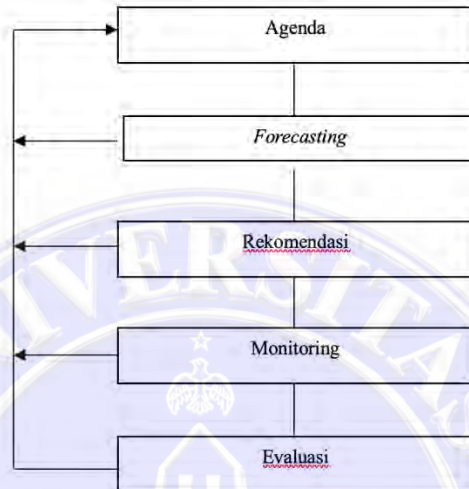
Implementasi kebijakan merupakan tahap ketika keputusan yang telah diadopsi dijalankan oleh aparat administratif atau lembaga pemerintah terkait. Pada tahap ini, kebijakan diterjemahkan ke dalam program, kegiatan, dan tindakan nyata. Keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kapasitas birokrasi, sumber daya,

serta koordinasi antar lembaga. Kebijakan yang tidak diimplementasikan hanya akan menjadi dokumen administratif tanpa dampak nyata bagi masyarakat. Pressman dan Wildavsky dalam Mansur (2021) menekankan bahwa kegagalan kebijakan sering kali terjadi pada tahap implementasi. Tahap implementasi menunjukkan sejauh mana komitmen pemerintah dalam merealisasikan kebijakan yang telah ditetapkan. Analisis implementasi menjadi penting untuk melihat kesenjangan antara perumusan kebijakan dan praktik di lapangan.

Tahap evaluasi kebijakan publik dilakukan untuk menilai pelaksanaan dan dampak dari kebijakan yang telah dijalankan. Evaluasi bertujuan mengukur sejauh mana kebijakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan indikator tertentu yang relevan dengan sasaran kebijakan. Hasil evaluasi dapat menunjukkan keberhasilan maupun kelemahan kebijakan.

William N. Dunn sebagaimana dikutip dalam Azzukruf Fahrozi (2025) menjelaskan bahwa analisis kebijakan publik merupakan rangkaian aktivitas intelektual yang berlangsung dalam proses kebijakan yang memiliki muatan politis. Proses tersebut tidak dapat dilepaskan dari dinamika politik karena kebijakan publik lahir dan dijalankan dalam ruang kekuasaan dan kepentingan. Unsur politis tampak pada tahapan-tahapan kebijakan yang meliputi penyusunan agenda, perumusan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, hingga penilaian terhadap kebijakan yang telah dijalankan. Setiap tahapan tersebut melibatkan aktor-aktor dengan kepentingan yang beragam. Di sisi lain, terdapat aktivitas yang lebih menekankan pada aspek intelektual dan analitis. Aktivitas tersebut mencakup perumusan masalah, peramalan (*forecasting*), penyusunan rekomendasi kebijakan, kegiatan monitoring, serta evaluasi

kebijakan. Dengan demikian, analisis kebijakan publik merupakan perpaduan antara proses politis dan kerja intelektual yang saling melengkapi dalam menghasilkan kebijakan yang rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.



Gambar 2. 2 Proses Kebijakan Publik
Sumber: William N. Dunn (2015)

Berikut merupakan tahapan analisis kebijakan menurut William N Dunn dalam Azzukruf Fahrozi (2025):

Tabel 2. 1 Analisis Kebijakan Publik

Tahap	Karakteristik
Perumusan Masalah	Memberikan informasi mengenai kondisi-kondisi yang menimbulkan masalah
<i>Forecasting</i> (Peramalan)	Memberikan informasi mengenai konsekuensi dimasa mendatang dari penerapan alternatif kebijakan, termasuk apabila tidak membuat kebijakan
Rekomendasi Kebijakan	Memberikan informasi mengenai manfaat bersih dari setiap alternatif, dan merekomendasikan alternatif kebijakan yang memberikan manfaat bersih paling tinggi
Monitoring Kebijakan	Memberikan informasi mengenai konsekuensi sekarang dan masa lalu dari diterapkannya alternatif kebijakan termasuk kendala-kendalanya
Evaluasi Kebijakan	Memberikan informasi mengenai kinerja atau

	hasil dari suatu kebijakan
--	----------------------------

Sumber: Azzukruf Fahrozi (2025)

Dengan demikian, penjelasan tentang siklus analisis kebijakan publik menurut William N. Dunn dalam Azzukruf Fahrozi (2025) diatas menunjukkan bahwa dalam pembuatan kebijakan publik harus melibatkan banyak proses dan harus sesuai dengan tahapan-tahapan yang telah ditentukan oleh ahli politik sehingga kebijakan publik yang telah di bentuk dan disusun dapat di implementasikan dan terlaksana dengan baik serta tercapainya tujuan yang diharapkan

2.2 Implementasi Kebijakan Publik

2.2.1 Definisi Implementasi Kebijakan Publik

Ripley dan Franklin sebagaimana dikutip oleh Winarno (2016:134) menjelaskan bahwa implementasi merujuk pada segala aktivitas yang berlangsung setelah suatu undang-undang ditetapkan. Undang-undang tersebut memberikan kewenangan atas program, kebijakan, manfaat, maupun bentuk keluaran yang bersifat nyata. Implementasi tidak berhenti pada aspek normatif, melainkan bergerak ke tahap operasional dalam praktik pemerintahan. Proses ini menandai peralihan dari keputusan formal menuju tindakan administratif. Implementasi menjadi arena utama bagi pemerintah untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam realitas sosial. Setiap kebijakan memperoleh makna aktualnya pada tahap implementasi. Pandangan ini menegaskan bahwa keberadaan kebijakan baru memiliki relevansi ketika telah dijalankan secara nyata.

Grindle dalam Winarno (2016) memandang implementasi sebagai upaya membangun keterkaitan yang memungkinkan tujuan kebijakan direalisasikan. Implementasi dipahami sebagai jembatan antara rumusan kebijakan dan dampak yang dihasilkan oleh tindakan pemerintah. Keterkaitan tersebut mencakup aspek kelembagaan, sumber daya, serta mekanisme pelaksanaan. Tugas utama implementasi terletak pada penciptaan kondisi yang mendukung tercapainya tujuan kebijakan. Proses ini tidak bersifat mekanis, melainkan dipengaruhi oleh dinamika politik dan administratif. Implementasi juga mencerminkan kemampuan pemerintah dalam mengelola berbagai kepentingan yang terlibat. Pandangan Grindle dalam Sutmasa (2021) menempatkan implementasi sebagai proses strategis dalam keseluruhan siklus kebijakan.

Berdasarkan pemikiran tersebut, implementasi dapat dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang dilakukan setelah adanya perintah formal dari otoritas yang berwenang. Perintah tersebut dituangkan dalam bentuk program tertulis yang telah memperoleh legitimasi hukum. Program yang disahkan kemudian diterjemahkan ke dalam aktivitas konkret oleh pelaksana kebijakan. Setiap kegiatan implementasi diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Wahab (2021) implementasi memerlukan kejelasan struktur, pembagian peran, serta mekanisme kerja yang terkoordinasi. Tanpa adanya pelaksanaan yang terarah, kebijakan hanya berfungsi sebagai dokumen administratif. Pemahaman ini menunjukkan bahwa implementasi merupakan bagian integral dari proses kebijakan publik.

Winarno (2016) menegaskan bahwa implementasi kebijakan publik menempati posisi yang sangat penting dalam keseluruhan proses kebijakan. Tahap ini menjadi sarana untuk mengetahui dampak nyata dari kebijakan yang telah ditetapkan. Implementasi memungkinkan pembuat kebijakan menilai kesesuaian antara tujuan yang direncanakan dan hasil yang dicapai. Dalam pengertian yang luas, implementasi dipandang sebagai tahap lanjutan setelah pengesahan undang-undang. Pelaksanaan kebijakan melibatkan berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik kerja secara simultan. Kerja sama antar unsur tersebut menentukan efektivitas kebijakan publik. Heryanti (2021) menyatakan bahwa keberhasilan kebijakan sangat bergantung pada kualitas implementasinya.

Implementasi kebijakan juga dipahami sebagai fenomena yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi. Kompleksitas ini muncul karena implementasi dapat dilihat sebagai proses, keluaran, maupun dampak kebijakan. Sebagai proses, implementasi mencakup rangkaian aktivitas administratif dan manajerial. Sebagai keluaran pendapat Pertiwi & Atmaja (2021), implementasi menghasilkan program dan layanan yang dapat diamati. Sebagai dampak, implementasi menunjukkan perubahan kondisi sosial yang terjadi akibat kebijakan. Perspektif ini menegaskan bahwa implementasi tidak hanya berorientasi pada tindakan, tetapi juga pada hasil yang dihasilkan. Nugroho (2021) menekankan pentingnya melihat implementasi sebagai bagian dari analisis kebijakan yang bersifat menyeluruh.

Implementasi kebijakan publik melibatkan sejumlah aktor dengan kepentingan dan kapasitas yang berbeda-beda. Aktor-aktor tersebut bekerja berdasarkan kerangka hukum, prosedur, dan tujuan yang telah ditetapkan. Setiap

kegiatan implementasi diarahkan untuk menghasilkan perubahan kondisi yang lebih baik dibandingkan sebelumnya. Perubahan tersebut diharapkan dapat diukur melalui indikator yang relevan dengan tujuan kebijakan. Implementasi juga menuntut adanya dukungan sumber daya dan komitmen kelembagaan. Temuan Permatasari (2020) menegaskan bahwa kegagalan kebijakan sering terjadi pada tahap pelaksanaan, bukan pada perumusannya. Kerangka ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan konsep kunci dalam memahami keberhasilan kebijakan publik.

2.2.2 Model Implementasi Kebijakan

Dari berbagai definisi dan uraian mengenai implementasi kebijakan dapat dipahami bahwa pelaksanaan kebijakan memiliki implikasi terhadap mekanisme implementasi yang dijalankan. Proses implementasi kebijakan secara tidak langsung membentuk pola dan cara kebijakan tersebut dilaksanakan di lapangan. Kondisi ini mendorong munculnya beragam pendekatan atau model implementasi kebijakan. Model-model tersebut dikembangkan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik. Setiap model implementasi menawarkan perspektif yang berbeda dalam memahami dinamika pelaksanaan kebijakan.

Tjilen (2019) mengemukakan bahwa dalam kajian implementasi kebijakan publik terdapat sepuluh model utama yang digunakan sebagai kerangka analisis, yaitu sebagai berikut:

1. **Model Van Meter dan Van Horn**, model ini merupakan salah satu pendekatan paling awal dan klasik dalam studi implementasi kebijakan yang

diperkenalkan oleh Donald Van Meter dan Carl Van Horn (1975). Model ini memandang implementasi kebijakan sebagai proses yang berlangsung secara linear, dimulai dari perumusan kebijakan publik, dilanjutkan oleh pelaksana kebijakan, hingga menghasilkan kinerja kebijakan publik. Hubungan antarvariabel dalam model ini diasumsikan saling berkaitan secara langsung dan sistematis. Keberhasilan implementasi ditentukan oleh kejelasan tujuan, standar kebijakan, serta kapasitas para pelaksana.

2. **Model Mazmanian dan Paul A. Sabatier**, model ini dikembangkan oleh Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier (1983) yang menekankan bahwa implementasi kebijakan merupakan upaya konkret untuk melaksanakan keputusan-keputusan kebijakan yang telah ditetapkan. Model ini dikenal sebagai *a framework for implementation analysis* karena menyajikan kerangka analisis yang komprehensif. Fokus utamanya terletak pada karakteristik masalah, struktur kebijakan, serta faktor-faktor lingkungan yang memengaruhi implementasi. Model ini menilai bahwa keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan kebijakan dalam mengarahkan perilaku aktor pelaksana.
3. **Model Hogwood dan Gunn**, model yang dikemukakan oleh Brian W. Hogwood dan Lewis A. Gunn (1978) menekankan konsep *perfect implementation*. Dalam pandangan ini, implementasi kebijakan yang sempurna hanya dapat tercapai apabila sejumlah persyaratan ideal dapat dipenuhi. Persyaratan tersebut mencakup kejelasan tujuan, ketersediaan sumber daya, koordinasi antaraktor, serta minimnya gangguan eksternal.

Model ini bersifat normatif karena lebih menggambarkan kondisi ideal daripada realitas implementasi kebijakan.

4. **Model Goggin**, Malcolm Goggin, Ann Bowman, dan James Lester (1990) mengembangkan pendekatan yang dikenal sebagai *communication model* dan sering disebut sebagai generasi ketiga model implementasi kebijakan. Model ini berupaya menghadirkan analisis implementasi yang lebih ilmiah dengan menggunakan pendekatan metodologis penelitian. Dalam model ini, terdapat variabel independen, intervening, dan dependen yang saling berinteraksi. Komunikasi ditempatkan sebagai faktor penggerak utama yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan di berbagai tingkat pemerintahan.
5. **Model Grindle**, model implementasi kebijakan publik yang dikemukakan oleh Grindle (1980:7) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan hingga mencapai hasil sangat bergantung pada program yang dirancang dan kecukupan pembiayaan. Selain itu, implementasi juga dipengaruhi oleh *content of policy* atau isi kebijakan serta *context of implementation* atau konteks pelaksanaannya. Model ini menyoroti pentingnya kondisi politik, sosial, dan institusional dalam proses implementasi. Dengan demikian, implementasi kebijakan tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sangat kontekstual.
6. **Model Elmore, dkk.**, model ini disusun oleh Richard Elmore (1979), Michael Lipsky (1971), serta Benny Hjern dan David O'Porter (1981). Pendekatan ini berangkat dari identifikasi jaringan aktor yang terlibat dalam proses pelayanan publik. Fokus analisis diarahkan pada tujuan, strategi, aktivitas, serta

hubungan yang dimiliki oleh para aktor tersebut. Model ini menekankan pendekatan *bottom-up* dengan melihat implementasi dari perspektif pelaksana di tingkat lapangan.

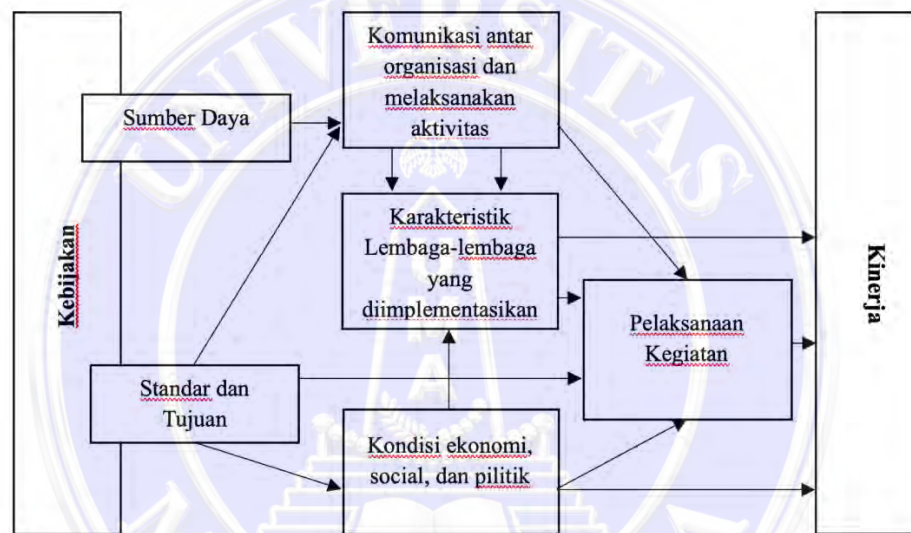
7. **Model Edward**, model ini menegaskan bahwa persoalan utama dalam administrasi publik adalah kurangnya perhatian terhadap implementasi, sehingga keputusan para pembuat kebijakan sering kali tidak dapat dilaksanakan secara efektif. George C. Edward III menekankan bahwa terdapat empat faktor kunci yang harus diperhatikan agar implementasi kebijakan berjalan optimal, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap pelaksana, serta struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berkaitan dan menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik.
8. **Model Nakamaru dan Smallwood**, model ini menggambarkan proses implementasi kebijakan secara sangat rinci dan sistematis. Tingkat kedetailan yang tinggi menjadikan model ini relatif fleksibel dan relevan untuk diterapkan pada berbagai jenis kebijakan publik. Model ini membantu memahami dinamika implementasi secara menyeluruh, mulai dari tahap awal hingga evaluasi. Dengan pendekatan tersebut, model ini mampu menangkap kompleksitas implementasi kebijakan.
9. **Model Jaringan**, model ini memandang implementasi kebijakan sebagai suatu *complex of interaction processes* yang melibatkan banyak aktor dalam sebuah jaringan. Para aktor tersebut bersifat relatif independen namun saling bergantung satu sama lain. Interaksi di antara aktor-aktor dalam jaringan inilah yang menentukan bagaimana kebijakan diimplementasikan, isu apa

yang diprioritaskan, serta bentuk diskresi yang muncul. Model ini menekankan pentingnya kolaborasi dan hubungan antaraktor dalam implementasi kebijakan.

10. **Model Matland**, Richard Matland (1995) mengembangkan *Model Matriks Ambiguitas–Konflik* yang menjelaskan variasi implementasi kebijakan berdasarkan tingkat ambiguitas dan konflik. Implementasi administratif terjadi pada kebijakan dengan ambiguitas rendah dan konflik rendah, yang umumnya dijalankan dalam rutinitas birokrasi pemerintahan. Implementasi politik muncul pada kebijakan dengan ambiguitas rendah namun konflik tinggi, sehingga memerlukan paksaan politik. Implementasi eksperimental dilakukan pada kebijakan dengan ambiguitas tinggi dan konflik rendah, sedangkan implementasi simbolik terjadi pada kebijakan dengan tingkat ambiguitas dan konflik yang sama-sama tinggi.

Dalam penelitian ini digunakan teori implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn sebagaimana dirujuk dalam Winarno (2016) dan Indriani (2025) , yang menyatakan bahwa model tersebut merupakan pengembangan dari pendekatan implementasi kebijakan klasik. Model ini dibangun atas asumsi bahwa pelaksanaan kebijakan berjalan selaras dengan tahapan dalam proses kebijakan publik. Implementasi dipahami sebagai proses yang dipengaruhi oleh berbagai variabel yang saling berhubungan secara sistematis. Variabel utama yang menjadi perhatian meliputi kejelasan standar dan tujuan kebijakan serta kecukupan sumber daya yang tersedia. Kedua variabel tersebut berperan penting dalam menopang efektivitas

komunikasi antarorganisasi dan para pelaksana kebijakan. Selain itu, model ini menekankan pentingnya pemahaman terhadap karakteristik lembaga pelaksana serta pengaruh kondisi ekonomi, sosial, dan politik yang dapat membentuk penyesuaian implementasi guna mencapai kinerja kebijakan yang diharapkan. Adapun gambaran lebih rinci mengenai model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. 3 Model Van Meter dan Van Horn
Sumber: Indriani (2025)

1. Ukuran-ukuran Dasar dan Tujuan-tujuan Kebijakan

Ukuran-ukuran dasar dan tujuan-tujuan kebijakan merupakan representasi sasaran utama yang hendak dicapai melalui suatu keputusan kebijakan publik. Sasaran tersebut mencerminkan arah normatif dari kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Ukuran dasar berfungsi sebagai standar operasional untuk menilai keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Tujuan kebijakan dirumuskan berdasarkan

permasalahan publik yang ingin diatasi oleh pemerintah. Dalam beberapa kebijakan, tujuan dapat dirumuskan secara kuantitatif sehingga mudah diukur tingkat pencapaiannya. Kejelasan tujuan kebijakan menjadi prasyarat penting dalam proses implementasi. Tanpa ukuran dan tujuan yang jelas, pelaksanaan kebijakan berpotensi mengalami penyimpangan.

Van Meter dan Van Horn menekankan bahwa identifikasi indikator kinerja merupakan tahap yang menentukan dalam analisis implementasi kebijakan. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur sejauh mana ukuran dasar dan tujuan kebijakan telah diwujudkan dalam praktik. Keberadaan indikator memungkinkan evaluasi kebijakan dilakukan secara sistematis dan objektif. Tujuan kebijakan publik pada dasarnya diarahkan untuk menciptakan ketertiban sosial dan melindungi hak-hak masyarakat. Selain itu, kebijakan juga bertujuan mewujudkan rasa aman dan kesejahteraan sosial. Capaian tujuan kebijakan menjadi dasar dalam menilai efektivitas pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, ukuran dan tujuan kebijakan menjadi fondasi utama dalam keseluruhan proses implementasi.

2. Sumber Daya

Sumber-sumber kebijakan merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn memandang bahwa kebijakan tidak dapat dijalankan secara efektif tanpa dukungan sumber daya yang memadai. Sumber daya tersebut mencakup sumber daya manusia, finansial, serta sarana dan prasarana pendukung. Ketersediaan sumber daya memungkinkan pelaksana kebijakan menjalankan tugas sesuai

dengan standar yang telah ditetapkan. Kekurangan sumber daya sering kali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi kebijakan. Sumber daya juga berkaitan dengan kapasitas institusi pelaksana kebijakan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya menjadi aspek strategis dalam implementasi kebijakan.

Sumber daya finansial memiliki peran signifikan dalam menunjang pelaksanaan program kebijakan. Ketersediaan dana menentukan kelancaran operasional kegiatan kebijakan di lapangan. Selain dana, insentif juga berfungsi sebagai pendorong bagi pelaksana kebijakan untuk bekerja secara optimal. Sumber daya manusia yang kompeten turut memengaruhi kualitas implementasi kebijakan. Kompetensi pelaksana mencakup kemampuan teknis dan pemahaman terhadap tujuan kebijakan. Tanpa dukungan sumber daya yang cukup, kebijakan berisiko tidak mencapai sasaran yang diharapkan. Dengan demikian, sumber-sumber kebijakan harus disiapkan secara proporsional sejak tahap perencanaan.

3. Komunikasi antar Organisasi dan Kegiatan-kegiatan Pelaksanaan

Komunikasi antarorganisasi merupakan faktor penting dalam pelaksanaan kebijakan publik. Implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila ukuran dasar dan tujuan kebijakan dipahami secara jelas oleh para pelaksana. Pemahaman tersebut membutuhkan proses komunikasi yang akurat dan berkesinambungan. Informasi kebijakan harus disampaikan secara tepat kepada individu dan organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan. Ketidaktepatan komunikasi dapat menimbulkan perbedaan interpretasi di antara pelaksana kebijakan. Perbedaan interpretasi tersebut berpotensi menghambat konsistensi

pelaksanaan kebijakan. Oleh sebab itu, komunikasi menjadi sarana utama dalam menyatukan persepsi pelaksana.

Van Meter dan Van Horn menekankan pentingnya konsistensi pesan kebijakan yang disampaikan dari berbagai sumber. Keseragaman informasi membantu pelaksana memahami arah kebijakan secara utuh. Komunikasi tidak hanya terjadi secara vertikal, tetapi juga secara horizontal antarorganisasi pelaksana. Proses komunikasi dalam organisasi birokrasi bersifat kompleks dan melibatkan banyak aktor. Kompleksitas ini menuntut adanya koordinasi yang intensif dan berkelanjutan. Komunikasi yang efektif mampu mengurangi hambatan administratif dalam implementasi kebijakan. Dengan demikian, komunikasi antarorganisasi menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan pelaksanaan kebijakan publik.

4. Karakteristik Badan-badan Pelaksana

Karakteristik badan-badan pelaksana memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Kajian politik birokrasi menunjukkan bahwa struktur organisasi memengaruhi perilaku pelaksana kebijakan. Van Meter dan Van Horn memandang bahwa struktur birokrasi menjadi elemen utama dalam analisis implementasi. Struktur tersebut mencakup pembagian kewenangan, hierarki, dan mekanisme pengambilan keputusan. Pola hubungan yang terbentuk dalam organisasi memengaruhi efektivitas kerja pelaksana. Karakteristik organisasi juga menentukan kecepatan dan ketepatan pelaksanaan kebijakan. Dengan demikian, struktur birokrasi menjadi faktor penentu dalam implementasi kebijakan.

Selain struktur formal, atribut nonformal dari personel pelaksana turut memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Nilai, norma, dan budaya organisasi membentuk perilaku individu dalam menjalankan tugas. Hubungan kerja yang terjalin secara informal dapat memperkuat atau justru menghambat implementasi kebijakan. Van Meter dan Van Horn juga menekankan pentingnya hubungan badan pelaksana dengan aktor lain dalam sistem kebijakan. Keterkaitan ini mencakup hubungan dengan lembaga legislatif, kelompok kepentingan, dan masyarakat. Koordinasi yang baik antaraktor memperkuat efektivitas implementasi kebijakan. Oleh sebab itu, karakteristik badan pelaksana perlu dianalisis secara menyeluruh.

5. Kondisi-kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik

Kondisi ekonomi, sosial, dan politik merupakan faktor lingkungan yang memengaruhi implementasi kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn mengidentifikasi variabel ini sebagai faktor eksternal yang memiliki dampak signifikan. Kondisi ekonomi memengaruhi kemampuan pemerintah dalam menyediakan sumber daya kebijakan. Stabilitas ekonomi mendukung keberlangsungan pelaksanaan program kebijakan. Sebaliknya, kondisi ekonomi yang tidak stabil dapat menghambat implementasi kebijakan. Faktor ekonomi juga berpengaruh terhadap respons masyarakat terhadap kebijakan. Dengan demikian, lingkungan ekonomi menjadi variabel penting dalam implementasi kebijakan.

Faktor sosial turut menentukan tingkat penerimaan masyarakat terhadap kebijakan publik. Nilai, norma, dan budaya masyarakat memengaruhi respons terhadap kebijakan yang dijalankan. Kondisi politik juga berperan dalam menentukan stabilitas implementasi kebijakan. Dukungan politik yang kuat memperlancar pelaksanaan kebijakan di lapangan. Sebaliknya, konflik politik dapat menimbulkan hambatan dalam implementasi. Interaksi antara kondisi ekonomi, sosial, dan politik membentuk lingkungan kebijakan yang dinamis. Oleh sebab itu, implementasi kebijakan memerlukan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

6. Kecenderungan Pelaksana (*Implementor*)

Kecenderungan pelaksana terhadap ukuran dasar dan tujuan kebijakan merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan publik. Van Meter dan Van Horn menegaskan bahwa sikap pelaksana memengaruhi kinerja kebijakan secara langsung. Pelaksana yang memiliki sikap positif cenderung mendukung pencapaian tujuan kebijakan. Dukungan tersebut tercermin dalam kesungguhan melaksanakan tugas kebijakan. Sebaliknya, sikap negatif dapat menimbulkan resistensi terhadap kebijakan. Resistensi tersebut dapat muncul secara terbuka maupun terselubung. Variasi kecenderungan pelaksana mencerminkan perbedaan persepsi terhadap kebijakan.

Intensitas kecenderungan pelaksana menentukan sejauh mana kebijakan dijalankan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksana dengan komitmen tinggi akan berupaya mengatasi berbagai hambatan implementasi. Sementara itu, pelaksana yang tidak sejalan dengan tujuan kebijakan cenderung

menghambat pelaksanaan. Van Meter dan Van Horn menekankan pentingnya memahami sikap pelaksana dalam analisis implementasi kebijakan. Kajian implementasi perlu melibatkan pelaksana dari latar belakang yang beragam. Keberagaman ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika implementasi. Dengan demikian, kecenderungan pelaksana menjadi variabel kunci dalam keberhasilan kebijakan publik.

2.2.3 Aktor-Aktor Implementasi Kebijakan

Nugroho dalam Suparman (2020) mengemukakan bahwa implementasi kebijakan publik dapat dipahami melalui empat bentuk utama, yaitu implementasi yang dipandu, diarahkan, didelegasikan, dan dilakukan secara mandiri. Keempat bentuk tersebut menunjukkan variasi peran aktor dan mekanisme pelaksanaan kebijakan. Dalam pendekatan awal implementasi kebijakan, birokrasi diposisikan sebagai aktor utama yang bertindak sebagai perpanjangan tangan pemerintah. Pendekatan ini menempatkan pemerintah sebagai pihak yang memiliki kapasitas penuh dalam mengelola urusan publik. Peran masyarakat dalam implementasi kebijakan dipandang terbatas dan bersifat pelengkap. Pandangan tersebut berangkat dari asumsi bahwa negara memiliki sumber daya dan legitimasi yang cukup untuk mengatur kepentingan publik. Pola ini mendominasi praktik implementasi kebijakan di banyak negara berkembang hingga awal dekade 1990-an.

Pendekatan implementasi kebijakan yang bersifat birokratis tersebut berdampak pada tingginya ketergantungan masyarakat terhadap pemerintah. Kebijakan publik dijalankan secara *top-down* dengan minim ruang partisipasi warga

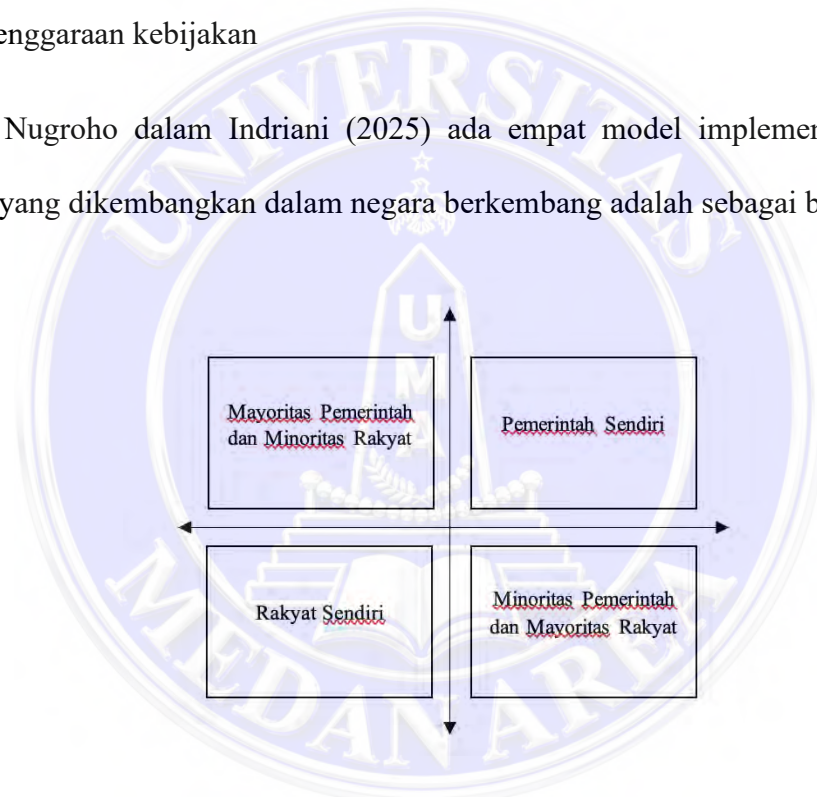
negara. Masyarakat diposisikan sebagai penerima kebijakan, bukan sebagai subjek yang terlibat aktif dalam prosesnya. Praktik ini menimbulkan keterbatasan dalam menjangkau kompleksitas permasalahan publik yang berkembang. Seiring waktu, pendekatan tersebut dinilai kurang adaptif terhadap dinamika sosial dan ekonomi. Keterbatasan negara dalam merespons kebutuhan publik mulai terlihat secara nyata. Kondisi ini mendorong munculnya kritik terhadap dominasi pemerintah dalam implementasi kebijakan (Yuliah 2020)

Memasuki periode selanjutnya, paradigma implementasi kebijakan mengalami pergeseran menuju pendekatan yang lebih partisipatif. Perubahan ini dipengaruhi oleh pemahaman baru mengenai pembangunan sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor. Konsep pemerintahan yang baik menempatkan partisipasi sebagai salah satu nilai utama dalam penyelenggaraan kebijakan publik (Lestari, Kushartono, and Siddha 2020). Pergeseran tersebut mulai menguat sejak akhir 1980-an ketika kapasitas ekonomi pemerintah mengalami penurunan. Keterbatasan sumber daya memaksa pemerintah untuk melibatkan aktor nonnegara dalam implementasi kebijakan. Di sisi lain, meningkatnya tingkat pendidikan dan kesadaran politik masyarakat mendorong tuntutan terhadap keterlibatan dalam proses kebijakan. Perkembangan ini menandai perubahan relasi antara negara dan masyarakat dalam implementasi kebijakan publik (Handoko 2020)

Meningkatnya partisipasi masyarakat membawa implikasi pada penguatan akuntabilitas pemerintah dalam implementasi kebijakan. Pemerintah tidak lagi dipandang sebagai satu-satunya aktor yang menentukan keberhasilan kebijakan

publik. Keterlibatan warga negara menjadi mekanisme pengawasan terhadap kinerja pemerintah. Howlett (2019) menegaskan bahwa partisipasi menjadi nilai kunci dalam praktik pemerintahan modern. Implementasi kebijakan dipahami sebagai proses kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat. Kolaborasi tersebut memperluas basis legitimasi kebijakan publik. Pandangan ini sejalan dengan gagasan *good governance* yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sebagai prinsip utama penyelenggaraan kebijakan

Nugroho dalam Indriani (2025) ada empat model implementasi kebijakan publik yang dikembangkan dalam negara berkembang adalah sebagai berikut :



Gambar 2. 4 Empat Model Implementasi Kebijakan
Sumber: Indriani (2025)

- a. Pemerintahan sendiri, jenis kebijakan ini diklasifikasikan sebagai kebijakan yang bersifat terarah dan umumnya berkaitan dengan keberlangsungan serta kedaulatan negara. Kebijakan ini dipahami sebagai kebijakan yang berfokus pada pemeliharaan dan penguatan eksistensi negara. Peran pemerintah sangat

dominan dalam seluruh tahapan implementasi kebijakan. Ruang keterlibatan aktor nonpemerintah relatif terbatas. Orientasi kebijakan lebih menekankan stabilitas dan kepentingan strategis nasional.

- b. Pemerintah sebagai aktor dominan dan masyarakat sebagai partner minoritas, yang menunjukkan bahwa pemerintah tetap menjalankan fungsi utamanya sebagai pengendali kebijakan. Dalam model ini, masyarakat ditempatkan sebagai mitra pendukung dengan peran yang terbatas. Partisipasi publik bersifat komplementer terhadap kebijakan yang dirumuskan dan dijalankan oleh pemerintah. Pemerintah memegang kendali utama dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Masyarakat berkontribusi sebatas pada aspek pelaksanaan tertentu.
- c. Pemerintah sebagai minoritas dan masyarakat sebagai aktor dominan, yang menggambarkan pergeseran peran dalam implementasi kebijakan. Pemerintah tidak lagi menjadi pelaksana utama, melainkan berfungsi sebagai fasilitator. Tanggung jawab utama pelaksanaan kebijakan berada pada masyarakat. Peran pemerintah lebih diarahkan pada pemberian dukungan, pembinaan, dan pengawasan. Model ini menempatkan masyarakat sebagai subjek aktif dalam proses implementasi kebijakan.
- d. Masyarakat sendiri, yaitu kebijakan yang sepenuhnya digerakkan oleh masyarakat dengan tingkat keterlibatan pemerintah yang sangat terbatas. Dalam model ini, masyarakat mengembangkan, melaksanakan, dan mengelola seluruh proses kebijakan secara mandiri. Pemerintah hanya berperan pada aspek regulasi minimal atau pengawasan umum. Kebijakan ini sering disebut

sebagai “kebijakan yang digerakkan oleh sektor swasta”. Pendekatan ini membuka ruang bagi keterlibatan perusahaan, dinamika pembangunan, serta praktik manajemen modern dalam implementasi kebijakan.

Empat kategori tersebut memiliki peranan strategis dalam mewujudkan implementasi kebijakan publik yang efektif dan berkelanjutan. Keberhasilan strategi kebijakan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara perumusan, pelaksanaan, serta lingkungan yang melingkupinya. Implementasi kebijakan tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan teknis, melainkan sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor dan kepentingan. Setiap kebijakan memerlukan prinsip-prinsip dasar agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip ini menjadi tolok ukur dalam menilai efektivitas kebijakan publik. Adapun prinsip-prinsip umum implementasi kebijakan yang efektif adalah sebagai berikut (Mariane and Kartini 2019):

- a. Kebijakan itu sendiri tepat, yang diukur dari sejauh mana kebijakan mampu mengidentifikasi dan merespons permasalahan yang hendak diselesaikan. Ketepatan kebijakan mencerminkan kualitas perumusan yang berbasis pada kebutuhan nyata masyarakat. Kebijakan yang tepat memiliki fokus masalah yang jelas dan terukur. Semakin banyak persoalan substantif yang dapat diatasi, semakin tinggi tingkat relevansi kebijakan tersebut. Kebijakan yang tidak tepat berpotensi menimbulkan distorsi dalam implementasi. Evaluasi terhadap substansi kebijakan menjadi langkah penting sebelum memasuki tahap pelaksanaan.

- b. Ketepatan pengimplementasian, sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, merujuk pada pola pelaksanaan kebijakan yang diterapkan. Terdapat empat kategori implementasi kebijakan, yaitu pemerintah sebagai pelaksana tunggal, pemerintah sebagai aktor dominan dengan masyarakat sebagai mitra minoritas, pemerintah sebagai aktor minoritas dengan masyarakat sebagai aktor dominan, serta implementasi yang sepenuhnya digerakkan oleh masyarakat. Pemilihan kategori implementasi harus disesuaikan dengan karakteristik kebijakan dan kapasitas aktor yang terlibat. Ketidaksesuaian pola implementasi dapat menghambat pencapaian tujuan kebijakan. Ketepatan ini mencerminkan kemampuan pemerintah dalam membaca dinamika sosial.
- c. Target kebijakan yang tepat, yang mencakup beberapa isu penting dalam implementasi kebijakan. Isu utama yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian antara kebijakan yang dilaksanakan dengan perencanaan awal. Selain itu, perlu dianalisis kemungkinan adanya tumpang tindih sasaran maupun konflik dengan kebijakan lain. Ketepatan sasaran menentukan efektivitas dampak kebijakan di lapangan. Penetapan target yang tidak jelas berpotensi melemahkan capaian kebijakan (Fatimah 2019).

- 1) Isu pertama berkaitan dengan permasalahan umum seperti kemiskinan.

Kemiskinan menjadi tantangan utama yang dihadapi pemerintah di banyak negara berkembang. Berbagai kebijakan sering kali diarahkan pada sasaran yang sama, sehingga menimbulkan tumpang tindih program. Kondisi ini mencerminkan kurangnya koordinasi antar

kebijakan. Upaya penanggulangan kemiskinan membutuhkan konsistensi dan integrasi kebijakan.

2) Isu kedua berkaitan dengan kesiapan intervensi terhadap target kebijakan. Sebagian besar kebijakan di negara berkembang bersifat intervensif. Intervensi tersebut menuntut kesiapan institusional dan sosial dari target kebijakan. Tanpa kesiapan yang memadai, intervensi dapat menimbulkan resistensi. Kesiapan ini mencakup aspek administratif, sosial, dan budaya.

3) Isu ketiga menyangkut kebaruan implementasi kebijakan, apakah kebijakan tersebut benar-benar baru, diperbarui, atau hanya dimodifikasi dari kebijakan sebelumnya. Di negara berkembang, terdapat kecenderungan penerapan kebijakan lama dengan kemasan baru. Praktik ini dapat melemahkan kredibilitas pemerintah di mata publik. Kebijakan yang tidak inovatif berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat. Kejelasan arah pembaruan kebijakan menjadi faktor penting dalam implementasi.

d. Ketepatan lingkungan, yang ditentukan oleh dua jenis lingkungan utama.

Lingkungan pertama adalah lingkungan internal yang melibatkan interaksi antara institusi perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan. Menurut Donald J. Calista dalam Muyu (2018), variabel endogen mencakup pengaturan otoritatif dalam hubungan antarorganisasi yang terlibat aktif, baik organisasi pemerintah maupun organisasi kemasyarakatan. Hubungan ini mencerminkan posisi tawar antara institusi pembuat kebijakan dan jaringan organisasi

pelaksana. Keseimbangan hubungan tersebut memengaruhi efektivitas implementasi. Lingkungan kedua adalah lingkungan eksternal kebijakan, yang menurut Simatupang & Akib (2018) juga termasuk variabel endogen, khususnya opini publik terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Dukungan atau penolakan publik menjadi faktor penentu keberhasilan kebijakan.

- e. Ketepatan keputusan, yang secara umum mencakup tiga tahapan utama dalam implementasi kebijakan. Ketepatan ini berkaitan dengan kesiapan aktor kebijakan dalam setiap tahap pelaksanaan. Keputusan yang tepat mencerminkan keselarasan antara kebijakan dan respons publik (Susanti et al. 2018).

1) Penerimaan kebijakan, yaitu tahap ketika masyarakat memahami kebijakan sebagai seperangkat aturan untuk mengelola masa depan bersama. Pemahaman publik menjadi prasyarat awal keberhasilan implementasi. Tanpa pemahaman yang memadai, kebijakan berpotensi ditolak. Tahap ini menekankan pentingnya komunikasi kebijakan.

2) Adopsi kebijakan, yaitu kondisi ketika publik menyetujui dan mendukung kebijakan sebagai aturan main bersama. Dukungan publik menunjukkan adanya legitimasi terhadap kebijakan. Dalam implementasi, kebijakan seharusnya dilaksanakan secara adil dan profesional. Kebijakan tidak dipersepsikan sebagai bentuk keistimewaan kelompok tertentu.

- 3) Kesiapan strategis, yang ditandai dengan kesiapan publik untuk berpartisipasi serta kesiapan birokrasi sebagai pelaksana utama kebijakan. Kesiapan ini mencakup aspek sumber daya, kapasitas kelembagaan, dan komitmen aktor. Sinergi antara masyarakat dan birokrat menjadi faktor penting. Tahap ini menentukan keberlanjutan implementasi kebijakan publik.

2.2.4 Penghambat Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan publik merupakan tahap krusial dalam proses kebijakan karena menjadi jembatan antara perumusan kebijakan dan realisasi tujuan kebijakan di lapangan (Ramdhani and Ramdhani 2017). Pada tahap ini, kebijakan yang telah ditetapkan mulai diterjemahkan ke dalam bentuk tindakan administratif dan operasional yang melibatkan berbagai aktor pelaksana. Kompleksitas implementasi muncul karena kebijakan dijalankan dalam lingkungan sosial, politik, dan ekonomi yang dinamis serta dipengaruhi oleh beragam kepentingan. Kondisi tersebut sering menimbulkan perbedaan antara desain kebijakan dengan praktik pelaksanaannya. Implementasi kebijakan juga menuntut adanya koordinasi yang intensif antar lembaga dan konsistensi dalam pelaksanaan (Risnawan 2017). Ketidaksiapan institusional dapat memunculkan hambatan dalam proses implementasi. Dengan demikian, implementasi kebijakan menjadi arena penting untuk menilai efektivitas kebijakan publik.

Keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang melekat dalam proses pelaksanaannya. Faktor-faktor tersebut

dapat bersumber dari substansi kebijakan, aktor pelaksana, maupun lingkungan tempat kebijakan dijalankan. Ketika kebijakan tidak dirumuskan secara jelas dan terperinci, pelaksana di tingkat bawah berpotensi mengalami kesulitan dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan konkret. Selain itu, keterbatasan informasi dan lemahnya komunikasi kebijakan dapat memperbesar jarak antara pembuat kebijakan, pelaksana, dan kelompok sasaran. Dukungan politik dan kelembagaan yang tidak optimal juga memengaruhi komitmen para pelaksana kebijakan (Agustiawan 2017). Implementasi kebijakan dengan demikian perlu dipahami sebagai proses yang kompleks dan multidimensional. Pemahaman terhadap faktor penghambat implementasi menjadi penting untuk menjelaskan mengapa suatu kebijakan tidak mencapai tujuan yang diharapkan.

Pitoewas (2025) menjabarkan bahwa implementasi kebijakan memiliki beberapa faktor penghambat yang perlu mendapat perhatian serius. Faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain dalam proses pelaksanaan kebijakan. Keberadaan faktor penghambat ini menjelaskan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada keputusan formal, tetapi juga pada kondisi nyata di lapangan. Setiap kebijakan yang diimplementasikan berpotensi menghadapi tantangan yang berbeda sesuai dengan karakteristik kebijakan dan lingkungan pelaksanaannya. Oleh karena itu, identifikasi terhadap faktor-faktor penghambat menjadi bagian penting dalam analisis implementasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut dapat menjadi penentu keberhasilan maupun kegagalan kebijakan publik. Adapun faktor penghambat implementasi kebijakan menurut Muadi (2016) adalah sebagai berikut:

- a. Isi dari kebijakan yang masih samar dan tidak terperinci juga kurangnya ketetapan intern dan ekstern dari kebijakan yang telah diimplementasikan. Kebijakan yang dirumuskan secara tidak jelas berpotensi menimbulkan beragam penafsiran di kalangan pelaksana. Ketidakjelasan tersebut dapat terjadi pada tujuan kebijakan, mekanisme pelaksanaan, maupun pembagian kewenangan antar lembaga. Kondisi ini menyebabkan pelaksana kebijakan mengalami kesulitan dalam menentukan langkah operasional yang tepat. Selain itu, lemahnya ketetapan internal dan eksternal kebijakan dapat menurunkan konsistensi pelaksanaan kebijakan di lapangan. Perbedaan interpretasi antar pelaksana juga berpotensi menimbulkan konflik koordinasi. Akibatnya, kebijakan tidak dijalankan secara seragam sesuai dengan tujuan awal. Situasi tersebut menunjukkan pentingnya kejelasan substansi kebijakan dalam mendukung implementasi yang efektif.
- b. Informasi memiliki peran yang penting dari implementasi kebijakan, karena publik selalu mengasumsikan informasi memainkan peran yang penting dan spesifik. Ketersediaan informasi yang memadai menjadi prasyarat utama dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Informasi yang tidak lengkap atau tidak tersampaikan dengan baik dapat menghambat pemahaman pelaksana maupun masyarakat sasaran terhadap kebijakan yang dijalankan. Ketidakpastian informasi juga dapat memunculkan resistensi dari kelompok sasaran kebijakan. Dalam banyak kasus, kegagalan implementasi terjadi karena kurangnya sosialisasi dan komunikasi kebijakan. Informasi yang jelas membantu membangun persepsi positif dan meningkatkan tingkat penerimaan

masyarakat. Sebaliknya, informasi yang tidak akurat dapat menimbulkan kesalahpahaman dan penolakan. Dengan demikian, peran informasi menjadi sangat strategis dalam proses implementasi kebijakan.

- c. Dukungan dalam suatu pelaksanaan suatu kebijakan yang kurang dapat mempersulit para pelaksana kebijakan tersebut.

Dukungan dari berbagai pihak, baik secara politik, administratif, maupun sosial, merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Ketika dukungan terhadap kebijakan rendah, pelaksana kebijakan menghadapi keterbatasan dalam menjalankan tugasnya secara optimal. Kurangnya dukungan dapat tercermin dari minimnya alokasi sumber daya, lemahnya komitmen institusional, maupun rendahnya partisipasi masyarakat. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas pelaksanaan kebijakan. Pelaksana kebijakan juga berpotensi kehilangan motivasi dalam menjalankan kebijakan tersebut. Dukungan yang kuat berfungsi sebagai penguat legitimasi kebijakan di mata publik. Oleh sebab itu, dukungan menjadi elemen penting yang menentukan keberlangsungan implementasi kebijakan.

Pembagian potensi para pelaku yang terlibat dalam implementasi kebijakan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kebijakan publik (Putri 2025). Setiap aktor memiliki peran, kapasitas, dan kepentingan yang berbeda dalam proses implementasi. Ketidakseimbangan potensi antar pelaku dapat memunculkan hambatan dalam koordinasi dan pelaksanaan kebijakan. Implementasi kebijakan dengan demikian selalu menghadapi faktor penghambat dan faktor pendukung secara bersamaan. Upaya meminimalkan risiko

kegagalan implementasi memerlukan pemenuhan syarat-syarat implementasi kebijakan yang memadai. Pemenuhan syarat tersebut mencakup kejelasan kebijakan, ketersediaan informasi, serta dukungan dari berbagai pihak yang terlibat dalam proses kebijakan.

2.3 Teori Struktur Organisasi

2.3.1 Pengertian Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan elemen fundamental yang tidak dapat dipisahkan dari keberadaan suatu organisasi. Sejak organisasi dibentuk, struktur organisasi menjadi perangkat awal yang menentukan bagaimana organisasi tersebut dijalankan. Keberadaan struktur organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja formal yang mengatur hubungan kerja di dalam organisasi. Khotimah & Fitri (2025) menjelaskan bahwa struktur organisasi adalah kerangka organisasi yang memvisualisasikan pembagian tugas, fungsi, garis wewenang dan tanggung jawab, jabatan, jumlah pejabat, serta batas-batas formal aktivitas organisasi. Struktur ini menunjukkan bagaimana organisasi beroperasi secara resmi dan sistematis. Bagi anggota organisasi, struktur memberikan kejelasan peran dan kedudukan dalam organisasi. Sementara bagi pihak eksternal, struktur organisasi menjadi gambaran mengenai karakter dan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Ramdhani (2017) yang menyatakan bahwa struktur organisasi tidak hanya mencerminkan pembagian tugas, pekerjaan, dan garis wewenang, tetapi juga menggambarkan pola formal aktivitas serta hubungan antar subunit dalam organisasi. Struktur organisasi dengan demikian berfungsi sebagai mekanisme yang mengatur

interaksi kerja antar bagian. Pembagian tugas dan wewenang menjadi bagian penting, namun hubungan kerja antar unit juga memiliki peran strategis. Sejalan dengan pandangan tersebut, Handoko dalam Nur & Guntur (2019) mendefinisikan struktur organisasi sebagai mekanisme formal yang digunakan untuk mengelola organisasi. Struktur organisasi mencakup unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, serta tingkat sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan Keputusan (Patarai 2020). Selain itu, ukuran satuan kerja juga menjadi bagian dari struktur organisasi. Unsur-unsur tersebut menentukan bagaimana organisasi berfungsi secara efektif dan efisien.

Widanti (2022) juga menyatakan bahwa secara luas struktur organisasi dapat dipahami sebagai karakteristik organisasi yang berfungsi untuk mengendalikan serta membedakan bagian-bagian yang ada di dalamnya. Struktur menjadi alat kontrol manajerial dalam mengatur perilaku dan aktivitas organisasi. Pandangan serupa dikemukakan oleh Robbins dalam Arafat (2020) yang menyatakan bahwa *organizational structure defines how tasks are allocated, who reports to whom, and the formal coordinating mechanisms and interaction patterns that will be followed*. Definisi tersebut menekankan bahwa struktur organisasi mengatur pembagian tugas, hubungan pelaporan, serta mekanisme koordinasi formal. Dengan demikian, struktur organisasi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menentukan pola interaksi dan komunikasi dalam organisasi. Struktur organisasi menjadi dasar terbentuknya alur kerja yang sistematis. Tanpa struktur yang jelas, koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi akan sulit diwujudkan.

Struktur organisasi memiliki peran strategis bagi organisasi karena memberikan gambaran yang jelas bagi pihak internal maupun eksternal. Bagi pihak

yang ingin mengenal organisasi, struktur menjadi representasi visual mengenai cara kerja organisasi tersebut. Bagi organisasi itu sendiri, struktur organisasi berfungsi sebagai strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui struktur organisasi, tergambar secara jelas pembagian tugas, fungsi, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unit kerja. Selain itu, struktur juga memperlihatkan pola formal hubungan antar subunit dalam organisasi. Pola hubungan ini menentukan efektivitas koordinasi dan pengambilan keputusan. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan pola formal yang menghubungkan jabatan atau bidang dengan tugas yang melekat pada masing-masing jabatan atau bidang tersebut.

Menurut Reksohadiprodjo dalam Setiawan (2022), terdapat beberapa dimensi dasar dalam struktur organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Pembagian kerja, pembagian kerja berpengaruh terhadap tingkat kinerja organisasi dengan cara mengurangi ketergantungan pada individu atau keterampilan tertentu. Pembagian kerja memungkinkan organisasi memanfaatkan spesialisasi secara optimal sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih efisien.
- b. Berbagai fungsi yang melekat pada struktur organisasi, yaitu wewenang dan kekuasaan. Fungsi ini menentukan siapa yang berhak mengambil keputusan dan bagaimana otoritas dijalankan dalam organisasi.
- c. Departementasi, yaitu proses pengelompokan aktivitas atau kegiatan organisasi ke dalam unit-unit kerja tertentu. Departementasi membantu organisasi mengelola aktivitas secara terstruktur dan terkoordinasi.

Setiap organisasi memiliki kebebasan untuk memilih dan menentukan bentuk struktur organisasi yang dianggap paling sesuai dengan kebutuhan dan sumber daya yang dimilikinya. Pemilihan struktur organisasi harus mempertimbangkan kompleksitas tugas dan tujuan organisasi. Pada birokrasi daerah, penetapan struktur organisasi tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Daerah yang belum memiliki Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) harus memperoleh persetujuan dan pertimbangan dari pemerintah pusat. Ketentuan ini diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pasal 43. Peraturan tersebut menyatakan bahwa pembentukan perangkat daerah ditetapkan oleh pejabat kepala daerah setelah mendapat persetujuan Menteri dan pertimbangan dari menteri yang membidangi pendayagunaan aparatur negara. Ketentuan ini menunjukkan adanya peran pengawasan pemerintah pusat dalam pembentukan struktur organisasi daerah.

Pemerintah pusat juga mengatur penentuan struktur organisasi perangkat daerah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Namun, peraturan tersebut hanya mengatur besaran organisasi dan jumlah perangkat daerah yang wajib dibentuk. Peraturan ini tidak menjelaskan secara rinci bentuk struktur organisasi yang harus diterapkan. Setiap daerah diberikan kewenangan untuk menentukan bentuk organisasi perangkat daerah sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing. Kebijakan ini memberikan fleksibilitas bagi daerah dalam mengatur struktur birokrasi. Selain itu, terdapat regulasi lain yang berkaitan dengan penataan organisasi perangkat daerah. Regulasi tersebut antara lain Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 2007, Undang-Undang Nomor 23

Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 55 Tahun 2011. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 55 Tahun 2011 memberikan pendampingan khusus bagi daerah otonomi baru, termasuk dalam penyusunan struktur organisasi lembaga.

Empat macam keputusan desain yang menghasilkan struktur organisasi menurut Handoyo (2012), yaitu sebagai berikut:

- a. Pembagian Kerja (*Division of Labor*), yaitu tingkat spesialisasi pekerjaan dalam organisasi. Pembagian kerja memungkinkan pekerjaan dibagi ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik. Keuntungan dari pembagian kerja antara lain kemudahan dalam pelatihan tenaga kerja pengganti dan meningkatnya keahlian karyawan.
- b. Departementalisasi, yaitu proses pengelompokan pekerjaan ke dalam unit-unit kerja tertentu. Tugas-tugas yang telah dipecah kemudian disusun kembali dalam kelompok yang lebih terorganisasi.
- c. Rentang Kendali (*Span of Control*), yaitu jumlah bawahan yang dapat diawasi secara efektif oleh seorang manajer. Rentang kendali dipengaruhi oleh intensitas kontak atasan-bawahan, tingkat pendidikan dan pelatihan bawahan, serta kemampuan komunikasi.
- d. Pelimpahan Wewenang (*Delegation of Authority*), yaitu pemberian hak kepada manajer untuk mengambil keputusan tanpa harus selalu mendapat persetujuan dari atasan. Pelimpahan wewenang berkaitan erat dengan prinsip desentralisasi dalam organisasi.

Tiga dimensi dalam riset dan praktik untuk menguraikan struktur organisasi menurut Nugroho (2021), yaitu sebagai berikut:

- a. Formalisasi (*formalization*), menunjuk pada sejauh mana aturan, prosedur, dan kebijakan organisasi dirumuskan secara tertulis dan rinci. Organisasi dengan tingkat formalisasi tinggi memiliki standar kerja yang jelas dan prosedur yang baku.
- b. Sentralisasi (*centralization*), berkaitan dengan lokasi wewenang pengambilan keputusan dalam hierarki organisasi. Sentralisasi menunjukkan sejauh mana keputusan dipusatkan atau disebarkan dalam organisasi.
- c. Kerumitan atau kompleksitas (*complexity*), menggambarkan tingkat keberagaman pekerjaan, unit kerja, dan jabatan dalam organisasi. Semakin beragam dan banyak unit kerja, semakin tinggi tingkat kompleksitas organisasi. Kompleksitas merupakan konsekuensi langsung dari pembagian kerja dan pembentukan departemen yang beragam.

2.3.2 Bentuk-Bentuk Struktur Organisasi

Menurut Thoha dalam Damanik (2024), struktur organisasi dapat dinilai baik atau setidaknya sesuai bagi suatu organisasi apabila perancangannya mempertimbangkan beberapa aspek fundamental. Struktur organisasi tidak dapat dibentuk secara seragam untuk semua organisasi karena setiap organisasi memiliki karakteristik yang berbeda. Penyesuaian struktur menjadi penting agar organisasi mampu menjalankan fungsinya secara efektif. Adapun kriteria struktur organisasi yang sesuai menurut Thoha adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan yang hendak dicapai, yaitu struktur harus mampu memfasilitasi pencapaian visi, misi, dan sasaran organisasi secara optimal
- b. Kondisi lingkungan yang mengelilingi organisasi, karena dinamika lingkungan eksternal dan internal akan memengaruhi pola kerja dan pengambilan keputusan.
- c. Sifat produksi atau pelayanan yang dihasilkan/diberikan, sebab karakteristik output organisasi menentukan pembagian kerja dan alur koordinasi.
- d. Teknologi yang dipergunakan dalam proses produksi/pelayanan tersebut, karena tingkat teknologi berpengaruh terhadap kebutuhan spesialisasi dan pola pengendalian kerja.

Menurut Reksohadiprodjo dalam Setiawan (2022) menjelaskan bahwa desain struktur organisasi dipengaruhi oleh empat variabel kunci yang saling berkaitan. Variabel-variabel ini menjadi landasan dalam menentukan bentuk dan mekanisme kerja organisasi. Keempat variabel tersebut adalah:

- a. Strategi, yang menegaskan bahwa struktur organisasi mengikuti strategi yang diterapkan. Setiap perubahan strategi organisasi berpotensi menuntut penyesuaian struktur agar sejalan dengan arah kebijakan organisasi.
- b. Lingkungan yang melingkupinya, di mana organisasi perlu menyesuaikan struktur dengan kondisi lingkungan eksternal agar mampu beradaptasi dan bertahan.
- c. Teknologi yang digunakan, karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara struktur organisasi dan tingkat teknologi yang diterapkan.

- d. Orang-orang yang terlibat dalam organisasi, yang terdiri atas pimpinan dan bawahan. Karakteristik pimpinan, termasuk gaya kepemimpinan, memengaruhi pembentukan struktur dan penempatan jabatan, sedangkan tingkat pendidikan, latar belakang, serta minat kerja bawahan turut menentukan efektivitas struktur organisasi.

Para ahli juga mengemukakan berbagai model struktur organisasi. Menurut Reksohadiprodjo dalam Setiawan (2022) mengklasifikasikan model struktur organisasi ke dalam tiga bentuk utama, yaitu:

- a. Model Tradisional, yang secara umum berbentuk piramida. Struktur ini menekankan hierarki yang jelas dan tanggung jawab berjenjang dari atasan kepada bawahan. Model ini dapat berkembang mengikuti perubahan zaman, namun pengembangannya umumnya terbatas pada tingkat bawah dan menengah. Setiap pemegang jabatan bertanggung jawab atas tindakan bawahannya, baik secara formal maupun faktual.
- b. Model Hubungan Manusiawi, yang tidak secara langsung berfokus pada perancangan struktur organisasi. Model ini lebih menitikberatkan pada penyediaan teknik bagi pimpinan untuk membantu bawahan beradaptasi dengan batasan struktur yang ada, daripada menetapkan prinsip desain struktural secara kaku.
- c. Model Sumber Daya Manusia, yang memandang manusia sebagai aset organisasi yang memiliki potensi kreatif. Dalam model ini, bawahan dilibatkan dalam penetapan tujuan organisasi, hubungan kerja bersifat lebih partisipatif, dan anggota organisasi memiliki kesempatan untuk mengarahkan

serta mengendalikan aktivitas kerjanya sendiri. Struktur ini menekankan tanggung jawab bersama terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Muadi (2016) mengemukakan beberapa bentuk struktur organisasi yang umum diterapkan dalam praktik administrasi, yaitu:

- a. Struktur Linier (*Line Structure*), yang cocok diterapkan pada organisasi sederhana. Struktur ini ditandai dengan garis wewenang dan tanggung jawab yang langsung terkait dengan jabatan, prinsip satu atasan bagi setiap bawahan, kesatuan komando, serta ketiadaan staf penasihat.
- b. Struktur Lini dan Staf (*Line and Staff Structure*), yang sesuai untuk organisasi yang telah berkembang. Struktur ini memiliki tenaga staf ahli sesuai bidang tertentu yang berfungsi membantu pimpinan, sehingga beban tugas pimpinan puncak menjadi lebih ringan.
- c. Struktur Fungsional (*Functional Structure*), yang dikembangkan oleh F.W. Taylor. Dalam struktur ini, setiap kepala unit memiliki kewenangan memberi perintah sesuai dengan fungsi dan keahliannya. Selain itu, masing-masing unit berperan sebagai penasihat dan pemberi bantuan kepada pimpinan maupun unit lain sesuai bidang tugasnya.

Gordon dalam Suaib (2022) juga mengemukakan pandangannya mengenai bentuk struktur organisasi. Menurutnya, terdapat beberapa bentuk struktur organisasi, yaitu:

- a. Bentuk Lini, yang merupakan struktur paling sederhana. Struktur ini ditandai dengan garis komando vertikal yang jelas dari pimpinan tertinggi hingga jabatan terendah dalam organisasi.

- b. Bentuk Lini dan Staf, yang berbeda dari bentuk lini murni karena adanya staf yang berada di bawah pimpinan tertinggi. Staf bertugas memberikan bantuan, saran, dan pelayanan kepada pimpinan dan kepala unit dalam bidang administrasi, keuangan, personalia, logistik, dan bidang pendukung lainnya. Staf dipilih berdasarkan keahlian dan tidak memiliki kewenangan langsung dalam pengambilan keputusan atau pemberian sanksi
- c. Bentuk Matriks, merupakan struktur organisasi berbasis proyek yang mengombinasikan dua bentuk pengelompokan. Dalam struktur ini, sumber daya manusia dikonsentrasikan untuk menyelesaikan tugas tertentu dan akan kembali ke unit asal setelah pekerjaan selesai. Struktur matriks bersifat sementara dan diterapkan sesuai kebutuhan organisasi pada periode tertentu.

2.3.3 Kriteria Efektivitas Struktur Organisasi

Robbins dalam Desrinelti (2021) menjelaskan bahwa efektivitas organisasi merujuk pada tingkat keberhasilan organisasi dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas tidak hanya diukur dari pencapaian hasil akhir, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Organisasi yang efektif mampu mengoordinasikan sumber daya manusia, finansial, dan material secara efisien untuk mendukung pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan tersebut tidak dilakukan dengan cara apa pun, melainkan melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara tepat dan rasional.

Robbins dalam Desrinelti (2021) juga menyatakan bahwa *the way we put people and jobs together and define their roles and relationship is an important determinant in whether an organization is successful*. Pernyataan ini menegaskan bahwa penataan sumber daya manusia, pembagian pekerjaan, serta kejelasan peran dan hubungan kerja menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Dengan demikian, efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana struktur dan mekanisme kerja dirancang dan dijalankan.

Widodo (2021) yang memandang efektivitas sebagai sejauh mana suatu program atau organisasi mampu menjalankan usahanya sebagai sebuah sistem dengan sumber daya dan sasaran tertentu. Efektivitas dalam pandangan ini berkaitan dengan kemampuan organisasi mencapai tujuan tanpa merusak mekanisme kerja dan tanpa membebani sumber daya secara berlebihan. Pencapaian tujuan harus dilakukan secara seimbang antara hasil yang diinginkan dan proses yang dijalankan. Steers menekankan bahwa efektivitas tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan sistem organisasi. Tekanan yang tidak wajar terhadap pelaksana kebijakan atau program dapat menurunkan kualitas kinerja organisasi. Oleh sebab itu, efektivitas harus dipahami sebagai keseimbangan antara tujuan, proses, dan kapasitas sumber daya. Pendekatan ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi bersifat sistemik dan menyeluruh.

Alim (2024) mengemukakan bahwa kriteria efektivitas organisasi harus mencerminkan keseluruhan siklus organisasi, mulai dari input, proses, hingga output. Penilaian efektivitas tidak cukup hanya berfokus pada output yang dihasilkan, tetapi juga harus mempertimbangkan bagaimana proses internal organisasi dijalankan.

Selain itu, kriteria efektivitas perlu menggambarkan hubungan timbal balik antara organisasi dan lingkungan eksternal. Organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan berinteraksi dengan lingkungan sosial, ekonomi, dan politik tempat organisasi tersebut beroperasi. Hubungan ini memengaruhi kinerja dan keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, efektivitas organisasi harus dilihat secara dinamis dan kontekstual. Pendekatan ini menegaskan bahwa efektivitas merupakan hasil interaksi antara faktor internal dan eksternal organisasi.

Gibson dalam Khotimah & Fitri (2025) mengemukakan lima kriteria utama dalam menilai efektivitas organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Produksi (*Production*), produksi mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan output dengan jumlah dan kualitas yang sesuai dengan tuntutan lingkungan. Kriteria ini berkaitan langsung dengan hasil yang diterima oleh pengguna atau pelanggan organisasi, seperti laba, volume penjualan, jumlah dokumen yang diproses, atau jumlah layanan yang diberikan.
- b. Efisiensi (*Efficiency*), efisiensi didefinisikan sebagai perbandingan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan. Ukuran efisiensi biasanya dinyatakan dalam rasio antara biaya dan hasil, waktu dan produktivitas, atau keuntungan dan sumber daya yang dikeluarkan.
- c. Kepuasan (*Satisfaction*), kepuasan berkaitan dengan tingkat pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan dalam organisasi. Indikator kepuasan meliputi sikap kerja, tingkat pergantian karyawan (*turnover*), tingkat kemangkiran (*absenteeism*), keterlambatan, serta jumlah keluhan yang muncul.

d. Adaptasi (*Adaptiveness*), adaptasi menunjukkan sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan internal maupun eksternal. Kemampuan beradaptasi menjadi faktor penting bagi kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang dinamis. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi berisiko mengalami penurunan kinerja atau bahkan kegagalan. Tidak terdapat ukuran yang bersifat tunggal dan pasti untuk menilai adaptasi organisasi. Manajemen biasanya menggunakan kebijakan dan strategi tertentu untuk mendorong kesiapsiagaan terhadap perubahan.

e. Perkembangan (*Development*), perkembangan berkaitan dengan upaya organisasi dalam melakukan investasi jangka panjang guna memperluas dan memperkuat kapasitas organisasi. Bentuk investasi ini antara lain berupa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, baik pada level manajerial maupun non-manajerial. Perkembangan organisasi menjadi prasyarat bagi keberlangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

Produksi, efisiensi, dan kepuasan merupakan kriteria efektivitas organisasi yang bersifat jangka pendek. Ketiga kriteria tersebut relatif lebih mudah diukur karena berkaitan langsung dengan hasil yang dapat diamati dalam waktu singkat. Sementara itu, adaptasi dan perkembangan termasuk dalam kriteria jangka panjang. Kedua kriteria ini berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang di masa depan. Menurut Gibson dalam Khotimah & Fitri (2025) efektivitas organisasi lebih mudah ditentukan melalui kriteria jangka pendek dibandingkan dengan kriteria jangka panjang. Namun demikian, kriteria jangka panjang tetap memiliki peran strategis dalam menilai keberlanjutan organisasi. Oleh

sebab itu, penilaian efektivitas organisasi sebaiknya mencakup kedua perspektif tersebut secara seimbang.

2.4 Penelitian Terdahulu

Implementasi perubahan jabatan aparatur di lingkup instansi pemerintahan daerah menjadi bagian dari upaya strategis untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Kebijakan ini kian relevan dalam dinamika reformasi birokrasi yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur. Terkait hal tersebut, penelitian terdahulu memberikan masukan penting melalui analisis berbagai implementasi kebijakan serupa di berbagai daerah, menyoroti faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keberhasilan transformasi jabatan. Dari hasil studi kasus tersebut terungkap bahwa aspek seperti dukungan manajemen, kapasitas teknis SDM, dan proses komunikasi internal menjadi penentu utama.

Selanjutnya, pendekatan kualitatif yang digunakan dalam berbagai penelitian juga menunjukkan kekayaan data fenomenologis yang berguna untuk penelitian mendalam di institusi seperti Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan. Tinjauan literatur ini menjadi dasar empiris yang membantu mengidentifikasi pola yang dapat dijadikan acuan dalam evaluasi kebijakan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap hasil penelitian sebelumnya menjadi kunci untuk merancang pendekatan yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian, tesis ini hadir sebagai lanjutan dari eksplorasi yang telah dilakukan, dengan fokus pada konteks spesifik BRIDA Kota Medan.

Penelitian sejenis terdahulu **pertama** yang dilakukan oleh Putri (2025) judul lengkap *“Implementasi Kebijakan Layanan Pendaftaran Penduduk Secara Online (POEDAK) pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik”* yang diterbitkan pada tahun 2022 dalam jurnal administrasi publik. Tujuan utama penelitian adalah mengevaluasi keberhasilan implementasi kebijakan tersebut, termasuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan aksesibilitas layanan kependudukan melalui metode wawancara mendalam, observasi proses layanan, serta analisis dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POEDAK mampu meningkatkan efisiensi layanan melalui pengurangan waktu tunggu, meskipun masih dihadapkan pada kendala berupa rendahnya literasi digital masyarakat dan ketidakmerataan infrastruktur jaringan. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan studi sebelumnya karena berfokus pada konteks lokal kabupaten dengan penerapan teori Van Meter dan Van Horn, serta menawarkan kontribusi kebaruan berupa rekomendasi pelatihan digital bagi petugas dan integrasi dengan aplikasi pemerintah daerah lain untuk mendukung reformasi birokrasi yang lebih inklusif.

Penelitian sejenis terdahulu **kedua** yang dilakukan oleh Sefiya & Aminullah (2025) judul *Dinamika Perubahan Kebijakan dalam Perubahan APBDes No. 5 Tahun 2024 (Studi di Desa Cowek, Kecamatan Purwodadi, Kabupaten Pasuruan)*. Penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan anggaran yang berkaitan dengan kebutuhan masyarakat serta arah kebijakan pemerintah desa. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara terhadap kepala desa, observasi

pada forum musyawarah desa, serta analisis dokumen APBDes guna menilai tingkat transparansi pengelolaan anggaran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perubahan APBDes mampu menyesuaikan prioritas pembangunan, khususnya pada sektor infrastruktur, namun masih menghadapi kendala berupa rendahnya partisipasi masyarakat dan keterlambatan proses persetujuan. Keunikan artikel ini terletak pada fokus kajian di tingkat desa pedesaan yang jarang diangkat dalam studi APBDes yang umumnya berskala provinsi atau kabupaten. Kontribusi kebaharuan penelitian tercermin dari rekomendasi penguatan transparansi berbasis digital dan peningkatan pelibatan komunitas sebagai upaya pencegahan praktik korupsi, sehingga memperkaya wacana mengenai pelaksanaan otonomi desa.

Penelitian sejenis terdahulu **ketiga** yang dilakukan oleh Af'idah (2025) yang berjudul *Implementasi Kebijakan Pendidikan Dengan Sistem Zonasi Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di SMP Negeri 2 Buduran*. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi tahapan implementasi kebijakan zonasi dalam rangka menjamin keadilan akses pendidikan serta mengurangi disparitas kualitas antar sekolah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui wawancara dengan orang tua siswa dan guru, analisis data PPDB, serta observasi proses pendaftaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan zonasi meningkatkan akses bagi siswa di wilayah sekitar sekolah, namun kendala jarak geografis dan preferensi terhadap sekolah unggulan masih menimbulkan ketidakpuasan. Keunikan penelitian ini terletak pada fokus kajian di tingkat sekolah menengah pertama, berbeda dari penelitian sebelumnya yang dominan mengkaji jenjang SMA. Kebaharuan penelitian ditunjukkan melalui rekomendasi integrasi data berbasis GIS

untuk penentuan zonasi yang lebih akurat, sehingga mendukung kebijakan pendidikan yang lebih berkeadilan.

Penelitian sejenis terdahulu **keempat** yang dilakukan oleh Pitoewas (2025) yang berjudul *Analisis Pengaruh Kebijakan Birokrasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Lampung*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengaruh reformasi organisasi, digitalisasi pelayanan, serta hambatan berupa tumpang tindih regulasi terhadap efisiensi birokrasi. Metodologi yang digunakan berupa studi kepustakaan dengan analisis konten terhadap dokumen kebijakan, laporan pemerintah, dan studi kasus terkait untuk membangun kerangka konseptual. Temuan penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan transparansi pelayanan, namun tumpang tindih regulasi dan resistensi budaya birokrasi masih memicu inefisiensi. Keunggulan penelitian ini terletak pada integrasi perspektif tata kelola modern dengan fokus wilayah Lampung, berbeda dari studi sebelumnya yang bersifat deskriptif umum. Kontribusi kebaharuan diwujudkan melalui rekomendasi desentralisasi kebijakan dan pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan untuk menyederhanakan birokrasi, sehingga memperkaya literatur reformasi pelayanan publik

Penelitian sejenis terdahulu **kelima** yang dilakukan oleh Sundari & Maesaroh (2025) yang berjudul *Implementasi Tahapan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang*. Penelitian ini bertujuan menganalisis tahapan implementasi, tantangan, serta faktor pendorong penyetaraan jabatan guna meningkatkan profesionalisme aparatur. Metode penelitian menggunakan studi kasus kualitatif melalui wawancara dengan pejabat

terkait, analisis dokumen kebijakan, dan observasi proses sertifikasi jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini mampu mengurangi kelebihan jabatan struktural, meskipun masih dihadapkan pada resistensi pegawai dan keterbatasan anggaran. Keunikan penelitian terletak pada penerapan model implementasi kebijakan pada konteks pemerintahan kota menengah. Kebaharuan kontribusi diwujudkan melalui rekomendasi pelatihan berkelanjutan dan pemantauan berbasis digital untuk memperkuat reformasi birokrasi lokal.

Penelitian sejenis terdahulu **keenam** yang dilakukan oleh Josilina & Muljianto (2024) yang berjudul *Implementasi Kebijakan Jabatan Pelaksana, Beban Kerja, dan Kinerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Surabaya*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas reformasi birokrasi di tingkat perangkat daerah. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui wawancara pegawai, penyebaran kuesioner, serta analisis deskriptif terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan produktivitas pascareformasi, meskipun beban kerja yang berlebih dan minimnya insentif masih menjadi hambatan. Keunikan penelitian ini terletak pada fokus kajian di sektor pertanian perkotaan. Kontribusi kebaharuan berupa rekomendasi penyesuaian beban kerja berbasis teknologi untuk mendukung reformasi ASN yang berkelanjutan.

Penelitian sejenis terdahulu **ketujuh** yang dilakukan oleh Nur Rahman & Nurzaman (2023) yang berjudul *Implementasi Kebijakan Retribusi Jasa Umum Penyelenggaraan Transportasi Bidang Perparkiran Pada Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi kelemahan implementasi

kebijakan serta faktor penghambat, termasuk keberadaan juru parkir liar. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara dengan petugas parkir, observasi lapangan, dan analisis data retribusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi pendapatan parkir masih rendah akibat lemahnya sosialisasi dan penegakan aturan, meskipun memiliki potensi besar sebagai sumber PAD. Keunikan penelitian terletak pada fokus kajian di kota skala menengah, berbeda dari studi perparkiran di wilayah metropolitan. Kebaharuan kontribusi ditunjukkan melalui rekomendasi digitalisasi sistem retribusi dan kemitraan dengan pihak swasta.

Penelitian sejenis terdahulu **kedelapan** yang dilakukan oleh Setiawan (2022) yang berjudul *Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian PANRB*. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi prosedur, komunikasi, ketersediaan sumber daya, dan proses sosialisasi dalam pelaksanaan reformasi organisasi. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif melalui analisis dokumen kebijakan dan wawancara internal dengan pejabat kementerian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan penyederhanaan organisasi mampu memangkas rantai birokrasi, namun keterbatasan sumber daya dan resistensi internal masih menjadi tantangan. Keunikan penelitian ini terletak pada perspektif internal kementerian sebagai locus penelitian. Kebaharuan penelitian berupa rekomendasi integrasi sistem e-government untuk pemantauan reformasi secara berkelanjutan.

Penelitian sejenis terdahulu **kesembilan** yang dilakukan oleh Heryanti (2021) yang berjudul *The Implementation of Policy Changes Related to the Age Limit of Marriage*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tantangan penegakan kebijakan, praktik pernikahan di bawah umur, serta peran lembaga pengawas. Metode yang

digunakan adalah pendekatan yuridis normatif melalui analisis putusan pengadilan, wawancara dengan hakim, dan telaah regulasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya peningkatan kesadaran hukum masyarakat, namun budaya tradisional dan kemudahan dispensasi masih menjadi penghambat utama. Keunikan penelitian ini terletak pada fokus kajian pascarevisi undang-undang, berbeda dari penelitian sebelum perubahan regulasi. Kontribusi kebaruan diwujudkan melalui rekomendasi penguatan edukasi publik dan penegakan sanksi untuk perlindungan hak anak.

Penelitian sejenis terdahulu **kesepuluh** yang dilakukan oleh Hadi (2020) yang berjudul *Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat*. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan berdasarkan Permen PANRB Nomor 12 Tahun 2018 dan Nomor 13 Tahun 2019 dalam mendukung reformasi birokrasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan model Edward III melalui wawancara, analisis dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi berjalan secara parsial dengan capaian pemetaan jabatan, namun masih terkendala keterbatasan sumber daya dan lemahnya koordinasi. Kebaruan penelitian terletak pada penerapan model Edward III pada konteks inspektorat provinsi. Kontribusi utama penelitian berupa rekomendasi peningkatan kapasitas SDM dan pemanfaatan teknologi untuk memperkuat kinerja pengawasan daerah, sehingga melengkapi kajian implementasi kebijakan ASN di tingkat regional.

Tabel 2. 2 Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Judul Tahun	Tujuan Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Putri (2025)	Menganalisis efektivitas	Pendekatan kualitatif	POEDAK telah berhasil	Menggunakan pendekatan teori Van

	Implementasi Kebijakan Pelayanan Online Pendaftaran Administrasi Kependudukan (POEDAK) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik	implementasi kebijakan POEDAK menggunakan teori Van Meter dan Van Horn, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik.	deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumen; analisis data secara induktif berdasarkan enam indikator teori Van Meter dan Van Horn.	diimplementasikan secara efektif karena memenuhi semua indikator teori Van Meter dan Van Horn: standar sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi, karakteristik organisasi, kondisi sosial-ekonomi-politik, dan disposisi petugas; efisiensi dan kepuasan publik meningkat, namun masih ada tantangan teknis dan literasi digital.	Meter dan Van Horn secara mendalam untuk evaluasi implementasi kebijakan; fokus pada proses dan faktor struktural bukan hanya hasil; menyajikan rekomendasi sistematis berbasis pengalaman lapangan; memberikan wawasan kontekstual dari satu kabupaten pilot project nasional (Gresik).
2	Sefiya & Aminullah (2025) Dinamika Perubahan Kebijakan dalam Perubahan APBDes No. 5 Tahun 2024 (Studi di Desa Cowek, Kecamatan Purwodadi, Kabupaten Pasuruan)	Mengetahui dan menganalisis proses dinamika formulasi kebijakan perubahan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes) Nomor 5 Tahun 2024 di Desa Cowek, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses tersebut.	Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berdasarkan metode Miles dan Huberman (2014), fokus pada pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi lapangan untuk memahami proses kebijakan secara mendalam dalam konteks lokal.	Perubahan APBDes Tahun 2024 di Desa Cowek dipicu oleh kebutuhan penyesuaian anggaran terhadap kebutuhan masyarakat, dampak evaluasi anggaran sebelumnya, serta masukan dari masyarakat dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD); prosesnya melibatkan kolaborasi antar-pemangku kepentingan dan menunjukkan dinamika interaktif antara kebijakan pusat, daerah, dan masyarakat desa.	Penelitian ini unggul dalam fokus spesifik pada proses formulasi kebijakan di tingkat desa yang sering kali terabaikan dalam studi kebijakan publik dengan pendekatan teoretis yang memadukan dinamika internal desa dan tekanan dari kebijakan luar; memberikan kontribusi praktis dalam bentuk panduan tata kelola keuangan desa yang lebih transparan dan akuntabel, serta menjembatani celah antara kebijakan nasional dan implementasi lokal.
3	Af'idah (2025) Implementasi Kebijakan Pendidikan Dengan Sistem Zonasi Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di SMP Negeri 2 Buduran	Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan implementasi kebijakan sistem zonasi dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) di tingkat sekolah menengah pertama,	Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, menggunakan teknik pengumpulan data berupa observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi;	Implementasi sistem zonasi di SMP Negeri 2 Buduran secara umum telah mengikuti ketentuan yang ada, mencakup tahap perencanaan, pembentukan tim, pelaksanaan teknis, dan evaluasi; kebijakan ini mendukung hak dasar	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui fokus pada studi kasus spesifik di tingkat sekolah lokal (SMPN 2 Buduran), yang jarang dieksplorasi secara mendalam dibandingkan studi nasional; perbedaannya terletak pada penekanan terhadap tantangan

		hususnya di SMP Negeri 2 Buduran, Kabupaten Sidoarjo, dengan fokus pada pemerataan akses pendidikan sebagaimana diatur dalam Permendikbud No. 17 Tahun 2017 dan No. 14 Tahun 2018, serta mengidentifikasi tantangan dan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan.	analisis data dilakukan secara deskriptif untuk memahami proses implementasi kebijakan secara mendalam dalam konteks lokal sekolah.	pendidikan sesuai UUD 1945 dan UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, namun masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan kualitas antar sekolah, keterbatasan daya tampung, dan ketidakpuasan masyarakat akibat pembatasan pilihan sekolah; diperlukan sinergi antara pemerintah daerah, sekolah, dan masyarakat untuk meningkatkan efektivitas dan memastikan pemerataan kualitas pendidikan.	implementasi zonasi di daerah suburban seperti Sidoarjo, dengan kontribusi berupa rekomendasi kebijakan lokal untuk sinergi pemangku kepentingan, melengkapi celah dalam literatur kebijakan pendidikan yang lebih umum tentang PPDB tanpa analisis kasus lapangan yang rinci.
4	Pitoewas (2025) Analisis Pengaruh Kebijakan Birokrasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Lampung	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh kebijakan birokrasi terhadap efektivitas pelayanan publik di Provinsi Lampung melalui pendekatan studi literatur, dengan fokus memahami bagaimana kebijakan birokrasi dapat meningkatkan kualitas layanan publik di tengah dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi, serta mengidentifikasi hambatan seperti regulasi tumpang tindih, akuntabilitas rendah, dan resistensi terhadap	Pendekatan kualitatif berbasis literature review (studi literatur kualitatif).	Kebijakan birokrasi yang dirancang dengan baik dapat secara signifikan meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui reformasi organisasi, implementasi layanan digital, dan penguatan kapasitas aparatur sipil negara; di Provinsi Lampung, efektivitas layanan ditentukan oleh konsistensi dan adaptasi kebijakan, meskipun tantangan seperti regulasi tumpang tindih, akuntabilitas rendah, dan resistensi perubahan masih menghambat implementasi; rekomendasi mencakup perbaikan kebijakan berbasis bukti, program	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui tinjauan literatur yang komprehensif terhadap pengaruh kebijakan birokrasi di tingkat provinsi spesifik (Lampung), dengan penekanan pada reformasi birokrasi modern seperti digitalisasi dan manajemen ASN yang belum banyak dieksplorasi dalam studi sebelumnya; perbedaannya terletak pada rekomendasi strategis berbasis literatur untuk mengatasi hambatan regional, melengkapi celah dalam penelitian e-government dan reformasi birokrasi daerah yang lebih fokus pada kasus umum daripada konteks lokal

		perubahan.		pengembangan kapasitas berkelanjutan, dan sistem evaluasi kinerja yang lebih kuat untuk mendukung pemerintahan yang baik.	Lampung.
5	Sundari & Maesaroh (2025) Implementasi Tahapan Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi tahapan kebijakan penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang serta mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambatnya, guna memahami efektivitas kebijakan tersebut dalam memotong birokrasi panjang dan membangun sistem kerja berbasis kompetensi sesuai PermenPAN-RB Nomor 17 Tahun 2021.	Pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka; analisis data dilakukan melalui tahap reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan menggunakan faktor implementasi kebijakan Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, untuk mengevaluasi proses implementasi secara mendalam.	Implementasi penyetaraan jabatan telah mengikuti tahapan sesuai ketentuan, yaitu usulan, pemeriksaan, validasi, penerbitan surat rekomendasi, serta pengangkatan dan pelantikan, tetapi belum berjalan optimal terutama pada tahap validasi yang memakan waktu lama akibat antrean nasional; keuntungan penyetaraan seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karir, dan manfaat kinerja yang lebih jelas menjadi daya tarik utama bagi pegawai, sementara faktor pendorong meliputi kualitas sumber daya manusia dan anggaran yang memadai, komitmen kuat, serta struktur birokrasi yang jelas, meskipun ada hambatan pada proses validasi.	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis spesifik terhadap tahapan implementasi penyetaraan jabatan di tingkat sekretariat daerah kota besar seperti Semarang, yang jarang dibahas secara rinci dibandingkan studi umum tentang reformasi birokrasi; perbedaannya terletak pada penerapan model Edward III untuk mengungkap faktor internal seperti validasi nasional, memberikan kontribusi berupa rekomendasi praktis untuk meningkatkan komunikasi, optimalisasi proses validasi, dan koordinasi antarlembaga, sehingga melengkapi literatur dengan studi kasus lokal yang menjembatani teori implementasi kebijakan dengan tantangan birokrasi daerah di Indonesia.
6	Josilina & Muljianto (2024) Implementasi Kebijakan Jabatan Pelaksana, Beban Kerja, dan Kinerja di Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Surabaya	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi perubahan kebijakan jabatan pelaksana (nomenklatur jabatan eksekutif) dalam kaitannya	Pendekatan kualitatif dengan sumber data primer yang dikumpulkan melalui pengamatan, dokumentasi, dan wawancara; analisis data dilakukan secara	Perubahan nomenklatur jabatan pelaksana berhasil diimplementasikan secara maksimal di Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Surabaya, yang secara positif memengaruhi beban kerja dan kinerja	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui fokus spesifik pada implementasi kebijakan nomenklatur jabatan di tingkat dinas sektoral (ketahanan pangan dan pertanian) di kota besar seperti Surabaya, yang jarang dieksplorasi

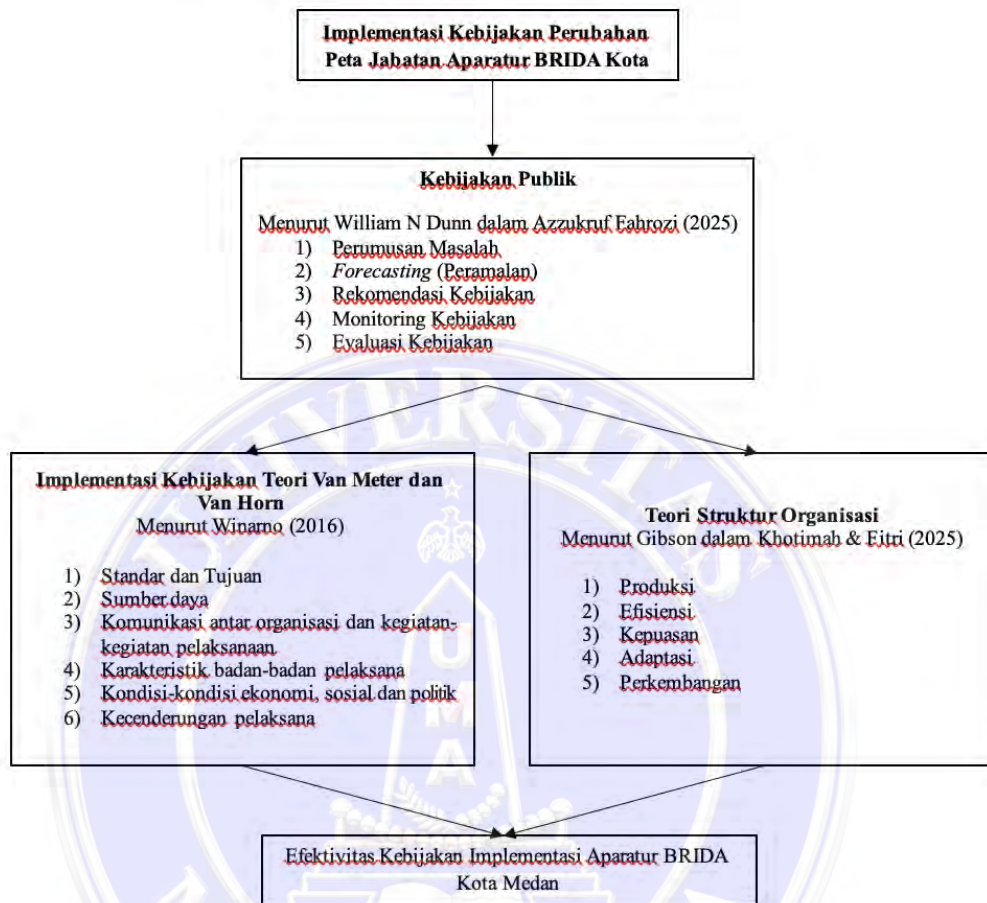
		dengan beban kerja dan kinerja pegawai di Sekretariat Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Surabaya, sebagai bagian dari reformasi birokrasi untuk meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik dan kinerja aparatur sipil negara.	deskriptif.	pegawai karena memenuhi indikator keberhasilan implementasi kebijakan, seperti peningkatan efisiensi organisasi, penyelenggaraan fungsi pemerintahan yang prima, dan pembangunan kepercayaan publik; reformasi ini mendukung prinsip manajemen progresif dalam birokrasi untuk pelayanan publik yang lebih baik.	dibandingkan studi umum tentang reformasi birokrasi nasional; perbedaannya terletak pada integrasi analisis beban kerja dan kinerja pegawai dengan konteks digitalisasi (aplikasi ABK 2024), memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi untuk perbaikan aparatur sipil negara yang lebih adaptif, melengkapi literatur dengan studi kasus lokal yang menjembatani teori reformasi birokrasi dengan praktik lapangan.
7	Nur Rahman & Nurzaman (2023) Implementasi Kebijakan Retribusi Jasa Umum Penyelenggaraan Transportasi Bidang Perparkiran Pada Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan retribusi jasa umum penyelenggaraan transportasi bidang perparkiran di Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya, dilihat dari aspek konten kebijakan (seperti kepentingan yang memengaruhi, jenis manfaat, derajat perubahan, lokasi program, pelaksana program, dan sumber daya) serta konteks implementasi (strategi, karakter, dan tingkat kepatuhan), guna	Pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi; analisis data menggunakan kerangka konseptual implementasi kebijakan dari Van Meter dan Van Horn (1975), yang mencakup variabel konten kebijakan dan konteks implementasi, untuk mengeksplorasi masalah parkir di Kota Tasikmalaya secara mendalam.	Implementasi kebijakan retribusi parkir belum sepenuhnya berjalan sesuai Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum, di mana konten kebijakan belum sepenuhnya terakomodasi meskipun merupakan bagian dari program retribusi parkir; konteks implementasi menunjukkan dukungan lingkungan terhadap kebijakan, tetapi tantangan seperti pendapatan parkir yang belum maksimal, keberadaan tukang parkir ilegal, kurangnya pengawasan, minimnya sosialisasi perubahan retribusi, dan keributan antara juru parkir dengan pengguna parkir menjadi hambatan utama, sehingga target	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis spesifik terhadap implementasi kebijakan retribusi parkir di tingkat dinas perhubungan kota kecil seperti Tasikmalaya, yang jarang dibahas secara rinci dibandingkan studi umum tentang retribusi daerah; perbedaannya terletak pada penerapan model Van Meter dan Van Horn untuk mengungkap isu lokal seperti tukang parkir liar dan sosialisasi yang lemah, memberikan kontribusi berupa rekomendasi untuk perbaikan konten kebijakan, peningkatan strategi implementasi, dan optimalisasi sumber daya, sehingga melengkapi literatur dengan studi kasus praktis tentang tantangan retribusi transportasi di

		mengungkap masalah parkir seperti pendapatan yang belum mencapai target dan penurunan pendapatan.		pendapatan parkir selalu menurun.	pemerintahan daerah Indonesia.
8	Setiawan (2022) Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian PANRB	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis langkah-langkah dalam penyederhanaan organisasi pemerintahan serta implementasi penyederhanaan struktur organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), dengan fokus pada faktor-faktor seperti komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi untuk memastikan kebijakan berjalan efektif dan menghasilkan pelayanan publik yang optimal.	Pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi sesuai tema penelitian; analisis data menggunakan kerangka implementasi kebijakan yang menekankan variabel seperti komunikasi yang jelas, sumber daya memadai, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi untuk mendeskripsikan proses penyederhanaan organisasi di Kementerian PANRB secara mendalam.	Langkah-langkah penyederhanaan organisasi mencakup penyiapan peraturan, penataan formasi peta jabatan, dan sosialisasi kepada seluruh pegawai; implementasi kebijakan di Kementerian PANRB berjalan dengan baik berkat komunikasi yang jelas, sumber daya yang memadai, disposisi yang terlaksana, dan struktur birokrasi yang tersedia, sehingga menghasilkan penyelenggaraan kebijakan yang efektif meskipun tantangan seperti adaptasi pegawai terhadap perubahan struktural tetap menjadi perhatian utama.	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis mendalam terhadap implementasi penyederhanaan organisasi di tingkat kementerian pusat seperti PANRB, yang jarang dieksplorasi secara spesifik dibandingkan studi umum tentang reformasi birokrasi; perbedaannya terletak pada penekanan pada langkah-langkah operasional (seperti sosialisasi dan peta jabatan) serta faktor pendukung implementasi, memberikan kontribusi berupa rekomendasi untuk optimalisasi birokrasi ramping, peningkatan fleksibilitas pelayanan publik, dan pelatihan pegawai, sehingga melengkapi literatur dengan studi kasus praktis reformasi organisasi di pemerintahan Indonesia.
9	Heryanti (2021) <i>The Implementation of Policy Changes Related to the Age Limit of Marriage</i>	Penelitian ini bertujuan untuk meninjau dan menganalisis implementasi batas usia perkawinan dalam Undang-Undang No. 16 Tahun 2019, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi	Pendekatan yuridis sosiologis (sociological juridical) dengan pengumpulan data melalui studi literatur, observasi lapangan, dan analisis	Implementasi Undang-Undang No. 16 Tahun 2019 telah dilakukan baik di KUA maupun Dukcapil, namun belum optimal karena masih terdapat kasus-kasus permohonan perkawinan di bawah batas usia; jumlah dispensasi yang	Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pendekatan yuridis sosiologis yang menggabungkan analisis hukum formal dengan realitas sosial di Indonesia, berbeda dari studi sebelumnya yang lebih fokus pada aspek normatif semata; kontribusinya

		penegakan kebijakan tersebut, tantangan dalam mencegah perkawinan di bawah umur, serta peran lembaga seperti pengadilan agama dan pengadilan negeri dalam pemberian dispensasi.	dokumen hukum; analisis data menggunakan kerangka implementasi kebijakan hukum yang menekankan aspek normatif, empiris, dan sosial untuk mengeksplorasi efektivitas penegakan undang-undang di tingkat praktik.	dikeluarkan oleh Pengadilan Agama dan Pengadilan Negeri menunjukkan adanya celah yang dimanfaatkan untuk melanjutkan perkawinan di bawah umur, dengan tantangan utama berupa kurangnya sosialisasi, pengawasan lemah, dan faktor budaya-sosial yang mendukung praktik tersebut.	mencakup rekomendasi untuk peningkatan pengawasan, sosialisasi intensif, dan reformasi prosedur dispensasi, serta melengkapi literatur dengan data empiris tentang kasus perkawinan di bawah umur pasca-undang-undang baru.
10	Hadi (2020) Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat	Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis proses implementasi kebijakan analisis jabatan dan analisis beban kerja di Inspektorat Provinsi Jawa Barat, termasuk hambatan-hambatan yang dihadapi, faktor pendorong dan penghambat, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan agar kebijakan dapat mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kinerja pegawai.	Pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dengan pejabat Inspektorat dan sekunder melalui studi dokumen serta observasi; analisis data menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, untuk mengeksplorasi tingkat keberhasilan pelaksanaan kebijakan di lapangan.	Implementasi kebijakan analisis jabatan dan beban kerja di Inspektorat Provinsi Jawa Barat telah berjalan secara parsial, dengan pencapaian dalam pemetaan jabatan dasar namun masih menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya koordinasi antarunit, dan minimnya pelatihan; faktor utama yang memengaruhi meliputi komunikasi yang kurang efektif dan struktur birokrasi yang kaku, yang menyebabkan ketidaksesuaian antara analisis dengan kebutuhan aktual organisasi.	Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan aplikasi model Edward III secara spesifik pada konteks inspektorat provinsi, berbeda dari studi sebelumnya yang lebih umum pada level nasional atau kementerian; kontribusinya termasuk rekomendasi praktis seperti peningkatan pelatihan dan integrasi teknologi dalam analisis, serta melengkapi literatur dengan temuan empiris tentang implementasi di Jawa Barat.

Sumber: Peneliti, (2025)

2.5 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 2. 5 Kerangka Pikir
Sumber: Peneliti, 2026

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman aparatur dalam mengimplementasikan kebijakan perubahan jabatan di Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan. Pendekatan ini dipilih karena sebuah perubahan jabatan tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga menyangkut persepsi, pemaknaan, dan respons subjektif aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Studi kasus memungkinkan peneliti menggali makna pengalaman aparatur yang terlibat langsung dalam kebijakan tersebut, sehingga realitas implementasi kebijakan dapat dipahami dari sudut pandang aktor birokrasi (Creswell 2016)

Pengumpulan data dilakukan melalui pertanyaan terbuka yang disusun secara bertahap dari umum ke spesifik agar informan dapat mengungkapkan pengalaman dan pandangan mereka secara bebas. Pendekatan ini relevan untuk menangkap dinamika keseharian aparatur dalam menghadapi perubahan struktur jabatan sebagai bagian dari reformasi birokrasi daerah. Implementasi kebijakan dipahami sebagai proses sosial yang dipengaruhi oleh interpretasi dan sikap aparatur di lapangan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh aktor pelaksana kebijakan itu sendiri.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama yang mengamati, menafsirkan, dan mendeskripsikan fenomena implementasi kebijakan perubahan jabatan secara sistematis dan objektif (Sugiyono 2022). Data penelitian diperoleh langsung dari narasi aparatur yang mengalami perubahan jabatan dan dianalisis untuk memahami alasan di balik sikap, pemikiran, serta tindakan mereka terhadap kebijakan tersebut.

Proses analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan makna guna menemukan pola dan tema yang relevan dengan fokus penelitian (Herdiansyah 2020). Pendekatan studi kasus memungkinkan peneliti mengungkap berbagai hambatan, tantangan, serta strategi adaptasi aparatur dalam menghadapi perubahan jabatan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan. Temuan penelitian juga diharapkan berkontribusi bagi pengembangan kebijakan publik yang lebih responsif terhadap aspek manusia dalam birokrasi.

3.2 Fokus Penelitian

Hasan (2023), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang menekankan pemahaman dan penafsiran makna suatu fenomena sosial berdasarkan perspektif subjek yang terlibat secara langsung, tanpa bergantung pada pengukuran numerik. Pendekatan ini bersifat deskriptif karena berupaya menggambarkan fenomena secara alamiah sesuai dengan kondisi empiris di lapangan. Dalam sebuah penelitian ini, implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur dipahami sebagai proses sosial

dan organisatoris yang kompleks, sehingga memerlukan pendekatan kualitatif untuk menangkap dinamika interaksi, persepsi, dan pengalaman aparatur BRIDA Kota Medan. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berorientasi pada angka dan pengujian hipotesis, penelitian ini menitikberatkan pada pemaknaan, proses, serta konteks kebijakan publik. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami bagaimana kebijakan perubahan jabatan dijalankan dan dimaknai oleh aktor birokrasi. Dengan demikian, pendekatan ini dinilai paling relevan untuk mengkaji implementasi kebijakan publik di lingkungan birokrasi daerah.

Rusandi & Muhammad Rusli (2021) menjelaskan bahwa fokus penelitian merupakan pernyataan yang memuat indikator dan faktor-faktor yang diteliti secara rinci guna memberikan arah serta memperjelas keterkaitan antarfenomena. Sejalan dengan hal tersebut, fokus penelitian ini diarahkan pada implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur BRIDA Kota Medan dengan mengacu pada Teori Implementasi Kebijakan Van Meter dan Van Horn, yang meliputi ukuran dan tujuan kebijakan, ketersediaan sumber daya kebijakan, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksanaan, karakteristik badan pelaksana, kondisi ekonomi, sosial, dan politik, serta kecenderungan atau sikap pelaksana kebijakan. Fokus ini digunakan untuk menganalisis sejauh mana kebijakan perubahan jabatan diimplementasikan secara efektif di lingkungan BRIDA Kota Medan. Setiap indikator tersebut menjadi pedoman dalam menelaah proses pelaksanaan kebijakan dari tahap perumusan hingga pelaksanaan di tingkat organisasi. Dengan demikian, fokus penelitian tidak hanya

melihat kebijakan secara normatif, tetapi juga menelaah praktik implementasinya di lapangan.

Selain itu, fokus penelitian juga dikaitkan dengan Teori Struktur Organisasi menurut Gibson, yang meliputi aspek produksi, efisiensi, kepuasan, adaptasi, dan perkembangan organisasi. Indikator ini digunakan untuk menganalisis dampak implementasi kebijakan perubahan jabatan terhadap kinerja dan dinamika organisasi BRIDA Kota Medan. Lebih lanjut, penelitian ini turut mengintegrasikan variabel kebijakan publik menurut William N. Dunn, yang mencakup perumusan masalah, peramalan (*forecasting*), rekomendasi kebijakan, monitoring kebijakan, dan evaluasi kebijakan. Integrasi ketiga kerangka konseptual tersebut dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai kebijakan perubahan jabatan aparatur, baik dari sisi implementasi kebijakan, struktur organisasi, maupun siklus kebijakan publik. Dengan fokus penelitian yang terstruktur berdasarkan indikator-indikator tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam dan sistematis mengenai implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan.

3.3 Lokasi dan Situs Penelitian

3.3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Juli 2025 dengan mengambil lokasi penelitian di Kantor Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan yang beralamat di Jl. Jenderal Besar A. H. Nasution Nomor 32 Medan. BRIDA Kota Medan merupakan perangkat daerah yang memiliki tugas dan fungsi dalam

pelaksanaan riset dan inovasi guna mendukung perumusan serta pengambilan kebijakan publik berbasis data dan pengetahuan di tingkat daerah. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa BRIDA Kota Medan sedang mengalami perubahan kebijakan yang signifikan, khususnya terkait dengan penataan dan perubahan jabatan aparatur sebagai bagian dari reformasi birokrasi daerah. Perubahan tersebut berdampak langsung terhadap struktur organisasi, pembagian tugas, dan mekanisme kerja aparatur di lingkungan BRIDA Kota Medan.

Kondisi ini menjadikan BRIDA Kota Medan sebagai konteks empiris yang relevan untuk mengkaji implementasi kebijakan publik secara mendalam. Selain itu, lokasi penelitian ini memungkinkan peneliti memperoleh akses terhadap aktor kebijakan dan dokumen resmi yang berkaitan dengan kebijakan perubahan jabatan aparatur. Pemilihan lokasi penelitian sejalan dengan pandangan bahwa penelitian kebijakan publik perlu dilakukan pada institusi yang secara langsung menjadi pelaksana kebijakan.

3.3.2 Situs Penelitian

Situs penelitian dalam penelitian ini ditetapkan pada unit organisasi dan aktor kebijakan yang terlibat dalam implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di lingkungan BRIDA Kota Medan. Situs penelitian mencakup pimpinan BRIDA Kota Medan, pejabat struktural dan fungsional, serta aparatur pelaksana yang mengalami dan menjalankan kebijakan perubahan jabatan tersebut. Penetapan situs penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data empiris yang mendalam mengenai proses pelaksanaan kebijakan, komunikasi antaraktor, serta dinamika organisasi yang terjadi

setelah kebijakan diimplementasikan. Dalam penelitian kualitatif, situs penelitian dipahami sebagai arena sosial tempat berlangsungnya interaksi, pengalaman, dan praktik kebijakan yang menjadi fokus kajian (Zakariah, Afriani, and Zakariah 2020)

Lebih lanjut, penentuan situs penelitian juga mencakup aktor eksternal BRIDA Kota Medan yang memiliki keterkaitan dengan kebijakan perubahan jabatan aparatur, seperti perangkat daerah yang berwenang dalam penataan organisasi dan manajemen kepegawaian. Keberadaan aktor-aktor tersebut memungkinkan peneliti memahami kebijakan perubahan jabatan dari sisi perumusan, koordinasi antarorganisasi, hingga pelaksanaannya di tingkat organisasi. Dengan demikian, situs penelitian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur dalam konteks birokrasi Pemerintah Kota Medan. Penetapan situs penelitian yang jelas dan terfokus diharapkan mampu meningkatkan kedalaman analisis serta validitas temuan penelitian

3.4 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah aparatur dan aktor kebijakan yang memiliki keterlibatan langsung maupun tidak langsung dalam implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan. Pemilihan subjek penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang mendalam, akurat, dan relevan dengan fokus penelitian, khususnya terkait proses implementasi kebijakan, dinamika organisasi, serta respons aparatur terhadap perubahan jabatan. Subjek penelitian terdiri atas informan kunci, informan utama, dan informan tambahan.

Tabel 3. 1 Informan Penelitian

No	Kategori Informan	Nama Informan	Jabatan
1	Informan Kunci	Viza Fandhana, S.E.	Kepala Organisasi dan Tatalaksana Kota Medan
2	Informan Kunci	Adrian Saleh, S.E.	Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan
3	Informan Kunci	Shandra Himalaya, S.E., M.M.	Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan
4	Informan Utama	Mansuryah, S.Sos., M.AP	Kepala Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
5	Informan Utama	Supriyono, S.H.	Pelaksana Harian Sekretaris Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
6	Informan Utama	Drs. Abdul Haris Baeha	Kepala Sub Bagian Umum Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
7	Informan Utama	Titri Suhandayani, S.Sos.	Kepala Sub Bagian Program Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
8	Informan Tambahan	Muhammad Taufik Rangkuti, S.Pd., M.T.	Analisis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
9	Informan Tambahan	Dr. Toman Sony Tambunan, S.E., M.Si	Penelaah Teknis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
10	Informan Tambahan	Rinaldi Sahputra Siagian, S.H., M.H.	Penelaah Teknis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan

Sumber: Peneliti, (2026)

Penentuan informan dalam penelitian ini ditentukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu, agar diperoleh informasi yang mendalam dan relevan dengan fenomena yang diteliti (Mulyana et al. 2024), dengan mempertimbangkan keterkaitan langsung maupun tidak langsung informan terhadap implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di lingkungan BRIDA Kota Medan. Informan kunci dipilih dari unsur perangkat daerah yang memiliki kewenangan dan pemahaman strategis dalam penataan organisasi, manajemen kepegawaian, dan perencanaan pembangunan daerah. Keberadaan informan kunci memberikan gambaran mengenai latar belakang

kebijakan, dasar regulasi, serta arah kebijakan perubahan jabatan aparatur di Pemerintah Kota Medan.

Informan utama berasal dari lingkungan internal BRIDA Kota Medan yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan kebijakan perubahan jabatan. Informan ini dipilih karena memiliki pengalaman empiris dalam menjalankan kebijakan tersebut serta memahami dinamika organisasi yang terjadi setelah kebijakan diimplementasikan. Melalui informan utama, peneliti memperoleh data mendalam terkait proses implementasi kebijakan, komunikasi internal organisasi, serta dampak perubahan jabatan terhadap struktur kerja dan kinerja aparatur.

Selain itu, informan tambahan ditetapkan untuk melengkapi dan memperkaya data penelitian melalui sudut pandang teknis dan analitis. Informan tambahan memiliki kompetensi dalam analisis dan penelaahan kebijakan, sehingga mampu memberikan penilaian yang lebih komprehensif terhadap substansi dan implikasi kebijakan perubahan jabatan aparatur. Kombinasi antara informan kunci, informan utama, dan informan tambahan diharapkan dapat menghasilkan data yang beragam dan saling melengkapi. Dengan demikian, penelitian ini mampu menggambarkan implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan secara utuh, mendalam, dan kontekstual.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu tahapan yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian adalah memperoleh data yang relevan dan akurat sesuai dengan fokus kajian (Nartin et al. 2024). Dalam penelitian

ini, untuk mempermudah proses pengumpulan data dan informasi di lapangan, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan karakteristik penelitian kualitatif dan fokus implementasi kebijakan, yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan secara mendalam dan terbuka dengan menggunakan pertanyaan yang bersifat tidak terstruktur, sehingga memberikan keleluasaan kepada informan dalam menyampaikan pandangan, pengalaman, dan interpretasi mereka terkait kebijakan perubahan jabatan aparatur. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dan tatap muka dengan para informan yang terdiri atas informan kunci, informan utama, dan informan tambahan di lingkungan BRIDA Kota Medan serta perangkat daerah terkait. Wawancara ini bertujuan untuk menggali pemahaman informan mengenai proses implementasi kebijakan perubahan jabatan, komunikasi kebijakan, peran aktor pelaksana, serta dampak kebijakan terhadap struktur organisasi dan kinerja aparatur, berdasarkan pengalaman empiris dan perspektif masing-masing informan.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan pendekatan partisipatif, di mana peneliti terlibat secara langsung dalam mengamati aktivitas dan dinamika organisasi di lingkungan BRIDA Kota Medan. Melalui teknik observasi ini, peneliti

mengamati proses kerja aparatur, pola interaksi antarunit kerja, serta pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur setelah terjadinya perubahan jabatan. Observasi bertujuan untuk memperoleh data faktual mengenai bagaimana kebijakan perubahan jabatan diimplementasikan dalam praktik birokrasi sehari-hari. Teknik ini juga digunakan untuk mengonfirmasi data hasil wawancara sehingga memberikan gambaran yang lebih utuh dan kontekstual terhadap fenomena yang diteliti.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai teknik pelengkap untuk mendukung data utama yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Teknik dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen resmi seperti peraturan perundang-undangan, surat keputusan, struktur organisasi, laporan internal, notulensi rapat, serta arsip lain yang berkaitan dengan kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan. Selain itu, dokumentasi juga meliputi catatan lapangan selama proses wawancara dan observasi, serta rekaman audio wawancara sebagai bahan verifikasi data. Penggunaan dokumentasi bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan kondisi empiris yang sebenarnya dan memperkuat validitas hasil penelitian.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang sangat krusial dalam penelitian kualitatif karena tidak memiliki prosedur yang bersifat baku serta berlangsung secara dinamis dan tidak linier. Proses analisis melibatkan kegiatan pengorganisasian data,

pengurutan, pengelompokan, hingga pemberian kode atau kategori tertentu terhadap data yang diperoleh guna menghasilkan temuan yang bermakna dan relevan dengan fokus penelitian (Agustianti et al. 2022). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak tahap pengumpulan data, di mana peneliti secara berkelanjutan menyeleksi informasi yang dianggap penting untuk menjawab rumusan masalah penelitian, serta membuka kemungkinan adanya penajaman atau penyesuaian fokus penelitian berdasarkan temuan-temuan empiris yang muncul di lapangan. Proses ini menuntut kemampuan analitis, kreativitas, serta kepekaan peneliti dalam memahami konteks sosial dan organisasi yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan model analisis data Miles, Huberman, dan Saldana (2014) sebagai teknik analisis data. Model ini terdiri atas tiga tahapan utama yang saling berkaitan dan dilakukan secara berulang, yaitu sebagai berikut:

1. Kondensasi Data

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, serta penyederhanaan data mentah yang relevan dengan fokus penelitian sehingga memudahkan proses analisis lanjutan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan kondensasi data dengan menyeleksi informasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan, meliputi tujuan kebijakan, sumber daya pelaksana, pola komunikasi antarorganisasi, karakteristik lembaga pelaksana, serta kecenderungan sikap aparatur dalam menjalankan kebijakan. Data yang telah dipilih kemudian dikelompokkan dan disusun secara sistematis sesuai dengan indikator-

indikator penelitian untuk selanjutnya diverifikasi keabsahannya melalui proses triangulasi.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah proses kondensasi data dengan tujuan menyusun informasi dalam bentuk yang lebih terstruktur, sistematis, dan mudah dipahami. Dalam penelitian ini, data disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, dan bagan yang menggambarkan proses implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan. Penyajian data ini digunakan untuk memperjelas hubungan antar kategori, pola-pola implementasi kebijakan, serta dinamika organisasi yang muncul akibat perubahan struktur jabatan, sehingga memudahkan peneliti dalam menarik makna dari fenomena yang diteliti.

3. Penarikan Simpulan

Penarikan simpulan merupakan tahap akhir dalam proses analisis data yang berfungsi untuk merumuskan hasil penelitian berdasarkan temuan-temuan yang diperoleh dari keseluruhan proses analisis. Dalam penelitian ini, peneliti menyusun simpulan secara deskriptif-analitis yang menjawab fokus penelitian mengenai implementasi kebijakan perubahan jabatan aparatur di BRIDA Kota Medan. Simpulan yang dihasilkan tidak bersifat final sejak awal, melainkan terus diverifikasi dan diperkuat melalui peninjauan ulang terhadap

data, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas dan konsistensi yang tinggi.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi perubahan jabatan di BRIDA Kota Medan berjalan secara efektif dengan dukungan perumusan masalah yang matang dan peramalan kebutuhan yang akurat. Kebijakan tersebut berhasil menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan kerja dan inovasi yang berkembang. Proses perumusan kebijakan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan memastikan relevansi dan keberterimaan kebijakan. Selain itu, *forecasting* yang dilakukan mampu mengantisipasi perubahan kebutuhan kompetensi ASN secara tepat waktu. Hal ini sesuai dengan teori kebijakan publik Dunn yang menekankan pentingnya tahap awal dalam keberhasilan kebijakan. Sebuah fondasi kebijakan yang kuat menjadi faktor utama keberhasilan implementasi perubahan jabatan. Temuan ini menguatkan pentingnya tahap perumusan masalah dan *forecasting* dalam kebijakan publik pada sebuah institusi maupun organisasi.

Dari sisi struktur organisasi, perubahan jabatan di BRIDA meningkatkan aspek produksi dan efisiensi kerja ASN secara signifikan. Penataan ulang jabatan dan program pelatihan yang terarah mendukung peningkatan kualitas output dan optimalisasi sumber daya. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa aspek kepuasan ASN masih perlu mendapat perhatian lebih, terutama terkait penghargaan dan kesejahteraan kerja. Hal ini sejalan dengan teori Gibson yang menekankan

pentingnya keseimbangan antara efisiensi dan kepuasan dalam struktur organisasi. Adaptasi ASN terhadap perubahan juga berjalan baik melalui mentoring dan pelatihan soft skills, namun perlu mekanisme feedback yang lebih efektif. Perkembangan karir ASN masih menjadi tantangan yang harus diatasi agar kebijakan tidak hanya efektif secara struktural, tetapi juga berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi pada literatur mengenai hubungan antara perubahan struktur organisasi dan kesejahteraan pegawai.

Secara keseluruhan, kebijakan implementasi perubahan jabatan di BRIDA Kota Medan menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan pada aspek kepuasan dan perkembangan ASN. *Monitoring* dan evaluasi kebijakan yang dilakukan secara berkelanjutan menjadi kunci dalam menjaga kualitas dan relevansi kebijakan di tengah dinamika organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya integrasi teori kebijakan publik dan teori struktur organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan yang efektif. Selain itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan jabatan tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada perhatian terhadap faktor manusia dan budaya organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kebijakan selanjutnya harus lebih holistik dengan memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan karir ASN. Temuan ini mendukung yang menekankan pendekatan multidimensional dalam perubahan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi pengelolaan sumber daya manusia di lembaga pemerintah.

5.2 Saran

1. Saran Teoritis

Penelitian ini menyarankan agar pengembangan teori kebijakan publik dan struktur organisasi lebih mengintegrasikan pendekatan multidimensional yang melibatkan aspek manusia dan budaya organisasi. Khususnya, teori perumusan masalah, *forecasting*, dan evaluasi kebijakan perlu diperkaya dengan kajian tentang faktor kepuasan dan adaptasi pegawai dalam organisasi pemerintahan. Selain itu, teori struktur organisasi menurut Gibson dapat dikembangkan lebih lanjut dengan memasukkan variabel-variabel dinamis yang mempengaruhi perkembangan karir dan kesejahteraan ASN. Penambahan dimensi seperti budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat memperkuat kerangka teoritis dalam konteks perubahan jabatan. Dengan demikian, penelitian ini membuka ruang bagi kajian lanjutan yang lebih komprehensif dan kontekstual. Kajian teoritis yang lebih mendalam juga akan mendukung validitas dan reliabilitas hasil penelitian di masa depan. Oleh karena itu, pengembangan teori yang holistik sangat direkomendasikan untuk meningkatkan relevansi penelitian kebijakan publik dan manajemen organisasi.

2. Saran Akademis

Dari sisi akademis, penelitian ini merekomendasikan agar lembaga pendidikan tinggi dan peneliti memperbanyak studi empiris yang mengkaji implementasi kebijakan perubahan jabatan di sektor publik, khususnya dalam

konteks badan riset dan inovasi daerah. Penelitian lanjutan diharapkan dapat menggunakan metode campuran untuk mendapatkan gambaran yang lebih utuh mengenai efektivitas kebijakan dan dampaknya terhadap pegawai. Selain itu, pengembangan kurikulum yang mengintegrasikan teori kebijakan publik dan teori struktur organisasi secara aplikatif akan sangat bermanfaat bagi mahasiswa dan praktisi. Kolaborasi antara akademisi dan praktisi pemerintahan juga perlu ditingkatkan guna memperkaya kajian dan penerapan kebijakan yang berbasis bukti. Penelitian ini juga menyarankan adanya forum diskusi dan seminar yang membahas hasil-hasil penelitian terkait kebijakan publik dan manajemen ASN. Dengan demikian, pengetahuan akademis dapat lebih cepat diadopsi dalam praktik pemerintahan. Upaya ini akan memperkuat sinergi antara teori dan praktik di bidang kebijakan publik dan organisasi.

3. Saran Praktis

Secara praktis, penelitian ini menyarankan agar Badan Riset dan Inovasi Daerah (BRIDA) Kota Medan lebih memperkuat mekanisme monitoring dan evaluasi kebijakan perubahan jabatan secara berkelanjutan untuk memastikan kebijakan tetap relevan dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Peningkatan perhatian pada aspek kepuasan dan kesejahteraan ASN perlu menjadi prioritas guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Program pelatihan dan pengembangan karir harus dirancang lebih sistematis dengan melibatkan feedback langsung dari pegawai agar sesuai dengan kebutuhan nyata. Selain itu, komunikasi yang transparan dan partisipatif dalam proses perubahan jabatan akan mempercepat adaptasi dan

mengurangi resistensi. Pihak manajemen juga disarankan untuk mengembangkan sistem penghargaan yang lebih objektif dan adil sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Implementasi teknologi informasi dalam pengelolaan jabatan dan karir dapat menjadi solusi untuk efisiensi dan akurasi data. Dengan demikian, kebijakan perubahan jabatan dapat berjalan optimal dan memberikan manfaat maksimal bagi organisasi dan pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdal, H. 2025. *Kebijakan Publik (Konsep, Teori Dan Implementasi Kebijakan Publik)*. Penerbit Widina.
- Af'idah, Azimatul, Wahyu Rahmawati, Karwanto Karwanto, and Ima Widiyanah. 2025. "Implementasi Kebijakan Pendidikan Dengan Sistem Zonasi Dalam Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB) Di SMP Negeri 2 Buduran." *Jurnal Penelitian* 10(3):192–211. <https://ejournal.poltekbangsby.ac.id/index.php/jurnalpenelitian/article/view/2138>.
- Agustianti, Rifka, Lissiana Nussifera, L. Angelianawati, Igit Meliana, Effi Alfiani Sidik, Qomarotun Nurlaila, Nicholas Simarmata, Irfan Sophan Himawan, Elvis Pawan, and Faisal Ikhrum. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Tohar Media.
- Agustiawan, Yosi. 2017. "Perubahan Dalam Organisasi Pada Implementasi Sistem Informasi." *Teknologi: Jurnal Ilmiah Sistem Informasi* 1(2).
- Alim, Mohamad Steven. 2024. *Ilmu Politik & Kebijakan Publik*. Mega Press Nusantara.
- Arafat, Muammar, and ulfa ulfa. 2020. "Model Pengembangan Kebijakan Pelayanan Perizinan Berbasis Electronic Government Di Kota Palopo." *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 5(1):57–74. doi:10.25077/JAKP.5.1.57-74.2020.
- Arkum, Darol, and Widya Handini. 2023. "Optimalisasi Implementasi Kebijakan Pengelolaan Sampah Di Kota Pangkalpinang: Indonesia." *Jurnal Studia Administrasi* 5(2):121–39.
- Azzukruf Fahrozi, Sya'adah, Mukhlisoh Elis Siti, and Althaf Rafianza Suhardi. 2025. "Analisis Kebijakan P5 & PPRA : Perspektif Analysis Of P5 & PPRA Policies : The Perspective Of William Dunn ' S." *Jurnal Tambora* 9(2):20–28.
- B.Miles, Matthew, A. Michae. Huberman, and Johny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis - Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, Johnny Saldaña - Google Books*.
- Creswell, John. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif Dan Campuran (Edisi Ke-4)*. Pustaka Pelajar.
- Damanik, Krisman, Magdalena Sinaga, Sarinah Sihombing, Masjraul Hidajat, and Otto Sugiharto Prakoso. 2024. "Pengaruh Kualitas Layanan, Kebijakan Publik Dan Kepuasan Pelanggan Terhadap Loyalitas Pelanggan." *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 5(2):76–85. doi:10.38035/jmpis.v5i2.1834.

- Desrinelti, Desrinelti, Maghfirah Afifah, and Nurhizrah Gistituati. 2021. "Kebijakan Publik: Konsep Pelaksanaan." *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* 6(1):83.
- Dunn, William N. 2015. *Public Policy Analysis*. routledge.
- Dwi, Fazza Erwina, Hafidz Maullana, Hariesty Octari Utami, and Hansein Arif Wijaya. 2024. "Implementasi Kebijakan Pendidikan Terhadap Kebijakan Publik." *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan* 7(7):7094–7100.
- Fanggidae, Roy Stefanus, Dwi Ratmawati, and Tri Siwi Agustina. 2015. "Analisis Kesiapan Manajemen Terhadap Implementasi Perubahan Organisasi Pengelolaan SDM Single Grade Di PT Pertamina (Persero) Marketing Operation Region V." *Jurnal Manajemen Teori & Terapan* 8(1):55–70.
- Fatimah, Astri Siti. 2019. "Pengaruh Implementasi Kebijakan Ketertiban Umum Terhadap Efektivitas Penertiban Pedagang Kaki Lima." *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 4(2):137–56.
- Grindle, Merilee S., and Mary E. Hilderbrand. 1995. "Building Sustainable Capacity in the Public Sector: What Can Be Done?" *Public Administration and Development* 15(5):441–63.
- Hadi, Dewi Septianti. 2020. "Implementasi Kebijakan Analisis Jabatan Dan Analisis Beban Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Barat." *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia* 1(1):8–16. doi:10.36418/glosains.v1i1.16.
- Hajar, Siti, and Diana Emelia. 2025. "Upaya Meningkatkan Efektivitas Dan Pelayanan Publik." *Jurnal Studi Interdisipliner Perspektif* 24(2):87–93.
- Hamim, Rokhi Nur, Aaliyah Meidiana, Canisa Helmi, and Nurdin Nurdin. 2024. "Dampak Implementasi E-Government Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik Di Desa Sukajaya." *Indonesian Journal of Public Administration Review* 1(3):16.
- Handoko, Muhamad Dini. 2020. "Manajemen Mutu Pendidikan Dalam Perspektif Kebijakan Pendidikan Nasional." *Jurnal Dewantara* 9(01):35–52.
- Handoyo, Eko. 2012. "Kebijakan Publik." *Semarang: Widya Karya* 323:35–36.
- Harahap, Ahmad Kamil. 2024. "Analisis Kebijakan Publik Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia." *Literacy Notes* 2(1).
- Hasan, Muhammad, Tuti Khairani Harahap, Syahril Hasibuan, Iesyah Rodliyah, Sitti Zuhaerah Thalhah, Cecep Ucu Rakhman, Paskalina Widiastuti Ratnaningsih, Andi Aris Mattunruang, Dumaris E. Silalahi, and Sitti Hajerah Hasyim. 2023. "Metode Penelitian Kualitatif." *Penerbit Tahta Media*.
- Herdiansyah, Haris. 2020. "Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial."

- Heryanti, B. Rini. 2021. "The Implementation of Policy Changes Related to the Age Limit of Marriage." *Jurnal Ius Constituendum* | 6(April):120–43.
- Howlett, Michael. 2019. "Moving Policy Implementation Theory Forward: A Multiple Streams/Critical Juncture Approach." *Public Policy and Administration* 34(4):405–30.
- Indriani, Ari Fitri. 2025. "Implementasi Kebijakan Indeks Desa Membangun (IDM) Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Sumedang." *JRPA- Journal of Regional Public Administration* 10(1):40–48.
- Josilina, Grecila Naftali, and Muhammad Agus Muljianto. 2024. "Implementasi Kebijakan Jabatan Pelaksana, Beban Kerja, Dan Kinerja Di Dinas Ketahanan Pangan Dan Pertanian Kota Surabaya." *Innovative: Journal Of Social Science Research* 4(4):5738–51.
- Khotimah, Ahmad Husnul, and Rima Adistiawan Fitri. 2025. "Organizational Structure Dynamics: Implications for Operational Effectiveness and Efficiency." *Cakrawala: Management Science Journal* 2(1):18–28.
- Lestari, Ayu Ayda, Toto Kushartono, and Arlan Siddha. 2020. "Pengaruh Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah Terhadap Efektivitas Perubahan Jaringan Trayek Angkutan Umum Di Kabupaten Cianjur." *Caraka Prabhu: Jurnal Ilmu Pemerintahan* 4(2):123–41.
- Mansur, Jumria. 2021. "Implementasi Konsep Pelaksanaan Kebijakan Dalam Publik." *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam* 6(2):324–34.
- Mariane, Ine, and Titin Kartini. 2019. "Pengaruh Implementasi Kebijakan Penataan Pasar Tradisional Dan Toko Moden Terhadap Efektivitas Pembinaan Sektor Informal Di Kabupaten Subang." *The World of Business Administration Journal* 43–69.
- Maulida, Maulida, Arpandi Arpandi, and Saidah Hasbiyah. 2025. "Implementasi Kebijakan Pencegahan Pemberantasan Penyalahgunaan Dan Peredaran Gelap Narkotika (P4GN) Pada Badan Narkotika Nasional (BNN) Kabupaten Hulu Sungai Utara." *Jurnal Kebijakan Publik* 2(1):504–13.
- Van Meter, Donald S., and Carl E. Van Horn. 1975. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework." *Administration & Society* 6(4):445–88.
- Muadi, Sholih, M. H. Ismail, and Ahmad Sofwani. 2016. "Konsep Dan Kajian Teori Perumusan Kebijakan Publik." *Jurnal Review Politik* 6(2):195–224.
- Mulyana, Asep, Cory Vidiati, Pri Agung Danarahmanto, Alfiyah Agussalim, Wiwin Apriani, Fiansi Fiansi, Fitra Fitra, Ni Putu Ari Aryawati, Noorsyah Adi Noer Ridha, and Lisa Astria Milasari. 2024. *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit Widina.
- Mursalin, Mursalin, Nurasia Natsir, and Muhammad Anas. 2024. "Efektivitas

- Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik.” *Student Research Journal* 2(4):397–406.
- Musdalifah, Lailatul, and Sunariyanto Sunariyanto. 2025. “Implementasi Kebijakan Pelayanan Publik Berbasis Digital (Studi Pada Desa Banjararum, Kecamatan Singosari Kabupaten Malang).” *Respon Publik* 19(3):54–63.
- Muyu, Elkana, Jeane E. Langkai, and Ch H. S. Tangkau. 2018. “Implementasi Kebijakan Mapalus Kamtibmas Di Desa Lalumpe Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan.” *Jurnal Civic Education* 2(2).
- Nartin, S. E., S. E. Faturrahman, M. Ak, H. Asep Deni, C. Q. M. MM, Yuniawan Heru Santoso, S. SE, S. T. Paharuddin, I. Wayan Gede Suacana, and Etin Indrayani. 2024. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Nugroho, Riant. 2021. *Kebijakan Publik: Implementasi Dan Pengendalian Kebijakan*. Elex Media Komputindo.
- Nur, Andi Cudai, and Muhammad Guntur. 2019. “Analisis Kebijakan Publik.” *Makassar: Publisher UNM*.
- Nur Rahman, Ilham, and Ade Nurzaman. 2023. “Implementasi Kebijakan Retribusi Jasa Umum Penyelenggaraan Transportasi Bidang Perparkiran Pada Dinas Perhubungan Kota Tasikmalaya.” *Jurnal Pendidikan Indonesia: Teori, Penelitian, Dan Inovasi* 3(1). doi:10.59818/jpi.v3i1.438.
- Nurdiana, Otang, Ieke Sartika Iriany, and Aceng Ulumudin. 2024. “Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Pelayanan Pemerintah Kecamatan Terhadap Manajemen Pelayanan Pemerintahan Kecamatan Dalam Mewujudkan Efektivitas Pencapaian Program Pelayanan Pemerintah Kecamatan.” *Indonesian Journal of Public Administration and Management* 2(02):45–49.
- Patarai, Muhammad Idris. 2020. *Kebijakan Publik Daerah: Posisi Dan Dimensinya Dalam Perspektif Desentralisasi Kebijakan*. Vol. 1. De La Macca.
- Permatasari, Iman Amanda. 2020. “Kebijakan Publik (Teori, Analisis, Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan).” *TheJournalish: Social and Government* 1(1):33–37.
- Pertiwi, Nunu, and Hanung Eka Atmaja. 2021. “Literature Review: Peran Kepemimpinan Dalam Manajemen Perubahan Di Organisasi.” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (EK&BI)* 4(2):576–81.
- Pitoewas, Berchah, Abdul Halim, Martines Sabiliun Muttaqina, Elza Zeriana, Ferdiansyah Ferdiansyah, Riskiya Dina Paramita, Ratna Wulandari, Bagus Permana, and Rifdah Assyifa. 2025. “Analisis Pengaruh Kebijakan Birokrasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Lampung.” *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik* | E-ISSN: 3031-8882 2(2):1277–83.
- Pramudyo, Anung. 2013. “Implementasi Manajemen Kepemimpinan Dalam Pencapaian Tujuan Organisasi.” *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi* 1(2).

- Purbasari, Arie Melani. 2022. "Implementasi Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah Terhadap Efektivitas Pelayanan Pada Instalasi Rawat Jalan Di Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 8(2):236–51.
- Putra, Aditya Subagyo, Siti Alfiah, and Dadi Supriadi. 2022. "Dampak Implementasi Kebijakan Digital Governance Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Kantor Desa Kawali Kecamatan Kawali Kabupaten Ciamis (Studi Di Desa Kawali Kecamatan Kawali Kabupaten Ciamis)." *Repository.Unigal.Ac.Id*.
- Putri, Lolita Deby Mahendra, and Dyah Mutiarin. 2018. "Efektifitas Inovasi Kebijakan Publik; Pengaruhnya Pada Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 3(9):527–643.
- Putri, Viki Charisma. 2025. "Implementasi Kebijakan Pelayanan Online Pendaftaran Administrasi Kependudukan (POEDAK) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik." *Jurnal Sosial Humaniora* 1(1):13–28. <http://iptek.its.ac.id/index.php/jsh/article/view/678/401>.
- Ramadhani, Suci. 2025. "Efektivitas Pelayanan Publik Pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Prinsip Good Governance." *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora* 3(1):75–84.
- Ramdhani, Abdullah, and Muhammad Ali Ramdhani. 2017. "Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik." <http://journal.uniga.ac.id/index.php/JPB/article/view/1/1>.
- Risnawan, Wawan. 2017. "Fungsi Birokrasi Dalam Efektivitas Pelayanan Publik." *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara* 4(1):511–18.
- Riwayanto, Imam Septyan, B. Herawan Hayadi, Furtasan Ali Yusuf, and R. ROUF. 2024. "Implementasi Konsep Perubahan Organisasi Menurut Kurt Lewin Dalam Konteks Sekolah Menengah Pertama Dalam Tinjauan Terhadap Tantangan Dan Strategi Penyelarasan." *Technical and Vocational Education International Journal (TAVEIJ)* 4(1):348–57.
- Rusandi, and Muhammad Rusli. 2021. "Merancang Penelitian Kualitatif Dasar/Deskriptif Dan Studi Kasus." *Al-Ubudiyah: Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam* 2(1):48–60. doi:10.55623/au.v2i1.18.
- Sefiya, H., and A. Aminullah. 2025. "Dinamika Perubahan Kebijakan Dalam Perubahan APBDes No. 5 Tahun 2024 (Studi Di Desa Cowek, Kecamatan Purwodadi, Kabupaten Pasuruan)." *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 10(2):664–74.
- Setiawan, Irfan, Rahmawati Sururama, and Ismail Nurdin. 2022. "Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi Di Kementerian PANRB." *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau* 2(1):12–25.

- Simatupang, Patar, and Haedar Akib. 2018. "Efektivitas Implementasi Dan Dampak Kebijakan Dalam Konteks Desentralisasi Pemerintahan." *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* 2(1).
- Sipayung, Aswin, Choirul Soleh, Siti Rochmah, and Mochammad Rozikin. 2023. "Dynamics Implementation of De-Radicalism Policy to Prevent Terrorism in Indonesia: A Systematic Literature Review." *Journal of Law and Sustainable Development* 11(9):e772–e772.
- Soesiantoro, Adi. 2025. "Implementasi Peraturan Walikota Surabaya No. 61 Tahun 2024 Tentang Mekanisme Penyelenggaraan KLA Dalam Pemenuhan Hak Anak Di Surabaya: Studi Kasus Kelurahan Gunungsari." *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e-ISSN: 2797-0469)* 5(06):27–40.
- Suaib, Hermanto, A. Sakti R. S. Rakia, Arie Purnomo, and Hayat M. Ohorella. 2022. *Pengantar Kebijakan Publik*. Humanities Genius.
- Subagyo Putra, Aditya. 2024. "Dampak Implementasi Kebijakan Digital Government Terhadap Efektivitas Pelayanan Publik Di Kantor Kepala Desa Wanaherang Kecamatan Gunungputri Kabupaten Bogor." *Repository.Unigal.Ac.Id*.
- Sugandi, Lianna. 2013. "Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi." *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications* 4(1):313–23.
- Sugiyono. 2022. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. 2nd ed. Bandung: ALFABETA.
- Sundari, A., and M. Maesaroh. 2025. "Implementasi Tahapan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Semarang." *Journal of Public Policy and Management Review* 14.2.
- Suparman, Ariuni. 2020. "Implementasi Kebijakan Program Pelayanan Kesehatan Dalam Rangka Menurunkan AKI Dan AKB Di Puskesmas Sukaraja Kabupaten Sukabumi (Studi Empiris Pada Puskesmas Sukaraja Kabupaten Sukabumi)." *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan* 6(4):868–91.
- Susanti, Agustriani, Heri Kusmanto, and Usman Tarigan. 2018. "Implementasi Kebijakan Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Sidikalang Kabupaten Dairi." *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area* 6(1):47–57.
- Sutmasa, Yosep Gede. 2021. "Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik." *Jurnal Ilmiah Cakrawarti* 4(1):25–36.
- Syafitri, Endah, and Dadang Mashur. 2022. "Efektivitas Implementasi Program Electronic Traffic Law Enforcement (ETLE) Nasional Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Di Kota Pekanbaru." *Cross-Border* 5(2):1322–37.
- Tjilen, Alexander Phuk. 2019. *Konsep, Teori Dan Teknik, Analisis Implementasi*,

Kebijakan Publik: Studi Implementasi Program Rencana Strategis Pembangunan Kampung. Nusamedia.

Ulfa, S. 2025. *Pengantar Kebijakan Publik*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.

Wahab, Solichin Abdul. 2021. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Bumi Aksara.

Widanti, ni putu tirka. 2022. "In Konsep Good Governance Dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur." *Ajurnal Abdimas Peradaban : Jurnal Pengabdian Masyarakat* 3(1):73–85. doi:10.55542/saraqopat.v6i1.328.

Widodo, Joko. 2021. *Analisis Kebijakan Publik: Konsep Dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Media Nusa Creative (MNC Publishing).

Winarno, Budi. 2016. *Kebijakan Publik Era Globalisasi (Teori, Proses, Dan Studi Kasus Komparatif)*. Yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service. CAPS.

Yuliah, Elih. 2020. "Implementasi Kebijakan Pendidikan." *Jurnal At-Tadbir: Media Hukum Dan Pendidikan* 30(2):129–53.

Yuliati, Dewi. 2025. "Dampak Kebijakan Efisiensi Anggaran Di BAPPEDA Provinsi NTB: Implikasi Terhadap Pelayanan Publik." *Jurnal Kompilasi Hukum* 10(1):31–42.

Zakariah, M. Askari, Vivi Afriani, and KH. M. Zakariah. 2020. "Metodologi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Action Research, Research And."

Zakiah, Ratu Ulfah, Rita Rahmawati, and Euis Salbiah. 2024. "Pengaruh Penerapan Program Layanan Publik Melalui Aplikasi Akses Layanan Instan (ASINAN) Kota Bogor Terhadap Efektivitas Layanan Publik." *Karimah Tauhid* 3(4):4776–92.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Lampiran Instrumen Pertanyaan Wawancara

Variabel	Indikator	Pertanyaan
Implementasi Kebijakan (Van Meter & Van Horn)	Ukuran dan tujuan kebijakan	<i>Bagaimana tujuan perubahan peta jabatan BRIDA dirancang agar sesuai dengan penataan organisasi pemerintah daerah?</i>
	Sumber kebijakan	<i>Apakah regulasi dan dukungan kelembagaan sudah memadai untuk pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?</i>
	Komunikasi antarorganisasi	<i>Bagaimana mekanisme penyampaian kebijakan perubahan peta jabatan kepada BRIDA?</i>
	Karakteristik pelaksana	<i>Bagaimana kesiapan struktur organisasi BRIDA dalam melaksanakan perubahan jabatan?</i>
	Kondisi ekonomi, sosial, politik	<i>Apakah dinamika kebijakan daerah memengaruhi pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?</i>
Struktur Organisasi (Gibson)	Kecenderungan pelaksana	<i>Bagaimana sikap aparatur BRIDA terhadap kebijakan perubahan peta jabatan tersebut?</i>
	Produksi	<i>Apakah perubahan peta jabatan berpengaruh terhadap kinerja kelembagaan BRIDA?</i>
	Efisiensi	<i>Apakah struktur jabatan baru memperjelas pembagian tugas di BRIDA?</i>
	Kepuasan	<i>Bagaimana dampak perubahan jabatan terhadap kepuasan kerja aparatur?</i>
	Adaptasi	<i>Sejauh mana BRIDA mampu menyesuaikan struktur organisasinya dengan perubahan kebijakan?</i>
Kebijakan (Dunn)	Perkembangan	<i>Apakah perubahan peta jabatan mendukung penguatan kelembagaan BRIDA ke depan?</i>
	Perumusan masalah	<i>Bagaimana permasalahan penataan jabatan BRIDA diidentifikasi sebelum kebijakan ditetapkan?</i>
	Forecasting	<i>Apakah perubahan peta jabatan mempertimbangkan kebutuhan BRIDA di masa depan?</i>
	Rekomendasi kebijakan	<i>Apa rekomendasi utama Ortala untuk penyempurnaan peta jabatan BRIDA?</i>
	Monitoring	<i>Bagaimana pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?</i>
	Evaluasi	<i>Bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan struktur organisasi BRIDA?</i>

Keterangan: Jumlah 16 Item Pertanyaan

Lampiran 2 Transkrip Wawancara Informan Kunci, Informan Utama, Dan Tambahan

Hasil Wawancara Informan Kunci

Informan Kunci Pertama

Nama : Viza Fandhana, S.E.
Pekerjaan : Kepala Organisasi dan Tatalaksana Kota Medan
Lokasi Wawancara : Kantor Wali Kota Medan, Jl. Kapten Maulana Lubis No.1,
Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan,

Peranan

Hasil

- Peneliti *Bagaimana tujuan perubahan peta jabatan BRIDA dirancang agar sesuai dengan penataan organisasi pemerintah daerah?*
- Informan *Peta jabatan BRIDA dilaksanakan perubahan mengacu kepada PERMENDAGRI NO 7 Tahun 2023 tentang pedoman pembentukan dan nomenklatur Badan riset dan inovasi daerah*
- Peneliti *Apakah regulasi dan dukungan kelembagaan sudah memadai untuk pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?*
- Informan *Regulasi terkait perubahan peta jabatan BRIDA untuk jabatan pelaksana mengacu kepada Keputusan Menteri PANRB No. 282 Tahun 2025 tentang Jabatan Pelaksana ASN di Lingkungan Instansi Pemerintah dan untuk Jabatan Fungsional mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional dan juga mengacu kepada peraturan tentang jabatan fungsional yang diterbitkan oleh instansi pembina seperti Jabatan Peneliti kepada LIPI, Analisis Data Ilmiah kepada BRIN, Analisis Kebijakan kepada LAN. Dengan regulasi yang disebutkan maka pertanyaan yang disampaikan sudah menggambarkan bahwa regulasi dan dukungan kelembagaan sudah sangat memadai*
- Peneliti *Bagaimana mekanisme penyampaian kebijakan perubahan peta jabatan kepada BRIDA?*
- Informan *Melalui sosialisasi dan diskusi pada saat perubahan nomenklatur dari badan litbang menjadi BRIDA.*
- Peneliti *Bagaimana kesiapan struktur organisasi BRIDA dalam melaksanakan perubahan jabatan?*
- Informan *Bahwa struktur adalah ketetapan yang dilaksanakan untuk menindaklanjuti regulasi yang diundangkan oleh pemerintah dan untuk melaksanakan perubahan struktur yang dimaksud juga sangat terkait dengan unsur-unsur yang lain seperti personil, anggaran, komitmen pimpinan dan lain-lain.*
- Peneliti *Apakah dinamika kebijakan daerah memengaruhi pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?*
- Informan *Dinamika kebijakan daerah pada prinsipnya mengikuti kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Pemerintah daerah melaksanakan penyesuaian kebijakan sesuai dengan regulasi yang berlaku, termasuk dalam perubahan peta jabatan BRIDA. Oleh karena itu, dinamika kebijakan daerah tidak mengubah substansi kebijakan, tetapi lebih pada penyesuaian teknis dalam pelaksanaannya. Pelaksanaan perubahan peta jabatan tetap berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kebijakan daerah bersifat mendukung dan menyesuaikan implementasi kebijakan tersebut*
- Peneliti *Bagaimana sikap aparatur BRIDA terhadap kebijakan perubahan peta jabatan tersebut?*
- Informan *Secara umum, aparatur BRIDA melaksanakan kebijakan perubahan peta jabatan sebagai bagian dari kewajiban aparatur sipil negara dalam menjalankan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Sikap aparatur terhadap kebijakan tersebut mengikuti arahan pimpinan dan ketentuan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya, aparatur menyesuaikan diri dengan struktur jabatan yang telah ditetapkan. Proses penyesuaian tersebut merupakan bagian dari dinamika organisasi. Aparatur diharapkan dapat menjalankan tugas sesuai dengan jabatan yang ditetapkan*
- Peneliti *Apakah perubahan peta jabatan berpengaruh terhadap kinerja kelembagaan BRIDA?*

- Informan *Perubahan peta jabatan pada dasarnya bertujuan untuk memperjelas struktur organisasi dan pembagian tugas. Dengan struktur yang jelas, diharapkan pelaksanaan tugas dan fungsi kelembagaan dapat berjalan lebih terarah. Kinerja kelembagaan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian struktur dengan tugas dan fungsi organisasi. Namun demikian, peningkatan kinerja juga bergantung pada faktor pendukung lain seperti sumber daya manusia dan anggaran. Oleh karena itu, perubahan peta jabatan merupakan salah satu instrumen dalam mendukung kinerja kelembagaan BRIDA.*
- Peneliti *Apakah struktur jabatan baru memperjelas pembagian tugas di BRIDA?*
- Informan *Struktur jabatan yang ditetapkan dalam peta jabatan bertujuan untuk memperjelas pembagian tugas dan fungsi aparatur. Setiap jabatan disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan adanya struktur jabatan tersebut, diharapkan tidak terjadi tumpang tindih tugas dalam organisasi. Pembagian tugas menjadi lebih terstruktur sesuai dengan jabatan masing-masing. Struktur jabatan menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas aparatur BRIDA.*
- Peneliti *Bagaimana dampak perubahan jabatan terhadap kepuasan kerja aparatur?*
- Informan *Perubahan jabatan merupakan bagian dari dinamika organisasi dan penyesuaian kebijakan. Kepuasan kerja aparatur dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kesesuaian jabatan dengan kompetensi dan tugas yang dijalankan. Dalam konteks perubahan peta jabatan, aparatur diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan jabatan yang telah ditetapkan. Pemerintah daerah berupaya memastikan bahwa perubahan jabatan dilakukan sesuai ketentuan yang berlaku. Penyesuaian ini merupakan bagian dari proses pembinaan aparatur.*
- Peneliti *Sejauh mana BRIDA mampu menyesuaikan struktur organisasinya dengan perubahan kebijakan?*
- Informan *Penyesuaian struktur organisasi BRIDA dilakukan dengan mengacu pada regulasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Struktur organisasi disusun sebagai tindak lanjut dari kebijakan perubahan peta jabatan. Dalam pelaksanaannya, BRIDA menyesuaikan struktur organisasi sesuai dengan ketentuan tersebut. Proses penyesuaian ini juga mempertimbangkan unsur pendukung seperti personel dan anggaran. Dengan demikian, BRIDA melaksanakan penyesuaian struktur organisasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.*
- Peneliti *Apakah perubahan peta jabatan mendukung penguatan kelembagaan BRIDA ke depan?*
- Informan *Perubahan peta jabatan diharapkan dapat mendukung penguatan kelembagaan BRIDA. Struktur jabatan yang jelas menjadi dasar dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Penguatan kelembagaan dilakukan melalui penataan struktur organisasi sesuai regulasi. Namun, penguatan kelembagaan juga memerlukan dukungan sumber daya manusia, anggaran, dan komitmen pimpinan. Oleh karena itu, perubahan peta jabatan merupakan bagian dari upaya penguatan kelembagaan BRIDA ke depan.*
- Peneliti *Bagaimana permasalahan penataan jabatan BRIDA diidentifikasi sebelum kebijakan ditetapkan?*
- Informan *Permasalahan penataan jabatan BRIDA diidentifikasi melalui kajian dan analisis yang dilakukan oleh pemerintah pusat. Kajian tersebut menjadi dasar dalam penyusunan regulasi yang mengatur peta jabatan BRIDA. Pemerintah daerah melaksanakan kebijakan berdasarkan hasil kajian tersebut. Dengan adanya regulasi yang ditetapkan, permasalahan penataan jabatan diarahkan untuk disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Daerah berperan dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut sesuai arahan pemerintah.*
- Peneliti *Apa rekomendasi utama Ortala untuk penyempurnaan peta jabatan BRIDA?*
- Informan *Mengacu kepada peraturan perundang-undangan sebagaimana dijelaskan dari jawaban pada pertanyaan nomor 1 s/d 4.*
- Peneliti *Bagaimana pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan perubahan peta jabatan BRIDA?*
- Informan *Pengawasan terhadap pelaksanaan perubahan peta jabatan dilakukan sesuai dengan mekanisme pengawasan internal pemerintah. Pengawasan dilaksanakan melalui*

pemantauan pelaksanaan kebijakan oleh perangkat daerah terkait. Selain itu, evaluasi juga dilakukan sebagai bagian dari fungsi pengendalian organisasi. Pengawasan bertujuan memastikan pelaksanaan kebijakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan adanya pengawasan, pelaksanaan perubahan peta jabatan dapat berjalan sesuai ketentuan

Peneliti *Bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk perbaikan struktur organisasi BRIDA?*
 Informan *Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penyempurnaan pelaksanaan kebijakan. Evaluasi memberikan gambaran mengenai kesesuaian struktur organisasi dengan tugas dan fungsi BRIDA. Berdasarkan hasil evaluasi, perbaikan dapat dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Proses perbaikan tetap mengacu pada regulasi yang ditetapkan pemerintah. Evaluasi menjadi bagian dari upaya peningkatan tata kelola organisasi*

Informan Kunci Kedua

Nama : Adrian Saleh, S.E.
 Pekerjaan : Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan
 Lokasi Wawancara : **Kantor Wali Kota Medan**, Jl. Kapten Maulana Lubis No.1, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan,

Peranan Hasil

Peneliti *Bagaimana tujuan perubahan peta jabatan BRIDA dipahami dari sudut pandang manajemen ASN?*

Informan *Kalau kita bicara implementasi Permendagri Nomor 7 Tahun 2023, menurut saya ini benar-benar membawa perubahan besar dalam manajemen ASN di BRIDA. Jadi, ini bukan cuma soal ganti nama dari Balitbangda menjadi BRIDA, tapi ada perubahan cara pandang dalam mengelola organisasi. Dulu kita lebih menekankan struktur dan jenjang jabatan, sekarang arahnya bergeser ke organisasi yang berbasis fungsi dan keahlian. Dampaknya paling terasa itu pada penataan struktur organisasi, di mana terjadi pemangkasan eselon atau delayering. Banyak jabatan struktural, terutama di Eselon III dan IV, dihapus dan dialihkan ke jabatan fungsional. Akibatnya, struktur organisasi jadi lebih ramping dan pola kerja juga berubah, koordinasinya tidak lagi terlalu hierarkis, tetapi lebih horizontal dan kolaboratif.*

Selain itu, perubahan ini juga berpengaruh pada peta jabatan dan pola karier ASN. Sekarang peta jabatan lebih disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi, terutama untuk kegiatan analisis dan riset, bukan lagi sekadar mengejar jabatan manajerial. ASN di BRIDA dituntut untuk menjadi spesialis sesuai bidangnya, misalnya sebagai peneliti, perekayasa, atau analis kebijakan. Untuk urusan manajerial, kita mengenal mekanisme koordinator dan sub-koordinator, yang dijalankan oleh pejabat fungsional sebagai tugas tambahan, tanpa harus menduduki jabatan struktural seperti sebelumnya.

Di sisi lain, peran BRIN juga cukup kuat dalam pembinaan teknis. Walaupun secara kelembagaan BRIDA berada di bawah pemerintah daerah dan pembinaan umumnya oleh Kemendagri, untuk pembinaan teknis jabatan fungsional tetap berkoordinasi dengan BRIN. Ini berdampak langsung pada standar kompetensi, sistem angka kredit, dan penilaian kinerja ASN, yang harus mengikuti standar nasional. Dengan sistem seperti ini, penilaian kinerja menjadi lebih objektif dan berbasis pada output riset, tidak terlalu bergantung pada penilaian subjektif atasan di daerah, dan pada akhirnya mendorong profesionalisme ASN di lingkungan BRIDA.

Peneliti *Apakah kompetensi ASN BRIDA sudah sesuai dengan kebutuhan jabatan yang baru?*
 Informan *Kalau kita lihat dari peta jabatan yang ada sekarang, secara kuantitatif memang terlihat*

bahwa struktur ASN di BRIDA sudah mulai mengarah ke model organisasi fungsional. Dari total sekitar 45 PNS, ada kurang lebih 18 orang yang sudah menduduki Jabatan Fungsional, atau sekitar 40 persen. Untuk jabatan manajerial sendiri hanya ada tiga orang, yaitu Kepala Badan, Sekretaris, dan satu Kasubbag Umum atau Kepegawaian, dan jumlah ini sebenarnya sudah sesuai dengan tipologi minimal BRIDA sebagaimana diatur dalam Permendagri Nomor 7 Tahun 2023.

Kalau dirinci lebih jauh, komposisi jabatan fungsional tersebut terdiri dari beberapa jenjang. Ada pejabat fungsional Ahli Madya yang jumlahnya sekitar tiga orang dan biasanya berperan sebagai koordinator substansi. Kemudian ada Ahli Muda sekitar lima orang yang berfungsi sebagai sub-koordinator atau penggerak teknis kegiatan riset. Sementara itu, yang paling banyak adalah Ahli Pertama, sekitar sepuluh orang, yang pada praktiknya menjadi pelaksana teknis fungsional di lapangan. Namun, di sisi lain, jumlah ASN yang masih berstatus pelaksana administrasi dan CPNS masih cukup besar, yaitu sekitar 24 orang atau lebih dari 50 persen. Dalam konsep BRIDA yang baru, kondisi ini sebenarnya perlu disederhanakan secara bertahap, karena idealnya jumlah pelaksana administrasi dikurangi dan dialihkan ke jabatan fungsional teknis agar organisasi lebih produktif dalam menghasilkan output riset.

Dari sisi kesesuaian kompetensi, saya melihat bahwa kondisi yang ada saat ini kemungkinan belum sepenuhnya ideal untuk menjawab kebutuhan baru BRIDA. Salah satu tantangannya ada pada rumpun jabatan, di mana masih cukup banyak jabatan fungsional yang merupakan hasil penyetaraan dari jabatan struktural umum, seperti Analis Kebijakan. Padahal, BRIDA ke depan sangat membutuhkan jabatan fungsional yang benar-benar spesifik di bidang riset dan inovasi, seperti Peneliti, Perekayasa, atau Analis IPTEK, yang memiliki sertifikasi serta pembinaan teknis langsung dari BRIN.

Selain itu, dari sisi kapasitas riset, dominasi pejabat fungsional pada jenjang Ahli Pertama menunjukkan bahwa kapasitas teknis dasar sebenarnya cukup besar, tetapi masih relatif terbatas pada level strategis. Idealnya, BRIDA memiliki lebih banyak pejabat fungsional pada jenjang Ahli Madya, bahkan Ahli Utama, yang memang memiliki kapasitas perencanaan, pengendalian, dan pengembangan riset. Di luar itu, dari aspek manajerial, beban pejabat struktural yang jumlahnya hanya tiga orang juga cukup berat karena harus mengoordinasikan sekitar 18 jabatan fungsional dan 24 pelaksana. Oleh karena itu, pejabat manajerial di BRIDA tidak hanya membutuhkan kemampuan administrasi perkantoran, tetapi juga kompetensi khusus dalam manajemen riset agar pengelolaan organisasi dapat berjalan lebih efektif dan terarah.

Peneliti *Bagaimana koordinasi antara BKPSDM dan BRIDA dalam pelaksanaan perubahan jabatan?*

Informan *Pada saat pengusulan persetujuan perubahan Nomenklatur dan penyetaraan jabatan sesuai Permendagri BRIDA dan BKPSDM secara intens berkomunikasi dan koordinasi baik itu dengan instansi pembina, BKN, Menpan RB, selain itu juga melibatkan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara cq Biro Organisasi sebagai perwakilan pemerintah pusat. Hal ini dibuktikan dengan telah dilantiknya pejabat fungsional hasil penyetaraan ke JF Analis Data Ilmiah Ahli Madya, setelah mendapat rekomendasi dari BRIN, BKN, Pemprov SU dan Menpan RB*

Peneliti *Apakah budaya birokrasi memengaruhi penerimaan ASN terhadap perubahan jabatan?*
Informan *Ya, budaya birokrasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap bagaimana ASN menerima atau menolak perubahan jabatan, terutama dalam transisi menuju BRIDA. Budaya birokrasi di Indonesia yang secara historis bersifat hierarkis-paternalistik menciptakan resistensi ketika dihadapkan pada sistem fungsional yang lebih mandiri. ASN seringkali khawatir perubahan nomenklatur ke Jabatan Fungsional (JF) akan mengurangi take home pay, nyata tidak terdapat penurunan yang signifikan pendapatan pejabat*

administrator yang disetarakan. Dalam masyarakat kita, jabatan struktural (seperti Kasi, Kabid, atau Sekretaris) memiliki nilai sosial atau prestise yang tinggi. Ada anggapan bahwa menjadi Pejabat Fungsional (seperti Analis IPTEK atau Peneliti) berarti “kehilangan anak buah” atau kehilangan otoritas formal. Secara sosial, ASN merasa turun kasta jika tidak lagi memiliki jabatan manajerial.

Implementasi BRIDA harus mampu membangun budaya baru bahwa keahlian (expertise) adalah bentuk kehormatan baru. Jika lingkungan sosial organisasi tetap mengagungkan hierarki, maka JF di tempat Anda akan merasa terasing meskipun secara teknis mereka adalah motor penggerak riset

- Peneliti
Informan *Apakah penataan jabatan baru mengurangi tumpang tindih pekerjaan ASN?*
Ya. Pada dasarnya tumpah tindih pekerjaan sebelum adanya penataan jabatan baru relatif sangat minim namun dengan adanya penataan baru lebih memperjelas batasan pekerjaan namun tetap mensyaratkan kerjasama dan kolaborasi yang baik untuk mewujudkan sinergitas dalam pelaksanaan tugas demi mencapai tujuan bersama dalam organisasi
- Peneliti
Informan *Apakah perubahan peta jabatan mendukung pengembangan karier ASN BRIDA?*
Dapat dikatakan demikian, karena perubahan peta jabatan memberikan pilihan yang lebih beragam bagi ASN BRIDA, yaitu peluang berkarier dalam jabatan fungsional yang lebih bersifat mandiri, profesional dan berorientasi pada pelayanan berbasis keahlian/keterampilan khusus
- Peneliti
Informan *Bagaimana BKPSDM memantau pelaksanaan perubahan jabatan ASN BRIDA?*
Perubahan jabatan yang terjadi pada ASN BRIDA merupakan salah mekanisme yang diebut “Penyesuaian Jabatan” berdasarkan PERMENPAN-RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Ketentuan dan situasi yang mendasari dilakukan penyesuaian jabatan pada ASN BRIDA adalah adanya kebutuhan untuk mendukung program prioritas strategis instansi pada Pemerintah Kota Medan dalam bidang riset dan inovasi daerah. Sejauh telah terjadinya perubahan jabatan pada ASN BRIDA hingga saat ini menunjukkan aksi-aksi nyata yang dapat terlihat, antara lain adanya program-program kompetisi seperti perlombaan karya tulis ilmiah serta perlombaan invensi dan pengabdian masyarakat yang sebelumnya belum pernah dilakukan. Selain itu, dalam rangka mewujudkan inovasi daerah di Kota Medan, BRIDA terlihat lebih siap dengan berbagai informasi yang diberikan kepada Perangkat Daerah Kota Medan sebagai bahan penciptaan inovasi
- Peneliti
Informan *Bagaimana evaluasi kebijakan digunakan untuk perbaikan manajemen ASN?*
Evaluasi kebijakan pada dasarnya kami gunakan sebagai bahan untuk memperbaiki manajemen ASN. Melalui evaluasi ini, kami berupaya mengidentifikasi berbagai kelemahan kebijakan yang ada dengan melihat dampak-dampak yang bisa dirasakan secara langsung di lapangan. Dari hasil evaluasi tersebut, kemudian dirumuskan rekomendasi perbaikan yang disusun berdasarkan data, sehingga kebijakan yang diambil tidak hanya bersifat asuntif, tetapi benar-benar berbasis pada kondisi riil. Dalam praktiknya, evaluasi kebijakan yang saat ini dilakukan untuk perbaikan manajemen ASN mencakup beberapa aspek utama. Di antaranya adalah optimalisasi penerapan sistem merit, penguatan manajemen talenta, serta percepatan digitalisasi dalam pengelolaan ASN. Selain itu, evaluasi juga diarahkan pada penguatan struktur organisasi dan peningkatan kapasitas UPT, serta pada aspek akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Seluruh aspek tersebut dievaluasi secara berkelanjutan agar manajemen ASN dapat berjalan lebih efektif, profesional, dan mampu menjawab kebutuhan organisasi
- Peneliti
Informan *Apakah proyeksi kebutuhan ASN menjadi dasar perubahan peta jabatan BRIDA?*
Ya, proyeksi penyusunan kebutuhan ASN akan menjadi dasar dalam lowongan kebutuhan ASN. Selanjutnya akan dilakukan proses rekrutment ASN dan pengangkatan ASN yang menjadi dasar dalam perubahan peta jabatan pada organisasi
- Peneliti *Apa rekomendasi BKPSDM untuk penempatan ASN yang tepat di BRIDA?*

Informan *Terkait penempatan ASN di BRIDA Kota Medan, pada prinsipnya kami merekomendasikan agar seluruh proses penempatan dilakukan dengan mengacu pada sistem merit. Artinya, penempatan pegawai harus mempertimbangkan kualifikasi, kompetensi, kinerja, serta integritas ASN yang bersangkutan. Kami menekankan bahwa penempatan tidak boleh didasarkan pada kedekatan personal atau pertimbangan nonteknis lainnya, melainkan pada kesesuaian antara profil ASN dengan kebutuhan jabatan yang ada di BRIDA.*

Selain itu, penempatan ASN juga harus mengacu pada peta jabatan yang telah ditetapkan, serta hasil Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Dengan berpedoman pada Anjab dan ABK, diharapkan setiap jabatan di BRIDA dapat diisi oleh ASN yang memenuhi persyaratan jabatan dan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan beban kerja organisasi. Hal ini penting agar kinerja kelembagaan dapat berjalan secara efektif dan terukur.

Kami juga merekomendasikan agar kesesuaian latar belakang pendidikan dan kompetensi teknis menjadi pertimbangan utama, terutama bagi ASN yang ditempatkan di BRIDA. Idealnya, ASN memiliki latar belakang pendidikan dan kompetensi yang relevan dengan bidang penelitian dan pengembangan, perencanaan pembangunan, kebijakan publik, statistik, inovasi daerah, maupun teknologi informasi, sehingga mampu mendukung pelaksanaan fungsi BRIDA secara optimal.

Dalam proses penempatan tersebut, BKPSDM mendorong pemanfaatan hasil uji kompetensi, penilaian potensi, serta data manajemen talenta sebagai dasar pengambilan keputusan. ASN yang memiliki potensi analitis, kemampuan riset, serta minat dan ketertarikan pada bidang inovasi daerah perlu diprioritaskan untuk ditempatkan di BRIDA, karena karakteristik tugas di BRIDA memang menuntut kemampuan tersebut.

Lebih lanjut, penempatan ASN juga harus memperhatikan kesinambungan karier pegawai, khususnya bagi ASN yang menduduki jabatan fungsional seperti Peneliti, Analis Kebijakan, Perencana, dan jabatan fungsional lainnya. Penempatan yang dilakukan diharapkan tidak menghambat pengembangan karier ASN, tetapi justru dapat mendukung peningkatan kompetensi pegawai sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi.

Sebagai tindak lanjut dari perubahan atau alih jabatan tersebut, kami juga merekomendasikan adanya penguatan kapasitas ASN melalui pelatihan teknis, peningkatan kompetensi, serta pendampingan. Langkah ini penting agar ASN yang mengalami perubahan jabatan dapat beradaptasi dengan cepat dan melaksanakan tugasnya secara profesional di lingkungan BRIDA.

Informan Kunci Ketiga

Nama	: Shandra Himalaya, S.E., M.M.
Pekerjaan	: Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Medan

Lokasi Wawancara : **Kantor Wali Kota Medan, Jl. Kapten Maulana Lubis No.1, Petisah Tengah, Kec. Medan Petisah, Kota Medan,**

Peranan	Hasil
Peneliti	<i>Bagaimana perubahan peta jabatan BRIDA mendukung kebijakan pembangunan daerah</i>
Informan	<i>Perubahan peta jabatan BRIDA dirancang untuk memperkuat fungsi riset dan inovasi daerah agar lebih selaras dengan kebijakan pembangunan daerah. Penataan jabatan yang menekankan jabatan fungsional peneliti, perekayasa, dan analis kebijakan memungkinkan BRIDA berperan lebih strategis dalam menyediakan evidence-based policy, mendukung penyusunan kebijakan pembangunan yang berbasis data, riset, dan inovasi lokal.</i>
Peneliti	<i>Apakah perencanaan program dan anggaran mendukung struktur jabatan baru BRIDA</i>
Informan	<i>Perencanaan program dan anggaran pada dasarnya tidak mengalami banyak perubahan, karena secara fungsi BRIDA dan Balitbang pada struktur sebelumnya memiliki kesamaan, terutama dalam pelaksanaan kegiatan riset, penelitian, dan inovasi daerah. Program dan kegiatan yang telah ada tetap relevan untuk mendukung pelaksanaan tugas jabatan pada struktur baru BRIDA. Penyesuaian yang dilakukan lebih bersifat penguatan peran dan penajaman fokus kegiatan agar selaras dengan kebijakan pengembangan riset dan inovasi daerah, tanpa mengubah secara signifikan arah maupun substansi penganggaran yang telah berjalan.</i>
Peneliti	<i>Bagaimana koordinasi antara Bappeda dan BRIDA dalam pelaksanaan kebijakan perubahan nomenklatur Balitbang menjadi BRIDA</i>
Informan	<i>Koordinasi antara Bappeda dan BRIDA menjadi kunci dalam transisi perubahan nomenklatur dari Balitbang menjadi BRIDA. Bappeda berperan dalam menjaga keterpaduan perencanaan pembangunan daerah, sementara BRIDA mendukungnya melalui penyediaan kajian, rekomendasi kebijakan, dan inovasi. Sinergi ini diwujudkan melalui penyalarsan dokumen perencanaan, forum koordinasi teknis, serta integrasi hasil riset ke dalam proses perencanaan pembangunan daerah.</i>
Peneliti	<i>Bagaimana peran BRIDA dalam mendukung perencanaan berbasis riset daerah</i>
Informan	<i>BRIDA berperan sebagai knowledge hub daerah yang menyediakan hasil riset, kajian strategis, dan inovasi untuk mendukung perencanaan berbasis riset daerah. Melalui pemetaan isu strategis, pelaksanaan riset terapan, serta diseminasi hasil penelitian, BRIDA memastikan bahwa perencanaan pembangunan daerah tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berbasis bukti ilmiah dan kebutuhan nyata masyarakat.</i>
Peneliti	<i>Apakah prioritas pembangunan daerah mempengaruhi implementasi perubahan jabatan</i>
Informan	<i>Prioritas pembangunan daerah sangat mempengaruhi implementasi perubahan jabatan di BRIDA. Fokus pembangunan yang menitikberatkan pada sektor tertentu akan menentukan jenis riset, kompetensi jabatan fungsional yang dibutuhkan, serta arah pengembangan SDM BRIDA. Dengan demikian, penyesuaian peta jabatan menjadi instrumen strategis untuk memastikan BRIDA mampu mendukung prioritas pembangunan daerah secara efektif.</i>
Peneliti	<i>Bagaimana komitmen BRIDA pasca perubahan peta jabatan terhadap pembangunan daerah</i>
Informan	<i>Pasca perubahan peta jabatan, BRIDA menunjukkan komitmen untuk memperkuat kontribusinya terhadap pembangunan daerah melalui peningkatan kualitas riset, inovasi kebijakan, dan kolaborasi lintas sektor. Komitmen ini tercermin dalam upaya penguatan jabatan fungsional, peningkatan relevansi hasil riset dengan kebutuhan pembangunan daerah, serta dukungan aktif terhadap proses perencanaan dan pengambilan kebijakan di tingkat daerah.</i>
Peneliti	<i>Apakah kontribusi brida terhadap perencanaan daerah meningkat setelah perubahan jabatan</i>
Informan	<i>Kontribusi BRIDA terhadap perencanaan pembangunan daerah belum menunjukkan peningkatan yang signifikan, mengingat perubahan jabatan masih relatif baru dan baru berjalan sekitar dua tahun. Namun demikian, arah penguatan peran BRIDA sudah terlihat, khususnya melalui penataan SDM yang mengarah pada jabatan fungsional</i>

- peneliti. Perubahan ini menjadi fondasi awal bagi penguatan perencanaan daerah berbasis riset dan inovasi, yang diharapkan dapat memberikan dampak lebih nyata seiring dengan pematangan kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM ke depan.
- Peneliti
Informan *Apakah struktur baru mempermudah koordinasi brida dengan bappeda*
Struktur baru belum memberikan perubahan yang signifikan terhadap pola koordinasi antara BRIDA dan Bappeda. Mekanisme dan sistem koordinasi yang berjalan saat ini masih sama seperti sebelumnya, dengan tetap mengacu pada forum dan prosedur koordinasi yang telah ada. Perubahan struktur lebih berfokus pada penataan internal BRIDA dan belum berdampak langsung terhadap pola hubungan koordinatif dengan Bappeda.
- Peneliti
Informan *Bagaimana kejelasan peran brida dalam kerja sama lintas opd*
Kejelasan peran BRIDA dalam kerja sama lintas OPD tidak mengalami perubahan yang signifikan dibandingkan saat masih berbentuk Balitbang. Proses kerja sama lintas OPD masih berjalan dengan pola yang sama, di mana BRIDA tetap berperan sebagai fasilitator riset dan pengembangan daerah dengan meminta masukan dari OPD terkait mengenai kebutuhan riset, pengembangan, dan inovasi. Dengan demikian, meskipun terjadi perubahan nomenklatur dan struktur, mekanisme koordinasi dan kolaborasi lintas OPD tetap berkelanjutan dan konsisten dengan praktik sebelumnya.
- Peneliti
Informan *Bagaimana kemampuan brida menyesuaikan diri dengan kebutuhan pembangunan daerah*
Kemampuan BRIDA dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan pembangunan daerah sudah cukup mapan. BRIDA melaksanakan kegiatan riset dan kajian berdasarkan kebutuhan perencanaan pembangunan daerah, dengan mengacu pada dokumen perencanaan strategis seperti RPJMD. Pendekatan ini memastikan bahwa riset yang dilakukan relevan dan mendukung pencapaian sasaran serta prioritas pembangunan daerah.
- Peneliti
Informan *Apakah perubahan peta jabatan memperkuat posisi strategis brida ke depan*
Perubahan peta jabatan berpotensi memperkuat posisi strategis BRIDA ke depan, meskipun dampaknya belum sepenuhnya terlihat. Dengan adanya pengisian sekitar 6–8 jabatan fungsional peneliti, diharapkan kinerja BRIDA dapat meningkat, khususnya dalam menghasilkan riset dan rekomendasi kebijakan yang lebih berkualitas. Keberhasilan penguatan posisi strategis ini sangat bergantung pada konsistensi pengembangan kapasitas SDM, dukungan kelembagaan, serta pemanfaatan hasil riset dalam proses perencanaan dan pengambilan kebijakan daerah.
- Peneliti
Informan *Bagaimana kebutuhan perubahan peta jabatan brida diidentifikasi dalam perencanaan daerah*
Kebutuhan perubahan peta jabatan BRIDA diidentifikasi melalui proses perencanaan daerah yang menekankan penguatan perencanaan berbasis riset dan inovasi. Identifikasi dilakukan dengan mengacu pada dokumen perencanaan pembangunan daerah seperti RPJMD, arah kebijakan pembangunan, serta kebutuhan OPD terhadap dukungan kajian dan penelitian. Dari proses tersebut terlihat perlunya penyesuaian kompetensi dan struktur SDM, sehingga perubahan peta jabatan diarahkan pada penguatan jabatan fungsional peneliti agar BRIDA lebih mampu mendukung kebutuhan perencanaan dan pembangunan daerah.
- Peneliti
Informan *Apakah proyeksi peran brida mempengaruhi kebijakan jabatan yang ditetapkan*
Proyeksi peran BRIDA mempengaruhi kebijakan jabatan yang ditetapkan, khususnya dalam penguatan fungsi riset dan inovasi daerah. Hal ini tercermin dari prioritas penerimaan CPNS untuk BRIDA serta kebijakan peningkatan kapasitas ASN yang diarahkan pada pengisian dan pengembangan jabatan fungsional peneliti. Kebijakan tersebut ditujukan untuk memastikan ketersediaan SDM yang kompeten agar BRIDA mampu menjalankan peran strategisnya dalam mendukung perencanaan dan pembangunan daerah berbasis riset.
- Peneliti
Informan *Apa rekomendasi bappeda untuk penguatan kelembagaan brida*
Bappeda merekomendasikan penguatan kelembagaan BRIDA melalui beberapa langkah strategis, antara lain: 1. Penguatan peran BRIDA dalam perencanaan daerah, khususnya

dengan memastikan hasil riset dan inovasi terintegrasi dalam dokumen perencanaan seperti RPJMD, RKPD, dan kebijakan sektoral. 2. Peningkatan kapasitas SDM BRIDA, terutama bagi ASN pada jabatan fungsional peneliti, melalui pelatihan, pendampingan, dan kolaborasi dengan lembaga riset dan perguruan tinggi. 3. Penyelarasan program dan anggaran, agar kegiatan riset dan inovasi BRIDA lebih fokus pada isu strategis dan prioritas pembangunan daerah. 4. Penguatan koordinasi lintas OPD, dengan mekanisme yang lebih terstruktur untuk menjaring kebutuhan riset dan memastikan pemanfaatan hasil kajian oleh OPD. 5. Penegasan posisi BRIDA sebagai pusat riset dan inovasi daerah, sehingga perannya tidak hanya bersifat pendukung administratif, tetapi menjadi rujukan utama dalam pengambilan kebijakan pembangunan daerah.

- Peneliti** *Bagaimana bappeda memantau kinerja brida setelah perubahan jabatan*
- Informan** *Bappeda memantau kinerja BRIDA melalui pelaporan realisasi Perjanjian Kinerja tahunan yang dilaksanakan secara berkala dan dipecah ke dalam empat triwulan melalui aplikasi e-Devplan. Melalui sistem ini, Bappeda dapat melakukan evaluasi terhadap pencapaian target program, kegiatan, dan subkegiatan, serta memantau realisasi anggaran. Mekanisme tersebut memungkinkan pengendalian dan penilaian kinerja BRIDA tetap berjalan secara terstruktur dan terintegrasi dengan sistem perencanaan pembangunan daerah.*
- Peneliti** *Bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk penyempurnaan kebijakan pembangunan daerah*
- Informan** *Hasil evaluasi digunakan sebagai bahan masukan dalam proses penyempurnaan kebijakan pembangunan daerah, khususnya pada tahapan perencanaan dan pengendalian. Evaluasi capaian program, kegiatan, dan subkegiatan, termasuk kinerja BRIDA, menjadi dasar dalam perbaikan perumusan kebijakan, penajaman prioritas pembangunan, serta penyesuaian program dan anggaran pada periode perencanaan berikutnya. Dengan demikian, hasil evaluasi memastikan kebijakan pembangunan daerah lebih tepat sasaran, efektif, dan selaras dengan kebutuhan serta kondisi aktual daerah.*

Hasil Wawancara Informan Utama

Informan Utama Pertama

Nama : Mansursyah, S.Sos., M.AP
 Pekerjaan : Kepala Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
 Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan

Hasil

- Peneliti** *Bagaimana arah strategis kebijakan perubahan peta jabatan ini Bapak integrasikan ke dalam dokumen perencanaan seperti Renstra dan Renja BRIDA?*
- Informan** *Dalam konteks perencanaan strategis, dokumen perencanaan memuat berbagai fakta, persoalan, serta argumentasi mendasar terkait pemilihan program dan kesiapan organisasi dalam melaksanakannya. Perencanaan ini disusun untuk diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. BRIDA Kota Medan dalam mengimplementasikan tugas dan fungsinya menyusun perencanaan strategis yang berorientasi pada hasil jangka menengah, dengan mengacu pada RPJMD Kota Medan yang kemudian dituangkan dalam dokumen Rencana Strategis (Renstra). Selain itu, Dokumen Rencana Kerja (Renja) BRIDA Kota Medan Tahun 2025 berfungsi sebagai arahan sekaligus acuan bagi seluruh pemangku kegiatan penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dokumen ini disusun untuk mewujudkan tujuan pembangunan litbang Iptek Kota Medan secara terpadu dan berkesinambungan. Renja BRIDA Tahun 2025 juga disusun untuk menciptakan sinergi antara perencanaan, penganggaran, dan pelaksanaan kegiatan penelitian, pengembangan, serta kajian kebijakan. Dokumen ini menjadi perencanaan teknis operasional tahunan dalam mendukung pembangunan daerah berbasis riset.*
- Peneliti** *Apakah indikator keberhasilan kebijakan ini sudah ditetapkan secara spesifik untuk*

- Informan *mengukur efektivitas transformasi dari jabatan struktural ke jabatan fungsional?*
- Informan *Untuk mengukur efektivitas transformasi dari struktur jabatan administratif ke jabatan fungsional, terdapat sejumlah indikator keberhasilan yang digunakan. Indikator tersebut meliputi efisiensi dan efektivitas operasional, peningkatan kualitas layanan, peningkatan kepuasan pemangku kepentingan, peningkatan inovasi, serta kemampuan adaptasi dan fleksibilitas organisasi. Pada aspek efisiensi dan efektivitas operasional, indikator yang digunakan antara lain waktu penyelesaian pekerjaan, biaya operasional, tingkat produktivitas, serta jumlah kesalahan dalam proses kerja. Pada aspek kualitas layanan, indikatornya mencakup tingkat kepuasan pengguna layanan, kecepatan respons, serta kualitas produk atau layanan yang dihasilkan. Selain itu, peningkatan kepuasan pemangku kepentingan diukur melalui tingkat keterlibatan dan dukungan terhadap kebijakan transformasi. Dari sisi inovasi, indikator yang digunakan meliputi jumlah inovasi yang dihasilkan dan keberhasilan implementasinya. Sedangkan pada aspek adaptasi dan fleksibilitas organisasi, indikator yang diperhatikan adalah kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, fleksibilitas struktur organisasi, serta peningkatan keterampilan dan kompetensi ASN. Indikator-indikator tersebut dievaluasi secara berkala untuk menilai efektivitas transformasi serta mengidentifikasi area yang masih perlu ditingkatkan.*
- Peneliti *Sejauh mana Bapak menilai pemahaman ASN BRIDA terhadap tujuan penyetaraan jabatan ini?*
- Informan *Tantangan global dalam birokrasi menuntut pemerintah untuk berbenah, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi yang mengubah cara kerja dan komunikasi. Untuk merespons tantangan tersebut, pemerintah mengembangkan tiga tuntutan utama, yaitu birokrasi yang responsif, adaptif, dan berbasis bukti atau evidence-based policy. Sebagai bagian dari upaya tersebut, pemerintah melaksanakan agenda besar penyederhanaan birokrasi, penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, serta penyesuaian sistem kerja. Pemerintah Kota Medan telah melakukan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, khususnya Analisis Kebijakan, karena jabatan ini mendukung pengambilan kebijakan berbasis bukti. Penyetaraan jabatan ini dilakukan melalui mekanisme inpassing, di mana jabatan administrator disetarakan ke jabatan fungsional ahli madya, jabatan pengawas ke ahli muda, dan jabatan pelaksana ke ahli pertama. Kebijakan ini merupakan bagian dari penyederhanaan birokrasi sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2021, dengan tujuan menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efektif dan efisien.*
- Peneliti *Bagaimana mekanisme evaluasi internal dilakukan untuk menilai kesesuaian sasaran kebijakan dengan output kerja BRIDA?*
- Informan *Evaluasi dilakukan melalui analisis capaian kinerja dengan membandingkan antara rencana dan realisasi kinerja. Analisis ini melihat sejauh mana kegiatan yang dilaksanakan mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Setiap indikator kinerja dianalisis dengan membandingkan target yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai selama tahun anggaran, seperti pada tahun 2023 atau 2024. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap penyebab terjadinya kesenjangan kinerja atau performance gap. Selain itu, evaluasi implementasi kebijakan dilakukan melalui perbandingan antara data realisasi dan data target untuk menghasilkan nilai capaian kinerja pada setiap variabel implementasi.*
- Peneliti *Dalam praktiknya, apakah standar yang diatur dalam Perwal Kota Medan Nomor 54 Tahun 2024 dirasakan realistis oleh pelaksana kebijakan?*
- Informan *Perwal Kota Medan Nomor 54 Tahun 2024 dinilai realistis oleh pelaksana kebijakan karena dapat diterapkan sesuai dengan kondisi di lapangan. Aturan ini memiliki tujuan yang jelas dan terukur sehingga mudah dipahami oleh pelaksana. Selain itu, sumber daya yang dibutuhkan relatif tersedia, prosedur pelaksanaannya jelas, dan kebijakan ini diyakini memberikan dampak positif terhadap tata kelola pemerintahan. Dengan demikian, Perwal tersebut dianggap sebagai regulasi yang tepat dan aplikatif.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menilai kesiapan sumber daya manusia BRIDA dalam melaksanakan transformasi ke jabatan fungsional?*

- Informan** *Kesiapan sumber daya manusia BRIDA dalam melaksanakan transformasi ke jabatan fungsional masih perlu terus ditingkatkan melalui penguatan kompetensi, perubahan pola pikir, serta pemetaan talenta yang berbasis riset. BRIDA perlu memastikan bahwa setiap ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang riset dan inovasi serta mampu menjalankan kebijakan berbasis data dan bukti. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, baik pelatihan teknis, manajerial, maupun pelatihan yang berkaitan langsung dengan jabatan fungsional. Selain itu, ASN juga didorong untuk melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi, khususnya yang relevan dengan riset dan inovasi. Dalam aspek perubahan mindset, ASN diarahkan untuk meninggalkan pola kerja lama dan beralih pada pola kerja yang lebih produktif, inovatif, serta memahami tugas dan fungsi BRIDA secara menyeluruh dalam konteks transformasi jabatan fungsional. Pemetaan talenta dilakukan untuk mengetahui potensi dan kompetensi ASN, termasuk peningkatan kemampuan dalam pengelolaan data pemerintahan. BRIDA juga memanfaatkan fasilitasi dan pembinaan dari BRIN, termasuk program Degree by Research, pengembangan pusat riset, dan kolaborasi lintas sektor. Dengan dukungan kebijakan penyetaraan yang jelas serta pertimbangan teknis dari Kementerian PANRB, transformasi jabatan fungsional di BRIDA diharapkan dapat berjalan dengan baik dan memberikan kontribusi optimal bagi pembangunan daerah.*
- Peneliti** *Dalam aspek anggaran, apakah alokasi dana sudah difokuskan untuk mendukung operasional jabatan fungsional seperti pelatihan atau aplikasi kerja?*
- Informan** *Alokasi dana untuk mendukung operasional jabatan fungsional, termasuk pelatihan dan penggunaan aplikasi kerja, telah diakomodasi dalam anggaran BRIDA. Anggaran tersebut bersumber dari berbagai pos, seperti belanja pegawai, anggaran pendidikan dan pelatihan, serta anggaran operasional kegiatan. Pengalokasian dana ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN serta mendukung efektivitas pelaksanaan tugas jabatan fungsional dalam menjalankan fungsi riset dan inovasi daerah.*
- Peneliti** *Apakah BRIDA telah melakukan pemetaan kompetensi ASN untuk menyusun program pelatihan berbasis kebutuhan?*
- Informan** *Ya, BRIDA telah melakukan pemetaan kompetensi ASN sebagai dasar penyusunan program pelatihan berbasis kebutuhan. Pemetaan ini dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki ASN serta merancang pelatihan yang relevan. Tahapan pemetaan kompetensi dimulai dari penetapan standar kompetensi untuk setiap jabatan, penilaian kompetensi ASN, hingga analisis kesenjangan kompetensi. Berdasarkan hasil analisis tersebut, BRIDA menyusun program pelatihan yang spesifik dan sesuai kebutuhan, kemudian melaksanakan serta mengevaluasinya secara berkala. Melalui pemetaan kompetensi yang komprehensif, BRIDA berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.*
- Peneliti** *Bagaimana efektivitas kerja BRIDA dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur kerja dan sarana teknologi saat ini?*
- Informan** *Ketersediaan infrastruktur kerja dan sarana teknologi sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja BRIDA. Infrastruktur yang memadai, seperti jaringan internet yang stabil dan perangkat kerja yang mendukung, dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas ASN. Selain itu, sarana teknologi berupa perangkat keras dan perangkat lunak mempermudah pelaksanaan tugas dan mempercepat proses kerja. Sebaliknya, keterbatasan infrastruktur dan teknologi dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja organisasi.*
- Peneliti** *Dalam menghadapi keterbatasan SDM, apakah terdapat skema kerja kolaboratif antarunit atau mekanisme rotasi kerja?*
- Informan** *BRIDA menerapkan skema kerja kolaboratif antarunit serta mekanisme rotasi kerja sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi dan pengembangan ASN. Kolaborasi antarunit dilakukan melalui pembentukan tim lintas fungsi, pertemuan rutin, serta penggunaan sarana komunikasi bersama. Sementara itu, rotasi kerja dilakukan dengan memindahkan ASN secara berkala antar posisi atau unit kerja untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih beragam dan meningkatkan kompetensi. Kedua pendekatan*

- ini dinilai efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi serta mengurangi kejenuhan kerja ASN.
- Peneliti *Bagaimana Bapak menjamin efisiensi penggunaan anggaran dalam mendukung kebijakan ini di tengah keterbatasan fiskal daerah?*
- Informan *Efisiensi penggunaan anggaran publik memerlukan perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan yang terintegrasi dan akuntabel. Pendekatan berbasis hasil atau result-based budgeting menjadi penting agar setiap anggaran yang digunakan dapat dievaluasi berdasarkan manfaat dan dampaknya. Dalam konteks pemerintah daerah, efisiensi anggaran menghadapi tantangan seperti keterbatasan fiskal dan tingginya belanja rutin. Oleh karena itu, transparansi anggaran, evaluasi berbasis kinerja, serta partisipasi masyarakat menjadi kunci dalam mewujudkan pengelolaan anggaran yang efektif dan bertanggung jawab.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak membangun koordinasi dengan BKD, Bappeda, dan BRIN dalam memastikan kelancaran implementasi perubahan peta jabatan di BRIDA?*
- Informan *Koordinasi dibangun melalui sosialisasi yang jelas terkait perubahan peta jabatan kepada seluruh pegawai, komunikasi efektif antarunit kerja, serta penetapan mekanisme koordinasi yang terukur. Selain itu, BRIDA melibatkan seluruh pemangku kepentingan terkait dan melakukan monitoring serta evaluasi secara berkala agar implementasi kebijakan berjalan efektif dan berkelanjutan.*
- Peneliti *Apakah terdapat forum komunikasi rutin antar lembaga untuk menyelaraskan arah kebijakan dengan pelaksanaan teknis di lapangan?*
- Informan *Forum komunikasi rutin antar lembaga berfungsi sebagai wadah penyelarasan kebijakan dan pelaksanaan teknis. Forum ini memungkinkan penyamaan persepsi, koordinasi pelaksanaan, serta partisipasi berbagai pihak. Selain itu, forum ini juga menjadi sarana identifikasi masalah dan perumusan solusi bersama guna meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menyikapi kendala miskomunikasi yang mungkin terjadi dalam interpretasi kebijakan jabatan fungsional oleh ASN?*
- Informan *Untuk mengatasi miskomunikasi, BRIDA memberikan pelatihan keterampilan komunikasi kepada ASN serta mengembangkan strategi komunikasi internal yang efektif. Komunikasi yang terbuka, dua arah, dan transparan memungkinkan ASN memahami visi, misi, dan tujuan organisasi secara lebih baik. Pemanfaatan teknologi komunikasi juga membantu meningkatkan efektivitas penyampaian informasi.*
- Peneliti *Apa mekanisme yang digunakan untuk menyampaikan pembaruan kebijakan atau teknis pelaksanaan ke seluruh unit di BRIDA?*
- Informan *Pembaruan kebijakan disampaikan melalui berbagai mekanisme, antara lain rapat, surat resmi, notifikasi internal, publikasi di website resmi, serta kegiatan sosialisasi dan pelatihan. Penyampaian informasi dilakukan secara transparan dan mudah diakses agar seluruh unit kerja memahami dan dapat mengimplementasikan kebijakan dengan baik.*
- Peneliti *Sejauh mana komunikasi informal antara pimpinan dan ASN berperan dalam memperkuat pemahaman kebijakan ini?*
- Informan *Komunikasi informal berperan penting dalam memperjelas informasi, membangun hubungan yang baik, mengatasi miskomunikasi, serta memperoleh umpan balik langsung dari ASN. Namun demikian, komunikasi informal tetap harus dijaga akurasi agar selaras dengan kebijakan formal yang berlaku.*
- Peneliti *Apakah sistem komunikasi saat ini telah mendukung pelibatan ASN dalam pengambilan keputusan terkait tugas fungsional?*
- Informan *Sistem komunikasi yang berjalan saat ini cukup mendukung pelibatan ASN, terutama melalui pemanfaatan teknologi komunikasi. Meski demikian, efektivitasnya juga dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kualitas saluran komunikasi yang digunakan. Optimalisasi sistem komunikasi tetap diperlukan agar pelibatan ASN dalam pengambilan keputusan dapat berjalan lebih efektif.*
- Peneliti *Bagaimana proses evaluasi efektivitas komunikasi antarunit dilakukan untuk meningkatkan pemahaman terhadap perubahan kebijakan?*

Informan *Evaluasi dilakukan dengan menetapkan tujuan evaluasi, memilih metode seperti survei dan wawancara, mengumpulkan serta menganalisis data, kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi tersebut. Evaluasi ini penting untuk meningkatkan pemahaman, mengurangi kesalahpahaman, serta mendukung keberhasilan implementasi kebijakan perubahan peta jabatan.*

Informan Utama Kedua

Nama : Supriyono, S.H.
 Pekerjaan : Pelaksana Harian Sekretaris Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
 Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan	Hasil
Peneliti	<i>Bagaimana Bapak merumuskan ulang sistem penilaian kinerja ASN seiring dengan perubahan sasaran jabatan?</i>
Informan	<i>Dalam merumuskan ulang sistem penilaian kinerja ASN seiring dengan perubahan sasaran jabatan, diperlukan beberapa langkah strategis. Pertama, dilakukan identifikasi dan pemahaman terhadap perubahan sasaran jabatan serta dampaknya terhadap kinerja yang diharapkan. Kedua, indikator penilaian kinerja disesuaikan agar relevan dengan sasaran jabatan yang baru. Ketiga, ditentukan metode penilaian kinerja yang tepat, misalnya melalui evaluasi kinerja 360 derajat atau metode lain yang sesuai dengan karakteristik jabatan fungsional. Selanjutnya, perubahan sistem penilaian tersebut disosialisasikan kepada seluruh ASN dan didukung dengan pelatihan agar dapat dipahami dan diterapkan secara optimal. Terakhir, dilakukan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan sistem penilaian kinerja berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan kebijakan.</i>
Peneliti	<i>Apakah seluruh ASN telah memahami standar kinerja baru yang berlaku pasca perubahan kebijakan?</i>
Informan	<i>Pada kenyataannya, tidak seluruh ASN memahami secara detail perubahan kebijakan terkait standar kinerja pasca perubahan peraturan. Meskipun telah dilakukan sosialisasi dan pelatihan, pemahaman yang merata serta implementasi yang konsisten masih menjadi tantangan. Perubahan kebijakan kinerja ASN, khususnya pasca perubahan regulasi ASN, menuntut pemahaman yang mendalam karena sifatnya cukup kompleks dan berdampak langsung pada tugas serta tanggung jawab ASN. Beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan pemahaman antara lain sosialisasi yang belum merata, keterbatasan akses informasi dan pelatihan, serta perbedaan latar belakang pendidikan dan pengalaman ASN. Selain itu, perbedaan implementasi kebijakan di masing-masing instansi juga berpotensi menimbulkan kebingungan. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu terus melakukan sosialisasi dan pelatihan secara berkelanjutan serta memastikan seluruh ASN memperoleh akses informasi yang sama agar memiliki pemahaman yang jelas terhadap perubahan kebijakan kinerja.</i>
Peneliti	<i>Apakah indikator yang digunakan saat ini cukup mampu mengukur efektivitas kerja ASN fungsional?</i>
Informan	<i>Secara umum, indikator yang digunakan saat ini sudah cukup mampu mengukur efektivitas kerja ASN fungsional. Namun demikian, indikator tersebut tetap perlu ditingkatkan dan disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan organisasi dan dinamika kebijakan. Indikator yang umum digunakan antara lain Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN), serta penilaian kinerja yang mencakup aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.</i>
Peneliti	<i>Bagaimana Bapak menjamin bahwa informasi mengenai tugas dan fungsi baru jabatan fungsional dapat diterima secara utuh oleh ASN?</i>
Informan	<i>Untuk memastikan informasi mengenai tugas dan fungsi baru jabatan fungsional diterima secara utuh oleh ASN, diperlukan beberapa langkah strategis. Langkah tersebut meliputi sosialisasi yang dilakukan secara masif dan berkelanjutan, penyediaan materi yang jelas</i>

dan mudah dipahami, serta pelaksanaan pelatihan dan pendampingan. Selain itu, diperlukan mekanisme umpan balik agar ASN dapat menyampaikan kendala atau pertanyaan terkait pelaksanaan tugas dan fungsi jabatan fungsional. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan ASN dapat memahami peran barunya secara menyeluruh dan menjalankan tugasnya dengan optimal.

- Peneliti** *Bagaimana cara Bapak berkoordinasi dengan BKD dan BRIN dalam sinkronisasi data jabatan serta kebutuhan formasi ASN?*
- Informan** *Koordinasi dengan BKD dan BRIN dalam sinkronisasi data jabatan dan kebutuhan formasi ASN dilakukan secara sistematis dan berjenjang. Tahap awal dimulai dari perencanaan kebutuhan ASN, di mana BKD melakukan analisis jabatan dan beban kerja untuk menentukan kebutuhan formasi riil di daerah. Di sisi lain, BRIN melakukan analisis kebutuhan jabatan dan kompetensi yang relevan dengan bidang riset dan inovasi. Selanjutnya, BKD dan BRIN melakukan pertemuan koordinasi untuk menyamakan persepsi dan menyinkronkan kebutuhan formasi tersebut. Tahapan berikutnya adalah penyusunan Rencana Kebutuhan ASN, baik oleh BKD maupun BRIN, yang kemudian diselaraskan dengan kebijakan nasional dan kebutuhan daerah. Setelah itu, usulan formasi diajukan kepada Kementerian PANRB untuk mendapatkan persetujuan. Dalam tahap pelaksanaan pengadaan, BKD dan BRIN memastikan proses berjalan transparan dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Selain itu, pengelolaan data ASN dilakukan secara terintegrasi dengan memanfaatkan platform digital, seperti ASN Digital yang dikembangkan oleh BKN, guna memastikan keselarasan data dan efektivitas manajemen ASN.*

Informan Utama Ketiga

- Nama** : Drs. Abdul Haris Baeha
- Pekerjaan** : Kepala Sub Bagian Umum Badan Riset dan Inovasi Daerah
Kota Medan
- Lokasi Wawancara** : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan

Hasil

- Peneliti** *Bagaimana Bapak menafsirkan peran Bapak sebagai pejabat struktural dalam mendukung implementasi kebijakan peta jabatan ini?*
- Informan** *Sebagai pejabat struktural, saya memandang peran ini sangat krusial dalam mendukung implementasi kebijakan peta jabatan, khususnya dalam konteks penyederhanaan birokrasi dan penataan jabatan fungsional. Pejabat struktural bertanggung jawab memastikan bahwa perubahan struktur organisasi dan tata kerja dapat berjalan dengan lancar. Selain itu, pejabat struktural juga berperan dalam memastikan bahwa pejabat fungsional dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan menjalankan peran tersebut, implementasi kebijakan peta jabatan diharapkan dapat berjalan efektif dan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.*
- Peneliti** *Apakah Bapak merasakan adanya pergeseran sasaran kinerja setelah struktur organisasi diubah?*
- Informan** *Perubahan struktur organisasi memang sering kali menimbulkan pergeseran sasaran kinerja bagi pejabat struktural. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja di dalam organisasi. Dalam kondisi tertentu, pejabat struktural dapat merasakan bahwa sasaran kinerjanya menjadi kurang jelas, tumpang tindih, atau bahkan tidak lagi relevan dengan posisi yang baru. Oleh karena itu, diperlukan upaya penyesuaian agar pejabat struktural dapat beradaptasi dengan sasaran kinerja yang baru dan organisasi dapat meminimalkan dampak negatif dari perubahan struktur tersebut.*
- Peneliti** *Bagaimana Bapak mengomunikasikan perubahan tujuan kebijakan kepada ASN fungsional yang berada di bawah koordinasi Bapak?*
- Informan** *Sebagai pejabat struktural, saya memandang bahwa komunikasi perubahan tujuan*

- kebijakan kepada ASN fungsional harus dilakukan secara jelas, transparan, dan efektif. ASN fungsional perlu memahami perubahan kebijakan, alasan dilakukannya perubahan tersebut, serta dampaknya terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan komunikasi yang baik, ASN fungsional diharapkan dapat memahami arah kebijakan baru dan melaksanakannya secara optimal dalam mendukung tujuan organisasi.*
- Peneliti *Apakah perbedaan antara peran koordinatif dan peran eksekutif Bapak menjadi lebih jelas setelah adanya kebijakan ini?*
- Informan *Kebijakan transformasi jabatan memang memperjelas perbedaan antara peran koordinatif dan peran eksekutif pejabat struktural. Peran koordinatif lebih menekankan pada penyelarasan dan pengintegrasian berbagai unit kerja agar dapat bergerak menuju tujuan bersama. Sementara itu, peran eksekutif lebih berfokus pada pengambilan keputusan strategis, pengalokasian sumber daya, serta pengawasan pelaksanaan program. Dengan adanya transformasi jabatan, masing-masing peran menjadi lebih jelas sehingga pejabat dapat lebih fokus pada tugas dan tanggung jawabnya. Pemisahan peran ini pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi duplikasi pekerjaan, serta memperkuat akuntabilitas organisasi.*
- Peneliti *Sejauh mana Bapak menilai jabatan struktural saat ini masih relevan dengan tugas dan fungsi BRIDA?*
- Informan *Jabatan struktural di BRIDA masih relevan, namun perlu terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta kompleksitas tugas BRIDA yang semakin berkembang. Sebagai perangkat daerah yang berperan dalam penelitian dan inovasi, BRIDA membutuhkan struktur organisasi yang efektif untuk menjalankan fungsinya sebagai pusat pemikiran dan penggerak inovasi daerah. Oleh karena itu, diperlukan keseimbangan yang tepat antara jabatan struktural dan jabatan fungsional agar kinerja BRIDA tetap efektif dan efisien dalam mendukung pembangunan daerah berbasis riset dan inovasi.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menilai ketersediaan fasilitas dan dukungan teknis dalam menunjang tugas-tugas koordinatif Bapak?*
- Informan *Fasilitas dan dukungan teknis memiliki peran penting dalam menunjang tugas koordinatif pejabat struktural. Fasilitas tersebut mencakup infrastruktur fisik maupun perangkat pendukung lainnya yang memfasilitasi komunikasi, koordinasi, dan pengambilan keputusan. Namun demikian, kebutuhan fasilitas dapat berbeda-beda tergantung pada jenis organisasi dan beban tugas yang diemban. Oleh karena itu, evaluasi dan penyesuaian fasilitas perlu dilakukan secara berkala agar tugas koordinatif dapat berjalan secara efektif.*
- Peneliti *Apakah terdapat penyesuaian alur kerja atau tanggung jawab struktural Bapak setelah dilakukan penyederhanaan organisasi?*
- Informan *Pasca penyederhanaan organisasi, penyesuaian alur kerja dan tanggung jawab struktural menjadi hal yang sangat penting. Penyesuaian tersebut mencakup penataan ulang mekanisme kerja, proses bisnis, serta pembagian tanggung jawab agar organisasi dapat berjalan lebih lincah dan responsif. Tujuan dari penyesuaian ini adalah menciptakan organisasi yang lebih efisien, berorientasi pada hasil, serta mampu memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak mengomunikasikan informasi kebijakan dari pimpinan kepada ASN fungsional di unit Bapak?*
- Informan *Dalam menyampaikan informasi kebijakan dari pimpinan kepada ASN fungsional, saya menggunakan saluran komunikasi yang efektif dan mudah dipahami. Penyampaian informasi dilakukan secara jelas agar kebijakan dapat dipahami dan diimplementasikan secara optimal oleh ASN fungsional.*
- Peneliti *Apakah Bapak mendapatkan arahan yang jelas dan tepat waktu dari pimpinan terkait perubahan tanggung jawab jabatan?*
- Informan *Untuk memperoleh arahan yang jelas dan tepat waktu, diperlukan komunikasi yang proaktif dengan pimpinan. Saya biasanya mengajukan pertanyaan yang spesifik untuk memperjelas ekspektasi dan prioritas, serta mendokumentasikan arahan yang diberikan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Selain itu, umpan balik secara berkala juga*

- diperlukan untuk memastikan keselarasan antara pelaksanaan tugas dan arahan pimpinan.
- Peneliti *Sejauh mana komunikasi dua arah antara Bapak dan bawahan mendukung kelancaran pelaksanaan tugas fungsional?*
- Informan *Komunikasi dua arah yang efektif sangat mendukung kelancaran pelaksanaan tugas fungsional. Melalui komunikasi yang baik, informasi, instruksi, dan umpan balik dapat tersampaikan dengan lancar. Selain menyampaikan informasi, komunikasi juga berfungsi untuk membangun hubungan kerja, memotivasi, serta memberdayakan bawahan agar dapat menjalankan tugas secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menyampaikan laporan, kendala, atau masukan dari tim kepada sekretariat atau Kepala BRIDA?*
- Informan *Sebagai pejabat struktural, saya menyampaikan laporan hasil kerja tim kepada atasan melalui laporan rutin maupun laporan khusus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Laporan tersebut disampaikan paling lambat lima hari kerja setelah kegiatan dilaksanakan.*
- Peneliti *Apakah Bapak merasa peran koordinatif Bapak diperkuat dengan sistem komunikasi yang berjalan saat ini?*
- Informan *Sistem komunikasi yang berjalan saat ini cukup mendukung penguatan peran koordinatif pejabat struktural. Melalui pengaturan alur komunikasi yang jelas, informasi dapat tersampaikan secara efektif dan efisien, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menyikapi perbedaan persepsi antar ASN fungsional dalam memahami kebijakan peta jabatan?*
- Informan *Perbedaan persepsi antar ASN fungsional dalam memahami kebijakan peta jabatan merupakan hal yang wajar dan sering muncul akibat perbedaan interpretasi regulasi maupun kurangnya sosialisasi. Kondisi ini dapat berdampak pada ketidakjelasan penempatan jabatan, pengembangan karier, serta pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi yang intensif dan berkelanjutan agar pemahaman ASN terhadap kebijakan peta jabatan dapat diseragamkan.*

Informan Utama Keempat

Nama : Titri Suhandayani, S.Sos
 Pekerjaan : Kepala Sub Bagian Program Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan
 Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan

Hasil

- Peneliti *Bagaimana Ibu melihat perbedaan karakter antara ASN fungsional yang sebelumnya berasal dari jabatan struktural dengan ASN yang sejak awal memang menduduki jabatan fungsional?*
- Informan *Menurut saya, perbedaan karakter antara ASN fungsional yang sebelumnya berasal dari jabatan struktural dengan ASN yang sejak awal berada pada jabatan fungsional terlihat dari pengalaman kerja, fokus pekerjaan, serta pendekatan dalam menjalankan tugas. ASN fungsional yang sebelumnya menjabat secara struktural cenderung masih membawa*

orientasi struktural, seperti pola hierarki dan birokrasi, dalam cara mereka bekerja. Sementara itu, ASN yang sejak awal berada pada jabatan fungsional umumnya lebih berorientasi pada keahlian, spesialisasi tugas, serta memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam bekerja. Walaupun perbedaan ini tidak bersifat mutlak, pengalaman awal dalam jabatan struktural atau fungsional cukup memengaruhi karakter ASN dalam menjalankan peran fungsionalnya. Oleh karena itu, ASN fungsional yang berasal dari jabatan struktural perlu beradaptasi dengan budaya kerja fungsional yang lebih menekankan pada kompetensi dan hasil kerja.

Peneliti *Sejauh mana karakter pelaksana, seperti kemandirian, kedisiplinan, dan tanggung jawab, memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan di unit Ibu?*

Informan *Karakter pelaksana memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Kemandirian, misalnya, menjadi faktor penting karena pelaksana yang mandiri mampu bekerja secara bertanggung jawab, menyesuaikan diri dengan perubahan, serta menjalankan tugas tanpa ketergantungan yang berlebihan. Selain itu, kedisiplinan juga sangat menentukan keberhasilan kebijakan. Kedisiplinan dalam mematuhi prosedur, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menjaga integritas akan memastikan kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif. Karakter tanggung jawab juga memiliki pengaruh signifikan. Pelaksana yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi akan lebih serius dan berdedikasi dalam menjalankan tugasnya, sehingga peluang keberhasilan kebijakan menjadi lebih besar. Sebaliknya, jika rasa tanggung jawab rendah, maka implementasi kebijakan berpotensi terhambat bahkan gagal.*

Peneliti *Bagaimana Ibu menyikapi ASN yang cenderung lambat menyesuaikan diri dengan target-target kinerja yang berbasis output?*

Informan *ASN yang lambat menyesuaikan diri dengan target kinerja berbasis output umumnya menghadapi tantangan dalam memahami perubahan orientasi penilaian kinerja, yang tidak lagi berfokus pada proses, melainkan pada hasil kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman mengenai konsep kinerja berbasis output, keterbatasan keterampilan, maupun adanya resistensi terhadap perubahan. Untuk menyikapi hal tersebut, diperlukan beberapa langkah, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan yang relevan agar ASN memahami konsep kinerja berbasis output. Selain itu, bimbingan dan mentoring dari atasan atau rekan kerja yang lebih berpengalaman juga penting untuk membantu proses adaptasi. Penyediaan sumber daya yang memadai, seperti akses terhadap data, informasi, dan perangkat pendukung, turut menjadi faktor penunjang. Di samping itu, pengembangan sistem manajemen kinerja yang memberikan umpan balik konstruktif serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran menjadi kunci dalam mendorong ASN agar lebih adaptif.*

Peneliti *Apakah sistem komunikasi di unit Ibu sudah mendukung perkembangan karakter ASN yang proaktif dan kreatif?*

Informan *Menurut saya, sistem komunikasi yang efektif sangat berperan dalam mendukung perkembangan karakter ASN yang proaktif dan kreatif. Melalui komunikasi yang baik, pertukaran ide dapat terjadi secara terbuka, kolaborasi antarpegawai dapat ditingkatkan, serta umpan balik yang membangun dapat diberikan secara berkelanjutan. Komunikasi yang berjalan dengan baik juga memungkinkan ASN untuk belajar dari pengalaman rekan kerja, mengembangkan gagasan-gagasan baru, serta meningkatkan kemampuan dalam memecahkan permasalahan. Dengan demikian, sistem komunikasi yang efektif dapat mendorong tumbuhnya karakter ASN yang lebih inovatif dan berorientasi pada pengembangan kinerja.*

Hasil Wawancara Informan Tambahan

Informan Tambahan Pertama

Nama : Muhammad Taufik Rangkuti, S.Pd., M.T
Pekerjaan : Analis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah Kota Medan

Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan	Hasil
Peneliti	<i>Bagaimana Bapak membina ASN yang masih memiliki latar belakang budaya kerja birokrasi lama agar dapat menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru yang saat ini diterapkan?</i>
Informan	<i>Menurut saya, pembinaan terhadap ASN yang masih membawa budaya kerja birokrasi lama perlu dilakukan melalui pendekatan yang komprehensif dan berkelanjutan. Penyesuaian tersebut tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan harus melalui proses internalisasi nilai-nilai kerja baru yang lebih adaptif dan berorientasi pada kinerja. Selain itu, perubahan pola pikir juga menjadi hal yang penting, terutama dalam mendorong ASN agar lebih terbuka terhadap inovasi dan perubahan sistem kerja. Upaya pembinaan ini juga perlu dibarengi dengan peningkatan kompetensi, baik melalui pelatihan teknis maupun penguatan soft skills. Di samping itu, peran kepemimpinan sangat menentukan dalam proses adaptasi ini, karena pimpinan menjadi contoh sekaligus pengarah dalam membentuk budaya kerja baru yang lebih efektif dan profesional.</i>
Peneliti	<i>Apakah Bapak diberikan ruang atau kewenangan oleh pimpinan untuk mengembangkan karakter ASN yang berada di bawah koordinasi Bapak?</i>
Informan	<i>Ya, pimpinan memberikan kesempatan dan ruang bagi saya untuk ikut mengembangkan karakter ASN yang berada di bawah koordinasi. Kesempatan ini diwujudkan melalui dukungan terhadap kegiatan pembinaan, pelatihan, serta program pengembangan kapasitas yang bertujuan meningkatkan kualitas ASN. Pengembangan karakter ini diarahkan agar ASN memiliki integritas, profesionalisme, serta kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas dan jabatan mereka. Menurut saya, kepercayaan yang diberikan pimpinan ini merupakan peluang yang sangat baik, karena menunjukkan adanya perhatian terhadap aspek karakter ASN, bukan hanya pada aspek administratif atau teknis semata. Dengan adanya ruang tersebut, saya dapat lebih aktif mendorong ASN untuk mengembangkan sikap kerja yang bertanggung jawab, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan dapat meningkat.</i>

Informan Tambahan Kedua

Nama : Dr. Toman Sony Tambunan, S.E., M.Si.
Pekerjaan : Penelaah Teknis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah
Kota Medan
Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan	Hasil
Peneliti	<i>Bagaimana Bapak menilai kondisi ekonomi organisasi dalam memengaruhi ketersediaan fasilitas serta pelaksanaan tugas struktural yang Bapak jalankan?</i>
Informan	<i>Menurut saya, kondisi ekonomi organisasi sangat berpengaruh terhadap ketersediaan fasilitas dan pelaksanaan tugas struktural. Hal ini terutama berkaitan dengan anggaran yang tersedia, karena anggaran menjadi faktor utama dalam penyediaan sarana, prasarana, serta dukungan operasional lainnya. Ketika kondisi ekonomi organisasi cukup baik, maka fasilitas pendukung dan pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih optimal. Sebaliknya, apabila anggaran terbatas, maka pelaksanaan tugas struktural juga harus disesuaikan dengan prioritas yang ada. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi kondisi ekonomi secara berkala dan menyusun perencanaan anggaran yang</i>

- realistis, agar kebutuhan fasilitas dan sumber daya tetap dapat terpenuhi secara proporsional.*
- Peneliti *Apakah dinamika sosial internal, seperti perubahan relasi kerja antarpegawai, menjadi tantangan tersendiri dalam mengarahkan ASN fungsional?*
- Informan *Ya, dinamika sosial internal memang menjadi salah satu tantangan dalam mengarahkan ASN fungsional. Faktor-faktor seperti budaya organisasi, pola hubungan kerja, serta ekspektasi yang berkembang di lingkungan birokrasi turut memengaruhi proses adaptasi ASN terhadap sistem kerja yang baru. Perubahan menuju jabatan fungsional yang lebih dinamis dan berbasis kinerja menuntut penyesuaian budaya kerja dan pola pikir ASN. Selain itu, sistem kerja yang lebih fleksibel juga memerlukan kesiapan mental dan profesional dari setiap ASN agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut secara optimal.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menyikapi tuntutan efisiensi birokrasi yang semakin tinggi di tengah keterbatasan sumber daya yang ada?*
- Informan *Kondisi birokrasi yang semakin menuntut efisiensi di tengah keterbatasan sumber daya perlu disikapi dengan pendekatan yang komprehensif. Hal ini dapat dilakukan melalui reformasi birokrasi yang berkelanjutan, digitalisasi layanan, serta penyederhanaan prosedur kerja. Selain itu, peningkatan koordinasi antarunit kerja, pemanfaatan teknologi informasi, serta pengembangan sumber daya manusia juga menjadi langkah penting. Delegasi wewenang yang jelas dan proporsional turut membantu menciptakan sistem kerja yang lebih efektif. Menurut saya, penting pula membangun visi birokrasi yang jelas, didukung oleh aparatur yang kompeten serta sistem birokrasi yang adaptif dan efisien.*
- Peneliti *Bagaimana Bapak menjembatani perubahan sistem kerja yang dipengaruhi oleh kondisi sosial di luar organisasi?*
- Informan *Menjembatani perubahan sistem kerja yang dipengaruhi oleh kondisi sosial eksternal memerlukan pendekatan yang adaptif dan strategis. Langkah awal yang penting adalah memahami secara mendalam bagaimana perubahan sosial di luar organisasi dapat berdampak pada pola kerja dan kinerja internal. Setelah itu, organisasi perlu merancang strategi penyesuaian yang relevan, baik melalui perubahan kebijakan internal, penyesuaian mekanisme kerja, maupun penguatan komunikasi. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat tetap berjalan efektif dan mampu beradaptasi di tengah lingkungan eksternal yang dinamis.*
- Peneliti *Apakah peran Bapak sebagai perantara antara pimpinan dan ASN fungsional menjadi lebih berat seiring dengan meningkatnya dinamika eksternal?*
- Informan *Ya, peran pejabat struktural sebagai perantara antara pimpinan dan ASN fungsional memang menjadi lebih berat akibat dinamika eksternal yang semakin kompleks. Saat ini, pejabat struktural tidak hanya dituntut untuk mengelola urusan internal organisasi, tetapi juga harus mampu merespons perubahan eksternal yang terjadi dengan cepat. Dalam kondisi tersebut, kemampuan adaptasi, inovasi, serta komunikasi yang efektif menjadi sangat penting. Peran sebagai penghubung antara pimpinan dan ASN fungsional menjadi semakin krusial untuk memastikan kebijakan dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik di tingkat pelaksana.*
- Peneliti *Sejauh mana Bapak mengikuti perkembangan kebijakan nasional terkait reformasi birokrasi sebagai konteks dalam pelaksanaan tugas Bapak?*
- Informan *Saya mengikuti perkembangan kebijakan nasional terkait reformasi birokrasi sebagai bagian dari upaya memahami arah kebijakan pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Reformasi birokrasi sendiri terus berkembang dengan fokus pada peningkatan akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi. Dengan memahami dan mengikuti kebijakan tersebut, saya dapat memastikan bahwa pelaksanaan tugas yang saya jalankan tetap selaras dengan tujuan nasional. Hal ini juga menjadi landasan penting agar kontribusi yang diberikan melalui peran sebagai penelaah teknis kebijakan dapat mendukung pembangunan dan peningkatan kinerja birokrasi secara keseluruhan.*

Informan Tambahan Ketiga

Nama : Rinaldi Sahputra Siagian, S.H., M.H
 Pekerjaan : Penelaah Teknis Kebijakan Badan Riset dan Inovasi Daerah
 Kota Medan
 Lokasi Wawancara : Jl. Jenderal Besar A.H. Nasution No.32, Kec. Medan Johor

Peranan

Hasil

Peneliti *Apakah Bapak melakukan pembinaan secara personal terhadap ASN yang belum menunjukkan performa maksimal setelah mengalami alih jabatan?*

Informan *Ya, pembinaan terhadap ASN yang belum menunjukkan performa maksimal setelah alih jabatan memang sangat penting untuk dilakukan. Pembinaan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi serta kinerja ASN agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dan ekspektasi dari jabatan yang baru mereka emban. Langkah awal yang biasanya dilakukan adalah melakukan evaluasi dan identifikasi kebutuhan. Evaluasi ini mencakup analisis kinerja ASN secara menyeluruh di jabatan barunya, sehingga dapat diketahui area mana saja yang masih memerlukan perbaikan atau penguatan. Dari hasil evaluasi tersebut, kemudian ditentukan jenis pelatihan atau program pengembangan yang paling relevan.*

Peneliti *Bentuk pembinaan seperti apa yang biasanya diberikan kepada ASN tersebut?*

Informan *Program pembinaan yang diberikan dapat beragam, tergantung pada kebutuhan masing-masing ASN. Salah satunya adalah pelatihan teknis yang berkaitan langsung dengan tugas dan tanggung jawab jabatan baru, termasuk pemahaman terhadap teknologi atau sistem kerja yang digunakan. Selain itu, jika diperlukan, ASN juga dapat diberikan pelatihan manajerial, terutama yang berkaitan dengan kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Pengembangan soft skills juga menjadi perhatian, seperti keterampilan komunikasi, kerja sama tim, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Kami juga mendorong adanya program mentoring, di mana ASN yang dibina didampingi oleh ASN senior yang memiliki pengalaman dan kompetensi yang relevan. Dalam beberapa kondisi, rotasi penugasan juga dapat dipertimbangkan untuk memberikan pengalaman kerja yang lebih luas dan pemahaman yang lebih menyeluruh terhadap organisasi.*

Peneliti *Bagaimana proses pengawasan dan evaluasi terhadap ASN yang sedang dibina tersebut?*

Informan *Pengawasan dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa ASN yang dibina menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan arahan yang diberikan. Selain itu, evaluasi juga dilakukan secara periodik untuk menilai sejauh mana perkembangan kinerja ASN serta efektivitas dari program pembinaan yang telah dijalankan. Dalam proses ini, umpan balik yang konstruktif sangat penting. ASN yang dibina perlu mendapatkan masukan yang jelas mengenai hal-hal yang sudah baik maupun aspek yang masih perlu ditingkatkan, sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas tentang langkah perbaikan yang harus dilakukan.*

Peneliti *Apakah motivasi dan dukungan juga menjadi bagian dari proses pembinaan tersebut?*

Informan *Tentu saja. Motivasi dan dukungan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses pembinaan. ASN perlu diberikan dorongan agar tetap bersemangat dan percaya diri dalam meningkatkan kinerjanya setelah alih jabatan. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung proses pembelajaran serta pengembangan diri ASN. Dengan adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja, ASN akan lebih terdorong untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.*

Peneliti *Menurut Bapak, apa hal utama yang perlu diperhatikan agar pembinaan ASN pasca alih jabatan dapat berjalan efektif?*

Informan *Hal utama yang perlu diperhatikan adalah komitmen dan dukungan dari pimpinan instansi. Tanpa komitmen yang kuat, proses pembinaan akan sulit berjalan secara optimal. Selain itu, pembinaan harus dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan, tidak hanya bersifat sesaat. ASN yang dibina juga perlu dilibatkan secara aktif dalam proses pembinaan agar mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pengembangan dirinya sendiri. Dengan pembinaan yang komprehensif dan terarah, diharapkan ASN yang*

sebelumnya belum menunjukkan performa maksimal dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya, serta memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi.



Lampiran 3 Lampiran Dokumentasi Peneliti dan Informan

Informan Kunci



Viza Fandhana, S.E.



Adrian Saleh, S.E.



Shandra Himalaya, SE,
MM.

(Kepala Organisasi
Tatalaksana Kota
Medan)

(Sekretaris Badan Kepegawaian
dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kota Medan)

(Sekretaris Badan
Perencanaan Pembangunan
Daerah Kota Medan)

Informan Utama



Mansursyah, S.Sos.,
M.AP



Supriyono, S.H.



Drs. Abdul Haris Baeha

(Kepala Badan Riset dan
Inovasi Daerah Kota
Medan)
*Menggunakan Batik
merah*

(Pelaksana Harian Sekretaris
Badan Riset dan Inovasi Daerah
Kota Medan)
Menggunakan kemeja hijau

(Kepala Sub Bagian Umum
Badan Riset dan Inovasi
Daerah Kota Medan)

Informan Tambahan



Muhammad Taufik
Rangkuti, S.Pd, M.T.



Dr. Toman Sony Tambunan, SE,
M.Si



Rinaldi Sahputra Siagian,
S.H., M.H.

(Analisis Kebijakan
Badan Riset dan Inovasi
Daerah Kota Medan)

(Penelaah Teknis Kebijakan
Badan Riset dan Inovasi Daerah
Kota Medan)
*Menggunakan kemeja batik
kuning*

(Penelaah Teknis Kebijakan
Badan Riset dan Inovasi
Daerah Kota Medan)