

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PUBLIK DALAM RANGKA REFORMASI BIROKRASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KOTA MAKASSAR

Risma Yuliana Wahab¹, Frida Chairunisa², Muttaqin³, Muh. Syarif Ahmad⁴, Wahyu Nurdiansyah N⁵

^{1,2,3,4,5}Politeknik STIA LAN Makassar

Email : risma.yw@gmail.com¹, fchairunisa@stialanmakassar.ac.id²,
muttaqin@stialanmakassar.ac.id³, syariff.ahmad@gmail.com⁴,
wahyu28@stialanmakassar.ac.id⁵

Abstrak

Kebijakan reformasi birokrasi merupakan agenda strategis nasional untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan publik dalam rangka reformasi birokrasi pada Sekretariat Daerah Kota Makassar. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman serta menggunakan kerangka implementasi kebijakan George C. Edwards III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan reformasi birokrasi belum berjalan optimal. Hambatan utama meliputi sosialisasi yang belum merata dan petunjuk teknis yang belum sepenuhnya jelas, keterbatasan anggaran serta kesenjangan kompetensi aparatur, dan belum adanya mekanisme akuntabilitas yang tegas antara kinerja dengan reward dan punishment. Di sisi lain, disposisi pelaksana relatif kooperatif dan struktur birokrasi didukung oleh pembagian tugas serta SOP yang cukup adaptif terhadap perubahan kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat daerah memerlukan ketahanan regulasi, dukungan sumber daya manusia dan anggaran, serta komitmen kepemimpinan yang konsisten dari tingkat pusat sampai ke unit pelaksana teknis.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Reformasi Birokrasi, Edwards III, Sekretariat Daerah, Makassar.

Abstract

Bureaucratic reform policy is a national strategic agenda aimed at establishing governance that is clean, effective, efficient, accountable, and oriented towards public service. This study aims to analyze the implementation of public policy regarding bureaucratic reform within the Makassar City Regional Secretariat. The research employs a qualitative descriptive approach, utilizing data collection techniques such as participant observation, in-depth interviews, and document analysis. Data analysis was conducted using the Miles and Huberman interactive model and George C. Edwards III's policy implementation framework, which encompasses

communication, resources, implementer disposition, and bureaucratic structure. The results indicate that the implementation of bureaucratic reform policy has not yet proceeded optimally. Key obstacles include uneven dissemination of information and a lack of clarity in technical guidelines, budget constraints and competency gaps among personnel, and the absence of a robust accountability mechanism linking performance to rewards and sanctions. Conversely, the implementers demonstrated a relatively cooperative disposition, and the bureaucratic structure was supported by task allocation and Standard Operating Procedures (SOPs) that were sufficiently adaptable to policy changes. These findings suggest that the success of bureaucratic reform at the local level requires regulatory resilience, adequate human and financial resources, and consistent leadership commitment spanning from the central level down to technical implementation units.

Keywords: Policy Implementation, Bureaucratic Reform, Edwards III, Regional Secretariat, Makassar.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia telah memasuki tahapan yang semakin komprehensif dengan fokus utama pada peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Kebijakan ini ditetapkan secara nasional melalui berbagai regulasi dan rencana aksi, antara lain Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2023 tentang Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tahun 2023–2025, yang mengamanatkan perubahan mendasar pada aspek organisasi, tata laksana, dan sumber daya manusia aparatur. Dalam praktiknya, implementasi kebijakan reformasi birokrasi di tingkat daerah sering menghadapi berbagai tantangan struktural, kultural, dan instrumental, sehingga kesenjangan antara tujuan kebijakan di

tingkat pusat dengan realitas pelaksanaan di lapangan masih kerap terjadi.

Sekretariat Daerah Kota Makassar dipilih sebagai lokasi penelitian karena instansi ini memiliki peran strategis sebagai penggerak utama koordinasi penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pusat pelayanan administrasi bagi seluruh perangkat daerah di Kota Makassar. Berdasarkan observasi awal dan data laporan kinerja instansi, implementasi kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Makassar selama periode 2024–2026 masih lebih banyak berhenti pada pemenuhan administrasi laporan, belum pada perubahan perilaku dan budaya organisasi yang mendasar. Kondisi ini penting dikaji karena keberhasilan penerapan kebijakan reformasi birokrasi tidak hanya ditentukan

oleh regulasi yang baik, tetapi juga oleh kesiapan organisasi pelaksana, kapasitas aparatur, dan dukungan sumber daya di tingkat daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus intrinsik. Data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi pada pihak-pihak terkait di Sekretariat Daerah Kota Makassar. Informan penelitian dipilih secara purposive sampling, meliputi unsur pimpinan instansi, kepala bidang, kepala seksi, staf pelaksana, serta pemangku kepentingan eksternal yang terkait langsung dengan proses implementasi kebijakan reformasi birokrasi. Penentuan jumlah informan didasarkan pada prinsip saturasi data, sehingga diperoleh 10 orang informan kunci yang dianggap mewakili berbagai level jabatan dan unit kerja.

Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan dan verifikasi yang berlangsung secara interaktif dan berkelanjutan sejak pengumpulan data berlangsung. Uji keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber,

teknik, dan waktu untuk memastikan konsistensi dan keandalan informasi yang diperoleh. Kajian hasil penelitian dijelaskan berdasarkan empat variabel implementasi kebijakan George C. Edwards III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Makassar belum berjalan optimal. Pada variabel komunikasi, kebijakan reformasi birokrasi telah disosialisasikan secara internal melalui rapat pimpinan dan penyebaran dokumen peraturan, namun pemahaman di level staf pelaksana masih belum merata dan petunjuk teknis operasional mengenai indikator capaian reformasi birokrasi belum sepenuhnya jelas pada tahap awal implementasi. Akibatnya, masih terdapat variasi persepsi antarunit kerja mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana standar keberhasilan implementasi kebijakan diukur.

Pada variabel sumber daya, hambatan utama terletak pada kesenjangan kompetensi aparatur di jabatan fungsional tertentu dan keterbatasan alokasi anggaran

husus reformasi birokrasi. Beberapa indikator kinerja utama seperti penataan sistem akuntabilitas kinerja instansi, penyederhanaan birokrasi pelayanan, dan transformasi digital administrasi belum dapat berjalan sesuai target karena dukungan sarana prasarana dan anggaran pendukung masih terbatas. Sumber daya manusia pada level pimpinan dinilai relatif memahami arah kebijakan, namun kapasitas staf pelaksana dalam menerjemahkan indikator nasional ke dalam kegiatan operasional masih perlu ditingkatkan secara berkelanjutan.

Pada variabel disposisi pelaksana, respon pimpinan dan sebagian besar aparatur cenderung positif dan kooperatif terhadap kebijakan reformasi birokrasi. Komitmen pimpinan instansi menjadi faktor pendorong utama yang membuat berbagai kegiatan reformasi birokrasi tetap berjalan meskipun dengan keterbatasan sumber daya. Meskipun demikian, masih terdapat sebagian kecil aparatur yang menunjukkan sikap pasif dan cenderung mempertahankan cara kerja lama, karena menganggap reformasi birokrasi hanya sekadar kewajiban administratif tahunan tanpa dampak nyata terhadap kinerja pelayanan.

Pada variabel struktur birokrasi, implementasi kebijakan reformasi birokrasi didukung oleh pembagian tugas yang cukup jelas melalui uraian tugas masing-masing jabatan serta adanya SOP yang adaptif untuk menyesuaikan perubahan kebijakan dari pusat. Tim pengendali reformasi birokrasi instansi juga telah dibentuk dan berfungsi mengoordinasikan pelaporan. Akan tetapi, mekanisme akuntabilitas yang menghubungkan kinerja implementasi kebijakan dengan konsekuensi penghargaan dan sanksi bagi pelaksana belum berjalan secara tegas, sehingga dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik belum dirasakan merata di seluruh unit kerja.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan kebijakan reformasi birokrasi di tingkat daerah sangat dipengaruhi oleh kejelasan komunikasi kebijakan dan ketersediaan sumber daya yang memadai. Ketika petunjuk teknis operasional dan indikator capaian belum sepenuhnya diturunkan secara jelas dari tingkat pusat ke daerah, instansi pelaksana akan mengalami kesulitan dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan teknis sehari-hari. Hal ini berdampak pada lambatnya pencapaian

target reformasi birokrasi dan menimbulkan variasi tingkat kesiapan antarunit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Makassar, sebagaimana juga ditegaskan dalam konsep implementasi kebijakan Edwards III yang menempatkan komunikasi sebagai variabel pertama yang menentukan keberhasilan.

Keterbatasan anggaran khusus dan kesenjangan kompetensi aparatur menjadi faktor penting yang memperlambat transformasi birokrasi agar sesuai dengan standar nasional reformasi birokrasi. Dalam konteks implementasi kebijakan publik, kondisi ini menunjukkan bahwa regulasi yang baik harus diikuti oleh dukungan pembiayaan, pengembangan kapasitas SDM, dan koordinasi lintas unit yang lebih kuat. Di sisi lain, adanya disposisi pelaksana yang positif dan struktur birokrasi yang relatif adaptif menjadi modal penting bagi Sekretariat Daerah Kota Makassar untuk melakukan penyesuaian secara bertahap. Komitmen pimpinan yang kuat dapat menjadi pengungkit utama untuk mengatasi hambatan sumber daya, asalkan diikuti oleh mekanisme pemantauan, evaluasi, dan akuntabilitas kinerja yang berjalan secara konsisten.

Temuan ini juga memperkuat hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia sering kali berhenti pada tataran administratif dan belum menyentuh perubahan budaya organisasi secara mendalam. Oleh karena itu, pendekatan implementasi ke depan tidak boleh hanya berfokus pada pemenuhan laporan, melainkan harus mengutamakan perubahan perilaku aparatur, penyederhanaan proses pelayanan, dan peningkatan kepuasan masyarakat sebagai outcome akhir dari reformasi birokrasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Implementasi kebijakan publik dalam rangka reformasi birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Makassar belum berjalan optimal karena kendala utama berada pada aspek komunikasi kebijakan dan keterbatasan sumber daya manusia serta anggaran. Meskipun disposisi pelaksana yang cenderung positif dan struktur birokrasi yang adaptif sudah mendukung, kondisi tersebut belum cukup untuk memastikan seluruh indikator reformasi birokrasi tercapai secara maksimal dan menghasilkan perubahan budaya organisasi yang mendasar.

Saran

Sekretariat Daerah Kota Makassar perlu memperkuat koordinasi dengan Kementerian PAN-RB dan pemerintah provinsi untuk mempercepat kejelasan petunjuk teknis operasional serta dukungan anggaran dan pengembangan kapasitas aparatur yang lebih terarah. Selain itu, perlu dibangun mekanisme akuntabilitas kinerja yang tegas antara capaian reformasi birokrasi dengan sistem penghargaan dan sanksi, serta dilakukan penyesuaian bertahap terhadap sistem, prosedur, dan budaya kerja agar implementasi kebijakan reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai standar yang ditetapkan dan berdampak nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Edwards, G. C., III. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Laporan Nasional Reformasi Birokrasi Tahun 2024*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Scott, Foresman and Company.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2023 tentang Rencana Aksi Reformasi Birokrasi Tahun 2023–2025*.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Siagian, S. P. (2018). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Dye, T. R. (2017). *Memahami Kebijakan Publik* (Terjemahan). Jakarta: Indeks.