

**IMPLEMENTASI KERJASAMA TIM LINTAS FUNGSI
DAMPAK KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN
BIROKRASI
(STUDI KASUS DI BAGIAN PEREKONOMIAN DAN
SDA KOTA SEMARANG)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**RATIH APRILIA SARI
NIM. 12010123420153**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



SERTIFIKASI

Saya, Ratih Aprilia Sari, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan dengan judul "**Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi (Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang)**" adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, 11 September 2025

Ratih Aprilia Sari

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

IMPLEMENTASI KERJASAMA TIM LINTAS FUNGSI DAMPAK KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI (STUDI KASUS DI BAGIAN PEREKONOMIAN DAN SDA KOTA SEMARANG)

Yang disusun oleh Ratih Aprilia Sari, NIM 12010123420153
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 4 September 2025 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, September 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



msp.

Muhammad Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D

Pembimbing

Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

"Ilmu adalah cahaya, amal adalah jalan, dan doa adalah kekuatan. Bukan hasil yang membuat kuat, melainkan proses panjang dengan doa, usaha, dan kesabaran yang mengajarkan arti sesungguhnya dari perjuangan. Karena kesuksesan sejati adalah buah dari ilmu yang diamalkan, kerja keras yang konsisten, serta tawakal kepada Allah yang tidak pernah berhenti."

- Ratih Aprilia Sari –

Persembahan

1. Alm. Mama Sri Sudarsini tercinta, yang doa dan kasih sayangnya senantiasa menjadi penerang langkahku.
2. Papa, Bapak, dan Ibu, atas kehadiran, cinta, serta dukungan yang tak pernah berhenti menyertai dalam setiap perjuangan.
3. Suami tercinta, yang selalu memberikan kasih sayang, kesabaran, dan kekuatan di setiap perjalanan hidupku.
4. Syafira, Rasya, dan Nadira, ketiga buah hati yang menjadi sumber semangat, inspirasi, dan alasan terindah untuk terus berjuang.
5. Seluruh keluarga, yang selalu hadir memberi doa, dukungan, dan cinta yang tulus.

ABSTRACT

This study aims to gain an in-depth understanding of the implementation of cross-functional team collaboration as an impact of the bureaucratic simplification policy regulated by Ministerial Regulation (Permenpan RB) Number 7 of 2022, with a case study focus on the Division of Economic Affairs and Natural Resources (SDA) at the Regional Secretariat of Semarang City. In practice, however, the implementation of this policy still faces various challenges, including employee resistance, lack of policy dissemination, and weak leadership in promoting a collaborative team-based work culture. This research adopts a qualitative approach using a case study method. Primary data were collected through in-depth interviews with seven informants, comprising structural officials, specific functional officers, and staff members within the Division. Secondary data were obtained from official policy documents and relevant institutional reports. Thematic analysis was employed through a systematic process of coding, categorization, and triangulation to ensure the validity and depth of analysis. The findings reveal that employee understanding of the cross-functional team concept remains low, characterized by individualistic work patterns and hierarchical structures. Workload distribution is uneven, inter-departmental coordination is minimal, and communication tends to follow a top-down pattern. Furthermore, dissemination of the new work system by the Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPP) is highly limited. These conditions have created disparities in workload distribution and have negatively affected employee motivation and well-being. The study highlights the importance of policy support, functional training, organizational communication, and performance based incentive systems to ensure the sustainability of bureaucratic reform. The research contributes to the literature on public sector management by identifying the practical challenges of cross-functional collaboration in local bureaucratic contexts in Indonesia, while offering actionable recommendations to improve the effectiveness of public organizations through collaborative teamwork.

Keywords: *cross-functional teamwork, bureaucratic simplification, public organization, collaboration, bureaucratic reform, Economic and Natural Resources Division.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam implementasi kerja sama tim lintas fungsi sebagai dampak dari kebijakan penyederhanaan birokrasi yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022, dengan fokus pada studi kasus di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Sekretariat Daerah Kota Semarang. Namun, kenyataannya implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi pegawai, kurangnya sosialisasi, serta lemahnya peran kepemimpinan dalam mendorong budaya kerja tim lintas fungsi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan yang terdiri dari pejabat struktural, fungsional tertentu, dan pelaksana di Bagian Perekonomian dan SDA. Data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan dan laporan instansi terkait. Teknik analisis data menggunakan metode tematik dengan proses coding, kategorisasi, dan triangulasi untuk memastikan validitas dan kedalaman analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman pegawai terhadap konsep kerja tim lintas fungsi masih rendah, ditandai dengan pola kerja yang tetap individualistik dan berbasis hierarki. Beban kerja tidak merata, koordinasi antar subbagian minim, dan komunikasi cenderung vertikal. Selain itu, sosialisasi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) mengenai sistem kerja baru sangat terbatas. Kondisi ini menimbulkan ketimpangan dalam distribusi pekerjaan serta berdampak negatif terhadap motivasi dan kesejahteraan pegawai. Penelitian mengidentifikasi pentingnya dukungan kebijakan, pelatihan fungsional, komunikasi organisasi, serta sistem insentif berbasis kinerja tim untuk memastikan keberlanjutan reformasi birokrasi. Temuan penelitian memperkaya khazanah literatur dalam manajemen sektor publik dengan menyoroti tantangan implementatif dari kerja lintas fungsi dalam konteks birokrasi daerah Indonesia, sekaligus memberikan rekomendasi praktis untuk meningkatkan efektivitas organisasi publik melalui kerja tim lintas fungsi.

Kata kunci: kerja tim lintas fungsi, penyederhanaan birokrasi, organisasi publik, kolaborasi, reformasi birokrasi, Bagian Perekonomian dan SDA.

KATA PENGANTAR

Dengan penuh rasa syukur, penulis menyampaikan puji dan terima kasih kepada Allah Subhanahu wa ta'ala atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya yang telah mengantarkan penulis hingga berhasil menyelesaikan tesis yang berjudul **"IMPLEMENTASI KERJASAMA TIM LINTAS FUNGSI DAMPAK KEBIJAKAN PENYEDERHANAAN BIROKRASI (Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang)"**. Penulisan tesis ini disusun sebagai salah satu bentuk pemenuhan syarat akademik untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (S2) pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Selama proses penelitian, penulis memperoleh banyak arahan, masukan, kritik, dan motivasi yang sangat berarti. Oleh karena itu, penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga tercinta, terutama orang tua, suami, adik, dan anak penulis, atas doa, cinta, dan semangat yang senantiasa menguatkan dalam setiap langkah.
2. Prof. Faesal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, atas dukungan dan semangat yang diberikan selama masa studi.
3. Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas dukungannya hingga penulis dapat menyelesaikan studi.

4. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, memberikan arahan, serta memotivasi penulis selama proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen pengajar di Program Studi Magister Manajemen yang telah membagikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis.
6. Seluruh staf akademik Program Studi Magister Manajemen atas bantuan dan pelayanannya selama masa studi.

Penulis menyadari bahwa thesis ini masih jauh dari sempurna. Meskipun demikian, penulis berharap karya ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca serta menjadi inspirasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya.

Semarang, 11 September 2025



Ratih Aprilia Sari

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SERTIFIKASI.....	ii
PENGESAHAN TESIS.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Perumusan Masalah	17
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	20
1.3.1 Tujuan Penelitian	20
1.3.2 Kegunaan Penelitian	21
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	23
2.1 Konsep Penyederhanaan Birokrasi	23
2.1.1 Definisi dan Pentingnya Penyederhanaan Birokrasi.....	23
2.1.2 Tujuan dan Dampak Penyederhanaan Birokrasi.....	24
2.1.3 Kerjasama Tim dalam Organisasi Publik	24
2.1.4 Antecedents Efektivitas Kerja Tim Lintas Fungsi.....	25
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	27
2.3 Alur Kerangka Pemikiran	33
2.4 <i>Grand Theory</i>	34
2.4.1 Teori Birokrasi Max Weber (1920)	34
2.4.2 Teori <i>Reinventing Government</i> (1995)	35

2.4.3	Teori Manajerialisme: Kesejahteraan sebagai Tujuan Organisasi Pemerintahan	36
2.4.4	Kesimpulan	37
BAB III METODE PENELITIAN		38
3.1	Pendekatan Penelitian	38
3.2	Jenis dan Sumber Data	40
3.2.1	Jenis Data	40
3.3	Narasumber Penelitian	42
3.3.1	Subjek Penelitian	42
3.3.2	Klasifikasi Narasumber	43
3.4	Instrumen Penelitian (Kualitatif)	45
3.4.1	Inteview Guidance (Pedoman Wawancara)	45
3.5	Catatan Observasi	50
3.6	Metode Pengumpulan Data	50
3.6.1	Wawancara Mendalam	50
3.6.2	Observasi Lapangan	51
3.6.3	Studi Dokumen	51
3.6.4	<i>Probing</i> (Pendalaman Jawaban)	51
3.7	Teknik Analisis dan Pengolahan Data	53
3.7.1	Metode Pengolahan Data	53
3.7.2	Pemberian Kode (Coding)	53
3.7.3	Pengategorian Data (Kategorisasi)	53
3.8	Triangulasi Data	54
3.8.1	Triangulasi Sumber Data	54
3.8.2	Pengategorian Data (Kategorisasi)	55
3.9	Triangulasi Data	56
3.9.1	Triangulasi Sumber Data	56
3.9.2	Triangulasi Metode	57
3.9.3	Kesimpulan Triangulasi	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		60
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	60
4.2	Karakteristik Informan Penelitian	62
4.3	Analisis Hasil Penelitian	64

4.3.1	Analisis Data Penelitian.....	67
4.3.2	Rumusan Kesimpulan Seluruh Narasumber	101
4.4	Pembahasan.....	103
4.4.1	Pemahaman dan Respon Pegawai terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	103
4.4.2	Hambatan dalam Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi	105
4.4.3	Peran Pimpinan dalam Mendukung Kerja Tim Lintas Fungsi	106
4.4.4	Keberlanjutan serta Dampak Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang	108
BAB V PENUTUP.....		110
5.1	Kesimpulan	110
5.2	Implikasi Kebijakan	111
5.3	Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang.....	113
5.3.1	Keterbatasan Penelitian.....	113
5.3.2	Agenda Penelitian Mendatang	116
DAFTAR PUSTAKA		119
LAMPIRAN 1.....		123
LAMPIRAN 2.....		126
LAMPIRAN 3.....		150
LAMPIRAN 4.....		211
LAMPIRAN 5.....		219
LAMPIRAN 6.....		223
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		230

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Ketidaksesuaian Antara Amanat Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 dan Realita di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang.....	5
Tabel 1.2	Instrumen/Panduan Wawancara Studi Pendahuluan.....	6
Tabel 1.3	Rangkuman Perbandingan Penelitian Sebelumnya dengan Penelitian di Bagian Perekonomian dan SDA.....	15
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	28
Tabel 3.1	Paradigma Penelitian Kualitatif	39
Tabel 3.2	Informan/ Partisipan Penelitian.....	44
Tabel 3.3	Matrix Panduan Wawancara Penelitian	48
Tabel 4.1	Karakteristik Informan	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Alur Kerangka Pemikiran.....	33
Gambar 4.1	Analisis Pertanyaan Penelitian tentang Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi dalam Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Interview Guide	123
Lampiran 2. Rangkuman Data Wawancara	126
Lampiran 3. Validasi Hasil Wawancara	150
Lampiran 4. Informed Consent	211
Lampiran 5. Dokumentasi Wawancara	219
Lampiran 6. Data Dukung Penelitian.....	223

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2022 mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 (Permenpan 7/2022) tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Peraturan ini menegaskan pentingnya penyesuaian sistem kerja di lingkungan pemerintahan untuk mempercepat proses birokrasi melalui pembentukan tim kerja yang lebih kolaboratif dan efisien. Dalam konteks penelitian ini, konsep kerjasama tim menjadi aspek kunci dalam memastikan keberhasilan implementasi kebijakan tersebut. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja, dengan mengganti sistem kerja yang hierarkis dan terpisah-pisah yang memperlambat pengambilan keputusan, menjadi sistem kerja yang lebih kolaboratif dan dinamis. Fokus dari transformasi tersebut adalah kerja tim yang berorientasi pada hasil.

Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 90 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Sistem Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang, yang merupakan turunan dari Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 14 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Semarang (sebagai amanat dari Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah), menunjukkan bahwa setiap sub bagian di Bagian Perekonomian dan SDA memiliki fungsi dan sistem kerja yang berbeda satu sama

lain. Perbedaan ini menyebabkan perlunya mekanisme kerja sama tim lintas fungsi untuk memastikan efektivitas koordinasi dan sinergi antar unit. Dalam Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 90 Tahun 2021, khususnya Pasal 38 sampai dengan Pasal 43, telah diatur mengenai tugas dan fungsi masing-masing sub bagian yang menunjukkan perlunya koordinasi yang lebih erat dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan.

Dengan adanya peraturan tersebut, peran kerja sama tim lintas fungsi menjadi semakin krusial dalam memastikan kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat berjalan optimal. Namun, hingga saat ini, belum ada kajian yang mendalam mengenai implementasi kerja sama tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan kerja sama tim lintas fungsi dalam menghadapi tantangan penyederhanaan birokrasi serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja tim tersebut.

Kerjasama tim lintas fungsi dalam suatu organisasi publik memegang peranan penting dalam memastikan bahwa setiap unit atau departemen yang berbeda dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pada konteks birokrasi, sistem kerja yang terkotak-kotak dan terpusat sering kali menyebabkan terhambatnya pelayanan, lambatnya proses pengambilan keputusan, serta terbatasnya komunikasi antar unit. Oleh karena itu, penerapan tim kerja lintas fungsi menjadi salah satu solusi yang ditawarkan dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan mempercepat pelayanan publik. Tim kerja lintas fungsi adalah kelompok kerja yang terdiri dari individu-individu dari berbagai departemen

atau fungsi yang berbeda dalam organisasi, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang spesifik. Tim ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, penyelesaian masalah yang lebih efisien, dan peningkatan inovasi karena adanya berbagai perspektif dari anggota tim yang berbeda latar belakang. Dalam lingkungan pemerintahan, kerja lintas fungsi menjadi semakin penting dengan adanya tuntutan reformasi birokrasi untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien.

Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang merupakan salah satu unit penting dalam pemerintahan daerah yang berperan dalam pengelolaan ekonomi mencakup pengelolaan BUMD dan asset daerah serta pengelolaan sumber daya alam. Dengan adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi, bagian ini diharapkan mampu menyesuaikan sistem kerjanya agar lebih efisien dan berfokus pada hasil. Penyederhanaan struktur organisasi melalui penghapusan jabatan eselon III dan IV memunculkan tantangan baru, terutama dalam hal koordinasi dan komunikasi antar pegawai yang sebelumnya memiliki peran dan wewenang berbeda. Kondisi saat ini di Bagian Perekonomian dan SDA belum terbentuk sistem kerja tim lintas fungsi yang menyebabkan pekerjaan lebih lama selesai dikarenakan beban kerja hanya bertumpu pada pegawai tertentu.

Fenomena gap yang diangkat dalam penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antara harapan dari kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja sama tim dan realitas implementasi di lapangan. Meskipun kebijakan tersebut telah secara eksplisit menekankan pentingnya pembentukan tim kerja yang lebih kolaboratif, di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, pembentukan tim

lintas fungsi masih menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan tersebut antara lain adalah resistensi dari pegawai yang telah terbiasa dengan sistem kerja hierarkis, serta kurangnya pemahaman tentang cara kerja tim lintas fungsi. Berdasarkan pengamatan peneliti, selaku salah satu staff yang juga bekerja di bagian perekonomian dan SDA Kota Semarang, peneliti mengamati bahwa sistem kerja tim belum diterapkan secara optimal. Para pegawai masih menjalankan pola kerja lama yang lebih individualis, tanpa menerapkan kolaborasi dalam tim. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) yaitu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertanggung jawab atas pembinaan pegawai masih kurang aktif dalam mensosialisasikan pentingnya kerja tim. Pemimpin Bagian perekonomian dan SDA kurang memberikan perhatian terhadap penerapan sistem kerja tim. Fokus pemimpin lebih terarah pada hasil akhir pekerjaan tanpa memperhatikan proses kolaboratif yang seharusnya dilakukan antar anggota tim.

Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 menuntut perubahan signifikan dalam sistem kerja di lingkungan pemerintahan, termasuk di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Kebijakan ini menekankan pentingnya pembentukan tim kerja lintas fungsi yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil, serta pembagian beban kerja yang merata. Namun, berdasarkan pengamatan dan wawancara awal dengan beberapa pegawai di Bagian Perekonomian dan SDA, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara amanat kebijakan tersebut dengan realitas di lapangan.

Beberapa tantangan yang muncul antara lain resistensi pegawai terhadap perubahan sistem kerja, kurangnya sosialisasi dari Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP), serta fokus pimpinan yang lebih mengutamakan hasil akhir tanpa memperhatikan proses kolaboratif. Untuk menggambarkan secara jelas gap antara harapan

kebijakan dan realitas implementasi, berikut disajikan **Tabel 1.1** yang membandingkan amanat Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 dengan kondisi aktual di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang.

Tabel 1.1
Ketidaksesuaian Antara Amanat Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 dan Realita di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang

No	Amanat Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022	Realita di Bagian Perekonomian dan SDA
1	Pembentukan tim kerja lintas fungsi untuk mendukung kolaborasi	Tim lintas fungsi belum terbentuk secara optimal, pola kerja masih individualis dan hirarkis
2	Pembagian beban kerja yang merata dan adil	Beban kerja tidak merata, ada subbagian yang memiliki beban kerja berat dan yang ringan
3	Pemimpin sebagai fasilitator dan pendorong kerja kolaboratif	Pemimpin lebih fokus pada hasil akhir, kurang mendorong proses kolaborasi antar subbagian
4	Sosialisasi intensif mengenai kerja sama lintas fungsi	Sosialisasi dari BKPP terkait pentingnya kerja sama lintas fungsi masih minim

Wawancara pendahuluan dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Instrumen wawancara yang digunakan dalam studi pendahuluan mencakup beberapa pertanyaan utama yang berfokus pada tantangan dan kondisi aktual kerja tim lintas fungsi di instansi tersebut yang terangkum pada **Tabel 1.1** berikut.

Tabel 1.2
Instrumen/Panduan Wawancara Studi Pendahuluan

No	Pertanyaan Wawancara	Tujuan Pertanyaan
1	Bagaimana kebijakan pimpinan dalam mengawasi pelaksanaan tugas di Bagian Perekonomian dan SDA?	Menilai sejauh mana pimpinan memberikan arahan dan perhatian terhadap proses kerja, bukan hanya hasil akhir.
2	Bagaimana koordinasi antar sub bagian dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?	Mengidentifikasi tingkat koordinasi antar pegawai dan sub bagian dalam melaksanakan tugas.
3	Apa kendala utama yang dihadapi pegawai dalam berkoordinasi lintas sub bagian?	Menggali faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kerja sama antar sub bagian.

Dalam wawancara tersebut dengan beberapa pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang, Subkoordinator Bina Usaha, **P4**, mengungkapkan bahwa orientasi pimpinan sering kali hanya fokus pada hasil akhir pekerjaan.

"Pimpinan hanya ingin melihat hasil pekerjaan selesai tanpa terlalu mempedulikan prosesnya. Hal ini membuat kami bekerja secara terpisah di sub bagian masing-masing tanpa adanya koordinasi yang memadai".

Pada sisi lain, pegawai yang terbiasa bekerja secara independen dan terkotak-kotak menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja tim yang lebih kolaboratif dan horizontal. **P5**, rekan **P4** di Subkoordinator Bina Usaha, menambahkan bahwa para pegawai juga hanya berfokus pada pekerjaan yang ada di sub bagian mereka sendiri.

"Setiap orang di sini cenderung bekerja sesuai dengan tugas di sub bagiannya. Kolaborasi lintas sub bagian jarang terjadi karena tidak ada sistem yang mendukung atau mewajibkan hal itu".

Hal ini menunjukkan adanya gap antara kebijakan dan implementasi di lapangan, yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan kerjasama lintas fungsi, baik

dari segi kebijakan, kurangnya sumber daya manusia yang menduduki jabatan fungsional, hingga minimnya sosialisasi dan informasi dari BKPP.

Peneliti dalam studi ini memiliki posisi ganda, yaitu sebagai aparatur yang bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA sekaligus sebagai peneliti yang melakukan kajian akademik. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias ataupun konflik peran, mengingat kedekatan peneliti dengan subjek penelitian dapat memengaruhi proses pengumpulan maupun interpretasi data. Untuk meminimalkan hal tersebut, peneliti menegaskan komitmen untuk menempatkan diri secara netral, independen, dan objektif dalam seluruh tahapan penelitian.

Upaya yang dilakukan untuk menjaga obyektivitas antara lain: (1) menggunakan prosedur triangulasi sumber data (wawancara, observasi, dan dokumen resmi), (2) melakukan *member checking* dengan meminta konfirmasi hasil wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi, serta (3) menyusun catatan reflektif selama penelitian untuk membedakan persepsi pribadi dengan temuan empiris. Dengan demikian, posisi peneliti sebagai insider tidak dijadikan hambatan, melainkan justru memberikan pemahaman kontekstual yang lebih kaya, tanpa mengurangi obyektivitas hasil penelitian.

Penelitian-penelitian terdahulu yang menunjukkan gap dan kebaruan dalam penelitian ini terkait kurangnya perhatian pada faktor budaya kerja, hambatan komunikasi, dan resistensi terhadap perubahan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi di sektor publik. Penelitian Stipp et al (2018) mempelajari bagaimana inovasi terjadi melalui tim lintas fungsi di organisasi sektor publik. Studi kualitatif menunjukkan bahwa tim formal sementara lebih efektif menghasilkan inovasi

incremental dalam proses internal dibandingkan tim informal permanen. Hal ini penting untuk memahami struktur tim yang optimal untuk mendukung perubahan kebijakan.

Penelitian Denison et al (1996) mengembangkan kerangka kerja diagnostik berdasarkan data kualitatif dari wawancara individu dan kelompok serta observasi tim lintas fungsi. Temuan menunjukkan pentingnya konteks organisasi, proses internal, dan pengukuran hasil untuk memahami efektivitas tim lintas fungsi di berbagai organisasi. Namun penelitian tersebut tidak spesifik membahas kerja tim lintas fungsi pada organisasi publik atau pemerintahan seperti pada penelitian di Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang.

Fenomena ini penting karena efektivitas kerjasama tim menjadi kunci utama untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan kebijakan tersebut dan peningkatan kualitas hasil kerja. Meskipun tim kerja kolaboratif diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja, realitasnya menunjukkan bahwa pegawai merasa masih menghadapi kesulitan dalam mengadopsi sistem kerja baru. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kerjasama tim diterapkan di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam konteks penyederhanaan birokrasi, serta dampaknya terhadap efektivitas kerja.

Tim-tim kerja lintas fungsional yang apabila dibentuk nantinya diharapkan mampu menggantikan pola kerja yang sebelumnya lebih hierarkis dengan pola kerja yang lebih kolaboratif dan fungsional. Kerjasama tim yang baik tidak hanya akan memudahkan penyelesaian tugas, tetapi juga dapat mempercepat pengambilan keputusan (Mendrofa et al., 2022), yang pada akhirnya berdampak positif pada hasil

kerja pada Bagian Perekonomian dan SDA, Setda Kota Semarang. Namun, proses implementasi ini tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti penyesuaian budaya kerja, resistensi dari beberapa pegawai yang terbiasa dengan sistem kerja lama, serta kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi pegawai dalam bekerja secara tim. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menggali lebih dalam mengenai implementasi kerjasama tim dalam konteks kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang.

Tujuan lainnya dari kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerjasama tim adalah untuk meningkatkan kualitas kerja (Gede & Putu, 2018). Dengan menghilangkan struktur hierarkis yang panjang, diharapkan pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien (Rizki et al., 2024). Kerjasama tim menjadi instrumen penting yang dapat mendukung tercapainya tujuan tersebut. Kerjasama tim yang efektif akan mempengaruhi efektivitas tim kerja, termasuk proses kognitif, motivasi, dan perilaku yang mendukung efektivitas tim dalam berbagai konteks organisasi (Kozlowski & Ilgen, 2006). Dalam penelitian ini dengan studi pada Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, kualitas kerjasama tim yang baik diharapkan dapat mempercepat proses pelaksanaan kebijakan dan program-program yang berkaitan dengan pertumbuhan ekonomi dan pengelolaan sumber daya alam. Namun, untuk mencapai hal tersebut, diperlukan adanya sistem pendukung yang memadai, seperti pelatihan yang relevan bagi para pegawai, teknologi informasi yang mendukung kerja tim, serta insentif yang mendorong kolaborasi di antara pegawai. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana hal-

hal tersebut apabila diimplementasikan di Bagian Perekonomian dan SDA, serta dampaknya terhadap efektivitas kerja tim dan hasil kerja.

Meskipun kebijakan penyederhanaan birokrasi sudah diluncurkan dengan jelas, pelaksanaannya di tingkat daerah tidak selalu berjalan mulus. Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang menghadapi beberapa kendala yang menghambat terlaksananya implementasi kerjasama tim. Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan, di mana pegawai yang sudah terbiasa bekerja dengan sistem hierarkis dan terkotak-kotak merasa sulit untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru yang lebih horizontal dan berbasis tim. Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik dari segi pemahaman maupun pelatihan, juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas kerjasama tim. Tim-tim kerja yang dibentuk mungkin belum sepenuhnya memahami bagaimana mereka harus bekerja dalam tim yang lintas disiplin, dan ini dapat mengakibatkan inefisiensi dalam pelaksanaan tugas. Faktor lain yang perlu diperhatikan adalah komunikasi antar pegawai. Dalam birokrasi yang lebih sederhana, komunikasi yang terbuka dan efektif menjadi kunci (Firdausa et al., 2024). Namun, dalam praktiknya, sering kali masih ditemukan hambatan komunikasi yang berasal dari perbedaan persepsi atau kurangnya pemahaman akan peran masing-masing anggota tim. Dalam penelitian Dahlke et al (2018) data wawancara dengan 22 partisipan mengungkapkan bahwa hubungan tim memengaruhi kualitas perawatan dan kepuasan kerja. Faktor-faktor penting dalam kerja tim yang efektif adalah kepercayaan, komunikasi, dan tujuan bersama.

Negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Australia telah lebih dulu menerapkan reformasi birokrasi dengan mengedepankan manajemen

yang lebih fleksibel, desentralisasi kewenangan, dan implementasi teknologi untuk mendukung proses kerja (Zuchri, 2020). Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah penerapan tim kerja lintas sektor dan lintas fungsi. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat serta penyelesaian masalah yang lebih kolaboratif. Kerjasama tim dalam konteks organisasi publik telah menjadi topik yang banyak dibahas dalam literatur manajemen dan administrasi publik. Organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan organisasi swasta, terutama dalam hal tujuan dan proses kerja (Fadhly, 2019). Kerjasama tim di organisasi publik sering kali dihadapkan pada tantangan seperti kompleksitas regulasi, sistem hierarkis yang kaku, dan kurangnya insentif untuk inovasi.

Penelitian thesis ini berangkat dari berbagai penelitian terdahulu yang khusus meneliti secara eksplisit terkait kerja tim lintas fungsi dan berusaha memberikan analisis terkait celah atau gap pada penelitian sebelumnya. Penelitian Kurniawan & Dwi (2024) mengeksplorasi dampak reformasi birokrasi di Indonesia, termasuk perubahan posisi fungsional dan tantangan dalam memastikan keberlanjutan kinerja pegawai negeri. Artikel ini relevan untuk menunjukkan tantangan adaptasi dalam kerjasama lintas fungsi di sektor publik Indonesia. Penelitian Dira et al (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan tim dalam organisasi publik sangat bergantung pada budaya organisasi, kualitas komunikasi antar anggota tim, serta dukungan manajerial. Selain itu, penelitian Athanasaw (2003) menemukan bahwa tim lintas fungsi di sektor publik memerlukan keahlian, keterampilan, dan kemampuan tertentu untuk efektif. Faktor penting termasuk

pengalaman kerja profesional, partisipasi dalam pelatihan kolaborasi, dan jenis penugasan tim (misalnya, sukarela atau ditugaskan). Penelitian ini menyoroti pentingnya pembentukan tim yang didukung oleh pelatihan dan pengalaman. Studi Pakarinen & Virtanen (2017a) mengevaluasi aplikasi tim lintas fungsi dalam organisasi sektor publik dan menyimpulkan bahwa tim lintas fungsi dapat meningkatkan kolaborasi internal dan koordinasi. Namun, penelitian ini belum mendalami bagaimana dinamika lintas fungsi memengaruhi adaptasi tim terhadap kebijakan baru seperti penyederhanaan birokrasi. Penelitian Anderson et al (2023) mengidentifikasi tantangan kolaborasi tim kerja lintas fungsi yang mencakup perbedaan budaya organisasi, visi, dan hambatan dalam manajemen tenaga kerja. Fokus utamanya adalah pada sektor organisasi pelayanan kesehatan. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi akan memfasilitasi kerjasama tim yang efektif, sementara komunikasi yang terbuka dan transparan di antara anggota tim akan memudahkan penyelesaian masalah (Afrizal et al., 2024). Selain itu, kepemimpinan yang mendukung, dalam bentuk arahan yang jelas dan dukungan terhadap pengembangan tim, juga memainkan peran penting dalam efektivitas kerjasama tim (Eko, 2021). Harapan kedepannya penyederhanaan birokrasi, tim-tim yang dibentuk harus mampu beradaptasi dengan cepat dan bekerja secara efektif meskipun dalam situasi yang sering kali tidak pasti. Studi oleh McGuier et al (2024) yang mengkaji kerjasama tim dalam konteks implementasi inovasi di sektor kesehatan dan layanan manusia, menunjukkan bahwa kerjasama tim mempengaruhi hasil implementasi melalui fungsi tim yang adaptif, komunikasi yang efektif, serta masalah dalam fungsi tim. Penelitian Oteshova et al (2021) karakteristik kerja sama

tim yang efektif adalah rasa hormat, mendengarkan, kepercayaan, dan tujuan bersama. Hambatan dalam kerja sama meliputi masalah komunikasi, komitmen terhadap pekerjaan, dan familiaritas (Dahlke & Stahlke, 2017).

Penelitian terdahulu telah menunjukkan manfaat kerjasama lintas fungsi dalam meningkatkan koordinasi, kolaborasi, dan kinerja organisasi, terutama dalam konteks inovasi hasil kerja. Namun, adaptasi tim lintas fungsi dalam menghadapi perubahan struktural besar, seperti penyederhanaan birokrasi di sektor publik, belum banyak diteliti secara mendalam. Sebagian besar penelitian yang ada cenderung berfokus pada konteks negara maju, dengan budaya kerja dan dukungan teknologi yang berbeda, sehingga belum menggambarkan dinamika kerja dan tantangan unik yang dihadapi oleh organisasi publik di Indonesia. Selain itu, meskipun penelitian sebelumnya menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam tim lintas fungsi, mekanisme adaptasi tim terhadap kebijakan baru yang sering kali tidak pasti berbeda dengan Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, bagian BKPP saja tidak memberikan penyuluhan terkait kerja tim lintas fungsi ini sehingga penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi, masih menjadi celah penelitian yang signifikan didalam thesis ini. Begitu pula, interaksi antar-unit kerja dalam tim lintas fungsi yang bertanggung jawab menjalankan kebijakan baru belum banyak dieksplorasi, terutama bagaimana perbedaan peran dan tanggung jawab baru memengaruhi efektivitas kerjasama. Thesis ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan mengeksplorasi dinamika, tantangan, dan mekanisme adaptasi tim lintas fungsi

dalam konteks penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang.

Penelitian ini memiliki urgensi tinggi, terutama karena implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang tidak hanya akan berdampak pada efektivitas internal organisasi, tetapi juga akan mempengaruhi kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Pemerintah daerah Kota Semarang merupakan salah satu pemerintah daerah yang terus berupaya meningkatkan kinerja dalam bidang ekonomi dan pengelolaan sumber daya alam. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana kebijakan penyederhanaan birokrasi yang disertai dengan kerjasama tim dapat berkontribusi dalam mempercepat pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Penelitian ini juga berupaya memberikan kontribusi akademik dalam bidang manajemen organisasi, khususnya terkait dengan implementasi kebijakan reformasi birokrasi di sektor publik. Dengan memfokuskan studi pada Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas kerjasama tim di era penyederhanaan birokrasi.

Penelitian tentang kerja sama tim lintas fungsi dan reformasi birokrasi telah banyak dilakukan, baik di tingkat nasional maupun internasional. Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada konteks negara maju dengan budaya kerja dan sistem birokrasi yang berbeda dari Indonesia. Selain itu, penelitian-penelitian terdahulu cenderung mengkaji kerja tim lintas fungsi dalam konteks organisasi swasta atau sektor kesehatan, sehingga belum banyak yang secara spesifik

membahas dinamika kerja tim lintas fungsi dalam konteks penyederhanaan birokrasi di sektor publik, khususnya di Indonesia.

Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan fokus pada implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Untuk menunjukkan posisi penelitian ini dalam kaitannya dengan penelitian sebelumnya, berikut disajikan **Tabel 1.2** yang merangkum perbandingan antara temuan-temuan penelitian terdahulu dengan fokus penelitian ini. Tabel ini juga bertujuan untuk menunjukkan kebaruan (novelty) dari penelitian ini, terutama dalam konteks penyederhanaan birokrasi di sektor publik Indonesia.

Tabel 1.3
Rangkuman Perbandingan Penelitian Sebelumnya dengan
Penelitian di Bagian Perekonomian dan SDA

No	Penelitian Sebelumnya	Temuan Utama	Celah/Kesempatan Pengembangan untuk Penelitian Ini
1	Denison et al (1996)	Pentingnya konteks organisasi, proses internal, dan pengukuran hasil untuk efektivitas tim lintas fungsi.	Penelitian ini akan mengkaji lebih dalam konteks organisasi publik di Indonesia, khususnya Bagian Perekonomian dan SDA, yang memiliki mandat vital dalam pengelolaan ekonomi daerah.
2	Athanasaw (2003)	Karakteristik tim dan kompetensi anggota berpengaruh signifikan terhadap efektivitas tim lintas fungsi.	Penelitian ini mengembangkan pemahaman tentang kompetensi pegawai ASN dalam konteks birokrasi daerah yang

No	Penelitian Sebelumnya	Temuan Utama	Celah/Kesempatan Pengembangan untuk Penelitian Ini
			berbeda dengan sektor privat.
3	Stipp et al (2018)	Tim lintas fungsi menghasilkan inovasi incremental melalui perspektif multidisiplin.	Penelitian ini memperdalam aspek inovasi kolaboratif dengan pendekatan kualitatif untuk mengetahui dinamika nyata di lapangan, bukan sekadar hasil kuantitatif.
4	Pakarinen & Virtanen (2017)	Organisasi matriks dan tim lintas fungsi memperbaiki koordinasi sektor publik.	Penelitian ini melihat sejauh mana koordinasi tersebut berjalan di instansi pemerintah daerah, yang memiliki struktur birokrasi dan budaya kerja berbeda.
5	Sandoff & Nilsson (2016)	Tantangan kolaborasi tim pada organisasi baru karena lemahnya kepemimpinan.	Penelitian ini menyoroti langsung peran pimpinan Bagian dalam mendorong atau justru menghambat kerja tim lintas fungsi di lingkungan ASN.
6	Shea et al (2018)	Faktor organisasi, iklim tim, dan persepsi individu memengaruhi efektivitas tim lintas fungsi.	Penelitian ini menekankan persepsi pegawai ASN terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi, yang berbeda dari organisasi privat karena diwarnai aturan dan budaya hierarkis.
7	Naptalina et al (2022)	Hambatan penyederhanaan birokrasi di Indonesia:	Penelitian ini menguji langsung di lapangan bagaimana sosialisasi

No	Penelitian Sebelumnya	Temuan Utama	Celah/Kesempatan Pengembangan untuk Penelitian Ini
		minim sosialisasi dan resistensi budaya.	kebijakan dan resistensi muncul pada Bagian Perekonomian dan SDA, serta implikasinya bagi keberlanjutan reformasi.

Tabel 1.3 menjelaskan, berdasarkan tujuh penelitian sebelumnya, dapat ditarik benang merah bahwa efektivitas tim lintas fungsi sangat dipengaruhi oleh faktor konteks organisasi, kompetensi anggota, kepemimpinan, koordinasi, hingga resistensi budaya organisasi. Mayoritas penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga menghasilkan temuan yang bersifat general dan statistikal. Penelitian ini mencoba mengisi celah dengan pendekatan kualitatif studi kasus agar lebih mampu mendalami dinamika implementasi di lapangan, khususnya pada instansi publik yang memiliki karakteristik birokrasi dan mandat strategis dalam pengelolaan ekonomi daerah. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya membandingkan ‘belum adanya penelitian terdahulu dengan hal-hal tertentu di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang’, melainkan memperluas pemahaman tentang bagaimana tim lintas fungsi bekerja dalam konteks pemerintahan daerah pada sektor kecil. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang pengembangan untuk riset selanjutnya, misalnya melalui perbandingan antarwilayah (kota vs kabupaten, Jawa vs luar Jawa) mengingat kebijakan penyederhanaan birokrasi berlaku secara nasional. Perbandingan tersebut akan memperlihatkan bagaimana adaptasi konteks lokal memengaruhi efektivitas implementasi tim lintas fungsi.

1.2 Perumusan Masalah

Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerjasama tim, yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022, telah membawa perubahan signifikan terhadap struktur dan sistem kerja di lingkungan pemerintahan, termasuk di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang. Meskipun kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan sistem kerja yang lebih kolaboratif dan efisien, pada kenyataannya, implementasi kerjasama tim di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti resistensi terhadap perubahan, kurangnya pemahaman mengenai cara kerja tim yang efektif, serta perbedaan budaya organisasi yang mempengaruhi kolaborasi antar pegawai.

Salah satu aspek kunci dari kebijakan ini adalah peralihan dari struktur hierarkis tradisional menuju sistem kerja berbasis kerjasama tim. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pembentukan tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang belum optimal, dengan beban kerja yang tidak merata dan minimnya dukungan dari pimpinan dan BKPP dalam menyosialisasikan pentingnya kerja sama lintas fungsi. Ini mengakibatkan pola kerja yang individualis dan terkotak-kotak, serta menghambat proses koordinasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan efisien.

Penelitian ini mengidentifikasi adanya gap antara harapan yang diamanatkan oleh kebijakan penyederhanaan birokrasi dan realitas implementasi di lapangan, yang melibatkan berbagai tantangan seperti resistensi dari pegawai yang sudah terbiasa dengan sistem kerja lama, serta kurangnya pelatihan dan dukungan dari manajemen. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan kerjasama tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Fokus penelitian adalah

untuk menganalisis bagaimana kerjasama tim tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks kebijakan penyederhanaan birokrasi dan dampaknya terhadap kualitas hasil kerja dan efektivitas organisasi.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, serta dengan mempertimbangkan teori manajerialisme yang menekankan pada efisiensi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan birokrasi, beberapa pertanyaan penelitian yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat pemahaman dan respon pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui sistem kerja tim lintas fungsi, serta siapa yang diuntungkan dan dirugikan dari perubahan ini?
2. Apa saja hambatan yang muncul dalam upaya implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA, terutama yang disebabkan oleh kurangnya sosialisasi kebijakan dari BKPP, serta bagaimana dampaknya terhadap keadilan dan kesejahteraan pegawai?
3. Bagaimana sikap dan peran pemimpin di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam mendukung kerja tim lintas fungsi, serta apakah perubahan ini mendorong meritokrasi birokrasi atau justru memperkuat ketimpangan dalam sistem kerja?
4. Sejauh mana perspektif keberlanjutan dan peluang keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam jangka panjang, serta

bagaimana dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai dan keadilan dalam distribusi sumber daya?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami, menganalisis, dan mengevaluasi implementasi kerjasama tim sebagai dampak dari kebijakan penyederhanaan birokrasi berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 (Permenpan No. 7/2022) di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Sekretariat Daerah Kota Semarang. Tujuan penelitian ini meliputi:

1. Menganalisis tingkat pemahaman dan respon pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui sistem kerja tim lintas fungsi, serta mengidentifikasi siapa yang diuntungkan dan dirugikan dari perubahan ini.
2. Mengidentifikasi hambatan utama dalam implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA, terutama yang timbul akibat kurangnya sosialisasi kebijakan dari BKPP, serta mengevaluasi dampaknya terhadap keadilan dan kesejahteraan pegawai.
3. Mengevaluasi sikap dan peran pemimpin di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam mendukung penerapan kerja tim lintas fungsi, serta menganalisis apakah perubahan ini mendorong meritokrasi birokrasi atau justru memperkuat ketimpangan dalam sistem kerja.

4. Menilai peluang dan keberlanjutan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam jangka panjang, serta menganalisis dampaknya terhadap kesejahteraan pegawai dan keadilan dalam distribusi sumber daya.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan baik secara teoritis maupun praktis.

1.3.2.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur ilmiah dalam bidang manajemen publik, khususnya terkait dengan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerjasama tim di lingkungan pemerintahan. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan kontribusi terhadap teori dan kajian manajemen organisasi publik terkait peralihan dari struktur hierarkis tradisional menuju sistem kerja berbasis kerjasama tim.

1.3.2.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan wawasan dan rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah, khususnya Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang, dalam menghadapi tantangan dan kendala yang muncul akibat kebijakan penyederhanaan birokrasi.
2. Menjadi panduan bagi pejabat dan staf di lingkungan Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang dalam mengimplementasikan kerjasama tim yang efektif guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

3. Memberikan masukan bagi para pengambil kebijakan di tingkat daerah terkait strategi implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerjasama tim untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi yang lebih efisien.
4. Membantu pemimpin unit kerja di Bagian Perekonomian dan SDA dalam merancang langkah-langkah adaptasi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan sumber daya manusia akibat implementasi kebijakan ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Konsep Penyederhanaan Birokrasi

2.1.1 Definisi dan Pentingnya Penyederhanaan Birokrasi

Penyederhanaan birokrasi merujuk pada proses untuk mengurangi kompleksitas dan struktur yang berlebihan dalam organisasi pemerintahan. Menurut Max Weber (1922), birokrasi adalah sistem administrasi yang didasarkan pada struktur hierarkis yang ketat, pembagian kerja yang jelas, dan aturan-aturan yang formal. Walaupun sistem ini dirancang untuk meningkatkan efisiensi, dalam praktiknya, birokrasi seringkali menjadi terlalu kaku dan menghambat inovasi serta responsivitas organisasi. Penyederhanaan birokrasi bertujuan untuk merampingkan struktur organisasi, mengurangi lapisan manajerial yang tidak perlu, dan mengoptimalkan proses administrasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sullivan dan Steven (2013) dalam penelitiannya menekankan bahwa penyederhanaan birokrasi adalah langkah kunci dalam reformasi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Di Indonesia, Permenpan No. 7 Tahun 2022 merupakan regulasi yang dirancang untuk mempercepat penyederhanaan birokrasi. Kebijakan ini menghapuskan jabatan struktural eselon III dan IV dan menggantinya dengan jabatan fungsional yang lebih fleksibel. Tujuannya adalah untuk menciptakan struktur yang lebih ramping dan mempermudah pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas.

2.1.2 Tujuan dan Dampak Penyederhanaan Birokrasi

Tujuan utama dari penyederhanaan birokrasi adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. (Hood, 1991) berpendapat bahwa penyederhanaan birokrasi dapat mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan untuk pengambilan keputusan, serta mempercepat proses pelayanan publik. Dengan mengurangi lapisan administrasi yang berlebihan, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan dan tuntutan masyarakat.

Dampak dari penyederhanaan birokrasi dapat mencakup:

- 1) Peningkatan Efisiensi: Pengurangan struktur yang kompleks dapat mempercepat proses administrasi dan pengambilan keputusan.
- 2) Pengurangan Biaya: Dengan mengurangi jumlah pegawai dan jabatan yang tidak esensial, organisasi dapat menghemat biaya operasional.
- 3) Peningkatan Responsivitas: Struktur yang lebih ramping memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dan kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat.

2.1.3 Kerjasama Tim dalam Organisasi Publik

2.1.3.1 Definisi dan Karakteristik Kerjasama Tim

Kerjasama tim merupakan proses di mana individu dengan keterampilan dan latar belakang berbeda bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Katzenbach dan Smith (1993) dalam buku mereka "*The Wisdom of Teams*" menyebutkan bahwa tim yang efektif adalah tim yang memiliki tujuan yang jelas, komitmen dari semua anggotanya, serta komunikasi yang terbuka dan konstruktif. Karakteristik kerjasama tim yang efektif meliputi:

1. Komunikasi yang Efektif: Komunikasi terbuka dan jujur antara anggota tim untuk menghindari miskomunikasi dan konflik.
2. Peran yang Jelas: Setiap anggota tim memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kepemimpinan yang Mendukung: Pemimpin tim berperan dalam memotivasi dan memfasilitasi kerja sama antar anggota tim.

2.1.3.2 Implementasi Kerjasama Tim dalam Organisasi Publik

Implementasi kerjasama tim dalam organisasi publik sering kali menghadapi tantangan. Patterson et al (2008) menemukan bahwa kerjasama tim dalam organisasi publik dapat meningkatkan kinerja jika didukung oleh pelatihan dan dukungan manajerial. Pelatihan yang memadai dan dukungan dari pimpinan adalah faktor kunci dalam memastikan keberhasilan kerjasama tim.

Morgeson & Humphrey (2006) menunjukkan bahwa tim yang memiliki tujuan yang jelas dan struktur yang mendukung cenderung lebih berhasil dalam mencapai hasil yang diinginkan. Struktur tim yang jelas dan tujuan yang spesifik dapat membantu anggota tim untuk bekerja secara efektif dan mencapai hasil yang optimal.

2.1.4 Antecedents Efektivitas Kerja Tim Lintas Fungsi

2.1.4.1 Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu tantangan utama dalam implementasi kerjasama tim. Kotter (1996) dalam model perubahan organisasinya menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan adalah hambatan signifikan yang harus diatasi melalui komunikasi yang efektif dan pelatihan yang memadai.

Penelitian Armenakis et al (1993) menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses perubahan dan komunikasi yang transparan dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan keberhasilan implementasi.

2.1.4.2 Sistem Reward dan Insentif

Pemberian penghargaan, baik finansial maupun non-finansial, mendorong motivasi anggota tim untuk berkolaborasi lebih optimal. Reward yang dirancang berbasis tim dapat memperkuat rasa kebersamaan dan mengurangi orientasi individualistik.

2.1.4.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang ada sebelumnya dapat mempengaruhi cara kerja tim. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendukung atau menghambat perubahan. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana budaya organisasi di Bagian Perekonomian dan SDA mempengaruhi implementasi kerjasama tim. Budaya yang mendukung kerjasama tim, seperti budaya kolaboratif dan terbuka, dapat mempercepat adaptasi terhadap sistem kerja berbasis tim.

2.1.4.4 Komunikasi dan Koordinasi

Komunikasi yang efektif dan koordinasi yang baik adalah kunci untuk keberhasilan kerjasama tim. Tuckman (1965) dalam modelnya tentang perkembangan tim menyebutkan bahwa tim perlu melalui tahap pembentukan, konflik, norma, dan kinerja untuk mencapai efektivitas kerja. Komunikasi yang baik antara anggota tim dan antara tim dengan pimpinan dapat memfasilitasi proses kerja dan mengurangi konflik yang mungkin timbul.

2.1.4.5 Dukungan Infrastruktur dan Teknologi

Dukungan infrastruktur dan teknologi yang memadai diperlukan untuk mendukung kerjasama tim. Davis (1989) dalam model adopsi teknologi menekankan bahwa teknologi harus sesuai dengan kebutuhan dan mampu meningkatkan efisiensi kerja. Infrastruktur yang baik, seperti perangkat teknologi dan ruang kerja yang mendukung, dapat memfasilitasi kerja tim dan meningkatkan produktivitas.

2.1.4.6 Sosialisasi Kebijakan dan Pelatihan

Sosialisasi yang efektif serta pelatihan lintas fungsi akan meningkatkan pemahaman pegawai mengenai pentingnya kerja sama tim, sekaligus menyiapkan kompetensi yang dibutuhkan.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian Sandoff & Nilsson (2016) tentang reformasi birokrasi, dimana studi ini mengeksplorasi tantangan yang dihadapi staf dalam struktur organisasi baru yang berbasis kerja tim, mengungkapkan bahwa kurangnya kepemimpinan dan koordinasi internal menghambat kolaborasi tim yang efektif. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat diadaptasi dalam konteks lokal dan memberikan wawasan mengenai tantangan yang dihadapi dalam implementasinya.

Penelitian Ismiyanto et al (2015) mengevaluasi implementasi reformasi birokrasi di Kementerian PANRB, menggunakan wawancara untuk mengeksplorasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan

bahwa motivasi dan kepuasan kerja terkait erat dengan implementasi budaya reformasi. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci dalam keberhasilan kinerja, dimana budaya organisasi menjadi salah satu factor kunci kesuksesan tersebut. Hal ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas budaya kerja tim dalam konteks budaya organisasi pada instansi.

Penelitian Frontiera (2010) dengan metode wawancara bersama manajer dan pemilik, ditemukan bahwa budaya baru di sebuah organisasi olahraga yang membantu mengarahkan perubahan perilaku kerja secara efektif dengan cara kerja tim. Penelitian ini memberikan panduan mengenai bagaimana struktur tim dan tujuan dapat mempengaruhi keberhasilan kerjasama tim.

Pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti, peneliti berfokus untuk meneliti upaya implementasi kerjasama tim sebagai dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi. Adapun perbedaan-perbedaan lain dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Metode	Lokasi	Hasil
1	Fidelis (2019)	<i>Exploring the Impact of Cross-Functional Collaboration on Organizational Mission Alignment</i>	Kualitatif (Tinjauan literatur sistematis)	Internasional	Kolaborasi lintas fungsi mendukung peningkatan komunikasi dan pemahaman tim terhadap misi organisasi.
2	Tayanne Ferraz da Silva Poberschnigg, M & P (2020)	<i>How Can Cross-Functional Integration Support the</i>	Kualitatif (Studi kasus,	Industri di Brasil	Kolaborasi kerja tim meningkatkan kemampuan

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Metode	Lokasi	Hasil
		<i>Development of Resilience Capabilities?</i>	wawancara mendalam)		ketahanan melalui fleksibilitas dan integrasi yang lebih baik.
3	Henrik & Kai (2020)	<i>Understanding Politics in PSM Teams: A Cross-Disciplinary Review and Future Research Agenda</i>	Kualitatif) Tinjauan literatur)	Internasional	organisasi dalam tim lintas fungsi dapat mempengaruhi pengambilan keputusan melalui kepentingan fungsional yang berbeda.
4	Marlene Karam, Isabelle, Therese & Isabelle (2018)	<i>Comparing Interprofessional and Interorganizational Collaboration in Healthcare</i>	Kualitatif (Tinjauan sistematis)	Sektor Kesehatan Internasional	Kolaborasi interprofesional dan antarorganisasi dipengaruhi oleh komunikasi dan saling percaya.
5	Alison B. Hamilton & Erin (2019)	<i>Qualitative Methods in Implementation Research: An Introduction</i>	Pendekatan kualitatif, studi kasus	Internasional	Menyediakan panduan metode kualitatif untuk penelitian implementasi, dengan fokus pada elemen-elemen seperti pertukaran informasi dan pengambilan keputusan dalam tim kolaboratif.
6	Naptalina et al. (2022)	<i>The Policy Implementation of Simplification Bureaucracy for Performance Improvement</i>	Kualitatif deskriptif	Indonesia	Kebijakan penyederhanaan belum optimal meningkatkan kinerja karena kurangnya sistem penghargaan dan perubahan budaya organisasi.

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Metode	Lokasi	Hasil
7	Denison et al (1996)	<i>From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model</i>	Kualitatif Pengembangan model diagnostik melalui wawancara dan observasi	Organisasi Publik	Mengembangkan kerangka kerja untuk menganalisis tim lintas fungsi yang menekankan pentingnya konteks organisasi, proses internal, dan ukuran hasil dalam menentukan efektivitas tim.
8	Shea et al (2018)	<i>Contextual factors that influence quality improvement implementation in primary care: The role of organizations, teams, and individuals</i>	Kualitatif Wawancara semi-terstruktur dengan 24 partisipan	Praktik perawatan primer di satu sistem layanan kesehatan terintegrasi	Menemukan bahwa faktor organisasi (seperti kapasitas dan kemampuan teknis), iklim tim, dan persepsi individu terhadap perbaikan kualitas mempengaruhi efektivitas implementasi tim lintas fungsi.
9	Athanasaw (2003)	<i>Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross - Functional Teams in the Public Sector</i>	Studi kualitatif dengan analisis hubungan karakteristik tim dan kemampuan anggota	Sektor publik	Menunjukkan bahwa karakteristik tim dan kompetensi individu anggota tim berhubungan signifikan dengan efektivitas tim lintas fungsi di sektor publik.
10	Pinto et al (1993)	<i>Antecedents and consequences of project team</i>	Studi empiris dengan	Berbagai proyek	Menemukan bahwa kerjasama lintas

No	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian	Metode	Lokasi	Hasil
		<i>cross-functional cooperation</i>	survei dan analisis data proyek	industri luar negeri	fungsi dalam tim proyek dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepercayaan, komunikasi, dan komitmen, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja proyek.

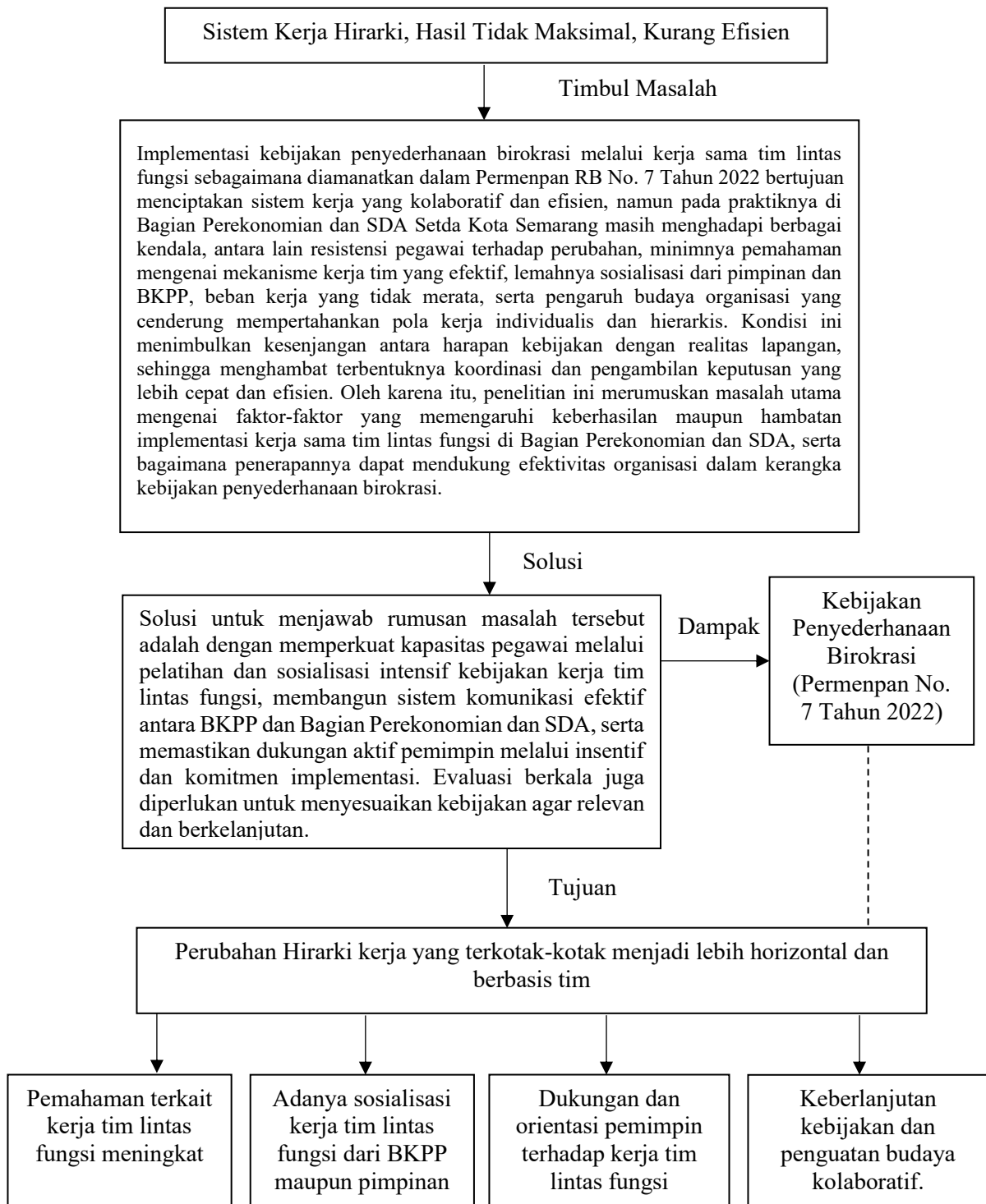
Berdasarkan telaah pustaka yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka pemikiran untuk menganalisis implementasi kerja tim lintas fungsi sebagai dampak dari kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Kerangka pemikiran ini dibangun dengan menggabungkan beberapa teori dan konsep kunci, yaitu:

1. **Teori Organisasi Matriks dan Tim Lintas Fungsi:** Teori ini memberikan dasar untuk memahami bagaimana struktur organisasi matriks dan tim lintas fungsi dapat meningkatkan koordinasi dan kolaborasi dalam organisasi publik.
2. **Konsep Penyederhanaan Birokrasi:** Konsep ini menjelaskan pentingnya merampingkan struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas, yang menjadi landasan kebijakan Permenpan No. 7 Tahun 2022.
3. **Kerjasama Tim dan Tantangannya:** Bagian ini menguraikan karakteristik kerja tim yang efektif serta tantangan yang mungkin dihadapi dalam implementasinya, seperti resistensi terhadap perubahan, budaya organisasi, dan dukungan infrastruktur.

4. **Tinjauan Penelitian Terdahulu:** Penelitian-penelitian sebelumnya memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kerja tim lintas fungsi dan implementasi reformasi birokrasi.

Kerangka pemikiran ini dirancang untuk menghubungkan elemen-elemen tersebut guna menjawab pertanyaan penelitian dan menganalisis bagaimana kerja tim lintas fungsi dapat diimplementasikan secara efektif dalam konteks penyederhanaan birokrasi. **Gambar 2.1** berikut ini mengilustrasikan alur kerangka pemikiran dibawah ini.

2.3 Alur Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Alur Kerangka Pemikiran

Kerangka pikir dalam penelitian ini didasarkan pada teori-teori tentang penyederhanaan birokrasi, kerjasama tim, dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Kerangka pikir ini menyatakan bahwa implentasi kerjasama tim sebagai dampak penyederhanaan birokrasi melalui kebijakan Permenpan No. 7 Tahun 2022 akan mempengaruhi struktur dan sistem kerja di Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang. Dalam konteks ini, kerjasama tim akan menjadi metode utama untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana kerjasama tim dapat diimplementasikan secara efektif dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi serta kendala yang dihadapi dalam proses tersebut.

2.4 *Grand Theory*

Dalam penelitian ini, terdapat tiga teori utama yang digunakan sebagai dasar analisis dalam memahami implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi di sektor publik, yaitu teori birokrasi Max Weber, teori *Reinventing Government*, dan teori manajerialisme.

2.4.1 Teori Birokrasi Max Weber (1920)

Teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber pada awal abad ke-20 menekankan pentingnya struktur organisasi yang rasional, hierarkis, dan berbasis pada aturan formal untuk mencapai efisiensi dalam administrasi publik. Weber mengidentifikasi enam karakteristik utama birokrasi, yaitu:

1. **Hierarki yang Jelas** – Setiap jabatan dalam organisasi memiliki tingkatan yang terstruktur dan kewenangan yang terdistribusi secara formal.

2. **Spesialisasi Tugas** – Pegawai memiliki peran dan tugas yang spesifik sesuai dengan keahlian masing-masing.
3. **Aturan Formal** – Keputusan dan prosedur organisasi didasarkan pada regulasi tertulis untuk memastikan kepastian dan keseragaman dalam pelaksanaan tugas.
4. **Impersonalitas** – Keputusan organisasi diambil secara objektif berdasarkan aturan dan bukan hubungan personal.
5. **Kompetensi Teknis** – Rekrutmen dan promosi pegawai didasarkan pada kualifikasi profesional dan meritokrasi.
6. **Orientasi Karir** – Pegawai melihat pekerjaan mereka sebagai bagian dari karier jangka panjang dengan jenjang promosi yang jelas.

Meskipun model birokrasi Weber sering dianggap terlalu kaku, ia tetap menjadi dasar utama dalam administrasi publik modern. Dalam konteks penyederhanaan birokrasi, tantangan utama dari model ini adalah adaptasinya terhadap sistem kerja yang lebih fleksibel dan berbasis kolaborasi (Denhardt & Denhardt, 2000).

2.4.2 Teori *Reinventing Government* (1995)

Konsep *Reinventing Government* diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yang menekankan perlunya reformasi birokrasi menuju model pemerintahan yang lebih efisien, inovatif, dan responsif. Prinsip utama dari teori ini meliputi:

1. **Pemerintahan Berorientasi Hasil** – Fokus pada pencapaian hasil nyata daripada sekadar kepatuhan terhadap prosedur.

2. **Mewirauahakan Birokrasi** – Pemerintah harus berperan sebagai fasilitator layanan publik yang efisien dan kompetitif.
3. **Desentralisasi Kewenangan** – Pengambilan keputusan dilakukan lebih dekat dengan masyarakat untuk meningkatkan efektivitas kebijakan.
4. **Berorientasi pada Pasar** – Menggunakan mekanisme pasar untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik.
5. **Penggunaan Teknologi** – Inovasi teknologi diterapkan untuk meningkatkan efektivitas layanan pemerintahan.

Model ini telah diterapkan di berbagai negara dalam upaya meningkatkan efisiensi birokrasi melalui pengurangan hierarki dan peningkatan fleksibilitas kerja (Weiss et al., 1995) (Harrow, 2000). Dalam konteks penyederhanaan birokrasi di Indonesia, konsep ini relevan karena memungkinkan organisasi publik untuk lebih adaptif dalam menghadapi tuntutan perubahan serta meningkatkan pelayanan publik secara lebih efektif.

2.4.3 Teori Manajerialisme: Kesejahteraan sebagai Tujuan Organisasi Pemerintahan

Berbeda dengan pendekatan *New Public Management* (NPM) yang menekankan efisiensi dan kinerja berbasis ekonomi, teori manajerialisme dalam sektor publik lebih menitikberatkan pada kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan utama pemerintahan (Dunleavy & Hood, 1994). Prinsip utama dari teori ini adalah:

1. Pemerintah sebagai Penyedia Kesejahteraan – Organisasi publik berorientasi pada peningkatan kesejahteraan sosial daripada sekadar efisiensi ekonomi.

2. Peningkatan Partisipasi Publik – Pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan masyarakat secara luas untuk meningkatkan transparansi dan efektivitas kebijakan.
3. Akuntabilitas Sosial – Keberhasilan organisasi publik diukur dari dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat, bukan hanya efisiensi operasional.
4. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik – Fokus utama organisasi publik bukan hanya sekadar pemangkasan birokrasi, melainkan pada peningkatan efektivitas kebijakan yang berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat.

Pendekatan ini berfokus pada bagaimana reformasi birokrasi dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan masyarakat melalui sistem kerja yang lebih kolaboratif dan berbasis kebutuhan nyata (Christensen & Lægreid, 2011). Dalam implementasi penyederhanaan birokrasi, prinsip ini menegaskan bahwa efektivitas kebijakan harus diukur berdasarkan peningkatan kualitas layanan publik dan kesejahteraan pegawai, bukan sekadar efisiensi administratif.

2.4.4 Kesimpulan

Ketiga teori di atas memberikan perspektif yang saling melengkapi dalam menganalisis implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di sektor publik. Teori birokrasi Weber menjelaskan struktur organisasi tradisional yang menjadi tantangan dalam reformasi birokrasi, *Reinventing Government* memberikan pendekatan inovatif untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas birokrasi, sementara teori manajerialisme menekankan bahwa tujuan utama dari reformasi bukan hanya efisiensi, tetapi juga kesejahteraan masyarakat dan pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus untuk memahami secara mendalam implementasi kerja sama tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang dalam konteks kebijakan penyederhanaan birokrasi. Studi kasus kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali fenomena yang spesifik dan kompleks dalam lingkungan organisasi yang diteliti, sehingga perspektif partisipan dalam menghadapi kebijakan dapat ditangkap secara lebih komprehensif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu menggali dan memahami secara mendalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, khususnya dalam konteks kerja tim lintas fungsi. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara mendetail berdasarkan perspektif partisipan dan konteks organisasi. Untuk memperkuat alasan penggunaan pendekatan kualitatif, dijelaskan aspek ontologis, epistemologis, dan aksiologis yang menjadi dasar dalam penelitian ini, seperti yang diuraikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Paradigma Penelitian Kualitatif

Aspek	Pertanyaan	Penjelasan
Ontologis	Apa hakikat realitas?	Realitas bersifat subjektif dan jamak, tergantung pada perspektif partisipan dalam penelitian. Hal ini relevan karena penelitian ini berfokus pada pengalaman tim lintas fungsi dalam organisasi.
Epistemologis	Apa hubungan peneliti dengan objek yang diteliti?	Peneliti berinteraksi langsung dengan objek penelitian untuk memahami pengalaman dan persepsi partisipan terkait kebijakan penyederhanaan birokrasi.
Aksiologis	Apa peran nilai dalam penelitian?	Penelitian ini bersifat value-laden, di mana perspektif dan nilai dari partisipan serta peneliti memengaruhi hasil penelitian.
Metodologi (Alasan Kualitatif)	Mengapa menggunakan pendekatan kualitatif?	Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam atas fenomena kebijakan penyederhanaan birokrasi, khususnya implementasi kerja tim lintas fungsi.
Studi Kasus	Mengapa memilih studi kasus?	Studi kasus digunakan untuk menggali lebih dalam fenomena spesifik di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, di mana sistem kerja lintas fungsi belum sepenuhnya diimplementasikan.

Menurut (Creswell, 2014) studi kasus adalah pendekatan yang tepat ketika peneliti ingin memeriksa fenomena dalam lingkungan kontekstual tertentu, terutama yang kompleks dan sulit dijangkau dengan metode kuantitatif. Pendekatan ini juga memungkinkan peneliti memahami pengalaman unik setiap informan dan bagaimana mereka mengartikan kebijakan penyederhanaan birokrasi yang berdampak pada kerja sama lintas fungsi. Dengan demikian, data dalam penelitian ini diperoleh melalui metode observasi dan wawancara, serta ditunjang dengan data sekunder untuk memperkuat konteks.

Seperti yang dijelaskan oleh (Creswell, 2014), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian ini menghasilkan data deskriptif yang diperoleh langsung dari pengalaman partisipan dan menekankan pada pemahaman makna terhadap fenomena yang diteliti. Data kualitatif dipilih untuk memperoleh informasi yang unik dan secara langsung terkait dengan penafsiran fenomena oleh partisipan. Dengan menggunakan data kualitatif, peneliti dapat mengeksplorasi fenomena yang terjadi dalam upaya penerapan kerjasama tim akibat dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi pada Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang.

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

3.2.1.1 Data Primer

Data primer diperoleh langsung dari sumber utama melalui wawancara, observasi lapangan, dan dokumentasi. Data ini memberikan informasi mendalam

dan relevan tentang pemahaman, respons, serta tantangan yang dihadapi pegawai dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi.

3.2.1.1.1 Wawancara

Wawancara dilakukan dengan **Pejabat Struktural (1 Orang), Pejabat Fungsional Tertentu (2 Orang), dan Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana (4 Orang)** di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang, Wawancara ini bertujuan untuk menggali pandangan terkait kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja sama lintas fungsi.

3.2.1.1.2 Observasi Lapangan

Observasi bertujuan untuk memahami perilaku dan interaksi di antara pegawai dalam situasi kerja sehari-hari. Observasi langsung ini berfungsi menangkap reaksi rekan kerja dalam menanggapi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja sama lintas fungsi serta tantangan dan hambatan yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara. Dalam wawancara dengan beberapa pejabat di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang, Subkoordinator Bina Usaha, **P4** mengungkapkan bahwa orientasi pimpinan sering kali hanya berfokus pada hasil akhir pekerjaan. Selain itu, pegawai yang terbiasa bekerja secara independen dan terkotak-kotak juga menghadapi kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja tim yang lebih kolaboratif dan horizontal. **P5**, rekan **P4** di Subkoordinator Bina Usaha, menyatakan bahwa pegawai hanya fokus pada pekerjaan yang ada di sub bagian masing-masing dikarenakan tidak ada sistem yang mendukung/ mewajibkan dilakukannya kolaborasi lintas sub bagian.

Hasil observasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi di lapangan. Faktor-faktor yang memengaruhi kesuksesan atau kegagalan kerja tim lintas fungsi mencakup:

1. Kurangnya pemahaman kebijakan oleh pegawai.
2. Minimnya sumber daya manusia yang menduduki jabatan fungsional.
3. Tidak memadai atau kurangnya sosialisasi dan informasi kebijakan dari BKPP.

3.2.1.2 Data Sekunder

Data tambahan diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian, termasuk:

1. Dokumen-dokumen Kebijakan
2. Laporan Internal
3. Literatur Terkait

3.3 Narasumber Penelitian

3.3.1 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional tertentu, dan pejabat fungsional umum/ pelaksana di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Mereka adalah pejabat dan pelaksana yang akan diobservasi dalam upaya implementasi kerja sama tim lintas fungsi sebagai akibat dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Subjek penelitian ini dipilih karena relevansi langsung mereka terhadap penelitian ini dan karena posisi mereka memungkinkan mereka memberikan wawasan unik terkait perubahan birokrasi dalam organisasi.

3.3.2 Klasifikasi Narasumber

Penelitian ini menggunakan pendekatan kriteria informan atau kriteria partisipan untuk memilih narasumber yang relevan dengan tujuan penelitian. Narasumber penelitian terdiri dari 7 partisipan yang dibagi ke dalam tiga kelompok berikut:

1. Pejabat Struktural (1 Orang)

Pejabat Eselon III di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang.

2. Pejabat Fungsional Tertentu (2 Orang)

1) Pejabat Eselon IV yang jabatannya disetarakan dari Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional.

2) Pejabat Fungsional di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang.

3. Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana (4 Orang)

1) Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana di Sub Koordinator Bidang Bina Usaha sebanyak 2 orang.

2) Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana di Sub Koordinator Bidang Bina Produksi dan SDA sebanyak 2 orang.

Jumlah sampel yang akan diambil bervariasi tergantung pada data yang dibutuhkan untuk mencapai saturasi informasi. Sebagai panduan, penelitian ini akan melibatkan sekitar 7 partisipan untuk wawancara mendalam. Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan langsung dalam proses kerjasama tim dan implementasi kebijakan.

Dalam penelitian ini, informan atau partisipan dipilih sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada implementasi kerja tim lintas fungsi dalam konteks

penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Pemilihan informan didasarkan pada relevansi posisi dan peran mereka dalam kebijakan yang sedang diteliti. Partisipan yang dipilih diharapkan mampu memberikan informasi yang mendalam terkait implementasi kebijakan, tantangan yang dihadapi, serta dampak yang dirasakan. Lebih jelasnya, rincian mengenai informan atau partisipan penelitian disajikan dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2
Informan/ Partisipan Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Pejabat Struktural	1
2	Pejabat Fungsional Tertentu	2
3	Pejabat Fungsional Umum/ Pelaksana	4
Total		7

Pemilihan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan subjek penelitian berdasarkan pertimbangan relevansi dengan fokus penelitian. Dalam pendekatan kualitatif studi kasus, tujuan utama bukanlah kuantifikasi, melainkan pencapaian pemahaman yang mendalam (*thick description*) terhadap fenomena yang diteliti. Oleh karena itu, tidak semua pegawai di Bagian Perekonomian dan SDA diwawancarai, melainkan hanya pihak-pihak yang dianggap paling kaya informasi (*information-rich cases*). Jumlah narasumber yang diwawancarai sebanyak tujuh orang, terdiri dari unsur pimpinan, pejabat fungsional, dan staf pelaksana. Keputusan untuk menggunakan tujuh narasumber didasarkan pada beberapa alasan:

1. Kedalaman Informasi

Setiap narasumber dipilih karena memiliki pengalaman langsung, kewenangan, atau keterlibatan dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, sehingga mampu memberikan data yang relevan, mendalam, dan kontekstual.

2. Keterwakilan Perspektif

Tujuh narasumber mencerminkan variasi level organisasi: mulai dari pimpinan bagian, pejabat struktural, pejabat fungsional, hingga staf pelaksana. Dengan demikian, penelitian dapat menangkap perspektif strategis, manajerial, hingga operasional.

3. **Prinsip *Data Saturation***

Dalam penelitian kualitatif, jumlah narasumber ditentukan bukan berdasarkan banyaknya populasi, melainkan pada titik tercapainya *saturation* atau kejenuhan data, yaitu kondisi ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan tema atau informasi baru (Hennink & Kaiser, 2022). Pada penelitian ini, kejenuhan data tercapai pada wawancara ketujuh, karena tema yang muncul telah konsisten dan informasi berikutnya bersifat repetitif.

4. **Triangulasi Data**

Validitas hasil tidak hanya bergantung pada jumlah narasumber, melainkan juga diperkuat melalui triangulasi data. Data penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi dokumen, sehingga analisis lebih kredibel meskipun jumlah narasumber relatif terbatas.

5. **Pertimbangan Praktis dan Etis**

Penentuan jumlah narasumber juga mempertimbangkan keterbatasan waktu, akses, serta beban kerja narasumber sebagai ASN. Dengan membatasi jumlah pada tujuh orang, wawancara dapat dilakukan lebih mendalam, dengan durasi dan kualitas interaksi yang optimal, serta tetap menghargai etika penelitian.

3.4 **Instrumen Penelitian (Kualitatif)**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara dan catatan observasi.

3.4.1 ***Inteview Guidance* (Pedoman Wawancara)**

Pedoman wawancara dirancang untuk menggali pengalaman dan pandangan informan secara mendalam. Wawancara dilakukan dengan

menggunakan pertanyaan terbuka untuk memungkinkan informan menyampaikan pandangan mereka dengan bebas.

3.4.1.1 Profil Informan

1. Nama dan jabatan.
2. Lama bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA.
3. Pengalaman informan dalam bekerja di instansi ini.

3.4.1.2 Pemahaman dan Respon terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

1. Seberapa dalam pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerja tim lintas fungsi?
2. Bagaimana pendapat dan reaksi Anda terhadap kebijakan ini? Apakah Anda merasa kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan di bagian Anda?
3. Menurut Anda, bagaimana respons rekan kerja lain terhadap kebijakan ini? Apakah ada perbedaan sikap atau pemahaman di antara pegawai?

3.4.1.3 Hambatan dalam Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

1. Apakah Anda akan mengalami hambatan jika tujuan penerapan kerja tim lintas fungsi di bagian ini dilakukan? Jika ya, sebutkan beberapa hambatan yang sering muncul.
2. Bagaimana kurangnya sosialisasi kebijakan dari BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Adakah hal-hal yang menurut Anda perlu disosialisasikan lebih lanjut?
3. Menurut Anda, apakah ada kendala lain yang akan disebabkan oleh kebijakan ini? Jika ada, bagaimana cara Anda mengatasinya?

3.4.1.4 Sikap dan Dukungan Pimpinan dalam Implementasi Kerja Tim Lintas

Fungsi

1. Bagaimana pandangan dan dukungan pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?
2. Sejauh mana pimpinan memberikan arahan atau dukungan terhadap proses kerja tim lintas fungsi?
3. Apakah Anda merasa orientasi pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan? Mengapa demikian?

3.4.1.5 Keberlanjutan dan Peluang Keberhasilan Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang

1. Menurut Anda, seberapa besar peluang keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA dalam jangka panjang?
2. Apakah ada faktor atau kondisi tertentu yang Anda anggap penting untuk menjaga keberlanjutan kebijakan ini?
3. Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi ini tetap efektif dan berkelanjutan ke depannya?

3.4.1.6 Saran dan Rekomendasi

1. Apa saja saran Anda untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi di bagian Anda?
2. Menurut Anda, tindakan apa yang bisa diambil untuk mengatasi hambatan-hambatan yang mengganggu efektivitas kerja tim lintas fungsi?

3. Adakah dukungan atau fasilitas tambahan yang menurut Anda penting agar kerja tim lintas fungsi bisa berjalan lebih optimal?

Panduan wawancara ini disusun untuk mengarahkan proses pengumpulan data dalam penelitian terkait **Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi** di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Panduan ini disusun berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kerja tim lintas fungsi dalam konteks implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagaimana diatur dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022. **Tabel 3.3** berikut menyajikan **Matrix Panduan Wawancara**, yang berisi aspek-aspek utama yang akan digali dalam wawancara, indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing aspek, serta contoh pertanyaan yang diajukan kepada responden.

Tabel 3.3 Matrix Panduan Wawancara Penelitian

Topik	Pertanyaan Utama	Tujuan Penggalan Informasi
Profil Informan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Nama dan jabatan. 2) Lama bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA. 3) Pengalaman informan dalam bekerja di instansi ini. 	Memahami latar belakang informan dan relevansinya terhadap penelitian.
Pemahaman dan Respon terhadap Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seberapa dalam pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerja tim lintas fungsi? 2) Bagaimana reaksi dan pendapat Anda terkait kebijakan ini? 3) Bagaimana respons rekan kerja lain terhadap kebijakan ini? 	Mengukur pemahaman, penerimaan, dan sikap informan serta koleganya terhadap kebijakan.

Topik	Pertanyaan Utama	Tujuan Penggalan Informasi
Hambatan Implementasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apakah Anda mengalami hambatan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi? Sebutkan beberapa hambatan yang sering muncul. 2) Bagaimana kurangnya sosialisasi kebijakan memengaruhi pelaksanaannya? 3) Apakah ada kendala lain yang akan timbul? 	Mengidentifikasi hambatan dan faktor penghambat implementasi kebijakan.
Sikap dan Dukungan Pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana dukungan pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi? 2) Sejauh mana pimpinan memberikan arahan atau dukungan? 3) Apakah orientasi pimpinan memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan? 	Mengkaji peran dan pengaruh pimpinan dalam keberhasilan implementasi kebijakan.
Keberlanjutan Implementasi Kebijakan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seberapa besar peluang keberhasilan kebijakan dalam jangka panjang? 2) Apa saja faktor penting untuk menjaga keberlanjutan kebijakan? 3) Apa yang perlu dilakukan agar kebijakan ini tetap efektif? 	Menilai potensi keberlanjutan dan kondisi yang mendukung keberhasilan kebijakan dalam jangka panjang.
Saran dan Rekomendasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa saja saran Anda untuk meningkatkan pemahaman dan penerimaan kebijakan? 2) Tindakan apa yang bisa dilakukan untuk mengatasi hambatan? 3) Fasilitas tambahan apa yang diperlukan agar kerja tim lintas fungsi lebih optimal? 	Mengumpulkan saran strategis untuk perbaikan dan keberhasilan kebijakan.

3.5 Catatan Observasi

Catatan observasi dilakukan untuk mendapatkan data tambahan mengenai interaksi dan dinamika karyawan tentang upaya pelaksanaan kerja tim di Bagian Perekonomian dan SDA. Observasi dilakukan secara langsung dalam konteks kerja sehari-hari untuk memahami bagaimana kerjasama tim berlangsung dalam praktik.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumen.

3.6.1 Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai pengalaman dan pandangan informan terkait implementasi kerjasama tim dan penyederhanaan birokrasi. Proses wawancara dilakukan sebagai berikut:

1. **Persiapan Wawancara:** Penelitian mempersiapkan pedoman wawancara dan menjadwalkan pertemuan dengan informan.
2. **Pelaksanaan Wawancara:** Wawancara dilakukan secara tatap muka atau melalui media komunikasi daring jika diperlukan. Wawancara direkam (dengan izin informan) dan dicatat untuk analisis lebih lanjut.
3. **Pengolahan Data:** Transkripsi hasil wawancara dilakukan untuk mempermudah proses analisis. Data transkripsi kemudian dianalisis menggunakan metode analisis data berbasis studi kasus (interaktif).

3.6.2 Observasi Lapangan

Observasi dilakukan untuk mendapatkan gambaran langsung mengenai implementasi kerjasama tim. Proses observasi meliputi:

1. Perencanaan Observasi: Penelitian menentukan aspek-aspek yang akan diamati, seperti interaksi antar pegawai dan proses kerja tim.
2. Pelaksanaan Observasi: Observasi dilakukan secara langsung di lokasi kerja Bagian Perekonomian dan SDA. Catatan observasi dibuat selama kegiatan berlangsung.
3. Pengolahan Data: Catatan observasi dikumpulkan dan dianalisis untuk melengkapi data wawancara.

3.6.3 Studi Dokumen

Studi dokumen dilakukan untuk mengumpulkan data sekunder yang relevan dengan penelitian. Proses studi dokumen meliputi:

1. Pengumpulan Dokumen: Mengumpulkan dokumen kebijakan, laporan internal, dan literatur terkait.
2. Analisis Dokumen: Dokumen dianalisis untuk memahami konteks kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerjasama tim.

3.6.4 *Probing* (Pendalaman Jawaban)

Pengumpulan data utama dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Pedoman tersebut disusun berdasarkan fokus penelitian dan berisi daftar pertanyaan inti yang berfungsi sebagai panduan umum dalam menggali informasi dari narasumber. Namun, wawancara tidak terbatas hanya pada pertanyaan yang tercantum dalam

pedoman. Peneliti juga menggunakan teknik *probing*, yaitu mengajukan pertanyaan lanjutan untuk memperdalam, memperjelas, atau mengeksplorasi lebih jauh jawaban narasumber. Probing dilakukan ketika informan memberikan jawaban yang masih bersifat umum, kurang jelas, atau ketika muncul informasi baru yang relevan untuk ditelusuri lebih lanjut.

Bentuk probing yang digunakan antara lain:

1. **Klarifikasi** → misalnya dengan menanyakan kembali agar informan menjelaskan lebih detail: *“Bisa dijelaskan lebih rinci maksud Bapak/Ibu?”*
2. **Contoh Konkret** → peneliti meminta narasumber memberikan ilustrasi atau contoh nyata: *“Bisakah diceritakan contoh kasusnya?”*
3. **Eksplorasi Makna** → peneliti menggali alasan atau makna di balik jawaban: *“Mengapa hal tersebut bisa terjadi?”* atau *“Apa dampaknya bagi kerja tim?”*
4. **Pendalaman Lanjutan** → bila jawaban membuka topik baru, peneliti melanjutkan dengan pertanyaan tambahan yang relevan meskipun tidak tercantum dalam pedoman.

Penerapan teknik probing ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih kaya (*rich data*), mendalam, dan kontekstual sesuai karakter penelitian kualitatif. Dengan demikian, wawancara tidak hanya menghasilkan jawaban singkat, tetapi juga narasi yang menggambarkan pengalaman, persepsi, dan dinamika implementasi kerja tim lintas fungsi secara lebih utuh.

3.7 Teknik Analisis dan Pengolahan Data

Data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif tematik untuk mengidentifikasi tema-tema yang relevan dari wawancara dan observasi. Teknik ini meliputi beberapa langkah:

- 1) **Pengumpulan Data:** Data dikumpulkan dari wawancara, observasi, dan dokumen;
- 2) **Transkripsi Data:** Data dari wawancara dan observasi ditranskrip ke dalam format teks untuk memudahkan analisis.

3.7.1 Metode Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, metode pengolahan data yang digunakan mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Creswell, 2014). Proses ini terdiri dari beberapa tahapan yang dijelaskan sebagai berikut:

3.7.2 Pemberian Kode (Coding)

Tahap awal dalam pengolahan data adalah analisis data yang dilakukan oleh peneliti. Menurut Creswell, analisis data kualitatif dilakukan dengan mengorganisasi data, membaca keseluruhan data, serta mulai melakukan proses coding untuk mengidentifikasi topik-topik kunci dari hasil wawancara dengan informan. Proses coding melibatkan pemberian label berupa kata, frasa, atau kalimat tertentu yang merepresentasikan makna data (Creswell, 2014).

3.7.3 Pengategorian Data (Kategorisasi)

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis melalui proses **kategorisasi**, yaitu dengan cara mengelompokkan informasi yang memiliki kesamaan atau relevansi. Menurut (Creswell, 2014), proses ini dilakukan melalui

pengkodean lanjutan (axial coding) dan reduksi data untuk membentuk kategori dan subkategori yang merepresentasikan pola serta tema penelitian.

3.8 Triangulasi Data

Triangulasi data merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian melalui kombinasi berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Metode ini bertujuan untuk mengurangi potensi bias, memastikan hasil penelitian menggambarkan fenomena secara akurat, serta memverifikasi konsistensi data. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui pendekatan triangulasi sumber data dan triangulasi metode, dilengkapi dengan proses *member checking* untuk memastikan interpretasi data sesuai dengan perspektif informan.

3.8.1 Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai tipe sumber guna memperoleh sudut pandang yang beragam terhadap fenomena yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, sumber data mencakup:

1. Wawancara Mendalam

Data diperoleh dari wawancara dengan informan yang memiliki peran berbeda dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja sama tim lintas fungsi. Informan terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pelaksana. Variasi peran ini memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai proses kerja sama tim.

2. Observasi Lapangan

Observasi langsung dilakukan untuk mengamati dinamika interaksi sehari-hari di lingkungan kerja Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Observasi ini memberikan konteks visual dan kontekstual mengenai pelaksanaan kebijakan, yang berfungsi untuk memverifikasi data dari wawancara.

3. **Dokumen Kebijakan dan Laporan Internal**

Analisis dokumen melibatkan pengkajian kebijakan penyederhanaan birokrasi, laporan internal, serta dokumen resmi lainnya. Dokumen ini menyediakan data sekunder yang mendukung dan melengkapi informasi dari wawancara dan observasi.

4. ***Member Checking***

Sebagai bagian dari triangulasi sumber, *member checking* dilakukan untuk memvalidasi interpretasi peneliti terhadap data yang diperoleh dari wawancara. Proses ini melibatkan pemberian transkrip wawancara yang telah diinterpretasikan oleh peneliti kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi. Member checking dilakukan melalui checklist sederhana yang berisi pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap interpretasi peneliti, serta kolom untuk komentar tambahan. Lampiran proses ini disertakan sebagai dokumentasi.

3.8.2 Pengategorian Data (Kategorisasi)

Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis dengan cara menghubungkannya pada informasi lain yang memiliki kesamaan atau relevansi. Menurut (Creswell, 2014), pengategorian dilakukan melalui proses coding lanjutan yang melibatkan reduksi data, perbandingan antar data, serta pengelompokan ke

dalam kategori dan subkategori. Langkah ini bertujuan untuk menemukan pola, tema, dan makna yang dapat memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

3.9 Triangulasi Data

Triangulasi data merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil penelitian melalui kombinasi berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Metode ini bertujuan untuk mengurangi potensi bias, memastikan hasil penelitian menggambarkan fenomena secara akurat, serta memverifikasi konsistensi data. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui pendekatan triangulasi sumber data dan triangulasi metode, dilengkapi dengan proses *member checking* untuk memastikan interpretasi data sesuai dengan perspektif informan.

3.9.1 Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai tipe sumber guna memperoleh sudut pandang yang beragam terhadap fenomena yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, sumber data mencakup:

1. Wawancara Mendalam

Data diperoleh dari wawancara dengan informan yang memiliki peran berbeda dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja sama tim lintas fungsi. Informan terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional, dan staf pelaksana. Variasi peran ini memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai proses kerja sama tim.

2. Observasi Lapangan

Observasi langsung dilakukan untuk mengamati dinamika interaksi sehari-hari di lingkungan kerja Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Observasi ini memberikan konteks visual dan kontekstual mengenai pelaksanaan kebijakan, yang berfungsi untuk memverifikasi data dari wawancara.

3. **Dokumen Kebijakan dan Laporan Internal**

Analisis dokumen melibatkan pengkajian kebijakan penyederhanaan birokrasi, laporan internal, serta dokumen resmi lainnya. Dokumen ini menyediakan data sekunder yang mendukung dan melengkapi informasi dari wawancara dan observasi.

4. ***Member Checking***

Sebagai bagian dari triangulasi sumber, *member checking* dilakukan untuk memvalidasi interpretasi peneliti terhadap data yang diperoleh dari wawancara. Proses ini melibatkan pemberian transkrip wawancara yang telah diinterpretasikan oleh peneliti kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi. Member checking dilakukan melalui checklist sederhana yang berisi pernyataan setuju atau tidak setuju terhadap interpretasi peneliti, serta kolom untuk komentar tambahan. Lampiran proses ini disertakan sebagai dokumentasi.

3.9.2 **Triangulasi Metode**

Triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan berbagai teknik pengumpulan data untuk mengeksplorasi fenomena secara mendalam dan menyeluruh. Pendekatan ini melibatkan:

1. **Kombinasi Wawancara dan Observasi**

Data wawancara dibandingkan dengan hasil observasi untuk melihat konsistensi antara pernyataan informan dan tindakan yang mereka lakukan di lingkungan kerja. Pendekatan ini membantu mengidentifikasi potensi perbedaan atau keselarasan antara persepsi informan dan praktik aktual.

2. Studi Dokumen

Studi dokumen memberikan kerangka referensi yang melengkapi hasil wawancara dan observasi. Dokumen seperti kebijakan resmi atau laporan internal sering kali menjadi panduan formal dalam implementasi kebijakan, memberikan konteks tambahan untuk memahami fenomena yang diteliti.

3. Proses Validasi melalui *Member Checking*

Interpretasi hasil wawancara dan observasi dikembalikan kepada informan untuk mendapatkan persetujuan atau masukan. Proses ini memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan perspektif asli informan, sehingga meningkatkan kredibilitas data.

3.9.3 Kesimpulan Triangulasi

Menurut Patton (2002), triangulasi sumber dan metode memberikan hasil yang lebih valid dan mendekati kenyataan. Dalam penelitian ini, triangulasi data yang dilengkapi dengan *member checking* tidak hanya meminimalkan bias tetapi juga menguatkan temuan terkait kerja sama tim lintas fungsi dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Lampiran hasil proses *member checking*, termasuk transkrip, interpretasi peneliti, dan checklist validasi, disertakan sebagai bukti pendukung untuk memperkuat keabsahan data penelitian. Peran Peneliti (*Role of Researcher*)

dalam penelitian kualitatif, peran peneliti sangat menentukan validitas dan kualitas data, sebab peneliti bertindak sebagai instrumen utama pengumpulan data. Posisi peneliti dalam studi ini memiliki kekhasan, yakni selain sebagai peneliti akademik juga merupakan aparatur di Bagian Perekonomian dan SDA. Hal ini memberikan keuntungan berupa pemahaman konteks organisasi yang lebih mendalam (*insider knowledge*), namun di sisi lain berpotensi menimbulkan bias dan konflik peran.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Sekretariat Daerah Kota Semarang merupakan unit kerja yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sektor ekonomi serta sumber daya alam daerah. Unit ini bertanggung jawab dalam merencanakan, mengoordinasikan, membina, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi berbagai aspek kebijakan ekonomi serta pengelolaan sumber daya alam guna mendukung pembangunan daerah yang berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Sistem Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang, Bagian Perekonomian dan SDA memiliki struktur organisasi yang terdiri dari beberapa subbagian, yaitu:

1. **Subbagian Bina Usaha** – Bertanggung jawab dalam pembinaan dan pengembangan sektor usaha daerah.
2. **Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam** – Mengelola sektor produksi serta pemanfaatan sumber daya alam secara efisien dan berkelanjutan.
3. **Subbagian Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)** – Mengkoordinasikan investasi daerah serta pengelolaan dan pembinaan BUMD.

Pasal 38 Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2021 menetapkan bahwa:

1. Bagian Perekonomian mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengawasi, mengendalikan, serta mengevaluasi tugas Subbagian Bina Usaha, Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam, serta Subbagian Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah.
2. Kepala Bagian Perekonomian diberikan tugas tambahan sebagai koordinator kelompok jabatan fungsional dalam lingkup tanggung jawabnya.

Dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022, sistem kerja di Bagian Perekonomian dan SDA seharusnya mengalami transformasi menuju model kerja lintas fungsi. Reformasi ini bertujuan untuk meningkatkan koordinasi antarunit kerja, mempercepat pengambilan keputusan dan hasil kerja, serta mengoptimalkan pelayanan publik di sektor perekonomian dan sumber daya alam. Namun, proses implementasi ini diprediksi akan menghadapi berbagai tantangan, seperti penyesuaian budaya kerja, resistensi terhadap perubahan, serta kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai dalam kerja tim lintas fungsi.

Dengan adanya kebijakan ini, diharapkan Bagian Perekonomian dan SDA dapat lebih efektif dalam menjalankan fungsinya serta mampu beradaptasi dengan dinamika pembangunan daerah. Keberhasilan upaya penerapan kerja tim lintas fungsi menjadi faktor utama dalam mendukung efektivitas kebijakan penyederhanaan birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola ekonomi serta pengelolaan sumber daya alam di Kota Semarang. Selain itu, sinergi antara

pemerintah daerah, BKPP, swasta, dan masyarakat juga menjadi kunci dalam memastikan kebijakan ini dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi seluruh pemangku kepentingan.

4.2 Karakteristik Informan Penelitian

Para informan dalam penelitian ini dipilih karena seorang yang memiliki peran langsung dalam upaya implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dan bertugas langsung di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan 7 informan yang terdiri dari berbagai jabatan mulai dari staf, pejabat fungsional dan pimpinan. Proses pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan kerja sama tim lintas fungsi serta pengalaman mereka dalam menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan sistem kerja. Informan yang diwawancarai memiliki latar belakang yang beragam dalam aspek usia, pengalaman kerja, serta posisi dalam organisasi. Hal ini memungkinkan penelitian untuk menggali sudut pandang yang lebih luas mengenai efektivitas implementasi kerja tim lintas fungsi sebagai bagian dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Adapun karakteristik informan yang terlibat dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Karakteristik Informan

Kode Koresponden	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Jabatan	Keterangan
P1	Perempuan	52 Tahun	Kepala Bagian	Bagian Perekonomian dan SDA
P2	Perempuan	47 Tahun	Analisis Data dan Informasi	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
P3	Perempuan	34 Tahun	Analisis Ketahanan Ekonomi	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
P4	Perempuan	35 Tahun	Analisis Bimbingan Usaha	Subkoordinator Bina Usaha
P5	Laki-laki	51 Tahun	Penelaah Pengembangan Usaha	Subkoordinator Bina Usaha
P6	Laki-laki	55 Tahun	Analisis Kebijakan Ahli Muda	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
P7	Perempuan	39 Tahun	Pranata Komputer Terampil	Subkoordinator Investasi dan BUMD

Berdasarkan data dalam tabel 4.1 dapat dilihat bahwa informan yang terlibat dalam penelitian ini memiliki rentang usia yang cukup beragam dengan yang tertua berusia 55 tahun dan yang termuda berusia 34 tahun. Variasi usia ini mencerminkan perbedaan dalam pengalaman kerja dan tingkat adaptasi terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi. Dari segi jenis kelamin, informan terdiri dari laki-laki dan perempuan yang bekerja dalam berbagai posisi baik sebagai pejabat struktural maupun sebagai staf fungsional. Hal ini memberikan peluang untuk mengeksplorasi perbedaan perspektif dalam memahami dan mengimplementasikan kebijakan penyederhanaan birokrasi di lingkungan kerja masing-masing.

Secara umum, pemilihan informan dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang. Dengan adanya variasi dalam jabatan, usia, dan latar belakang kerja, diharapkan hasil penelitian dapat menggambarkan secara menyeluruh bagaimana upaya implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui tim lintas fungsi berdampak terhadap efektivitas kerja dan koordinasi di lingkungan instansi tersebut. Selain itu, melalui wawancara yang dilakukan dengan informan, penelitian ini juga berusaha untuk mengidentifikasi resiko kendala yang dihadapi dalam penerapan sistem kerja berbasis tim lintas fungsi serta faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan ini dalam jangka panjang. Dengan memahami karakteristik informan secara lebih mendalam, penelitian ini dapat memberikan analisis yang lebih akurat dan relevan dalam mengkaji efektivitas kerja tim lintas fungsi sebagai bagian dari upaya penyederhanaan birokrasi.

4.3 Analisis Hasil Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi metode wawancara mendalam sebagai metode utama, serta metode observasi dan dokumentasi sebagai metode pendukung. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan yang terdiri dari pejabat struktural, pejabat fungsional tertentu, dan pejabat fungsional umum/pelaksana di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Wawancara ini bertujuan untuk menggali

pemahaman, persepsi, serta pengalaman informan terkait implementasi kerja tim lintas fungsi sebagai dampak dari kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Selain wawancara, observasi dilakukan untuk memahami dinamika kerja yang terjadi di lingkungan Bagian Perekonomian dan SDA, khususnya dalam aspek koordinasi, komunikasi, serta pola kerja antarpegawai. Observasi ini membantu peneliti dalam mengidentifikasi sejauh mana kerja tim lintas fungsi telah diimplementasikan dan tantangan yang muncul dalam pelaksanaannya. Sementara itu, metode dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mendukung data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Data dokumentasi yang dikumpulkan meliputi transkrip pernyataan terkait penyederhanaan birokrasi melalui tim lintas fungsi, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan implementasi kerja tim lintas fungsi. Dokumen-dokumen ini digunakan sebagai referensi dalam menganalisis efektivitas kebijakan serta kendala yang dihadapi dalam penerapannya.

Dalam penelitian ini, data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis kualitatif dengan model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Model ini terdiri dari tiga tahapan utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi.

a) Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap awal dalam analisis data yang bertujuan untuk merangkum, memilih informasi yang relevan, serta memfokuskan pada aspek-aspek yang penting dalam penelitian. Dalam konteks penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan cara memilah hasil wawancara dan observasi untuk

mengidentifikasi pola-pola utama terkait implementasi kerja tim lintas fungsi. Pada tahap ini peneliti mengelompokkan data berdasarkan pertanyaan utama yang diteliti dan dimunculkan kedalam wawancara seperti pemahaman pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi, tantangan dalam kerja tim lintas fungsi, serta dukungan dan hambatan yang ada dalam implementasi kebijakan tersebut. Data yang tidak relevan atau bersifat berulang kemudian dieliminasi agar analisis lebih fokus dan sistematis.

b) Penyajian Data

Setelah dilakukan reduksi data, tahap selanjutnya adalah penyajian data dalam bentuk yang lebih terstruktur dan sistematis. Data yang telah dikelompokkan disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, serta bagan hubungan antarvariabel yang telah diidentifikasi. Data dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara disusun dalam bentuk transkrip dan tematik berdasarkan aspek yang dikaji seperti efektivitas kerja tim lintas fungsi, faktor-faktor penghambat, serta peran kepemimpinan dalam mendukung implementasi kebijakan. Penyajian data ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai temuan penelitian serta mempermudah proses analisis lebih lanjut.

c) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

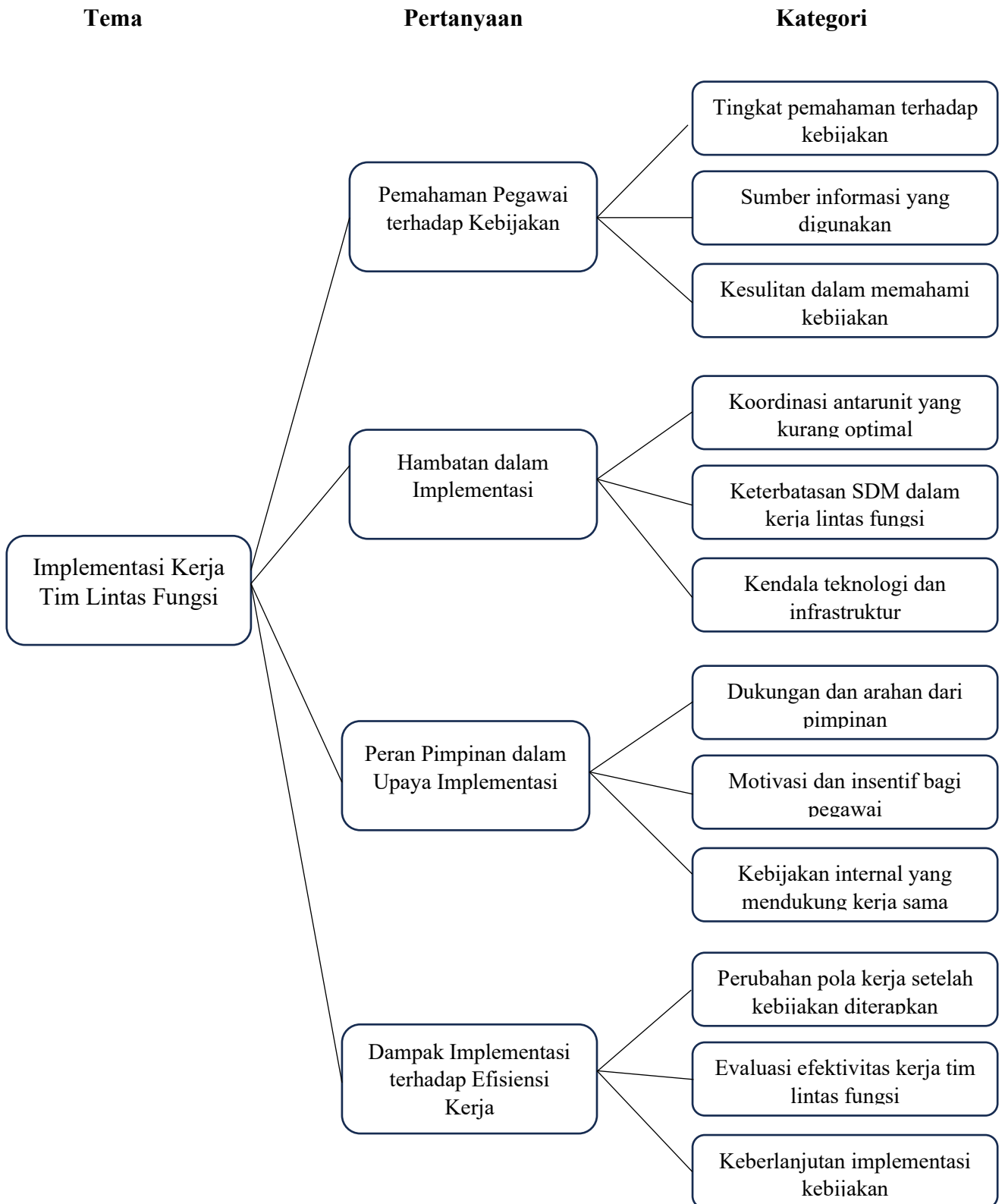
Tahap terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap ini data yang telah direduksi dan disajikan dianalisis secara lebih mendalam untuk memperoleh pemahaman mengenai pola-pola yang muncul dalam penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan didasarkan pada temuan utama yang telah dikonfirmasi melalui triangulasi data yaitu dengan membandingkan hasil

wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk memastikan validitas informasi. Jika ditemukan ketidaksesuaian antara sumber data, peneliti melakukan pengecekan ulang dengan informan terkait atau meninjau kembali dokumen pendukung guna mendapatkan kejelasan lebih lanjut. Hasil akhir dari analisis ini akan menjadi dasar dalam menyusun rekomendasi kebijakan terkait pelaksanaan kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang kedepannya serta memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi secara lebih efektif dan berkelanjutan.

4.3.1 Analisis Data Penelitian

Analisis terhadap data yang telah dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dilakukan dengan mengacu pada rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yang berfokus pada implementasi kerja tim lintas fungsi sebagai dampak dari kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang. Berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan beberapa temuan utama yang dapat dikelompokkan berdasarkan empat aspek utama sesuai dengan rumusan masalah yaitu (1) Pemahaman dan respon pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi, (2) Hambatan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi, (3) Peran kepemimpinan dalam mendukung kerja tim lintas fungsi, dan (4) Keberlanjutan serta dampak implementasi kebijakan dalam jangka panjang. Berikut adalah hasil analisis dari masing-masing pertanyaan penelitian berdasarkan data yang telah diperoleh.

Gambar 4.1 ini menggambarkan hasil analisis pertanyaan penelitian terkait implementasi kerja tim lintas fungsi. Struktur dalam Gambar 4.1 memberikan pemahaman mendalam tentang berbagai aspek yang memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi. Dengan menguraikan temuan penelitian ke dalam kategori yang lebih spesifik, diagram ini membantu mengidentifikasi tantangan, peluang, serta rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi dalam penyederhanaan birokrasi.



Gambar 4.1. Analisis Pertanyaan Penelitian tentang Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi dalam Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

4.3.1.1 Pemahaman dan Respon Pegawai terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

Kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui sistem kerja tim lintas fungsi merupakan upaya pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang lebih efisien dan adaptif terhadap tuntutan zaman. Namun, dalam implementasinya pemahaman serta respon pegawai terhadap kebijakan ini menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang ditemukan bahwa pemahaman pegawai terhadap kebijakan ini masih terbatas terutama akibat minimnya sosialisasi dan kurangnya pelatihan yang mendukung adaptasi terhadap sistem kerja baru.

Sebagian besar pegawai mengetahui bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui kolaborasi lintas fungsi, namun mereka belum mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai mekanisme penerapannya. Hal ini menyebabkan adanya ketidakpastian dalam menjalankan tugas yang memerlukan koordinasi dengan unit lain. Selain itu, kurangnya komunikasi dan koordinasi yang jelas dari pimpinan turut memengaruhi respon pegawai terhadap perubahan ini. Beberapa pegawai menunjukkan sikap cenderung pasif dan menunggu arahan lebih lanjut sementara yang lain berupaya mencari pemahaman sendiri mengenai sistem kerja lintas fungsi.

Respon terhadap kebijakan ini juga bervariasi dimana pegawai yang sudah lama bekerja di birokrasi cenderung lebih resisten terhadap perubahan sedangkan pegawai yang lebih baru menunjukkan sikap lebih fleksibel namun masih

membutuhkan bimbingan dalam implementasinya. Keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada sejauh mana pegawai dapat memahami, menerima, serta mengadaptasikan diri terhadap sistem kerja baru yang diusung oleh penyederhanaan birokrasi. Oleh karena itu, perlu ada upaya lebih lanjut dalam bentuk sosialisasi yang lebih masif, pelatihan yang sistematis, serta dukungan dari pimpinan dalam membimbing pegawai untuk beradaptasi dengan sistem kerja lintas fungsi. Selanjutnya, pembahasan akan menguraikan lebih dalam mengenai pemahaman umum pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi.

4.3.1.1.1 Gambaran Umum Pemahaman Pegawai terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

Kebijakan penyederhanaan birokrasi merupakan langkah strategis pemerintah dalam meningkatkan efisiensi kerja di lingkungan pemerintahan dengan menghapus jabatan struktural tertentu dan menggantinya dengan sistem kerja berbasis tim lintas fungsi. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa pemahaman pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang terhadap kebijakan ini masih terbatas dan bervariasi.

Mayoritas pegawai mengetahui bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja. Namun, mereka merasa bahwa **sosialisasi yang diberikan masih belum maksimal** sehingga pemahaman mereka terhadap konsep kerja tim lintas fungsi belum menyeluruh. Hal ini terlihat dari pernyataan P6 seorang pejabat fungsional yang telah bekerja selama 20 tahun:

"Sebenarnya saya belum sepenuhnya memahami kebijakan ini ya karena belum ada sosialisasi yang memadai. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi nyata di bagian perekonomian dan sumber daya alam." (Wawancara dengan P6, 2025)

Hal serupa juga diungkapkan oleh **P2** yang telah bekerja selama 12 tahun di bagian perekonomian. Ia menegaskan bahwa meskipun kebijakan ini penting, namun belum ada upaya nyata untuk mengimplementasikannya di lingkungan kerja mereka:

"Terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi memang saya pribadi sepenuhnya itu belum memahami tentang kebijakan ini ya. Jadi belum ada selama ini sosialisasi yang memadai. Sebenarnya penyederhanaan birokrasi ini sangat penting ya karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi yang nyata sih di bagian perekonomian." (Wawancara dengan P2, 2025)

Sementara itu, **P1** selaku Kepala Bagian atau pimpinan yang baru bekerja selama empat bulan di bagian perekonomian dan SDA mengamati bahwa kebijakan ini masih belum menunjukkan dampak nyata dalam praktik sehari-hari:

"Mungkin ini sebetulnya sudah lama ya, sudah lama diterapkan, sudah lama digaungkan, tetapi mungkin implementasi yang mungkin dampak yang kita lihat di birokrasi terutama di bagian perekonomian ini masih belum bisa secara signifikan terbaca." (Wawancara dengan P1, 2025)

Sementara itu, **P7** yang baru bekerja selama satu tahun, juga mengalami kebingungan yang sama. Ia mengungkapkan bahwa ia belum pernah mendapatkan sosialisasi resmi mengenai kebijakan ini, sehingga ia tidak memahami bagaimana perubahan sistem kerja ini akan memengaruhi perannya sebagai pejabat fungsional:

"Kalau dampaknya pada peran fungsional itu, saya sebenarnya itu belum sepenuhnya memahami ya kebijakan ini karena itu belum ada sosialisasi yang memadai. Selama ini saya belum pernah mendapat sosialisasi tersebut ya Mbak." (Wawancara dengan P7, 2025)

Minimnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan ini mengindikasikan bahwa meskipun kebijakan penyederhanaan birokrasi telah diterapkan, pelaksanaannya belum didukung oleh komunikasi yang efektif kepada para pegawai. Dari hasil wawancara ini, dapat disimpulkan bahwa meskipun kebijakan ini telah diperkenalkan belum semua pegawai memahami secara rinci bagaimana konsep kerja tim lintas fungsi akan diterapkan di dalam lingkungan kerja mereka.

4.3.1.1.2 Respon Pegawai terhadap Implementasi Kebijakan

Respon pegawai terhadap kebijakan ini beragam. Beberapa pegawai menyatakan bahwa mereka berusaha beradaptasi dengan mencari informasi sendiri terkait sistem kerja tim lintas fungsi. Namun, minimnya sosialisasi dan pelatihan membuat proses adaptasi ini berjalan lambat. P6 mengungkapkan bahwa ia mencoba memahami sistem kerja tim lintas fungsi secara mandiri, tetapi merasa kesulitan karena tidak ada bimbingan yang jelas dari instansi terkait:

"Saya lebih mencoba untuk berupaya beradaptasi dengan mencari informasi sendiri tentang kerja tim lintas fungsi, tetapi tanpa sosialisasi yang cukup memadai rasanya ini sulit tercapai." (Wawancara dengan P6, 2025)

P2 memberikan pandangan bahwa meskipun ia setuju dengan konsep penyederhanaan birokrasi, pelaksanaan kebijakan ini masih jauh dari optimal. Ia

menekankan bahwa tanpa adanya pelatihan yang cukup, pegawai akan tetap mengalami kesulitan dalam menerapkan sistem kerja baru:

"Yang pasti kebijakan ini sangat penting ya. Yang memang harus segera diterapkan karena secara umum saya sangat setuju dengan kebijakan ini. Kebijakan ini bisa untuk mengurangi beban kerja yang tadi terkotak-kotak di Subkoordinator. Namun, tanpa sosialisasi dan pelatihan yang memadai, implementasinya akan sulit sih." (Wawancara dengan P2, 2025)

Sementara itu, P1 menambahkan bahwa ada perbedaan sikap dalam menerima kebijakan ini terutama di antara pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih lama. Ia mengamati bahwa pegawai yang sudah lama bekerja cenderung lebih resisten terhadap perubahan karena terbiasa dengan sistem kerja sebelumnya:

"Mereka yang kemudian lama dibesarkan, bagi usia-usia yang sudah middle up lah ya, itu tidak mudah, dia bakal resisten dengan regulasi yang sudah ada dulu, jadi mereka akan bertahan, kemudian ketika ada regulasi baru, mereka akan lebih lambat di dalam menyerap atau mungkin menyesuaikan dengan regulasi itu." (Wawancara dengan P1, 2025)

Hal serupa diungkapkan oleh P7 yang menyebutkan bahwa ia mencoba menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, tetapi merasa bahwa tanpa adanya pelatihan dan sosialisasi yang jelas, adaptasi tersebut menjadi sangat sulit:

"Kalau ini saya mencoba beradaptasi itu dengan cara mencari informasi sendiri ya tentang kerja tim lintas fungsi itu seperti apa gitu. Tetapi kalau misalnya tanpa sosialisasi juga saya rasa itu cukup sulit Mbak." (Wawancara dengan P7, 2025)

Respon pegawai juga dipengaruhi oleh tingkat adaptasi mereka terhadap sistem kerja baru. Pegawai yang memiliki keterampilan adaptasi tinggi cenderung lebih menerima kebijakan ini sementara yang masih terbiasa dengan pola kerja lama merasa kebijakan ini lebih membebani.

4.3.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemahaman Pegawai Terhadap Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat pemahaman pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi, yaitu:

1. Minimnya Sosialisasi dan Informasi

Pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai kebijakan ini. Hal ini menyebabkan kebingungan dalam memahami bagaimana sistem kerja tim lintas fungsi akan diterapkan di tempat kerja mereka.

P6 menyebutkan:

"Tantangan utamanya adalah kurangnya pemahaman tentang kerja tim lintas fungsi dan kurangnya koordinasi antara subkoordinator." (Wawancara dengan P6, 2025)

P7 menyatakan:

"Saya belum pernah mendapat sosialisasi tersebut ya Mbak." (Wawancara dengan P7, 2025)

2. Kurangnya Pelatihan yang Memadai

Hingga saat ini belum ada pelatihan resmi yang diberikan kepada pegawai untuk membekali mereka dengan keterampilan kerja dalam tim lintas fungsi.

P2 mengungkapkan:

"Hambatannya yang pasti karena tadi kita kurang dari masing-masing itu kurang memahami fungsi kerja tim ya. Berarti ya hambatannya dan tidak ada sosialisasi tentunya ya." (Wawancara dengan P2, 2025)

3. Resistensi Terhadap Perubahan

Pegawai yang sudah lama bekerja merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru sehingga mereka cenderung mempertahankan pola kerja lama.

P1 menyebutkan:

"Mereka akan cenderung lebih nyaman di zona yang mereka biasa lakukan, jadi ketika mereka diberikan tugas baru saja meskipun itu sebetulnya tugas yang agak sedikit tambahan saja, mungkin mereka juga akan sedikit ada keengganan." (Wawancara dengan P1, 2025)

4.3.1.1.4 Kesimpulan Pemahaman dan Respon Pegawai Terhadap Kebijakan

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pemahaman pegawai terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi masih terbatas akibat minimnya sosialisasi, kurangnya pelatihan, serta adanya resistensi terhadap perubahan. Pegawai merespon kebijakan ini dengan berbagai cara, ada yang berusaha beradaptasi secara mandiri sementara yang lain merasa kebijakan ini belum memberikan dampak nyata dalam pekerjaan mereka. Untuk meningkatkan efektivitas kebijakan ini diperlukan peningkatan sosialisasi, penyelenggaraan

pelatihan khusus, serta sistem evaluasi berkala agar pegawai dapat lebih memahami dan menerapkan konsep kerja tim lintas fungsi secara optimal.

4.3.1.2 Hambatan Dalam Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

Meskipun kebijakan kerja tim lintas fungsi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi, implementasinya di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang masih menghadapi berbagai hambatan. Salah satu faktor utama yang menghambat penerapan sistem ini adalah minimnya pemahaman pegawai terhadap konsep kerja lintas fungsi serta kurangnya sosialisasi dari instansi terkait. Banyak pegawai yang masih bekerja secara individual sesuai dengan tugas fungsionalnya masing-masing tanpa adanya koordinasi yang kuat dengan subkoordinator lain.

Selain itu, perbedaan tugas dan tanggung jawab antar subkoordinator juga menjadi tantangan tersendiri. Beberapa pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka sangat spesifik dan tidak dapat dengan mudah dikolaborasikan dengan unit lain. Hal ini diperparah dengan kurangnya *benchmarking* atau standarisasi kemampuan pegawai sehingga mereka tidak memiliki pemahaman yang sama mengenai cara bekerja dalam sistem lintas fungsi. Akibatnya, masih terdapat kesenjangan dalam kapasitas pegawai untuk saling membantu antar unit kerja yang pada akhirnya menghambat kelancaran proses kolaborasi.

Dukungan pimpinan yang masih lebih berorientasi pada hasil dibandingkan proses kerja juga menjadi kendala dalam penerapan kerja tim lintas fungsi. Dalam beberapa kasus, pegawai merasa bahwa meskipun mereka berusaha bekerja lintas tim, kontribusi mereka tidak dihargai dalam sistem penilaian kinerja sehingga

motivasi untuk berkolaborasi menjadi rendah. Hambatan lainnya adalah resistensi terhadap perubahan terutama dari pegawai yang sudah lama bekerja di birokrasi dan terbiasa dengan pola kerja sektoral. Pegawai senior cenderung merasa lebih nyaman dengan sistem kerja yang sudah mereka jalankan selama bertahun-tahun sehingga membutuhkan waktu dan strategi khusus untuk dapat menerima dan menyesuaikan diri dengan kebijakan baru. Dengan berbagai hambatan tersebut, diperlukan langkah-langkah konkret untuk mengatasi permasalahan ini agar kerja tim lintas fungsi dapat berjalan lebih efektif. Pembahasan berikutnya akan menguraikan secara lebih rinci mengenai kurangnya pemahaman dan sosialisasi tentang kerja tim lintas fungsi sebagai salah satu faktor utama yang menghambat implementasi kebijakan ini.

4.3.1.2.1 Kurangnya Pemahaman dan Sosialisasi Tentang Kerja Tim Lintas Fungsi

Salah satu hambatan utama dalam implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang adalah minimnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan ini. Sebagian besar pegawai mengaku hanya memahami kebijakan penyederhanaan birokrasi secara umum tetapi belum memahami bagaimana mekanisme kerja tim lintas fungsi diterapkan di unit kerja mereka. P5 seorang pegawai yang telah bekerja hampir dua tahun di bagian perekonomian menyatakan bahwa belum ada sosialisasi komprehensif dari Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) terkait kebijakan ini. Hal ini menyebabkan pegawai masih bekerja sesuai dengan tugas fungsi (tusi) masing-masing tanpa adanya pemahaman yang menyeluruh tentang kerja lintas tim:

"Saya hanya memahami bahwa penyederhanaan birokrasi itu adalah tujuannya untuk efisiensi ya. Namun secara teknis, penyederhanaan birokrasi ini belum pernah disosialisasikan secara komprehensif ya oleh Badan Kepegawaian dan Pelatihan Kota Semarang." (Wawancara dengan P5, 2025)

Senada dengan itu, P3 yang telah bekerja selama tiga tahun juga menyatakan bahwa ia belum memahami sepenuhnya kebijakan ini karena minimnya sosialisasi. Ia hanya mengetahui bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi dalam praktiknya belum ada implementasi nyata:

"Kalau saya pribadi itu belum sepenuhnya memahami tentang kebijakan ini. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi yang nyata di bagian kami." (Wawancara dengan P3, 2025)

Minimnya pemahaman ini berdampak pada keterbatasan kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan sistem kerja baru. Tanpa adanya pemahaman yang jelas, pegawai tetap bekerja secara individual sesuai dengan tugas yang telah mereka jalankan sebelumnya.

4.3.1.2.2 Kurangnya Koordinasi dan Standarisasi Kemampuan Pegawai

Hambatan lain dalam implementasi kerja tim lintas fungsi adalah minimnya koordinasi antara subkoordinator serta tidak adanya standarisasi kemampuan pegawai lintas unit kerja. P5 menjelaskan bahwa perbedaan tugas dan keahlian di setiap subkoordinator menjadi tantangan besar dalam kerja lintas tim:

"Tentu saja dari tugas dan fungsi kan sudah berbeda ya, di Bagian Perekonomian ada tiga Subkoordinator yaitu: Subkoordinator Bina Usaha, Subkoordinator Bina Produksi, Subkoordinator BUMD.

Nah, masing-masing ini punya tuis yang berbeda dan tentunya membutuhkan skill, pengetahuan yang berbeda-beda pula. Belum ada upaya untuk membenchmark atau menstandarisasi kemampuan staf sehingga di dalam unit kerja, dalam satu unit kerja itu bisa saling membantu lintas sektor." (Wawancara dengan P5, 2025)

P6 mengungkapkan bahwa kurangnya pemahaman tentang kerja tim lintas fungsi dan minimnya koordinasi antar subkoordinator menjadi tantangan utama yang ia hadapi dalam menjalankan peran fungsionalnya:

"Tantangan utamanya adalah kurangnya pemahaman tentang kerja tim lintas fungsi dan kurangnya koordinasi antara subkoordinator. Saya juga belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini." (Wawancara dengan P6, 2025)

Dampak dari kurangnya koordinasi ini adalah miskomunikasi dalam penyelesaian tugas yang sering kali menyebabkan keterlambatan pekerjaan atau ketidakefisienan dalam proses kerja.

"Kendala utamanya adalah miskomunikasi antar tim dan kurangnya pemahaman tentang tujuan bersama. Ini yang menyebabkan pekerjaan sering tertunda atau dirasa kurang efisien." (Wawancara dengan P6, 2025)

Koordinasi yang kurang menyebabkan adanya ketimpangan beban kerja di antara subkoordinator. Beberapa subkoordinator memiliki tugas yang lebih berat sedangkan yang lain memiliki beban kerja yang lebih ringan. Jika kerja tim lintas fungsi diterapkan dengan baik, subkoordinator dengan beban kerja berat seharusnya

dapat dibantu oleh tim dari subkoordinator lain. Namun, karena tidak ada koordinasi dan standar yang jelas, kerja sama antar tim menjadi sulit diterapkan.

"Tidak seperti sekarang bahwa subkoordinator ini berdiri sendiri, jadi ada yang kemudian frekuensinya sangat tinggi, ada yang sangat rendah atau yang sedang. Jadi terkadang-kadang terjadi semacam gap ya, celah sosial meskipun berada dalam satu unit kerja yang sama." (Wawancara dengan P5, 2025)

4.3.1.2.3 Paradigma Pimpinan yang Berorientasi Pada Hasil Bukan Proses

Hambatan lain dalam implementasi kebijakan ini adalah fokus pimpinan yang lebih mengutamakan hasil akhir daripada proses kerja tim lintas fungsi. Hal ini menyebabkan kurangnya perhatian terhadap penguatan koordinasi antar tim.

P5 menjelaskan bahwa kebanyakan pimpinan masih terjebak dalam paradigma hasil kerja sehingga kurang memperhatikan bagaimana tim lintas fungsi bisa bekerja secara efektif:

"Sangat mempengaruhi karena apapun namanya pimpinan dari suatu unit kerja, eselon berapapun itu merupakan personil yang paling menentukan warna dari unit kerjanya. Nah memang sayangnya, paradigma pemerintahan daerah sekarang ini itu memang berorientasi pada hasil. Jadi memang akhirnya pimpinan-pimpinan unit kerja ini tidak terlalu concern atau tidak terlalu peduli pada bagaimana kegiatan, pelaksanaan kegiatan atau kerja yang bersifat lintas sektor." (Wawancara dengan P5, 2025)

Pimpinan cenderung hanya menilai kinerja pegawai berdasarkan pencapaian tugas di unit masing-masing tanpa melihat bagaimana kerja tim lintas fungsi bisa meningkatkan efisiensi secara keseluruhan. P3 juga menegaskan bahwa

meskipun kerja sama tim sangat penting, pimpinan masih lebih berfokus pada hasil akhir pekerjaan:

"Kalau dukungan pimpinan itu sebenarnya sangat dibutuhkan, tapi kalau di Bagian Perekonomian itu masih fokus pada hasil akhir pekerjaan ya daripada proses kolaborasi antar timnya. Jadi harus ditingkatkan lagi mungkin ya untuk dukungan dari masing-masing pimpinannya." (Wawancara dengan P3, 2025)

P6 menyatakan bahwa pimpinan masih lebih berorientasi pada hasil akhir pekerjaan daripada membangun sistem kerja tim yang solid. Hal ini menyebabkan kerja tim lintas fungsi tidak mendapatkan perhatian yang cukup dari pimpinan:

"Dukungan dari pimpinan masih belum maksimal ya, mereka lebih fokus pada hasil akhir daripada proses kolaborasi antar tim itu sendiri." (Wawancara dengan P6, 2025)

Akibatnya, meskipun ada kebijakan untuk mendorong kerja tim lintas fungsi, implementasinya tetap sulit karena tidak ada dorongan langsung dari pimpinan untuk memastikan bahwa sistem kerja ini berjalan dengan baik.

"Saya lebih mencoba untuk berupaya beradaptasi dengan mencari informasi sendiri tentang kerja tim lintas fungsi, tetapi tanpa sosialisasi yang cukup memadai rasanya ini sulit tercapai." (Wawancara dengan P6, 2025)

4.3.1.2.4 Tidak Adanya Sistem Insentif Bagi Pegawai yang Berkontribusi di Lintas Tim

Salah satu hambatan utama yang diungkapkan dalam wawancara adalah tidak adanya sistem penghargaan bagi pegawai yang bekerja di luar tugas

pokoknya. P5 menekankan bahwa pegawai yang bekerja di unit lain tidak mendapatkan insentif tambahan, baik dalam bentuk penghargaan kinerja maupun kompensasi finansial:

"Apabila seorang personil dari subkoordinator A mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan subkoordinator B, itu artinya tetap dihitung kinerjanya. Tapi di sistem sekarang, tidak ada apresiasi terhadap kerja lintas fungsi." (Wawancara dengan P5, 2025)

Tanpa adanya **insentif atau penghargaan yang jelas**, pegawai tidak memiliki motivasi untuk bekerja lintas unit karena mereka hanya dinilai berdasarkan tugas yang ada di subkoordinator masing-masing.

4.3.1.2.5 Hambatan Infrastruktur dan Teknologi Pendukung

Selain hambatan dalam koordinasi dan sistem kerja, hambatan lainnya adalah kurangnya fasilitas dan teknologi yang mendukung kerja tim lintas fungsi. P5 menekankan bahwa kerja lintas tim memerlukan dukungan infrastruktur digital dan mobilitas yang baik:

"Di era disrupsi ini, hal-hal yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat diperlukan, seperti: Koneksi internet yang stabil, Gawai atau perangkat yang bisa mendukung mobilitas kerja, Kendaraan dinas atau fasilitas transportasi untuk mendukung kerja lintas sektor." (Wawancara dengan P5, 2025)

Tanpa adanya infrastruktur yang memadai, kerja lintas fungsi akan sulit dijalankan secara efektif terutama jika pegawai masih bekerja dengan sistem yang kaku dan terbatas pada lokasi fisik tertentu.

4.3.1.2.6 Kesimpulan

Berdasarkan wawancara dengan P5 dan P3, ditemukan beberapa hambatan utama dalam implementasi kerja tim lintas fungsi yaitu:

1. Kurangnya pemahaman dan sosialisasi mengenai sistem kerja tim lintas fungsi.

Pemahaman pegawai terhadap konsep kerja lintas fungsi masih terbatas akibat minimnya sosialisasi dari pihak terkait. Banyak pegawai yang belum memahami manfaat serta mekanisme kerja tim lintas fungsi, sehingga implementasinya berjalan lambat.

2. Minimnya koordinasi dan standarisasi keahlian pegawai lintas unit.

Tidak adanya standar kompetensi yang seragam menyebabkan kesenjangan dalam keterampilan antarpegawai. Hal ini menghambat sinergi antarunit karena pegawai merasa kurang percaya diri dalam berkontribusi di luar tugas pokoknya.

3. Paradigma pimpinan yang masih berorientasi pada hasil, bukan proses.

Pimpinan lebih fokus pada pencapaian target akhir tanpa mempertimbangkan proses kerja kolaboratif yang diperlukan. Akibatnya, kerja tim lintas fungsi kurang mendapatkan dukungan penuh dari manajemen.

4. Tidak adanya sistem insentif bagi pegawai yang bekerja lintas unit.

Pegawai yang berkontribusi dalam kerja lintas fungsi tidak mendapatkan penghargaan atau insentif yang jelas. Hal ini menurunkan motivasi mereka untuk bekerja di luar unitnya karena tidak ada manfaat langsung yang mereka rasakan.

5. Kurangnya fasilitas dan teknologi pendukung untuk kerja tim lintas fungsi.

Infrastruktur yang tersedia belum memadai untuk mendukung kolaborasi efektif. Koneksi internet yang kurang stabil, keterbatasan alat kerja digital, serta minimnya fasilitas transportasi menghambat efektivitas kerja tim lintas fungsi.

Untuk mengatasi hambatan ini, perlu dilakukan **sosialisasi, pelatihan, insentif yang jelas, serta dukungan infrastruktur yang lebih baik** agar kerja tim lintas fungsi dapat berjalan optimal.

4.3.1.3 Peran Pimpinan Dalam Mendukung Kerja Tim Lintas Fungsi

Keberhasilan upaya implementasi kerja tim lintas fungsi dalam Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang sangat bergantung pada peran dan dukungan pimpinan. Sebagai pengarah utama dalam organisasi, pimpinan memiliki tanggung jawab untuk mendorong kolaborasi antar unit kerja, memastikan kebijakan diterapkan secara efektif, serta memberikan arahan yang jelas kepada pegawai. Namun, dalam praktiknya peran pimpinan dalam mendukung kerja tim lintas fungsi masih belum optimal. Salah satu kendala utama adalah orientasi pimpinan yang lebih fokus pada hasil akhir dibandingkan dengan proses kolaborasi antar tim. Hal ini menyebabkan kerja tim lintas fungsi belum menjadi prioritas utama dalam strategi manajerial di lingkungan organisasi.

Beberapa pegawai merasa bahwa pimpinan masih kurang memberikan bimbingan yang cukup dalam implementasi kebijakan ini sehingga pegawai harus mencari cara sendiri untuk beradaptasi dengan sistem baru. Selain itu, kurangnya

sosialisasi dan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai juga menghambat pemahaman menyeluruh tentang pentingnya kerja lintas fungsi. Pimpinan cenderung menyerahkan tanggung jawab koordinasi kepada masing-masing subkoordinator tanpa adanya mekanisme yang jelas dalam mengatur sinergi antar unit kerja.

Selain aspek komunikasi, minimnya apresiasi atau sistem penghargaan bagi pegawai yang berhasil menerapkan kerja tim lintas fungsi juga menjadi faktor yang membuat kebijakan ini sulit dijalankan secara optimal. Tanpa adanya insentif yang jelas, pegawai kurang terdorong untuk bekerja di luar lingkup tugas utamanya. Oleh karena itu, pimpinan perlu lebih aktif dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi, menciptakan sistem penghargaan yang adil, serta memberikan contoh nyata dalam penerapan kerja tim lintas fungsi. Selanjutnya, pembahasan akan menguraikan lebih dalam mengenai sikap pimpinan dalam mendukung implementasi kerja tim lintas fungsi dan bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas kebijakan ini.

4.3.1.3.1 Sikap Pimpinan Dalam Mendukung Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

Dalam implementasi kerja tim lintas fungsi, peran pimpinan sangat krusial dalam memastikan kebijakan dapat berjalan dengan baik. Pimpinan memiliki tanggung jawab dalam memberikan arahan, membangun budaya kerja sama, serta memastikan bahwa setiap pegawai dapat beradaptasi dengan sistem kerja baru.

Namun, wawancara dengan pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Kota Semarang menunjukkan bahwa dukungan pimpinan dalam

implementasi kerja tim lintas fungsi masih kurang maksimal. P7 seorang pejabat fungsional yang telah bekerja selama satu tahun mengungkapkan bahwa pimpinan lebih berfokus pada hasil akhir pekerjaan daripada proses kolaborasi antar tim:

"Kalau dukungan dari pimpinan menurut saya itu masih kurang atau istilahnya masih terbatas ya, karena untuk tugas-tugas atau jobnya itu belum sampai bisa ke tim seperti itu. Jadi mereka itu lebih fokusnya dari hasil pekerjaan daripada proses kolaborasi antar timnya begitu Mbak." (Wawancara dengan P7, 2025)

Kurangnya perhatian pimpinan terhadap proses kerja tim lintas fungsi menyebabkan pegawai masih bekerja secara individual sesuai dengan tugas pokoknya masing-masing tanpa adanya koordinasi yang efektif antar subkoordinator. Hal ini berpengaruh terhadap efektivitas kerja secara keseluruhan dan menghambat potensi optimalisasi kerja tim lintas fungsi.

Sebagai Kepala Bagian, **P1** juga mengakui bahwa implementasi kebijakan kerja tim lintas fungsi masih belum berjalan secara maksimal. Ia menilai bahwa banyak pegawai yang masih belum terbiasa dengan sistem kerja ini terutama bagi mereka yang sudah lama bekerja dengan pola kerja individual:

"Mereka yang kemudian lama dibesarkan, bagi usia-usia yang sudah middle up lah ya, itu tidak mudah, dia bakal resisten dengan regulasi yang sudah ada dulu. Jadi mereka akan bertahan, kemudian ketika ada regulasi baru, mereka akan lebih lambat di dalam menyerap atau mungkin menyesuaikan dengan regulasi itu." (Wawancara dengan P1, 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan perlu mengambil langkah yang lebih aktif dalam **memberikan pemahaman dan mendorong perubahan budaya**

kerja agar kerja tim lintas fungsi dapat diterapkan dengan baik. Beberapa bentuk konkret yang dapat dilakukan pimpinan berdasarkan wawancara adalah:

1. **Memberikan arahan yang lebih jelas dan terstruktur** – Pimpinan perlu menyusun pedoman yang lebih sistematis agar pegawai memahami tugas dan peran mereka dalam kerja tim lintas fungsi. P1 menekankan bahwa tanpa arahan yang jelas, pegawai cenderung kembali pada pola kerja lama.
2. **Mengadakan pelatihan dan sosialisasi secara berkala** – P2 dan P3 menyoroti pentingnya pelatihan yang lebih mendalam agar pegawai dapat lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja lintas fungsi. P5 juga menambahkan bahwa pelatihan yang berbasis studi kasus dapat membantu pegawai memahami penerapan kerja tim secara lebih konkret.
3. **Mendorong budaya kerja kolaboratif melalui *reward system*** – P6 menyatakan bahwa tanpa adanya insentif yang jelas, pegawai cenderung kurang termotivasi untuk bekerja lintas unit. Oleh karena itu, pimpinan perlu menciptakan sistem penghargaan yang dapat meningkatkan semangat kerja sama antar tim.
4. **Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antarunit** – P7 menyoroti bahwa miskomunikasi masih menjadi kendala utama dalam penerapan kerja tim lintas fungsi. Oleh karena itu, pimpinan perlu memastikan adanya mekanisme komunikasi yang lebih efektif, seperti pertemuan rutin antar subkoordinator untuk menyelaraskan tugas dan tanggung jawab.
5. **Menyediakan infrastruktur pendukung yang memadai** – P8 menyatakan bahwa kurangnya fasilitas teknologi dan ruang kerja yang mendukung

kolaborasi menjadi kendala dalam penerapan sistem kerja tim lintas fungsi. Oleh karena itu, pimpinan perlu memastikan ketersediaan sarana yang mendukung efektivitas kerja tim.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, pimpinan diharapkan dapat lebih aktif dalam mendukung implementasi kerja tim lintas fungsi, sehingga kebijakan ini dapat berjalan dengan lebih optimal dan memberikan manfaat nyata bagi efektivitas organisasi.

4.3.1.3.2 Hambatan Dalam Implementasi Peran Pimpinan

Meskipun pimpinan memiliki peran yang penting dalam mendukung kerja tim lintas fungsi terdapat beberapa hambatan yang menyebabkan dukungan mereka terhadap implementasi kebijakan ini masih belum optimal. Beberapa hambatan tersebut antara lain:

1. Kurangnya Fokus Pimpinan Terhadap Proses, Lebih Berorientasi Pada Hasil

Salah satu kendala utama yang dihadapi dalam implementasi kerja tim lintas fungsi adalah **pimpinan yang lebih berorientasi pada hasil kerja pegawai daripada proses kerja sama yang dilakukan antar tim.**

P7 mengungkapkan bahwa karena pimpinan hanya melihat hasil akhir, mereka kurang memberikan perhatian pada bagaimana tim berkolaborasi dalam menyelesaikan pekerjaan:

"Pimpinan lebih fokus pada hasil akhir daripada proses kolaborasi antar tim itu sendiri." (Wawancara dengan P7, 2025)

Hal ini juga diperkuat oleh **P1**, yang menyatakan bahwa banyak pimpinan yang masih melihat birokrasi secara tradisional dan kurang memberi perhatian pada pembentukan sistem kerja lintas fungsi yang efektif:

"Jadi memang akhirnya pimpinan-pimpinan unit kerja ini tidak terlalu concern atau tidak terlalu peduli pada bagaimana kegiatan, pelaksanaan kegiatan atau kerja yang bersifat lintas sektor." (Wawancara dengan P1, 2025)

Akibatnya, pegawai tidak mendapatkan bimbingan yang cukup dalam menerapkan sistem kerja lintas fungsi sehingga kebijakan ini menjadi sulit untuk diimplementasikan secara efektif.

2. Ketidakseimbangan Pemahaman Antara Pimpinan dan Pegawai

Salah satu faktor lain yang menjadi penghambat dalam peran pimpinan adalah **adanya perbedaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai terkait kebijakan kerja tim lintas fungsi**. **P1** menyoroti bahwa beberapa pegawai masih resisten terhadap perubahan terutama mereka yang telah bekerja dalam sistem lama yang lebih individualistis. Oleh karena itu, pimpinan perlu mengambil langkah-langkah khusus untuk mendorong pegawai agar lebih siap menerima perubahan:

"Kalau tidak dipaksa sebuah regulasi itu akan sulit, mulai dari perekrutan, kemudian juga bagaimana menilai kinerjanya, kemudian bagaimana evaluasinya, pemberian punishment dan reward-nya, dan mungkin juga tadi ada sanksi ketika regulasi itu tidak diterapkan dengan baik atau menyeluruh di dalam sebuah organisasi." (Wawancara dengan P1, 2025)

Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya regulasi yang lebih jelas dan dorongan dari pimpinan, pegawai cenderung akan tetap bekerja dengan pola lama yang bertentangan dengan tujuan dari kebijakan penyederhanaan birokrasi.

4.3.1.3.3 Strategi Pimpinan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Tim Lintas Fungsi

Untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi, pimpinan perlu mengambil beberapa langkah strategis agar kebijakan ini dapat berjalan dengan lebih optimal.

1. Membangun Roadmap Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

Menurut **P1**, agar kebijakan ini dapat berjalan dengan baik, perlu ada **roadmap yang jelas** yang mencakup tahapan implementasi, evaluasi, serta pemantauan kinerja pegawai dalam kerja tim lintas fungsi:

"Pastinya ada roadmapnya. Kalau masalah peningkatan kapasitas artinya pemahaman mungkin lebih kewenangan dari BKPP, saya pikir itu, tapi tetap kita harus mengingatkan. Kemudian juga kalau perlu juga bikin roadmap-nya." (Wawancara dengan P1, 2025)

Dengan adanya roadmap yang jelas, pegawai akan memiliki panduan dalam menerapkan kerja tim lintas fungsi dan memahami bagaimana sistem kerja ini dapat berjalan secara berkelanjutan.

2. Memberikan Pelatihan dan Sosialisasi yang Lebih Intensif

Salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi adalah dengan **mengadakan pelatihan dan sosialisasi yang lebih intensif** bagi pegawai.

P7 menegaskan bahwa tanpa adanya pelatihan, pegawai akan kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru ini:

"Faktor utamanya itu harusnya pelatihan yang lebih intensif. Ada pelatihan yang lebih intensif, ada komunikasi yang lebih terbuka, ada dukungan juga tentang aturan-aturan yang memadai." (Wawancara dengan P7, 2025)

Dengan adanya pelatihan yang lebih intensif, pegawai akan lebih siap dalam mengimplementasikan kerja tim lintas fungsi serta memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja secara kolaboratif.

3. Memberikan Reward dan Penghargaan Bagi Pegawai yang Beradaptasi dengan Sistem Baru

Selain memberikan pelatihan, pimpinan juga perlu menerapkan **sistem penghargaan bagi pegawai yang berhasil menerapkan kerja tim lintas fungsi dengan baik**. P1 menyarankan bahwa pemberian reward bagi pegawai yang berkontribusi dalam kerja tim dapat menjadi motivasi bagi mereka untuk lebih beradaptasi dengan sistem baru ini:

"Jangan hanya punishment saja, jadi harus berimbang ketika yang kurang-kurang kita berikan sanksi, yang mengedukasi, tapi juga yang berhasil pun, yang baik pun, juga harus diberikan reward." (Wawancara dengan P1, 2025)

Dengan adanya sistem reward yang jelas, pegawai akan merasa dihargai atas usaha mereka dalam menerapkan kebijakan ini sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dalam tim lintas fungsi.

4.3.1.3.4 Kesimpulan

Berdasarkan wawancara dengan P7 dan P1 dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan dalam kerja tim lintas fungsi masih kurang maksimal akibat beberapa faktor seperti:

1. Kurangnya perhatian pimpinan terhadap proses kerja tim.

Pimpinan lebih menitikberatkan pada hasil akhir dibandingkan dengan proses kolaboratif yang berlangsung di antara pegawai. P7 menyoroti bahwa koordinasi yang kurang optimal menghambat efektivitas kerja lintas fungsi.

2. Perbedaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai terkait implementasi kebijakan ini.

P1 menyatakan bahwa pegawai yang lebih senior cenderung mengalami kesulitan dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan konsep kerja tim lintas fungsi. Hal ini menyebabkan perbedaan ekspektasi antara pimpinan yang menginginkan perubahan cepat dengan pegawai yang memerlukan waktu untuk beradaptasi.

3. Minimnya pelatihan dan sosialisasi yang menyebabkan pegawai kesulitan dalam menyesuaikan diri.

P7 menegaskan bahwa tanpa adanya pelatihan yang memadai, pegawai akan kesulitan memahami bagaimana kerja lintas fungsi diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, kurangnya komunikasi mengenai manfaat sistem ini membuat pegawai cenderung kembali ke pola kerja individual.

Untuk mengatasi hal ini, pimpinan perlu mengambil langkah-langkah seperti membuat roadmap implementasi, memberikan pelatihan yang lebih intensif,

serta menerapkan sistem reward bagi pegawai yang berhasil menerapkan kerja tim lintas fungsi.

4.3.1.4 Keberlanjutan serta Dampak Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang

Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi tidak hanya berfokus pada perubahan struktural dalam jangka pendek, tetapi juga harus mempertimbangkan keberlanjutan dan dampaknya dalam jangka panjang. Keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada kesiapan pegawai, efektivitas koordinasi antar unit kerja, serta dukungan dari pimpinan dalam memastikan kebijakan berjalan secara berkelanjutan. Jika diterapkan dengan baik, sistem kerja lintas fungsi dapat meningkatkan efisiensi organisasi, mengurangi beban kerja yang terkotak-kotak, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Namun, dalam praktiknya terdapat beberapa tantangan yang dapat menghambat keberlanjutan kebijakan ini. Salah satunya adalah kurangnya komitmen jangka panjang dari organisasi dalam menyediakan pelatihan dan sosialisasi secara berkala. Tanpa adanya upaya pengembangan kapasitas pegawai secara terus-menerus, kebijakan ini dikhawatirkan hanya akan berjalan di awal penerapannya tanpa ada perbaikan dan adaptasi lebih lanjut.

Selain itu, tidak adanya sistem penghargaan dan evaluasi yang jelas terhadap keberhasilan kerja tim lintas fungsi dapat menyebabkan penurunan motivasi pegawai dalam menjalankan kebijakan ini. Dampak jangka panjang dari implementasi kerja tim lintas fungsi juga perlu dianalisis secara lebih mendalam. Jika kebijakan ini tidak dikelola dengan baik, potensi ketimpangan dalam distribusi

tugas serta resistensi pegawai terhadap sistem baru bisa semakin meningkat yang pada akhirnya justru menghambat kinerja organisasi. Oleh karena itu, diperlukan peta jalan (roadmap) yang jelas mencakup strategi peningkatan kompetensi pegawai, evaluasi berkala terhadap sistem kerja yang diterapkan, serta langkah-langkah konkret dalam mengatasi tantangan yang muncul selama proses implementasi. Selanjutnya, pembahasan akan menguraikan lebih dalam mengenai strategi keberlanjutan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi dan bagaimana dampaknya bagi organisasi dalam jangka panjang.

4.3.1.4.1 Keberlanjutan Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

Keberlanjutan implementasi kerja tim lintas fungsi dalam jangka panjang sangat bergantung pada kesiapan organisasi, sumber daya manusia, serta dukungan kebijakan yang berkelanjutan. Berdasarkan wawancara dengan P1 salah satu kendala utama dalam memastikan keberlanjutan kebijakan ini adalah kurangnya pemahaman pegawai terhadap konsep kerja lintas fungsi serta belum adanya sistem yang mengakomodasi kerja lintas unit secara optimal. P1 menekankan bahwa saat ini, sistem kerja di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang masih berjalan secara terpisah-pisah di mana setiap unit lebih fokus pada tugasnya masing-masing dan belum terbiasa untuk bekerja dalam sistem lintas fungsi:

"Saya masih melihat pengerjaan atau pengelolaan di dalam pelaksanaan tugas ini masih belum bisa membaur. Artinya, masih fokus pada struktur masing-masing, mungkin karena beban tugasnya yang berat. Sehingga mereka belum sempat atau belum bisa berkolaborasi dengan subkoordinator lain." (Wawancara dengan P1, 2025)

Selain itu, P5 juga menyebutkan bahwa keberlanjutan kebijakan ini membutuhkan pembentukan sistem yang mampu menilai kinerja pegawai berdasarkan kontribusinya dalam kerja lintas fungsi. Ia menyoroti bahwa saat ini, meskipun pegawai membantu tugas di unit lain, kontribusi tersebut tidak diakui secara resmi dalam sistem penilaian kinerja:

"Kalau kita ingin mewujudkan kerja sama lintas sektor yang berkelanjutan harus ada sistem yang dibangun sehingga apabila seorang personil dari subkoordinator A mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan subkoordinator B itu tetap dihitung kinerjanya." (Wawancara dengan P5, 2025)

Dari pernyataan tersebut, terlihat bahwa keberlanjutan kerja tim lintas fungsi sangat bergantung pada sistem penghargaan yang lebih fleksibel yang memungkinkan pegawai mendapatkan apresiasi dan pengakuan atas kontribusi mereka di luar tugas pokoknya.

4.3.1.4.2 Tantangan dalam Keberlanjutan Implementasi Kebijakan

Meskipun konsep kerja tim lintas fungsi memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi birokrasi, ada beberapa tantangan yang dapat menghambat keberlanjutan kebijakan ini yaitu:

1. Resistensi Pegawai Senior terhadap Perubahan

Salah satu tantangan utama yang diidentifikasi oleh P1 adalah resistensi pegawai yang sudah lama bekerja di birokrasi. Pegawai senior cenderung enggan meninggalkan kebiasaan kerja lama dan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih kolaboratif.

"Mereka yang sudah lama dibesarkan dalam sistem lama terutama yang sudah middle up pasti akan lebih resisten terhadap perubahan regulasi. Mereka terbiasa mengerjakan tugas yang sama selama bertahun-tahun sehingga ketika ada kebijakan baru, mereka lebih sulit untuk beradaptasi." (Wawancara dengan P1, 2025)

Ketidakmauan untuk belajar hal baru dan mempertahankan zona nyaman menjadi tantangan besar dalam implementasi kerja tim lintas fungsi. Jika tidak ada upaya untuk mengatasi resistensi ini, kebijakan ini hanya akan berjalan sementara dan tidak bisa diterapkan secara optimal dalam jangka panjang.

2. Kurangnya Regulasi yang Mengikat

Tantangan lain yang diidentifikasi adalah kurangnya regulasi yang mengikat dan menegaskan pentingnya kerja lintas fungsi sebagai bagian dari sistem kerja pegawai pemerintah. P5 menekankan bahwa tanpa adanya aturan yang jelas dan mekanisme evaluasi yang ketat, kerja lintas fungsi hanya akan menjadi kebijakan di atas kertas tanpa implementasi nyata:

"Regulasi itu butuh waktu, tetapi seharusnya ada aturan yang lebih tegas dan mengikat agar semua pegawai benar-benar menerapkan sistem ini. Jika tidak ada regulasi yang memaksa, pegawai cenderung akan kembali ke pola kerja lama yang lebih nyaman bagi mereka." (Wawancara dengan P5, 2025)

Oleh karena itu, untuk memastikan keberlanjutan kebijakan ini perlu ada peraturan yang mengatur **mekanisme penilaian kinerja berbasis kerja tim lintas fungsi** serta adanya sanksi bagi pegawai yang menolak berpartisipasi dalam kerja lintas tim tanpa alasan yang jelas.

4.3.1.4.3 Dampak Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang

Jika diterapkan dengan baik, kebijakan kerja tim lintas fungsi dapat memberikan beberapa dampak positif dalam jangka panjang baik bagi organisasi maupun pegawai yang bekerja di dalamnya.

1. Peningkatan Efisiensi dan Kolaborasi Antar Unit

Salah satu manfaat utama dari kebijakan ini adalah peningkatan efisiensi kerja, di mana pegawai dapat saling membantu tugas di unit lain, mengurangi beban kerja yang tidak merata, serta mempercepat penyelesaian tugas-tugas birokrasi.

Menurut **P5**, saat ini terdapat ketimpangan beban kerja di antara subkoordinator yang berbeda, di mana beberapa unit memiliki beban kerja yang sangat berat, sementara unit lain memiliki tugas yang lebih ringan. Jika kerja tim lintas fungsi diterapkan secara efektif, maka beban kerja dapat dibagi lebih merata:

"Saat ini ada subkoordinator yang bebannya sangat tinggi, sementara yang lain lebih ringan. Jika kerja tim lintas fungsi diterapkan dengan baik, maka pegawai dari unit lain bisa membantu sehingga pekerjaan bisa lebih cepat selesai dan lebih efisien." (Wawancara dengan P5, 2025)

Dengan demikian, dalam jangka panjang, kebijakan ini dapat menciptakan **lingkungan kerja yang lebih fleksibel, responsif, dan efisien**, sehingga pelayanan publik dapat berjalan lebih optimal.

2. Meningkatkan Kapasitas dan Kompetensi Pegawai

Dampak lain dari implementasi kebijakan ini adalah peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai. Dengan bekerja lintas tim, pegawai akan memiliki kesempatan untuk belajar keterampilan baru, memahami berbagai aspek pekerjaan birokrasi, serta meningkatkan adaptasi mereka terhadap perubahan regulasi.

Namun, untuk mencapai manfaat ini, diperlukan dukungan berupa pelatihan yang berkelanjutan. P1 menegaskan bahwa pelatihan yang lebih intensif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan yang cukup dalam menjalankan kerja tim lintas fungsi:

"Ke depan, harus ada roadmap yang jelas untuk meningkatkan kapasitas pegawai mulai dari sosialisasi, pelatihan, hingga evaluasi berkala. Tanpa itu, kerja tim lintas fungsi tidak akan bisa berjalan dengan baik."
(Wawancara dengan P1, 2025)

Jika kebijakan ini terus dikembangkan dengan baik, pegawai tidak hanya akan menjadi lebih kompeten dalam tugasnya, tetapi juga lebih siap menghadapi dinamika perubahan birokrasi yang semakin cepat.

4.3.1.4.4 Kesimpulan

Berdasarkan wawancara dengan P1 dan P5 dapat disimpulkan bahwa keberlanjutan kebijakan kerja tim lintas fungsi sangat bergantung pada tiga faktor utama yaitu:

1. Sistem kerja yang mendukung penghargaan bagi pegawai yang bekerja lintas fungsi.

Pegawai yang berpartisipasi dalam kerja lintas fungsi sering kali tidak mendapatkan apresiasi yang memadai. P5 menekankan bahwa tanpa sistem penghargaan, pegawai cenderung kurang termotivasi untuk terlibat lebih aktif dalam kerja tim lintas fungsi. Oleh karena itu, sistem penghargaan, baik dalam

bentuk insentif finansial maupun pengakuan formal, perlu diterapkan untuk meningkatkan partisipasi pegawai.

2. Regulasi yang lebih mengikat untuk mencegah pegawai kembali ke pola kerja lama.

P1 menyatakan bahwa beberapa pegawai, terutama yang sudah lama bekerja dengan sistem birokrasi tradisional, cenderung resisten terhadap perubahan. Tanpa regulasi yang lebih mengikat dan mekanisme evaluasi yang ketat, mereka cenderung kembali ke pola kerja lama. Regulasi ini dapat berupa aturan yang mewajibkan kerja lintas fungsi sebagai bagian dari penilaian kinerja pegawai.

3. Pelatihan dan sosialisasi yang lebih intensif untuk meningkatkan kapasitas pegawai.

P5 menekankan bahwa pegawai membutuhkan lebih banyak pelatihan dan sosialisasi mengenai sistem kerja lintas fungsi agar dapat menyesuaikan diri dengan kebijakan baru. Pelatihan berbasis studi kasus dan simulasi kerja lintas tim dapat membantu pegawai memahami peran mereka dengan lebih baik serta meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan dalam kolaborasi antarunit.

Jika tantangan-tantangan seperti resistensi pegawai senior dan kurangnya regulasi yang tegas dapat diatasi, maka kebijakan ini memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi kerja birokrasi serta mengembangkan kompetensi pegawai dalam jangka panjang.

4.3.2 Rumusan Kesimpulan Seluruh Narasumber

Narasumber	Kutipan Pernyataan Kunci	Interpretasi/Penjelasan	Tema Utama
P1 (Pejabat Struktural)	<i>“Banyak pegawai masih bingung apa sebenarnya kerja tim lintas fungsi itu, karena dari BKPP sosialisasi juga belum jelas.”</i>	Menunjukkan masih rendahnya pemahaman pegawai akibat kurangnya sosialisasi kebijakan dari BKPP.	Kurangnya Sosialisasi dan Pemahaman Kebijakan
P2 (Fungsional Tertentu)	<i>“Beban kerja itu tidak seimbang, ada yang kerja banyak ada yang hanya sedikit, akhirnya tetap saja kembali ke cara kerja lama yang individualis.”</i>	Menggambarkan distribusi kerja tidak merata sehingga pegawai cenderung kembali ke pola kerja individual.	Beban Kerja Tidak Merata dan Budaya Individualistik
P3 (Fungsional Tertentu)	<i>“Pimpinan kadang lebih menekankan hasil, bukan bagaimana kita bekerja sama mencapainya. Jadi dukungan untuk kerja tim kurang terasa.”</i>	Dukungan kepemimpinan belum memadai, pimpinan fokus pada output bukan proses kolaboratif.	Keterbatasan Dukungan Pimpinan

P4 (Pelaksana)	<i>“Kalau antar subbag komunikasi masih susah, koordinasinya kurang jalan. Jadi sering kerja sendiri-sendiri.”</i>	Koordinasi dan komunikasi antar subbag masih lemah sehingga menghambat kolaborasi.	Kendala Koordinasi dan Komunikasi
P5 (Pelaksana)	<i>“Belum ada sistem yang jelas untuk mendukung kerja lintas fungsi, jadi kita bingung harus bagaimana.”</i>	Ketiadaan sistem dan pedoman operasional membuat kerja tim lintas fungsi tidak berjalan optimal.	Minimnya Sistem Penunjang Kolaborasi
P6 (Pelaksana)	<i>“Kalau ada pelatihan khusus atau reward mungkin kita lebih semangat, karena sekarang seperti biasa saja, tidak ada bedanya.”</i>	Pegawai membutuhkan insentif dan pelatihan sebagai motivasi tambahan untuk mendukung kerja tim.	Kebutuhan Pelatihan dan Sistem Reward
P7 (Pelaksana)	<i>“Sarana kerja kita belum mendukung, misalnya teknologi atau ruang koordinasi yang layak belum tersedia.”</i>	Infrastruktur dan fasilitas kerja yang kurang memadai menghambat kolaborasi lintas fungsi.	Keterbatasan Infrastruktur dan Sarana Pendukung

4.4 Pembahasan

Pembahasan penelitian ini akan dijabarkan sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, dan pengalaman para partisipan melalui (1) Pemahaman dan Respon Pegawai terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi, (2) Hambatan dalam Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi, (3) Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Kerja Tim Lintas Fungsi, dan (4) Keberlanjutan serta Dampak Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang.

4.4.1 Pemahaman dan Respon Pegawai terhadap Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi

Pemahaman pegawai di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi masih berada pada tahap awal dan belum merata di seluruh lini organisasi. Banyak pegawai terutama yang telah lama bekerja dalam sistem birokrasi tradisional masih merasa asing dengan konsep kerja tim lintas fungsi. Minimnya sosialisasi dan pelatihan dari Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) menyebabkan pemahaman yang tidak komprehensif mengenai perubahan sistem kerja ini.

Beberapa pegawai hanya mengetahui bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja, tetapi mereka belum memahami bagaimana penerapannya dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Seperti yang disampaikan oleh P6 salah satu pejabat fungsional yang telah bekerja selama lebih dari 20 tahun, ia merasa bahwa selama ini bekerja lebih banyak secara individual dan belum merasakan perubahan signifikan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi. Hal

serupa juga diungkapkan oleh P7 yang menyatakan bahwa kebijakan ini masih minim implementasi di tempatnya bekerja karena kurangnya arahan dari pimpinan dan belum adanya pelatihan khusus.

Selain itu, terdapat perbedaan respon pegawai terhadap kebijakan ini. Pegawai yang lebih senior cenderung resisten terhadap perubahan terutama karena mereka telah terbiasa dengan pola kerja yang sektoral dan tidak terbiasa bekerja lintas unit. Sebaliknya, pegawai yang lebih muda atau baru bergabung dalam organisasi menunjukkan sikap yang lebih fleksibel meskipun mereka tetap menghadapi tantangan dalam memahami sistem kerja yang baru. Kurangnya sosialisasi juga menyebabkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas lintas tim dan kebingungan dalam berkoordinasi antar unit kerja.

Dari sisi manfaat, pegawai yang memiliki tugas fleksibel dan mampu bekerja di berbagai bidang cenderung lebih diuntungkan karena mereka dapat memperluas keterampilan dan memiliki kesempatan lebih besar untuk mendapatkan pengakuan atas kinerjanya. Namun, pegawai yang memiliki tugas sangat teknis atau spesifik justru merasa dirugikan karena mereka sulit menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang lebih kolaboratif.

Pemahaman pegawai terhadap kerja tim lintas fungsi masih belum merata salah satunya karena sosialisasi yang minim. Hal ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pengelolaan tim lintas fungsi (*cross-functional teams*) dalam suatu organisasi membutuhkan komunikasi yang jelas, penguatan hubungan antar anggota tim, serta praktik manajemen mutu untuk memastikan efektivitasnya (Efstathiades et al., 2016). Selain itu, perbedaan generasi juga memengaruhi

respons terhadap kebijakan ini dimana pegawai senior cenderung lebih resisten terhadap perubahan dibandingkan pegawai yang lebih muda (Temitope Oluwafunmike Sanyaolu et al., 2022).

4.4.2 Hambatan dalam Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi

Implementasi kerja tim lintas fungsi di Bagian Perekonomian dan SDA menghadapi beberapa tantangan utama yang memperlambat penerapannya. Hambatan pertama adalah kurangnya pemahaman pegawai mengenai konsep kerja lintas fungsi yang disebabkan oleh minimnya sosialisasi dan bimbingan dari pihak terkait. P5 mengungkapkan bahwa hingga saat ini belum ada regulasi teknis yang benar-benar mengatur mekanisme kerja lintas fungsi secara jelas sehingga pegawai masih bekerja dengan pola lama yang sektoral dan terkotak-kotak dalam subkoordinator masing-masing.

Hambatan kedua adalah perbedaan tugas (tugas dan fungsi) antar subkoordinator yang menyebabkan kesulitan dalam membangun koordinasi yang efektif. Bagian Perekonomian memiliki tiga subkoordinator utama yaitu bina usaha, bina produksi, dan BUMD dimana masing-masing memiliki tugas yang berbeda dan memerlukan kompetensi khusus. Belum adanya *benchmarking* atau standarisasi kemampuan staf menyebabkan pegawai di satu subkoordinator tidak memiliki keahlian yang cukup untuk membantu pekerjaan di subkoordinator lain. Hal ini menyebabkan kerja lintas fungsi menjadi sulit untuk diterapkan secara efektif.

Hambatan berikutnya adalah kurangnya dukungan dan arahan dari pimpinan. P1 selaku Kepala Bagian menyatakan bahwa sejauh ini belum ada sistem

kerja yang benar-benar terstruktur untuk mendukung kolaborasi lintas fungsi. Pimpinan masih lebih fokus pada hasil akhir pekerjaan dibandingkan dengan bagaimana proses kerja tim lintas fungsi ini diterapkan. Akibatnya, pegawai merasa bahwa upaya mereka dalam bekerja lintas unit tidak dihargai dan tidak diperhitungkan dalam penilaian kinerja mereka.

Dampak dari berbagai hambatan ini adalah rendahnya efektivitas kerja tim lintas fungsi dan berkurangnya motivasi pegawai untuk berkolaborasi. Banyak pegawai tetap memilih bekerja secara individu sesuai dengan tugas pokok mereka karena merasa bahwa sistem kerja yang baru ini tidak memberikan manfaat langsung bagi mereka. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis seperti peningkatan sosialisasi, standarisasi kompetensi antar unit kerja, serta pemberian insentif bagi pegawai yang berhasil menerapkan kerja lintas fungsi dengan baik. Hambatan utama dalam kerja tim lintas fungsi adalah kurangnya pemahaman terhadap mekanisme kerja yang baru. Penelitian menemukan bahwa kerja tim lintas fungsi dapat berjalan optimal jika organisasi memiliki sistem komunikasi yang baik, alat kolaborasi yang efektif, serta metrik kinerja yang terdefinisi dengan jelas (Chikezie Paul-Mikki Ewim et al., 2024). Selain itu, adanya tumpang tindih peran dan tugas dalam tim dapat menghambat koordinasi sehingga diperlukan standarisasi kompetensi dan benchmarking antar unit kerja (Siddhey Mahadik et al., 2024).

4.4.3 Peran Pimpinan dalam Mendukung Kerja Tim Lintas Fungsi

Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keberhasilan implementasi kerja tim lintas fungsi. Namun, dalam praktiknya dukungan pimpinan di Bagian Perekonomian dan SDA masih belum optimal.

Banyak pimpinan yang masih melihat kebijakan ini sebagai tugas administratif semata tanpa memahami bagaimana kerja tim lintas fungsi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

P5 menyoroti bahwa pimpinan masih berorientasi pada hasil akhir pekerjaan bukan pada bagaimana proses kerja dilakukan. Hal ini menyebabkan kurangnya perhatian terhadap sistem kerja lintas fungsi sehingga kebijakan ini belum menjadi bagian dari budaya organisasi yang kuat. Selain itu, kurangnya komunikasi antara pimpinan dan staf juga menghambat implementasi kebijakan ini. Banyak pegawai merasa bahwa mereka tidak mendapatkan arahan yang jelas tentang bagaimana mereka harus beradaptasi dengan sistem kerja yang baru. Salah satu solusi yang dapat dilakukan adalah menerapkan roadmap implementasi kerja tim lintas fungsi yang mencakup langkah-langkah konkret dalam meningkatkan kolaborasi antar unit kerja. Selain itu, pimpinan juga perlu membangun sistem penghargaan dan insentif bagi pegawai yang berhasil menerapkan kerja lintas fungsi dengan baik agar motivasi pegawai meningkat. Dukungan pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kerja lintas fungsi. Studi menunjukkan bahwa keterlibatan pimpinan dalam membangun sistem penghargaan serta menciptakan roadmap implementasi sangat penting untuk meningkatkan motivasi dan efektivitas tim (Dong et al., 2009). Selain itu, kurangnya perhatian pimpinan terhadap bagaimana kerja dilakukan dibandingkan hanya berfokus pada hasil akhir menjadi salah satu faktor utama kegagalan penerapan kebijakan lintas fungsi (Monteiro, 2017).

4.4.4 Keberlanjutan serta Dampak Implementasi Kebijakan dalam Jangka Panjang

Keberlanjutan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan jangka panjang. Jika diterapkan dengan baik, kebijakan ini dapat memberikan banyak manfaat seperti meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi beban kerja yang tidak merata, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Namun, terdapat beberapa tantangan yang dapat menghambat keberlanjutan kebijakan ini. Salah satunya adalah ketidakpastian dalam regulasi dan mekanisme implementasi. P1 menyoroti bahwa hingga saat ini belum ada regulasi yang benar-benar mengatur bagaimana kerja tim lintas fungsi ini diterapkan secara teknis dalam birokrasi daerah. Jika regulasi ini tidak segera disusun, maka kebijakan ini bisa kehilangan arah dan tidak berjalan secara optimal.

Selain itu, kurangnya evaluasi berkala dan peningkatan kapasitas pegawai juga dapat menjadi kendala dalam keberlanjutan kebijakan ini. Jika tidak ada pelatihan berkelanjutan dan mekanisme evaluasi yang jelas, maka pegawai cenderung akan kembali ke sistem kerja lama yang lebih sektoral dan individualistis. Oleh karena itu, diperlukan peta jalan (roadmap) yang jelas yang mencakup strategi peningkatan kompetensi pegawai, evaluasi berkala terhadap sistem kerja yang diterapkan, serta langkah-langkah konkret dalam mengatasi tantangan yang muncul selama proses implementasi. Dalam jangka panjang, kebijakan ini dapat membawa perubahan positif dalam struktur birokrasi jika didukung oleh regulasi yang kuat, komitmen dari pimpinan, serta adanya sistem

insentif yang adil bagi pegawai yang berhasil mengimplementasikan kerja tim lintas fungsi. Tanpa upaya ini, keberlanjutan kebijakan akan sulit diwujudkan dan potensi manfaatnya tidak dapat dimaksimalkan.

Untuk memastikan keberlanjutan kebijakan ini diperlukan regulasi dan evaluasi yang konsisten. Tanpa regulasi yang jelas, implementasi kerja tim lintas fungsi dalam birokrasi cenderung tidak berjalan optimal (Sipayung et al., 2022). Selain itu, pelatihan dan peningkatan kapasitas pegawai harus menjadi bagian dari strategi jangka panjang agar sistem kerja baru dapat diterapkan dengan lebih efektif (Badawi et al., 2019).

Dengan memasukkan keterangan dari jurnal-jurnal internasional ini, pembahasan dalam penelitian akan menjadi lebih kuat secara akademis dan memiliki landasan empiris yang lebih jelas.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini membahas implementasi kerja sama tim lintas fungsi sebagai dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Setda Kota Semarang. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. **Pemahaman dan Respon Pegawai:** Mayoritas pegawai masih memiliki pemahaman yang terbatas terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sosialisasi yang minim dari Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) berkontribusi terhadap kurangnya kesadaran pegawai mengenai urgensi kerja tim lintas fungsi.
2. **Hambatan dalam Implementasi:** Hambatan utama dalam penerapan kerja tim lintas fungsi adalah resistensi terhadap perubahan, kurangnya komunikasi dan koordinasi antar subkoordinator, serta beban kerja yang tidak merata. Selain itu, sistem penghargaan yang tidak jelas juga menyebabkan rendahnya motivasi pegawai dalam berkolaborasi.
3. **Peran Pimpinan:** Pimpinan di Bagian Perekonomian dan SDA cenderung lebih fokus pada hasil kerja dibandingkan dengan proses kolaboratif. Minimnya arahan dan dorongan dari pimpinan menyebabkan kerja tim lintas fungsi tidak berjalan secara optimal.

4. **Keberlanjutan Implementasi:** Keberlanjutan kebijakan ini masih memerlukan berbagai perbaikan seperti penyusunan regulasi pendukung, penguatan budaya kerja kolaboratif, serta sistem evaluasi yang mengakomodasi kerja lintas fungsi agar dapat diterapkan dalam jangka panjang.

5.2 Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi kebijakan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh pemerintah daerah dalam mengoptimalkan penyederhanaan birokrasi. Implikasi ini tidak hanya berfokus pada rekomendasi kebijakan, tetapi juga mengakomodasi langkah-langkah penyempurnaan yang perlu dilakukan untuk mendukung efektivitas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi.

1. Peningkatan Sosialisasi dan Kapasitas Pegawai

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) perlu meningkatkan sosialisasi dan pelatihan terkait kerja tim lintas fungsi agar pegawai memiliki pemahaman lebih baik tentang kebijakan ini. Sosialisasi yang lebih intensif akan membantu mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan serta memastikan mereka memahami manfaat dan tujuan dari sistem kerja baru ini. Sebagai langkah lanjutan, pemerintah daerah juga perlu menyediakan pelatihan berkala yang tidak hanya mencakup teori, tetapi juga simulasi kerja tim lintas fungsi agar pegawai dapat lebih siap dalam mengadopsi sistem kerja yang baru.

2. Penguatan Sistem Insentif dan Evaluasi Kinerja

Perlu adanya sistem penghargaan yang jelas bagi pegawai yang terlibat dalam kerja lintas fungsi agar mereka lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Insentif dapat berupa penghargaan non-materiil seperti pengakuan kinerja, maupun dalam bentuk kenaikan jenjang karir bagi pegawai yang menunjukkan kinerja baik dalam kerja tim lintas fungsi. Sebagai bentuk optimalisasi, evaluasi dan monitoring berkala perlu dilakukan untuk memastikan efektivitas sistem insentif serta mengidentifikasi kendala yang muncul dalam implementasinya. Evaluasi ini dapat menjadi dasar untuk perbaikan sistem penghargaan agar lebih relevan dengan kebutuhan pegawai dan organisasi.

3. Reformasi Manajemen SDM dan Peran Pimpinan yang Lebih Aktif

Pemerintah daerah harus menyusun strategi untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Reformasi ini perlu dilakukan dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait implementasi kerja tim lintas fungsi agar mereka merasa lebih dihargai dan memiliki keterlibatan aktif dalam perubahan organisasi. Peran pimpinan dalam mendukung kerja tim lintas fungsi juga harus diperkuat. Pimpinan di setiap unit kerja perlu lebih proaktif dalam mendorong kerja sama tim serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk kolaborasi. Selain itu, mereka harus menjadi role model dalam menerapkan sistem kerja lintas fungsi agar pegawai termotivasi untuk mengikuti pola kerja yang lebih efektif.

4. Optimalisasi Teknologi dan Penguatan Budaya Organisasi

Implementasi sistem digital untuk mendukung kerja tim lintas fungsi dapat meningkatkan efektivitas koordinasi dan komunikasi antar unit kerja. Pemanfaatan teknologi seperti sistem manajemen proyek digital, platform komunikasi daring, serta sistem pencatatan kinerja yang transparan dapat membantu mempercepat proses kerja dan meningkatkan efisiensi tim. Sebagai langkah pendukung, penguatan budaya organisasi yang mendukung kerja tim lintas fungsi juga perlu diperhatikan. Pemerintah daerah perlu membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif melalui program internalisasi nilai-nilai kerja sama, komunikasi yang efektif, serta keterbukaan dalam berbagi informasi dan tanggung jawab. Dengan demikian, kerja tim lintas fungsi tidak hanya menjadi kebijakan formal, tetapi juga menjadi bagian dari nilai dan praktik organisasi yang diterapkan secara berkelanjutan.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, diharapkan implementasi kerja tim lintas fungsi sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Kebijakan ini tidak hanya akan meningkatkan koordinasi dan efisiensi kerja, tetapi juga memberikan manfaat optimal bagi organisasi dan pegawai dalam jangka panjang.

5.3 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

5.3.1 Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini belum mampu mencerminkan kondisi secara menyeluruh di lingkungan organisasi pemerintahan lainnya, mengingat penelitian

hanya dilakukan di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam (SDA) Sekretariat Daerah Kota Semarang. Oleh karena itu, temuan yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik yang berbeda. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. **Lingkup Terbatas**

Hasil riset ini belum mampu mengeneralisasi kondisi di Instansi lainnya mengingat hanya berfokus pada Bagian Perekonomian dan SDA Setda Kota Semarang.

2. **Metode Kualitatif**

Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas mengingat lebih bersifat eksploratif dengan pendekatan kualitatif sehingga dapat lebih dikembangkan dalam agenda penelitian mendatang.

3. **Minimnya Data Longitudinal**

Penelitian ini tidak meneliti dampak kebijakan dalam jangka waktu yang lebih panjang sehingga diperlukan studi lanjutan untuk melihat perkembangan implementasi kerja tim lintas fungsi.

4. **Belum Mengkaji Peran Kepemimpinan Secara Mendalam**

Penelitian ini belum mengeksplorasi secara menyeluruh bagaimana gaya dan pendekatan kepemimpinan mempengaruhi efektivitas kerja tim lintas fungsi dalam konteks penyederhanaan birokrasi. Faktor kepemimpinan berpotensi menjadi variabel penting dalam mendorong atau menghambat kolaborasi antar fungsi di lingkungan organisasi publik.

5. **Belum Mengkaji Pengaruh Teknologi terhadap Efisiensi Kerja Tim**

Penelitian ini belum memfokuskan kajian pada bagaimana pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dapat mempengaruhi efisiensi kerja tim lintas fungsi. Padahal, di era digital, dukungan teknologi memiliki peran strategis dalam memfasilitasi kolaborasi, koordinasi, serta percepatan alur kerja antar unit.

6. **Belum Menganalisis Peran Budaya Organisasi dalam Penyederhanaan Birokrasi**

Studi ini belum mendalami secara spesifik bagaimana nilai-nilai budaya organisasi berpengaruh terhadap penerimaan dan keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi. Mengingat budaya organisasi sering menjadi faktor dominan dalam perubahan perilaku kerja pegawai, aspek ini menjadi penting untuk diteliti lebih lanjut dalam penelitian mendatang.

7. **Belum Membandingkan Antar Sektor dan Antar Wilayah**

Penelitian ini masih terbatas pada satu sektor (Bagian Perekonomian dan SDA) di satu wilayah (Kota Semarang). Akan lebih menarik jika penelitian selanjutnya melakukan perbandingan lintas sektor (misalnya bagian lain dalam pemerintahan daerah) maupun lintas wilayah (kota vs kabupaten, Jawa vs luar Jawa). Hal ini penting karena kebijakan penyederhanaan birokrasi berlaku secara nasional, sehingga perbedaan karakteristik daerah dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kerja tim lintas fungsi.

5.3.2 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan untuk memperdalam pemahaman terkait implementasi kerja tim lintas fungsi dalam kebijakan penyederhanaan birokrasi. Beberapa rekomendasi untuk penelitian lanjutan meliputi:

1. Studi Komparatif antar Instansi

Penelitian ini berfokus pada Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan ke instansi lain. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat melakukan studi komparatif dengan instansi lain, baik di tingkat daerah maupun nasional, untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan dan tantangan yang lebih luas dalam implementasi kerja tim lintas fungsi.

2. Pendekatan Kuantitatif dan Model Pengukuran Efektivitas

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat eksploratif. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kuantitatif untuk melihat pengaruh secara khusus hubungan kepemimpinan dan budaya kerja terhadap efektifitas implementasi kerja tim lintas fungsi. Penelitian pendekatan kuantitatif ini menggunakan model pengukuran efektivitas kerja tim lintas fungsi, misalnya melalui penggunaan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* atau *Analytic Hierarchy Process (AHP)* untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan kerja tim lintas fungsi. Pendekatan ini diharapkan akan melengkapi pendekatan kualitatif yang sudah dilakukan.

3. **Dampak Jangka Panjang Implementasi Kerja Tim Lintas Fungsi**

Penelitian ini belum meneliti dampak kebijakan dalam jangka waktu yang panjang. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan efektivitas kerja tim lintas fungsi dalam beberapa tahun setelah implementasi kebijakan. Hal ini akan memberikan wawasan lebih mendalam tentang keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari kebijakan penyederhanaan birokrasi.

4. **Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Implementasi Kebijakan**

Salah satu temuan penting dalam penelitian ini adalah peran pimpinan dalam mendorong kerja tim lintas fungsi. Penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam mendorong keberhasilan kerja tim lintas fungsi di lingkungan birokrasi.

5. **Pengaruh Teknologi terhadap Efisiensi Kerja Tim Lintas Fungsi**

Seiring dengan perkembangan teknologi digital dalam manajemen birokrasi, penelitian mendatang dapat mengkaji bagaimana sistem teknologi informasi dan komunikasi dapat mempercepat serta meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi. Penelitian ini dapat mengeksplorasi penggunaan **platform digital, sistem manajemen kinerja, serta kecerdasan buatan (AI)** dalam mendukung implementasi kerja lintas fungsi.

6. **Kajian Budaya Organisasi dalam Penyederhanaan Birokrasi**

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap penerimaan dan efektivitas kerja tim lintas fungsi. Studi lanjutan dapat meneliti lebih lanjut tentang bagaimana faktor budaya organisasi,

termasuk resistensi terhadap perubahan, dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi.

7. **Melakukan perbandingan lintas sektor dan lintas wilayah,**

Dilakukan baik antar bagian dalam pemerintah daerah maupun antar daerah dengan karakteristik berbeda (misalnya kota vs kabupaten, Jawa vs luar Jawa). Hal ini penting untuk melihat variasi implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi yang berlaku secara nasional, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kerja tim lintas fungsi.

Dengan adanya penelitian lanjutan yang mendalam dan berbasis bukti, diharapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi dapat terus diperbaiki dan diimplementasikan secara lebih optimal di berbagai instansi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal Rambe, Liwa Ul Hamdi Silalahi, Jainatin Halomoan Harahap, Yudha Pratama Nasution, & Tengku Darmansah. (2024). Inovasi Dalam Manajemen Perkantoran: Membangun Budaya Organisasi Yang Kreatif dan Adaptif di MTS Al-Washliyah Kolam. *Jurnal Budi Pekerti Agama Islam*, 2(4), 251–263. <https://doi.org/10.61132/jbpai.v2i4.470>
- Anderson, A. J., Noyes, K., & Hewner, S. (2023). Expanding the evidence for cross-sector collaboration in implementation science: creating a collaborative, cross-sector, interagency, multidisciplinary team to serve patients experiencing homelessness and medical complexity at hospital discharge. *Frontiers in Health Services*, 3. <https://doi.org/10.3389/frhs.2023.1124054>
- Athanasaw, Y. A. (2003). Team Characteristics and Team Member Knowledge, Skills, and Ability Relationships to the Effectiveness of Cross-Functional Teams in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 26(10–11), 1165–1203. <https://doi.org/10.1081/PAD-120019926>
- Badawi, S., Reyad, S., & Al-Sartawi, A. M. A. M. (2019). *Cross-Functional Teams in Support of Building Knowledge Capacity in Public Sector* (pp. 221–230). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9639-4.ch011>
- Chikezie Paul-Mikki Ewim, Godwin Ozoemenam Achumie, Adams Gbolahan Adeleke, Ifeanyi Chukwunonso Okeke, & Chukwunweike Mokogwu. (2024). Developing a cross-functional team coordination framework: A model for optimizing business operations. *International Journal of Frontline Research in Multidisciplinary Studies*, 4(1), 015–034. <https://doi.org/10.56355/ijfrms.2024.4.1.0030>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2011). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407–423. <https://doi.org/10.1007/s11115-010-0141-4>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications. <https://doi.org/9781452226101>
- Dahlke, S., & Stahlke, S. (2017). THE INFLUENCE OF TEAMWORK ON HEALTHCARE WORKERS' JOB SATISFACTION AND DESIRE TO PROVIDE QUALITY CARE. *Innovation in Aging*, 1(suppl_1), 567–567. <https://doi.org/10.1093/geroni/igx004.1994>
- Dahlke, S., Stahlke, S., & Coatsworth-Puspoky, R. (2018). Influence of Teamwork on Health Care Workers' Perceptions About Care Delivery and Job

- Satisfaction. *Journal of Gerontological Nursing*, 44(4), 37–44. <https://doi.org/10.3928/00989134-20180111-01>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. *Academy of Management Journal*, 39(4), 1005–1023. <https://doi.org/10.5465/256721>
- Dira, A. A., Kusniawati, A., & Muhidin, A. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN TEAMWORK TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Ciamis). *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(2).
- Dong, L., Neufeld, D., & Higgins, C. (2009). Top Management Support of Enterprise Systems Implementations. *Journal of Information Technology*, 24(1), 55–80. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.21>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public Money & Management*, 14(3), 9–16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
- Efstathiades, H., Efstathiades, C., & Efstathiades, A. (2016). The implementation of cross-functional teams in SMEs: the impact on the competitive priorities. *International Journal of Economics and Business Research*, 12(4), 375. <https://doi.org/10.1504/IJEBR.2016.10002108>
- Eko Febrianto, S. (2021). *SUATU KAJIAN STUDI LITERATURE REVIEW ILMU MANAJEMEN TERAPAN*. 2(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2>
- Fadhly, Z. (2019). PERBANDINGAN MANAJEMEN SEKTOR PEMERINTAH DENGAN SEKTOR SWASTA. *Jurnal Public Policy*.
- Firdausa, Muhammad, N., Haerila, & Arief, H. (2024). Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima. *JSIM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i6.325>
- Frontiera, J. (2010). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71–86. <https://doi.org/10.1177/1548051809345253>
- Gede, S., & Putu, A. (2018). Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik di Daerah. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 3(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/pi.3.1.2018.1-8>

- Harrow, J. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Long Range Planning*, 33(6), 881–884. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(00\)00083-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(00)00083-2)
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- HOOD, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ismiyarto, I., Suwitri, S., Warella, Y., & Sundarso, S. (2015). Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction and Performance of Employees toward the Implementation of Internal Bureaucracy Reform in the Ministry for the Empowerment of State Apparatus and Bureaucracy Reform (The Ministry of Panrb). *Journal of Management and Sustainability*, 5(1). <https://doi.org/10.5539/jms.v5n1p192>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kurniawan, R. I., & Dwi Liestiwati, F. I. (2024). Challenges in Fostering Functional Positions After the Issuance of the Regulation of the Minister of State Apparatus Empowerment and Bureaucratic Reform Number 1 of 2023. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(7), 3059–3070. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i7.1204>
- Mendrofa, V. M., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (2022). Peran Kepemimpinan Transformasional di PT. Cabang Bank Sumut Gunungsitoli dalam Menjaring Kerjasama dengan Stakeholder sebagai Mitra Kerja Pemerintah di Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1517–1524.
- Monteiro, P. (2017). *HEAVIER THAN AIR The Enabling Role of Bureaucracy in Cross-Expertise Collaboration*.
- Pakarinen, M., & Virtanen, P. J. (2017). Matrix organizations and cross-functional teams in the public sector: a systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 210–226. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2016-0065>
- Rizki, M., Rosita Wahyiah, I., Izul, M., Rizqi Zaqia, M., & Maulana Putra, S. (2024). Strategi Membangun Birokrasi yang Efisien: Langkah-Langkah Pemerintahan di Era 4.0 Menuju Good Government to Good Governance. *MISTER: Journal of Multidisciplinary Inquiry in Science*, 1(3), 418. <https://doi.org/10.32672/mister.v1i3.1607>

- Sandoff, M., & Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *Team Performance Management*, 22(7/8), 415–427. <https://doi.org/10.1108/TPM-05-2016-0021>
- Siddhey Mahadik, Dasaiah Pakanati, Harshita Cherukuri, Shubham Jain, & Shalu Jain. (2024). Cross-Functional Team Management in Product Development. *Modern Dynamics: Mathematical Progressions*, 1(2), 270–294. <https://doi.org/10.36676/mdmp.v1.i2.24>
- Sipayung, N., Sumaryadi, I. N., Daraba, D., & Lukman, S. (2022). The Policy Implementation of Simplification Bureaucracy For Performance Improvement In The Ministry of Administrative And Bureaucratic Reform. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 3(13), 2433–2448. <https://doi.org/10.36418/dev.v3i13.295>
- Stipp, D. M., Pimenta, M. L., & Jugend, D. (2018). Innovation and cross-functional teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(1/2), 84–105. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0056>
- Temitope Oluwafunmike Sanyaolu, Adams Gbolahan Adeleke, Christianah Pelumi Efunniyi, Lucy Anthony Akwawa, & Chidimma Francisca Azubuko. (2022). Cross-functional team collaboration in agile product development. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 4(12), 814–830. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v4i12.1538>
- Weiss, J. A., Osborne, D., Gaebler, T., & Review, N. P. (1995). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. *The Academy of Management Review*, 20(1), 229. <https://doi.org/10.2307/258896>
- Zuchri Abdussamad. (2020). *Cakrawala Pelayanan Publik di Negara Dunia Ketiga*. www.sahmedia.com

LAMPIRAN 1

Interview Guide

Interview guide untuk Kepala Bagian Perekonomian dan SDA, Setda Kota Semarang :

1. Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?
2. Seberapa dalam pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerja tim lintas fungsi?
3. Bagaimana reaksi Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi? Apakah Anda merasa kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan di bagian Anda?
4. Bagaimana menurut Anda respons bawahan atau rekan kerja lain terhadap kebijakan ini? Apakah ada perbedaan sikap atau pemahaman di antara pegawai?
5. Apa saja hambatan yang sekiranya akan anda temui dalam penerapan kerja tim lintas fungsi di bagian ini?
6. Bagaimana sikap dan dukungan Anda sebagai pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi?
7. Menurut Anda, seberapa besar peluang keberhasilan implementasi kebijakan ini dalam jangka panjang?
8. Apa langkah yang menurut Anda perlu dilakukan untuk menjaga keberlanjutan kebijakan ini?
9. Apakah Anda memiliki saran atau rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi?

***Interview guide* untuk Pejabat Fungsional di Bagian Perekonomian dan SDA:**

1. Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda ketika pertama kali bekerja sebagai pejabat fungsional di Bagian Perekonomian dan SDA?
2. Bagaimana pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan dampaknya pada peran fungsional Anda?
3. Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam menjalankan peran fungsional terkait kerja tim lintas fungsi?
4. Bagaimana dukungan dari pimpinan dalam membantu Anda menjalankan tugas fungsional Anda?
5. Menurut Anda, apa saja kendala yang muncul akibat kurangnya koordinasi atau sosialisasi kebijakan ini?
6. Bagaimana Anda menyikapi perubahan yang terjadi akibat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi?
7. Apa faktor yang menurut Anda dapat meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi bagi pejabat fungsional?
8. Menurut Anda, bagaimana peluang keberhasilan kebijakan ini dalam jangka panjang untuk mendukung kinerja bagian Anda?
9. Apakah Anda memiliki saran untuk memperkuat peran pejabat fungsional dalam mendukung kebijakan penyederhanaan birokrasi?

***Interview guide* untuk Staf di Bagian Perekonomian dan SDA:**

1. Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?
2. Bagaimana pemahaman Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi?
3. Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan ini? Apakah kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan bagian Anda?
4. Apa saja hambatan yang Anda hadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi?
5. Menurut Anda, apakah kurangnya sosialisasi dari BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut?
6. Bagaimana dukungan pimpinan memengaruhi kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?
7. Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan?
8. Menurut Anda, tindakan apa yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini?
9. Apakah ada fasilitas tambahan yang menurut Anda penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini?

LAMPIRAN 2

RANGKUMAN DATA WAWANCARA

1. Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?

P1 : “ Makasih ya Mbak Ratih, mungkin masih baru saya di sini, tapi sekilas mungkin saya berusaha akan menerjemahkan apa yang sedang saya tanyakan ini ke dalam apa yang sudah saya lihat dalam 4 bulan terakhir ini. Jadi kalau menurut saya bahwa di bagian perekonomian ini sungguh kompleks sebetulnya, tugas dan fungsinya yang harus dijalankan kalau betul-betul bisa dieksplor. Kemudian ketika dilihat di dalam strukturnya, sudah masing-masing struktur itu punya tanggung jawab yang menurut saya luar biasa sehingga kemudian ini saya masih melihat pengerjaan atau pengelolaan di dalam pelaksanaan tugas ini masih belum bisa membauri, artinya masih fokus, mungkin bisa jadi karena ini memang sebetulnya beban tugasnya itu berat, besar, sehingga kemudian mereka lebih fokus kepada struktur masing-masing, sehingga kemudian mereka mungkin belum sempat, belum bisa berkolaborasi, kecuali event-event yang sifatnya memang harus melibatkan sifatnya massal, misalkan kayak pameran, kayak pasar, mungkin mereka baru bisa secara fisik berkolaborasi. Tetapi di dalam pengerjaan tugas-tugas fungsinya masih belum melihat bahwa masing-masing tugas itu individu bisa memungkinkan untuk membantu penugasan distruktur yang lain, mungkin itu. “

P2 : “Gini ya Mbak Ratih, saya sudah bekerja di bagian perekonomian itu sudah selama kira-kira 12 tahun ya. Selama saya bekerja memang jujur kita masih

fokusnya yang di tim subkoordinator. Jadi di kami itu kan ada beberapa subkoordinator, ada tiga subkoordinator. Jadi kita masih lebih fokusnya itu ke subkoordinator masing-masing. Jadi untuk kolaborasi dengan tim dari subkoordinator lain itu masih sangat minim. Gitu sih Mbak Ratih.”

P3 : “Ya baik terima kasih nama saya Siti Nurjana saya sudah bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA ini selama tiga tahun kurang lebihnya. Selama ini saya merasa masih mengerjakan pekerjaan saya itu sesuai dengan tuisi saya secara pribadi. Untuk kolaborasi secara tim mungkin sudah ada, tapi saya rasa masih belum maksimal.”

P4 : “Iya, ini berarti saya bekerja di sini itu baru tiga tahun. Selama ini dari saya pertama kali kerja di sini masuk di sini sampai saat ini itu yang saya rasakan itu untuk cara bekerja di sini itu kebanyakan individual. Kalau untuk kolaborasi dari dengan tim yang ada ini sangat sulit untuk komunikasi gitu.”

P5 : “Ya, terima kasih Mbak Ratih. Saya pindah atau mutasi ke bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam sepertara daerah Kota Semarang itu di bulan September 2023, yang artinya sekarang saya memasuki hampir 2 tahun ya bekerja di unit kerja ini. Dan selama ini memang saya lebih banyak memanfaatkan kemampuan individual saya untuk mengerjakan tugas-tugas hanya di bagian atau subkoordinator saya ya. Jadi kolaborasi dengan subkoordinator lain itu memang masih tergolong rendah atau minim begitu.”

P6 : “Saya sebagai pejabat fungsional sekitar 20 tahun, selama ini saya lebih banyak bekerja secara individual sesuai dengan tugas fungsi saya. Kolaborasi dengan tim dari sub bagian lain masih sangat minim.”

P7 : “Terima kasih Mbak Ratih sudah diberi kesempatan. Tadi pertanyaannya adalah pengalaman saya pertama kali bekerja sebagai pejabat fungsional ya, saya itu bekerja itu kurang lebih sekitar satu tahun di bagian perekonomian. Mulai dari bulan November 2023, kebetulan jabatan saya yaitu sebagai perantara komputer, sedangkan di perekonomian sini saya ditugaskan berada di bawah subkoordinator BUMD. Kebetulan lebih banyak dan fokusnya di BUMD daripada tugas saya sebagai perantara komputer, selama ini saya lebih banyak juga bekerja secara individual ya dengan tugas fungsional saya. Kolaborasi dengan tim dan subkoordinator lain itu masih minim, itu menurut saya.”

2. Seberapa dalam pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerja tim lintas fungsi?

P1 : “ Mungkin ini sebetulnya sudah lama ya, sudah lama diterapkan, sudah lama digaungkan, tetapi mungkin implementasi yang mungkin dampak yang kita lihat di birokrasi terutama di Bagian Perekonomian ini masih belum bisa secara signifikan terbaca, jadi mungkin harapannya dengan adanya kepenyederhanaan birokrasi dan peta lintas fungsi ini diterapkan, mestinya ini menjadikan organisasi yang sebetulnya kalau di Bagian Perekonomian itu masih unit ya, unit itu sebetulnya lebih ramping sebetulnya, tetapi tentu saja harus didukung oleh sumber daya manusianya yang betul-betul mereka paham tugasnya, harus ada komitmen bahwa memang kita sudah harus mengacu kepada penyederhanaan birokrasi ini melalui jabatan fungsional yang ada, bahwa jabatan mereka itu memungkinkan masuk di dalam struktur-struktur lain yang mungkin sepanjang di dalam kapasitas jabatan mereka itu, sehingga dengan begitu mestinya kolaborasi atau lintas fungsi di dalam menjalankan tugas, mencapai sasaran organisasi ini bisa tercapai, tapi saya pikir prinsipnya saya belum melihat praktek itu terbaca dengan baik di dalam Bagian Perekonomian ini. “

P2 : “Gini ya Mbak, terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi memang saya pribadi sepenuhnya itu belum memahami tentang kebijakan ini ya Mbak. Jadi belum ada selama ini sosialisasi yang memadai. Sebenarnya penyederhanaan birokrasi ini sangat penting ya karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tapi belum ada implementasi yang nyata sih di Bagian Perekonomian.”

P3 : “Kalau saya pribadi itu belum sepenuhnya memahami tentang kebijakan ini. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi yang nyata di Bagian kami.”

P4 : “Kalau itu saya belum paham Mbak untuk kebijakan penyederhanaan birokrasi karena mungkin belum terlalu marak sosialisasi dari BKPP jadi kebawahnya kita itu kurang paham. Tapi kalau itu sebenarnya yang saya tahu kalau sudah ada kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi itu dampaknya itu lebih lebih bagus jadi meningkatkan efisiensi pekerjaan, kinerja kita lebih tinggi. Tapi kalau di tempat kami belum ada. Belum ada ya berarti ya sistem kerja tim di Bagian Perekonomian.”

P5 : “Ya, belum sepenuhnya ya. Karena saya hanya memahami bahwa penyederhanaan birokrasi itu adalah tujuannya untuk efisiensi ya. Efisiensi namun secara teknis penyederhanaan birokrasi ini belum pernah disosialisasikan secara komprehensif ya oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang.”

P6 : “Sebenarnya saya belum sepenuhnya memahami kebijakan ini ya, karena belum ada sosialisasi yang memadai. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi nyata di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam.”

P7 : “Kalau dampaknya peran fungsional itu, saya sebenarnya itu belum sepenuhnya memahami ya kebijakan ini, karena itu belum ada sosialisasi yang memadai, selama ini saya belum pernah mendapat sosialisasi tersebut ya Mbak. Terus yang saya tahu bahwa kebijakan ini itu tujuannya ya memang untuk

meningkatkan efisiensi, tetapi belum ada implementasinya yang nyata di Bagian kami gitu loh Mbak.”

3. Bagaimana reaksi Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi?

Apakah Anda merasa kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan di bagian Anda?

P1 : “ Ya, sebetulnya secara umum sebuah kebijakan dibuat itu kan pasti sudah ada kajiannya, saya pikir ini sebetulnya keren, bagus kalau bisa diterapkan di semua institusi pemerintahan yang ada, namun demikian tentunya tadi saya katakan bahwa sebuah regulasi itu kan juga butuh waktu ya, butuh waktu karena apa yang melaksanakan ini sumber daya manusia yang pasti pemahaman atau basicnya itu mereka beda-beda, tidak sama, mungkin bisa saja mereka mendapatkan kursus yang sama, tetapi belum tentu cara mereka menangkap kemudian mengimplementasikan apa yang dari materi tadi itu juga bisa sama standarnya, sehingga mungkin kemudian secara ini kebutuhan nasional sudah memang birokrasi itu harus ramping begitu, saya sangat mendukung, yang jelas ini tidak hanya berlaku di pemerintah pusat saja, harusnya di pemerintah daerah yang mungkin saat ini masih dinilai gendut begitu saja organisasinya, itu harus mendukung ini mbak, dan ke depan memang perlu upaya dan mungkin juga regulasi yang lebih mengikat atau memaksa demikian, sehingga jangan lagi ada opsional untuk menunda kebijakan seperti ini, mungkin itu mbak. “

P2 : “Yang pasti kebijakan ini sangat penting ya Mbak. Yang memang harus segera diterapkan karena secara umum saya sangat setuju dengan kebijakan ini. Kebijakan ini bisa untuk mengurangi beban kerja yang tadi terkotak-kotak di subkoordinator tadi. Namun sosialisasi dan pelatihan yang memadai implementasinya akan sulit sih Mbak. Kalau tidak ada ini sosialisasi dan pelatihannya.”

P3 : “Secara umum saya setuju dengan kebijakan ini karena kan fungsinya untuk menurangi beban kerja, tapi mungkin harus banyak sosialisasi dan pelatihan lagi ya tentang kebijakan ini agar implementasinya ke depannya lebih gampang.”

P4 : “Kalau saya sih menurut saya pribadi setuju banget kalau ada kebijakan seperti ini karena di Kementerian atau Lembaga itu sudah banyak ya tapi kalau di Pemda ini di sini khususnya belum ada belum terlihat gitu karena bisa lebih kita kerjanya bisa bagaimana ya Mbak beban kerjanya itu jadi enggak berat-berat sendiri gitu sih.”

P5 : “Kalau ini terlaksana, penyerdanaan birokrasi ini tentu saja dan kerja sama tim ya lintas subkoordinator pastinya akan sangat positif. Karena istilahnya bahwa pekerjaan dalam unit kerja pastinya akan lebih efisien waktu dan kemudian lebih efektif karena pastinya apabila subkoordinator yang lain dengan beban kerjanya lebih berat, itu tentunya bisa dibantu oleh subkoordinator yang lain. Nah tidak seperti sekarang bahwa subkoordinator ini berdiri sendiri, jadi ada yang kemudian frekuensinya sangat tinggi, ada yang sangat rendah, atau yang sedang. Jadi terkadang-kadang terjadi semacam gap ya, celah sosial meskipun berada dalam satu unit kerja yang sama.”

P6 : “Saya belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini.”

P7 : “Saya juga belum pernah mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini, seperti itu Mbak Ratih.”

4. Bagaimana menurut Anda respons bawahan atau rekan kerja lain terhadap kebijakan ini? Apakah ada perbedaan sikap atau pemahaman di antara pegawai? Apa saja hambatan dalam implementasinya ?

P1 : “ Saya pikir tidak hanya di Bagian Perekonomian saja, secara umum ini saya matur ya, secara umum tentunya di Bagian Perekonomian bagian dari itu, itu tuh pasti mereka tidak mudah menerima perubahan regulasi. Mereka yang kemudian lama dibesarkan, bagi usia-usia yang sudah middle up lah ya, itu tidak mudah, dia bakal resisten dengan regulasi yang sudah ada dulu, jadi mereka akan bertahan, kemudian ketika ada regulasi baru, mereka akan lebih lambat di dalam menyerap atau mungkin menyesuaikan dengan regulasi itu, karena mereka asing untuk belajar hal yang baru, kemudian yang biasanya mereka mengerjakan yang itu-itu saja, artinya kan kebiasaan ya, kemudian ketika merubah paradigma itu, ya itu, apalagi usia yang sudah middle up, untuk yang usia yang sudah middle up bukan saya mendiskriminasikan ya bahwa kita-kita kaum yang sudah di atas usia itu juga jadi penghambat itu tidak, tapi ya memang lebih banyak harusnya dipaksa dengan regulasi, saya pastikan itu kalau tidak dipaksa sebuah regulasi itu akan sulit, mulai dari perekrutan, kemudian juga bagaimana menilai kinerjanya, kemudian bagaimana evaluasinya, pemberian *punishment* sama ribetnya, dan mungkin juga tadi ada sanksi ketika regulasi itu tidak diterapkan dengan baik atau menyeluruh di dalam sebuah organisasi, itu yang penting menurut saya, masalah mereka pemahamannya itu pasti, ya sepanjang itu ada opsi, mesti mereka masih tidak akan serius di dalam penanganan. “

P2 : “Yang pasti karena tadi kita kurang dari masing-masing itu kurang memahami fungsi kerja tim ya. Berarti ya hambatannya dan tidak ada sosialisasi tentunya ya Mbak. Kurangnya sosialisasi ya hambatan utama kurang pemahamannya kurang. Terus koordinasinya kita juga kurang. Jadi kita memang belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru ini.”

P3 : “Kalau menurut saya hambatan utamanya tentu saja koordinasi antar tim yang masih kurang. Saya juga belum banyak mendapatkan pelatihan dan sosialisasi yang cukup tentang sistem kerja yang baru ini ya Mbak.”

P4 : “Yang saya tahu ini belum ada pemahaman tentang itu ya Mbak tentang kerja tim lintas fungsi terus jadi kita belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk sistem yang baru ini.”

P5 : “Tentu saja dari situasi kan sudah berbeda ya, di Bagian Perekonomian ada tiga subkoordinator, yaitu: Subkoordinator bina usaha, Subkoordinator bina produksi, Subkoordinator BUMD.

Nah masing-masing ini punya tugas yang berbeda dan tentunya membutuhkan skill, pengetahuan yang berbeda-beda pula. Nah, belum ada upaya untuk melakukan *benchmarking* atau menstandarisasi kemampuan staf sehingga di dalam unit kerja, dalam satu unit kerja itu bisa saling membantu lintas sektor. Intinya bahwa setiap personil yang ada di subkoordinator itu mempunyai keahlian, mempunyai pengetahuan, mempunyai pemahaman yang berbeda, sangat berbeda bahkan dari subkoordinator- subkoordinator lainnya.”

P6 : “Tantangan utamanya adalah kurangnya pemahaman tentang kerja tim lintas fungsi dan kurangnya koordinasi antara subkoordinator.”

P7 : “Kalau tantangannya menurut saya itu adalah: Kurangnya pemahaman tentang tim kerja lintas fungsi, kurangnya koordinasi antar sebagian, jadi belum ada itu yang selama ini yang saya tahu ya.

Saya juga belum pernah mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini, seperti itu Mbak Ratih.”

5. Apa saja hambatan yang sekiranya akan anda temui dalam penerapan kerja tim lintas fungsi di bagian ini? Kurangnya sosialisasi BKPP bagaimana?

P1 : “ Itu yang jelas tadi yang saya katakan bahwa mereka akan cenderung lebih nyaman di zona yang mereka biasa lakukan, jadi ketika mereka diberikan tugas baru saja meskipun itu sebetulnya tugas yang agak sedikit tambahan saja, mungkin mereka juga akan sedikit ada keengganan, tapi kemudian memang sebagai pimpinan juga harus memberikan pengertian, pemahaman, dan juga sekaligus mungkin agak sedikit pemaksaan dengan secara struktural, kemudian bahwa memang tidak bisa, bahwa pekerjaan itu hanya mengerjakan apa yang ada di dalam tugasnya mereka saja. Yang jelas itu juga tidak sekedar penolakan, tetapi juga jadi tantangan kita juga ke depan, baik itu di level individu maupun di level organisasi saja, dan itu harus terbuka Mbak, jadi terbuka sebetulnya keengganan itu lebih disebabkan karena apa dan itu harus diurai, jadi kadang-kadang Mbak A dan Mbak B dan Mas C itu pasti akan berbeda alasannya, itu yang harus diurai, tapi yang jelas untuk menyelesaikan masalah ini harus ada pendekatan, dan karena itu harus dilakukan di tingkat unit kerja maupun di organisasi manapun. Jadi sekali lagi itu juga bergantung kepada regulasi tadi itu menurut saya. “

P2 : “Kemudian apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut terkait sistem kerja tim lintas fungsi ini? Kurangnya sosialisasi ya mesti lah Mbak. Implementasinya sangat mempengaruhi banget ya di kerja tim lintas fungsi ya. Jadi BKPP memang perlu efektif dalam memberikan pelatihan mungkin ya penjelasan tentang tata cara kerja tim lintas fungsi. Jadi kita bisa lebih memahami gitu.”

P3 : “Ya pasti kalau belum ada sosialisasi berarti itu sangat mempengaruhi ya. Ya itu tadi mungkin dibutuhkan sosialisasi lebih lanjut, pelatihan, dan penjelasan-penjelasan tentang cara kerja tim lintas fungsi tersebut Mbak.”

P4 : “Ya memang masih kurang sosialisasi yang dari BKPP karena pengampu untuk kepegawaian di Kota Semarang kalau menurut saya sih BKPP itu perlu secara aktif biar bisa memberikan pelatihan sosialisasi tentang kebijakan kerja tim lintas fungsi ini.”

P5 : “Ya, sangat mempengaruhi karena memang Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan itu merupakan organisasi di pemerintah kota Semarang yang memiliki tugas dan fungsi dalam hal mengatur kepegawaian dan kinerja masing-masing pegawai. Dan harapannya, idealnya harusnya memang ada regulasi yang bersifat petunjuk pelaksanaan maupun petunjuk teknis yang kemudian pada ujungnya akhirnya diwujudkan dalam bentuk pelatihan atau kursus yang kemudian bisa membuat personil-personil dalam subkoordinator itu memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama sehingga kemudian apabila dibutuhkan kegiatan yang bersifat lintas sektor itu masing-masing personil sudah bisa melakukan pekerjaan yang dimaksud.”

P6 : “Kendala utamanya adalah miskomunikasi antar tim dan kurangnya pemahaman tentang tujuan bersama. Ini yang menyebabkan pekerjaan sering tertunda atau dirasa kurang efisien.”

P7 : “Kalau kendala utamanya ya pastinya miskomunikasi ya Mbak, jadi miskomunikasi antar tim itu pasti dan kurangnya pemahaman. Jadi tentang

tujuannya apa itu tuh pasti akan kurang seperti itu dan ini menyebabkan juga pekerjaan kan jadi seperti tertunda atau tidak efisien seperti itu Mbak.”

6. Bagaimana sikap dan dukungan Anda sebagai pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi?

P1 : “Saya mendukung Mbak, meskipun masih dalam saat ini secara organisasi masih ada struktur ya Mbak. Paling tidak melatih bagaimana mereka diberikan tanggung jawab di dalam hal-hal yang sifatnya mungkin sekilas terkait dengan bidang. Bidang-bidang itu bukan bidang-bidang khusus eselon, tetapi lebih pada bidang tugas, misalkan si A lebih ke pameran, si B terkait dengan CSR, kemudian bidang yang terkait dengan perencanaan, seperti itu mereka punya spesialisasi, tapi tidak menutup kemungkinan mereka akan dapat tugas tambahan untuk berkolaborasi, untuk mendukung tugas-tugas yang memang harus dilakukan bersama-sama secara institusi. Jadi, pasti itu dengan sedikit agak ada banyak arahan ya Mbak, kalau kadang-kadang dari pihak dan staf itu kalau tidak ada arahan dari atas juga kadang agak lari, agak keluar tapi kemudian ketika itu ada targetnya, walaupun diawasi mereka juga akan sedikit ada rasa keengganan sekaligus kita lakukan pendekatan dan motivasi itu”

7. Menurut Anda, seberapa besar peluang keberhasilan implementasi kebijakan ini dalam jangka panjang?- Dukungan pimpinan Bagaimana?

P1 : “ Insya Allah ada, Mbak. Insya Allah ada, makanya ini kan kita sedang berproses dan proses ini saya pikir lebih kepada personalnya dulu. Kalau secara aturan saya yakin sudah lama ini digaungkan, tetapi kalau tidak dimulai dari masing-masing individunya untuk menyadari tugasnya masing-masing, sebetulnya peran mereka itu apa sih pekerjaan mereka, kadang-kadang yang mereka buat SKP itu juga tidak semuanya, itu mutlak mereka lakukan karena struktural saya yang harus mengharuskan mereka seperti itu. Jadi kadang-kadang mereka itu kebingungan, tuis saya, peran saya di dalam mencapai organisasi itu apa saja? Itu mereka masih kebingungan, jika itu yang kemudian harus betul-betul dipantau, diberikan pemahaman bahwa mereka harus punya spesialisasi dan mereka harus tahu pada posisi yang mana di dalam pencapaian itu. Jadi kalau kemudian ketika sebuah sasaran organisasi itu harus lintas fungsi, mereka juga akan mudah berkolaborasi dengan yang lain, karena tidak mungkin sebuah sasaran institusi itu hanya dikerjakan oleh fungsi-fungsi tertentu. Pasti harus berkolaborasi.”

P2 : “Kalau pimpinan itu kan masih ini ya nggak terbatas. Beliaunya itu kan fokusnya kan di hasil akhirnya ya. Jadi mungkin untuk kolaborasi prosesnya kita seperti apa itu mungkin masih tidak fokus gitu loh Mbak dari pimpinan. Jadi lebih ke hasil akhirnya ya.”

P3 : “Kalau dukungan pimpinan itu sebenarnya sangat dibutuhkan, tapi kan kalau di Bagian Perekonomian itu masih fokus pada hasil akhir pekerjaan ya daripada

proses kolaborasi antar timnya. Jadi harus ditingkatkan lagi mungkin ya untuk dukungan dari masing-masing pimpinannya.”

P4 : “Sangat berpengaruh ya tapi kalau saat ini masih terbatas masih kotak-kotak jadi memang dari sosialisasi yang kurang jadi pemahaman dari pimpinan ke bawah itu jadi ya enggak sejalan enggak *balance* gitu. Jadi hasil pekerjaannya jadi enggak maksimal.”

P5 : “Sangat mempengaruhi karena apapun namanya pimpinan dari suatu unit kerja, eselon berapapun itu merupakan personil yang paling menentukan warna dari unit kerjanya. Nah memang sayangnya, tapi bukan berarti itu salah, tapi memang paradigma pemerintahan daerah sekarang ini saat ini itu memang berorientasi pada hasil. Jadi memang akhirnya pimpinan-pimpinan unit kerja ini tidak terlalu *concern* atau tidak terlalu peduli pada bagaimana kegiatan, pelaksanaan kegiatan atau kerja yang bersifat lintas sektor. Karena bagi pimpinan yang paling penting adalah bahwa tugas yang dibebankan di masing-masing subkoordinator itu selesai. Jadi orientasinya pada hasil, bagaimana prosesnya mungkin pimpinan tidak terlalu *concern*.”

P6 : “Pimpinan serta saya lebih mencoba untuk berupaya beradaptasi dengan mencari informasi sendiri tentang kerja tim, lintas fungsi, tetapi tanpa sosialisasi yang cukup memadai rasanya ini sulit tercapai.”

P7 : “Kalau ini saya mencoba beradaptasi itu dengan cara mencari informasi sendiri ya tentang kerja tim lintas fungsi itu seperti apa gitu. Pimpinan pun juga beradaptasi dan mengerti. Tetapi kalau misalnya tanpa sosialisasi juga saya rasa itu

cukup sulit Mbak. Jadi harusnya itu harus ada sosialisasi yang untuk beradaptasi tentang informasi itu.”

8. Apa langkah yang menurut Anda perlu dilakukan untuk menjaga keberlanjutan kebijakan ini?

P1 : “ Pastinya ada roadmapnya. Kalau masalah peningkatan kapasitas artinya pemahaman mungkin lebih kewenangan dari BKPP, saya pikir itu, tapi tetap kita harus mengingatkan. Kemudian juga kalau perlu juga bikin roadmapnya. Jadi mungkin di tahap awal, oh permasalahan itu lebih kepada individunya, berarti peta kita mau ngapain dulu? Untuk bisa memahami setiap individu yang ada, memberikan kesadaran mereka, menyentuh hati mereka, bahwa kita ini bekerja tidak hanya apa yang sudah bisa kita lakukan, tetapi bisa mengerjakan hal-hal yang lain, yang pastinya bisa lebih mengeksplor dirinya, begitu untuk bisa memberikan hasil pekerjaan yang lebih dari yang biasanya.

Kemudian juga pastinya tidak akan lepas dari roadmap itu kan harus dilaksanakan, pasti dipantau, dievaluasi, itu yang pastinya harus disusun, diterapkan dengan baik dan berkelanjutan, dan sekaligus dengan timeline-timelinenya, dengan indikator dan juga target yang ada. Sehingga kalau roadmap itu terpetakan, kemudian dilaksanakan, dievaluasi, dan itu menjadi kesepakatan bersama, jangan hanya disusun satu orang saja, tetapi disusun secara bersama-sama, antara atasan dengan bawahan. Sehingga mereka merasa mereka dilibatkan dalam penyusunan rencana itu.”

P2 : “Tentunya supaya kerja tim ini lebih efektif dan berkelanjutan ya harus berkala Mbak. Terus misalnya evaluasi ada evaluasi yang berkala. Ya harus berkala mbak, misalnya evaluasi ada evaluasi yang berkala, pelatihannya yang berkelanjutan.

Kemudian ada reward ya, reward bagi tim yang berhasil mencapai target, setidaknya kan itu buat semangat kita untuk menyelesaikan pekerjaan.”

P3 : “Ya tentu saja perlu adanya evaluasi berkala, pelatihan yang berkelanjutan, dan juga mungkin penghargaan bagi tim yang berhasil mencapai target pekerjaan masing-masing.”

P4 : “Ya perlunya adanya: pelatihan sosialisasi, evaluasi berkala.

Reward dan *punishment* ya Mbak ya kalau misalnya ada kinerjanya bagus ya dapat *reward* kalau misalnya kurang ya dapat *punishment*.”

P5 : “Kalau memang kita punya bayangan atau keinginan untuk mewujudkan kerjasama lintas sektor, kegiatan, pelaksanaan kegiatan lintas sektor, harus ada sistem yang dibentuk sehingga agar apabila seorang personil dari subkoordinator A mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan subkoordinator B itu artinya tetap dihitung kinerjanya. Jadi apalagi sekarang sudah banyak jabatan fungsional teknis, kemudian jabatan fungsional umum, dan jabatan struktural hanya dibatasi sampai eselon 3. Artinya bahwa di luar tugas pokok dan fungsi seorang pegawai, itu apabila dia menyelesaikan tugas yang di luar tugasnya, artinya dia tidak mendapatkan penghargaan apapun. Baik itu bersifat kinerja, ataupun penghargaan yang bersifat *takehome pay*. Jadi memang perlu ada sistem yang dibangun, walaupun sepertinya sudah ada tugas-tugas tambahan dari setiap personil, tapi kan itu harus dinyatakan atau harus ada dokumen pendukungnya. Misalkan seorang personil subkoordinator A memiliki tugas tambahan untuk membantu di subkoordinator B. Nah, seharusnya memang pimpinan itu boleh menerbitkan dokumen, dokumen keputusan, atau dokumen yang berkekuatan hukum yang bisa menjadi dasar yang digunakan oleh

personil tersebut untuk menyelesaikan kegiatan lintas sektor. Sehingga apabila dia menyelesaikan pekerjaan di subkoordinatonya sendiri dan kemudian membantu penyelesaian pekerjaan di subkoordinator lain, itu tetap ada apresiasi.”

P6 : “Peluang keberhasilannya sebenarnya ada ya, tetapi memang diperlukan waktu yang cukup serta upaya yang sangat serius. Kami memerlukan sosialisasi yang lebih intens dan pelatihan-pelatihan untuk memastikan semua pegawai siap untuk beradaptasi.”

P7 : “Kalau peluangnya itu kemungkinan ada Mbak, tetapi kan perlu ada waktu dan upaya yang lebih serius lagi ya. Karena kami juga memerlukan sosialisasi itu yang lebih intensif lagi dan seperti pelatihan untuk memastikan semua pegawai itu bisa beradaptasi.”

9. Apakah Anda memiliki saran atau rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi? Adakah fasilitas pendukung yang diperlukan pada upaya implementasi?

P1 : “ Iya sih Mbak, kalau terkait dengan kerja lintas fungsi itu, balik lagi, mungkin tadi regulasi pastinya Mbak, itu tidak capek-capeknya kita sampaikan kepada kebawahan, kemudian kita harus memberikan reward, jangan hanya punishment saja, jadi harus berimbang ketika yang kurang-kurang kita berikan sanksi, yang mengedukasi, tapi juga yang berhasil pun, yang baik pun, juga harus diberikan reward, dengan macam-macam bentuknya, tidak hanya seberifat material, tapi yang imaterial pun juga, mereka akan senang mungkin hanya sekedar diumumkan, ini sebagai teman atau karyawan yang menginspirasi, terbaik itu mungkin agak susah ukurannya, tapi yang paling inovasi, yang paling apa nanti di SK kan, dipiagamkan, dipasang di kantor, itu mungkin merupakan sebuah kebanggaan, bahwa mereka juga dihargai cerih payahnya.

Ya mungkin itu, kemudian juga kalau perlu dibikin semacam kompetisi, begitu kompetisi yang dalam artian, tidak harus dengan ada tugas kembali, tetapi kita punya parameter-parameter, bahwa nanti setiap setahun sekali, kita adakan pemilihan ini, dengan parameter ini, ini, ini, tapi bagaimana mereka yang dinilai itu, apa yang sudah mereka lakukan setiap harinya, dan walaupun mereka bisa memberikan kinerja lebih dari apa, yang sudah mereka targetkan itu, ya itu nanti salah satu, menjadi nilai tambah mereka. “

P2 : “Penting sih mbak, karena ini kan juga era digital juga ya mbak, semua digitalisasi, mungkin tambahannya ya ada teknologi seperti platform-platform

online. Terus yang pasti juga harus tempat kerja itu yang nyaman, yang pasti kita juga di dalamnya itu tidak hanya sekedar hanya bekerja tapi kita juga semangatnya semua kekeluargaan. Ketika tempatnya nyaman kita kerja juga enak ya mbak. Jadi ya tempat yang nyaman dan mungkin ada teknologi yang pasti teknologi pendukung implementasi sistem kerja tim lintas fungsi.”

P3 : “Fasilitas tambahan yang diperlukan bisa adanya teknologi pendukung, inovasi-inovasi, kolaborasi online, dan juga ruang kerja yang lebih memadai.”

P4 : “Ya perlu adanya ini mbak, teknologi yang mendukung, dan fasilitas kantor yang bagus, khususnya ruang kerja yang nyaman, ya sekarang ini kurang memadai gitu. Jadi kalau zaman sekarang kan era 2025 itu kan sekarang tuh dimana-mana kantor tuh yang kayak rumah gitu, jadi orang tuh nyaman gitu. Kalau disini menurut saya kurang nyaman untuk kondisi kita yang tahun 2025 ini.”

P5 : “Ya, jadi kalau di era digital seperti sekarang pastinya hal-hal yang berkaitan dengan teknologi informasi seperti: Koneksi internet, Gawai atau gadget-gadget yang diperlukan oleh personil untuk menyelesaikan pekerjaan.

Karena di era digital ini intinya bahwa tidak ada batas jarak, ruang, dan waktu. Jadi setiap personil itu tidak akan bisa kemudian beralasan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan karena tidak ada waktu atau tempatnya tidak sesuai. Nah itu jadi diperlukan alat-alat bantu yang bisa meningkatkan pekerjaan yang bersifat mobile, baik secara digital maupun secara fisik seperti fasilitas transportasi, seperti kendaraan dinas dan kendaraan operasional, itu sangat dibutuhkan.

Karena yang seperti saya bilang, meskipun hampir 80% pekerjaan sekarang *paperless* dan dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi, tetapi ada saat-

saat tertentu di mana pekerjaan-pekerjaan itu harus dilakukan secara fisik. Yang artinya yang paling dibutuhkan adalah bagaimana bisa menjamin seorang personil bisa bekerja namun dengan mobilitas yang tinggi.”

P6 : “Saya lebih menyarankan untuk lebih banyak pelatihan-pelatihan khusus untuk pejabat fungsional dengan sistem penghargaan bagi yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja. Penghargaan bagi yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja yang baru.”

P7 : “Kalau saran saya sih harus ada pelatihan-pelatihan ya Mbak, terutama mungkin dari BKPP atau dari yang lainnya. Khususnya untuk pejabat fungsional dan mungkin bisa dengan memberikan sesuatu reward atau penghargaan mungkin yang bisa berhasil apabila kita bisa beradaptasi dengan sistem yang baru sehingga kita itu merasa berhasil atau puas dengan sistem kerja kita. Seperti itu Mbak.”

LAMPIRAN 3

VALIDASI HASIL WAWANCARA

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Ima Kurnia Dewi, S.Si,MM.
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 52 Tahun
Jabatan : Kepala Bagian
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P1

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“ Makasih ya Mbak Ratih, mungkin masih baru saya di sini, tapi sekilas mungkin saya berusaha akan menterjemahkan apa yang sedang saya tanyakan ini ke dalam apa yang sudah saya lihat dalam 4 bulan terakhir ini. Jadi kalau menurut saya bahwa di Bagian Perekonomian ini sungguh kompleks sebetulnya, tugas dan fungsinya yang harus dijalankan kalau betul-betul bisa dieksplor. Kemudian ketika dilihat di dalam strukturnya, sudah masing-masing struktur itu punya tanggung jawab yang	Hasil wawancara menunjukkan bahwa struktur kerja di Bagian Perekonomian dan SDA masih bersifat sektoral dengan masing-masing individu lebih fokus pada tugas dan tanggung jawab dalam struktur yang ada. Kolaborasi lintas fungsi baru terjadi dalam event-event massal, seperti pameran atau pasar, tetapi belum terintegrasi dalam tugas	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>menurut saya luar biasa, sehingga kemudian ini saya masih melihat pengerjaan atau pengelolaan di dalam pelaksanaan tugas ini masih belum bisa membauri, artinya masih fokus, mungkin bisa jadi karena ini memang sebetulnya beban tugasnya itu berat, besar, sehingga kemudian mereka lebih fokus kepada struktur masing-masing, sehingga kemudian mereka mungkin belum sempat, belum bisa berkolaborasi, kecuali event-event yang sifatnya memang harus melibatkan sifatnya massal, misalkan kayak pameran, kayak pasar, mungkin mereka baru bisa secara fisik berkolaborasi. Tetapi di dalam pengerjaan tugas-tugas fungsinya masih belum melihat bahwa masing-masing tugas itu individu bisa memungkinkan untuk membantu penugasan di struktur yang lain, mungkin itu.”</p>	<p>fungsional harian. Hal ini mencerminkan masih rendahnya fleksibilitas kerja dan kurangnya integrasi lintas tim</p>	
2	Seberapa dalam pemahaman Anda tentang kebijakan	“ Mungkin ini sebetulnya sudah lama ya, sudah lama diterapkan, sudah	Informan menyatakan bahwa meskipun	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	penyederhanaan birokrasi dan implementasi kerja tim lintas fungsi?	lama digaungkan, tetapi mungkin implementasi yang mungkin dampak yang kita lihat di birokrasi terutama di Bagian Perekonomian ini masih belum bisa secara signifikan terbaca, jadi mungkin harapannya dengan adanya kepenyederhanan birokrasi dan peta lintas fungsi ini diterapkan, mestinya ini menjadikan organisasi yang sebetulnya kalau di Bagian Perekonomian itu masih unit ya, unit itu sebetulnya lebih ramping sebetulnya, tetapi tentu saja harus didukung oleh sumber daya manusianya yang betul-betul mereka paham tusinya, ada komitmen bahwa memang kita sudah harus mengacu kepada penyederhanan birokrasi ini melalui jabatan fungsional yang ada, bahwa jabatan mereka itu memungkinkan masuk di dalam struktur-struktur lain yang mungkin sepanjang di dalam kapasitas jabatan	kebijakan penyederhanaan birokrasi telah lama digaungkan, implementasi nyatanya masih belum terlihat jelas. Ada harapan bahwa kebijakan ini dapat mendorong organisasi yang lebih ramping dan efisien, tetapi masih diperlukan upaya lebih dalam penyediaan sumber daya manusia yang memiliki komitmen serta pemahaman yang cukup terhadap kebijakan tersebut.	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		mereka itu, sehingga dengan begitu mestinya kolaborasi atau lintas fungsi di dalam menjalankan tugas, mencapai sasaran organisasi ini bisa tercapai, tapi saya pikir prinsipnya saya belum melihat praktek itu terbaca dengan baik di dalam Bagian Perekonomian ini. “		
3	Bagaimana reaksi Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi? Apakah Anda merasa kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan di bagian Anda	“ Ya, sebetulnya secara umum sebuah kebijakan dibuat itu kan pasti sudah ada kajiannya, saya pikir ini sebetulnya keren, bagus kalau bisa diterapkan di semua institusi pemerintahan yang ada, namun demikian tentunya tadi saya katakan bahwa sebuah regulasi itu kan juga butuh waktu ya, butuh waktu karena apa yang melaksanakan ini sumber daya manusia yang pasti pemahaman atau basicnya itu mereka beda-beda, tidak sama, mungkin bisa saja mereka mendapatkan kursus yang sama, tetapi belum tentu cara mereka menangkap kemudian mengimplementasikan apa yang dari materi	Secara umum, kebijakan ini dinilai baik dan mendukung efisiensi dalam institusi pemerintahan. Namun, ada tantangan dalam implementasi, terutama dalam menyesuaikan pemahaman pegawai terhadap regulasi baru. Perbedaan latar belakang dan tingkat pemahaman pegawai menghambat penerapan kebijakan secara seragam. Regulasi yang lebih mengikat dinilai perlu agar implementasi	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		tadi itu juga bisa sama standarnya, sehingga mungkin kemudian secara ini kebutuhan nasional sudah memang birokrasi itu harus ramping begitu, saya sangat mendukung, yang jelas ini tidak hanya berlaku di pemerintah pusat saja, harusnya di pemerintah daerah yang mungkin saat ini masih dinilai gendut begitu saja organisasinya, itu harus mendukung ini mbak, dan ke depan memang perlu upaya dan mungkin juga regulasi yang lebih mengikat atau memaksa demikian, sehingga jangan lagi ada opsional untuk menunda kebijakan seperti ini, mungkin itu mbak.”	dapat berjalan lebih efektif.	
4	Bagaimana menurut Anda respons bawahan atau rekan kerja lain terhadap kebijakan ini? Apakah ada perbedaan sikap atau pemahaman di antara pegawai?	“Saya pikir tidak hanya di Bagian Perekonomian saja, secara umum ini saya matur ya, secara umum tentunya di Bagian Perekonomian bagian dari itu, itu tuh pasti mereka tidak mudah menerima perubahan regulasi. Mereka yang kemudian lama dibesarkan, bagi usia-usia yang sudah	Wawancara menunjukkan bahwa pegawai cenderung sulit menerima perubahan regulasi, terutama bagi pegawai yang telah bekerja lama. Resistensi terhadap kebijakan baru disebabkan oleh kebiasaan lama	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>middle up lah ya, itu tidak mudah, dia bakal resisten dengan regulasi yang sudah ada dulu, jadi mereka akan bertahan, kemudian ketika ada regulasi baru, mereka akan lebih lambat di dalam menyerap atau mungkin menyesuaikan dengan regulasi itu, karena mereka asing untuk belajar hal yang baru, kemudian yang biasanya mereka mengerjakan yang itu-itu saja, artinya kan kebiasaan ya, kemudian ketika merubah paradigma itu, ya itu, apalagi usia yang sudah middle up, untuk yang usia yang sudah middle up bukan saya mendiskriminasikan ya bahwa kita-kita kaum yang sudah di atas usia itu juga jadi penghambat itu tidak, tapi ya memang lebih banyak harusnya dipaksa dengan regulasi, saya pastikan itu kalau tidak dipaksa sebuah regulasi itu akan sulit, mulai dari perekrutan, kemudian juga bagaimana menilai kinerjanya, kemudian bagaimana evaluasinya,</p>	<p>serta kurangnya kesiapan untuk mempelajari hal baru. Oleh karena itu, diperlukan regulasi yang lebih tegas serta pelatihan untuk mengatasi hambatan dalam penyesuaian terhadap kebijakan baru.</p>	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>pemberian <i>punishment</i> sama ribetnya, dan mungkin juga tadi ada sanksi ketika regulasi itu tidak diterapkan dengan baik atau menyeluruh di dalam sebuah organisasi, itu yang penting menurut saya, masalah mereka pemahamannya itu pasti, ya sepanjang itu ada opsi, mesti mereka masih tidak akan seru di dalam penanganan.”</p>		
5	<p>Apa saja hambatan yang sekiranya akan anda temui dalam penerapan kerja tim lintas fungsi di bagian ini?</p>	<p>“Itu yang jelas tadi yang saya katakan bahwa mereka akan cenderung lebih nyaman di zona yang mereka biasa lakukan, jadi ketika mereka diberikan tugas baru saja meskipun itu sebetulnya tugas yang agak sedikit tambahan saja, mungkin mereka juga akan sedikit ada keengganan, tapi kemudian memang sebagai pimpinan juga harus memberikan pengertian, pemahaman, dan juga sekaligus mungkin agak sedikit pemaksaan dengan secara struktural, kemudian bahwa memang tidak bisa, bahwa pekerjaan itu hanya mengerjakan</p>	<p>Hambatan utama dalam penerapan kerja tim lintas fungsi adalah kecenderungan pegawai untuk tetap berada di zona nyaman mereka. Tugas tambahan di luar fungsi utama sering kali menimbulkan keengganan, sehingga dibutuhkan pendekatan yang lebih struktural untuk mendorong kerja lintas fungsi. Regulasi yang jelas dan strategi komunikasi</p>	<p>✓</p>

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>apa yang ada di dalam tusinya mereka saja. Yang jelas itu juga tidak sekedar penolakan, tetapi juga jadi tantangan kita juga ke depan, baik itu di level individu maupun di level organisasi saja, dan itu harus terbuka Mbak, jadi terbuka sebetulnya keengganan itu lebih disebabkan karena apa dan itu harus diurai, jadi kadang-kadang Mbak A dan Mbak B dan Mas C itu pasti akan berbeda alasannya, itu yang harus diurai, tapi yang jelas untuk menyelesaikan masalah ini harus ada pendekatan, dan karena itu harus dilakukan di tingkat unit kerja maupun di organisasi manapun. Jadi sekali lagi itu juga bergantung kepada regulasi tadi itu menurut saya.”</p>	<p>yang efektif diperlukan untuk meningkatkan kolaborasi antar tim.</p>	
6	<p>Bagaimana sikap dan dukungan Anda sebagai pimpinan terhadap kerja tim lintas fungsi?</p>	<p>“Saya mendukung Mbak, meskipun masih dalam saat ini secara organisasi masih ada struktur ya Mbak. Paling tidak melatih bagaimana mereka diberikan tanggung jawab di dalam hal-hal yang</p>	<p>Pimpinan secara umum mendukung implementasi kerja tim lintas fungsi, tetapi struktur organisasi yang masih kaku menjadi</p>	<p>✓</p>

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>sifatnya mungkin sekilas terkait dengan bidang. Bidang-bidang itu bukan bidang-bidang khusus eselon, tetapi lebih pada bidang tugas, misalkan si A lebih ke pameran, si B terkait dengan CSR, kemudian bidang yang terkait dengan perencanaan, seperti itu mereka punya spesialisasi, tapi tidak menutup kemungkinan mereka akan dapat tugas tambahan untuk berkolaborasi, untuk mendukung tugas-tugas yang memang harus dilakukan bersama-sama secara institusi. Jadi pasti itu dengan sedikit agak ada banyak arahan ya Mbak, kalau kadang-kadang dari pihak dan staf itu kalau tidak ada arahan dari atas juga kadang agak lari, agak keluar tapi kemudian ketika itu ada targetnya, walaupun diawasi mereka juga akan sedikit mereka melakukan ada rasa keengganan sekaligus kita lakukan pendekatan dan motivasi itu”</p>	<p>tantangan dalam penerapannya. Pembagian tugas berdasarkan bidang kerja telah diterapkan, tetapi koordinasi antar bidang masih perlu ditingkatkan. Dibutuhkan pendekatan yang lebih strategis untuk memastikan bahwa seluruh pegawai dapat berkontribusi secara lintas fungsi.</p>	
7	Menurut Anda, seberapa besar	“Insya Allah ada, Mbak. Insya Allah	Keberhasilan kebijakan ini	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	<p>peluang keberhasilan implementasi kebijakan ini dalam jangka panjang?</p>	<p>ada, makanya ini kan kita sedang berproses dan proses ini saya pikir lebih kepada personalnya dulu. Kalau secara aturan saya yakin sudah lama ini digaungkan, tetapi kalau tidak dimulai dari masing-masing individunya untuk menyadari tugasnya masing-masing, sebetulnya peran mereka itu apa sih pekerjaan mereka, kadang-kadang yang mereka buat SKP itu juga tidak semuanya, itu mutlak mereka lakukan karena struktural saya yang harus mengharuskan mereka seperti itu. Jadi kadang-kadang mereka itu kebingungan, tusi saya, peran saya di dalam mencapai organisasi itu apa saja? Itu mereka masih kebingungan, jika itu yang kemudian harus betul-betul dipantau, diberikan pemahaman bahwa mereka harus punya spesialisasi dan mereka harus tahu pada posisi yang mana di dalam pencapaian itu. Jadi kalau kemudian ketika sebuah sasaran</p>	<p>sangat bergantung pada kesiapan individu dalam memahami peran mereka di organisasi. Banyak pegawai yang masih belum sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawab mereka dalam konteks kerja lintas fungsi. Oleh karena itu, diperlukan upaya peningkatan kesadaran dan pemahaman pegawai terhadap kebijakan ini agar mereka lebih siap dalam berkolaborasi.</p>	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>organisasi itu harus lintas fungsi, mereka juga akan mudah berkolaborasi dengan yang lain, karena tidak mungkin sebuah sasaran institusi itu hanya dikerjakan oleh fungsi-fungsi tertentu. Pasti harus berkolaborasi. “</p>		
8	<p>Apa langkah yang menurut Anda perlu dilakukan untuk menjaga keberlanjutan kebijakan ini?</p>	<p>“Pastinya ada roadmapnya. Kalau masalah peningkatan kapasitas artinya pemahaman mungkin lebih kewenangan dari BKPP, saya pikir itu, tapi tetap kita harus mengingatkan. Kemudian juga kalau perlu juga bikin roadmapnya. Jadi mungkin di tahap awal, oh permasalahan itu lebih kepada individunya, berarti peta kita mau ngapain dulu? Untuk bisa memahami setiap individu yang ada, memberikan kesadaran mereka, menyentuh hati mereka, bahwa kita ini bekerja tidak hanya apa yang sudah bisa kita lakukan, tetapi bisa mengerjakan hal-hal yang lain, yang pastinya bisa lebih mengeksplor dirinya, begitu untuk bisa</p>	<p>Keberlanjutan kebijakan kerja tim lintas fungsi memerlukan perencanaan strategis dalam bentuk roadmap yang meliputi evaluasi berkala, pemantauan implementasi, serta penyusunan indikator keberhasilan. Partisipasi aktif dari seluruh pegawai dalam perencanaan ini juga sangat penting agar mereka merasa dilibatkan dan memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaannya.</p>	✓

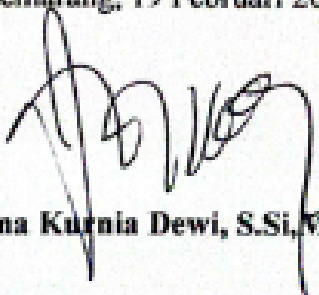
No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>memberikan kinerja yang lebih dari yang biasanya. Kemudian juga pastinya tidak akan lepas dari roadmap itu kan harus dilaksanakan, pasti dipantau, dievaluasi, itu yang pastinya harus disusun, diterapkan dengan baik dan berkelanjutan, dan sekaligus dengan timeline-timelinanya, dengan indikator dan juga target yang ada. Sehingga kalau roadmap itu terpetakan, kemudian dilaksanakan, dievaluasi, dan itu menjadi kesepakatan bersama, jangan hanya disusun satu orang saja, tetapi disusun secara bersama-sama, antara atasan dengan bawahan. Sehingga mereka merasa mereka dilibatkan dalam penyusunan rencana itu.”</p>		
9	Apakah Anda memiliki saran atau rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi?	“ Iya sih Mbak, kalau terkait dengan kerja lintas fungsi itu, balik lagi, mungkin tadi regulasi pastinya Mbak, itu tidak capek-capeknya kita sampaikan kepada kebawahan, kemudian	Untuk meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi, diperlukan kombinasi antara regulasi yang lebih jelas,	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>juga kita harus memberikan <i>reward</i>, jangan hanya <i>punishment</i> saja, jadi harus berimbang ketika yang kurang-kurang kita berikan sanksi, yang mengedukasi, tapi juga yang berhasil pun, yang baik pun, juga harus diberikan <i>reward</i>, dengan macam-macam bentuknya, tidak hanya bersifat material, tapi yang imaterial pun juga, mereka akan senang mungkin hanya sekedar diumumkan, ini sebagai teman atau karyawan yang menginspirasi, terbaik itu mungkin agak susah ukurannya, tapi yang paling inovasi, yang paling apa nanti di SK kan, di piagamkan, dipasang di kantor, itu mungkin merupakan sebuah kebanggaan, bahwa mereka juga dihargai jerih payahnya. Ya mungkin itu, kemudian juga kalau perlu dibikin semacam kompetisi, begitu kompetisi yang dalam artian, tidak harus dengan ada</p>	<p>pemberian insentif dalam bentuk <i>reward</i>, serta penguatan budaya kerja berbasis kolaborasi. Selain itu, pengadaan kompetisi berbasis inovasi juga dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam menjalankan kerja lintas fungsi. Dengan adanya keseimbangan antara regulasi dan motivasi, diharapkan implementasi kerja tim lintas fungsi dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan</p>	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>tugas kembali, tetapi kita punya parameter-parameter, bahwa nanti setiap setahun sekali, kita adakan pemilihan ini, dengan parameter ini, ini, ini, tapi bagaimana mereka yang dinilai itu, apa yang sudah mereka lakukan setiap harinya, dan walaupun mereka bisa memberikan kinerja lebih dari apa, yang sudah mereka targetkan itu, ya itu nanti salah satu, menjadi nilai tambah mereka. “</p>		

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Ima Kurnia Dewi, S.Si, MIM)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Irmawati, SE
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 47 Tahun
Jabatan : Analis Data dan Informasi
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P2

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	<p>“Gini ya Mbak Ratih, saya sudah bekerja di Bagian Perekonomian itu sudah selama kira-kira 12 tahun ya. Selama saya bekerja memang jujur kita masih fokusnya yang di tim subkoordinator. Jadi di kami itu kan ada beberapa subkoordinator, ada tiga subkoordinator. Jadi kita masih lebih fokusnya itu ke subkoordinator masing-masing. Jadi untuk kolaborasi dengan tim dari subah lain itu masih sangat minim. Gitu sih Mbak Ratih.”</p>	<p>Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa pola kerja di Bagian Perekonomian dan SDA masih bersifat terkotak dalam masing-masing tim subkoordinator, dengan minimnya kolaborasi antar subkoordinator. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja masih cenderung silo-based, di mana pegawai lebih fokus pada tugas masing-masing tanpa adanya mekanisme</p>	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			kerja sama yang terstruktur lintas tim. Kurangnya integrasi ini berpotensi menghambat efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi secara lebih luas.	
2	Bagaimana pemahaman Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi?	“Gini ya Mbak, terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi memang saya pribadi sepenuhnya itu belum memahami tentang kebijakan ini ya Mbak. Jadi belum ada selama ini sosialisasi yang memadai. Sebenarnya penyederhanaan birokrasi ini sangat penting ya karena bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tapi belum ada implementasi yang nyata sih di Bagian Perekonomian.”	Responden mengungkapkan bahwa pemahaman mereka terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi masih terbatas akibat kurangnya sosialisasi yang dilakukan oleh instansi terkait. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan ini telah digaungkan cukup lama, implementasi di tingkat pelaksana belum berjalan optimal karena kurangnya pemahaman mengenai tujuan dan	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			mekanisme pelaksanaannya.	
3	Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan ini? Apakah kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan bagian Anda?	“Yang pasti kebijakan ini sangat penting ya Mbak. Yang memang harus segera diterapkan karena secara umum saya sangat setuju dengan kebijakan ini. Sistem Kerja Tim Lintas Fungsi bisa untuk mengurangi beban kerja yang tadi terkotak-kotak di subkoordinator tadi. Namun sosialisasi dan pelatihan yang memadai implementasinya akan sulit sih Mbak. Kalau tidak ada ini sosialisasi dan pelatihannya.”	Responden secara umum setuju bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi penting untuk diterapkan karena dapat meningkatkan efisiensi serta mengurangi beban kerja yang selama ini masih terbagi dalam struktur yang kaku. Namun, tanpa sosialisasi dan pelatihan yang memadai, implementasi kebijakan ini menjadi sulit dilakukan, menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih sistematis dalam penerapannya.	✓
4	Apa saja hambatan yang Anda hadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi?	“Yang pasti karena tadi kita kurang dari masing-masing itu kurang memahami fungsi kerja tim ya. Berarti ya hambatannya dan	Hambatan utama yang dihadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi adalah kurangnya pemahaman	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		tidak ada sosialisasi tentunya ya Mbak. Kurangnya sosialisasi ya hambatan utama kurang pemahamannya kurang. Terus koordinasinya kita juga kurang. Jadi kita memang belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk peradaptasi lingkungan kerja yang baru ini.”	terhadap mekanisme kerja tim serta tidak adanya koordinasi yang kuat antar subkoordinator. Faktor ini diperburuk oleh minimnya pelatihan yang diberikan kepada pegawai, sehingga mereka tidak memiliki kesiapan dalam beradaptasi dengan sistem kerja yang baru. Kurangnya pemahaman ini berpotensi menimbulkan resistensi dari pegawai yang merasa nyaman dengan pola kerja lama mereka.	
5	Menurut Anda, apakah kurangnya sosialisasi dari BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut?	“Kemudian apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut terkait sistem kerja tim lintas fungsi ini? Kurangnya sosialisasi ya mesti lah Mbak. Implementasinya sangat mempengaruhi banget ya di kerja	Kurangnya sosialisasi dari BKPP menjadi faktor utama yang menghambat pemahaman pegawai terkait sistem kerja tim lintas fungsi. Responden menekankan bahwa	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		tim lintas fungsi ya. Jadi BKPP memang perlu efektif dalam memberikan pelatihan mungkin ya pendidikan tentang tata cara kerja tim lintas fungsi. Jadi kita bisa lebih memahami gitu.”	sosialisasi dan pelatihan yang lebih efektif sangat dibutuhkan untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan ini. Tanpa adanya pemahaman yang jelas mengenai tata cara kerja tim lintas fungsi, pegawai akan terus menghadapi kesulitan dalam mengadaptasi kebijakan baru ini.	
6	Bagaimana dukungan pimpinan memengaruhi kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?	“Kalau pimpinan itu kan masih ini ya nggak terbatas. Beliau itu kan fokusnya kan di hasil akhirnya ya. Jadi mungkin untuk kolaborasi prosesnya kita seperti apa itu mungkin masih tidak fokus gitu loh Mbak dari pimpinan. Jadi lebih ke hasil akhirnya ya”	Pimpinan dinilai masih lebih berfokus pada hasil akhir pekerjaan dibandingkan dengan proses kolaborasi yang diperlukan untuk mendukung kerja tim lintas fungsi. Hal ini mencerminkan bahwa perubahan budaya kerja belum sepenuhnya didukung oleh kepemimpinan	✓

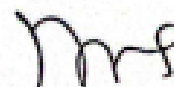
No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			yang mendorong kolaborasi lintas sektor. Tanpa keterlibatan aktif dari pimpinan dalam membangun kerja tim lintas fungsi, kebijakan ini akan sulit untuk diterapkan secara efektif.	
7	Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan?	Tentunya supaya kerja tim ini lebih efektif dan berkelanjutan ya harus berkala Mbak. Terus misalnya evaluasi ada evaluasi yang berkala. Ya harus berkala mbak, misalnya evaluasi ada evaluasi yang berkala, pelatihannya yang berkelanjutan. Kemudian ada <i>reward</i> ya, <i>reward</i> bagi tim yang berhasil mencapai target, setidaknya kan itu buat semangat kita untuk menyelesaikan pekerjaan.	Agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan, diperlukan evaluasi berkala, pelatihan yang terus-menerus, serta sistem reward bagi tim yang berhasil mencapai target. Pendekatan ini dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menerapkan sistem kerja lintas fungsi serta memastikan kebijakan ini dapat terus berjalan dalam jangka panjang.	✓
8	Menurut Anda, tindakan apa yang dapat	Tindakan yang perlu diambil ya, ini tadi mbak, yang	Beberapa langkah strategis yang	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini?	saya sampaikan tadi ya: Meningkatkan sosialisasi, Ada pelatihan-pelatihan, yang pasti itu yang utama ya mbak, Harus komunikasi, komunikasi itu sangat penting sekali antar tim.	dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini antara lain meningkatkan sosialisasi kepada pegawai, mengadakan pelatihan secara berkala, serta memperbaiki sistem komunikasi antar tim. Dengan adanya strategi yang tepat, hambatan yang muncul dalam penerapan kerja tim lintas fungsi dapat diminimalkan.	
9	Apakah ada fasilitas tambahan yang menurut Anda penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini?	Penting sih mbak, karena ini kan juga era digital juga ya mbak, semua digitalisasi, mungkin tambahannya ya ada teknologi seperti platform-platform online. Terus yang pasti juga harus tempat kerja itu yang nyaman, yang pasti kita juga di dalamnya itu tidak hanya sekedar hanya bekerja tapi	Dalam era digitalisasi, keberadaan fasilitas yang menunjang implementasi kebijakan menjadi hal yang krusial. Responden menyarankan adanya teknologi pendukung seperti platform kolaborasi online serta peningkatan	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		kita juga semangatnya semua kekeluargaan. Ketika tempatnya nyaman kita kerja juga enak ya mbak. Jadi ya tempat yang nyaman dan mungkin ada teknologi yang pasti teknologi.”	fasilitas kerja yang lebih nyaman. Hal ini menunjukkan bahwa selain aspek kebijakan dan koordinasi, infrastruktur kerja juga memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan sistem kerja tim lintas fungsi.	

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Irmawati, SE)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Siti Nurjanah, SE
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 34 Tahun
Jabatan : Analis Ketahanan Ekonomi
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P3

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“Ya baik terima kasih nama saya Siti Nurjana saya sudah bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA ini selama tiga tahun kurang lebihnya. Selama ini saya merasa masih mengerjakan pekerjaan saya itu sesuai dengan tuis saya secara pribadi. Untuk kolaborasi secara tim mungkin sudah ada, tapi saya rasa masih belum maksimal.”	Berdasarkan hasil wawancara, pegawai masih bekerja secara individu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, meskipun ada upaya untuk bekerja dalam tim. Namun, kolaborasi yang ada masih belum maksimal, menunjukkan bahwa sistem kerja tim lintas fungsi belum berjalan dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada hambatan dalam integrasi kerja antar bagian yang perlu diperbaiki	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			agar sistem kerja menjadi lebih efektif.	
2	Bagaimana pemahaman Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi?	“Kalau saya pribadi itu belum sepenuhnya memahami tentang kebijakan ini. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi yang nyata di Bagian Perekonomian.”	Pegawai menyatakan bahwa mereka belum sepenuhnya memahami kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi. Mereka hanya mengetahui tujuan utamanya, yaitu untuk meningkatkan efisiensi, tetapi belum melihat implementasi nyata di lingkungan kerja mereka. Ini menunjukkan bahwa meskipun kebijakan telah diperkenalkan, pemahaman pegawai masih terbatas akibat kurangnya sosialisasi dan pelatihan.	✓
3	Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan ini? Apakah kebijakan ini sesuai dengan	“Secara umum saya setuju dengan kebijakan ini karena kan fungsinya untuk mengurangi beban kerja, tapi mungkin harus	Secara umum, pegawai setuju dengan kebijakan penyederhanaan birokrasi karena dapat mengurangi	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	kebutuhan bagian Anda?	banyak sosialisasi dan pelatihan lagi ya tentang kebijakan ini agar implementasinya ke depannya lebih gampang.”	beban kerja yang sebelumnya terbagi dalam struktur yang kaku. Namun, mereka menekankan bahwa kebijakan ini memerlukan sosialisasi dan pelatihan lebih lanjut agar dapat diterapkan secara efektif. Hal ini menegaskan bahwa perubahan sistem kerja tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya dukungan berupa edukasi dan pendampingan dari pihak terkait.	
4	Apa saja hambatan yang Anda hadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi?	“Yang saya tahu ini belum ada pemahaman tentang itu ya Mbak tentang kerja tim lintas fungsi terus jadi kita belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk sistem yang baru ini.”	Hambatan utama yang dihadapi dalam implementasi kerja tim lintas fungsi adalah kurangnya pemahaman mengenai mekanisme kerja baru ini. Pegawai mengaku belum mendapatkan pelatihan yang cukup, sehingga	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			mereka merasa kesulitan untuk beradaptasi dengan sistem kerja lintas fungsi. Tanpa adanya pemahaman yang baik, pegawai cenderung bekerja dalam lingkup tugasnya sendiri tanpa menjalin koordinasi dengan bagian lain.	
5	Menurut Anda, apakah kurangnya sosialisasi dari BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut?	“Ya pasti kalau belum ada sosialisasi berarti itu sangat mempengaruhi ya. Ya itu tadi mungkin dibutuhkan sosialisasi lebih lanjut, pelatihan, dan penjelasan-penjelasan tentang cara kerja tim lintas fungsi tersebut Mbak.”	Kurangnya sosialisasi dari BKPP secara langsung memengaruhi penerapan kerja tim lintas fungsi. Pegawai merasa bahwa tanpa adanya sosialisasi dan pelatihan yang cukup, mereka tidak memahami secara jelas cara kerja sistem baru ini. Mereka mengharapkan adanya upaya sosialisasi yang lebih mendalam, termasuk pelatihan yang memberikan pemahaman praktis	✓


No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			mengenai cara kerja tim lintas fungsi agar dapat diterapkan secara efektif di lingkungan kerja mereka.	
6	Bagaimana dukungan pimpinan memengaruhi kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?	“Kalau dukungan pimpinan itu sebenarnya sangat dibutuhkan, tapi kalau di Bagian Perekonomian itu masih fokus pada hasil akhir pekerjaan ya daripada proses kolaborasi antar timnya. Jadi harus ditingkatkan lagi mungkin ya untuk dukungan dari masing-masing pimpinannya.”	Dukungan dari pimpinan sangat diperlukan dalam implementasi kerja tim lintas fungsi, namun saat ini masih kurang optimal. Pimpinan lebih berfokus pada hasil akhir pekerjaan daripada proses kolaborasi antar tim. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya dorongan dari pimpinan untuk membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif, sistem kerja lintas fungsi akan sulit diterapkan secara menyeluruh.	✓
7	Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan?	“Ya tentu saja perlu adanya evaluasi berkala, pelatihan yang berkelanjutan, dan juga mungkin	Untuk menjaga efektivitas dan keberlanjutan kerja tim lintas fungsi, pegawai menekankan	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		penghargaan bagi tim yang berhasil mencapai target pekerjaan masing-masing.”	pentingnya evaluasi berkala, pelatihan berkelanjutan, serta pemberian penghargaan bagi tim yang berhasil mencapai target. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan kebijakan tidak hanya bergantung pada aturan formal, tetapi juga pada sistem monitoring dan insentif yang mampu meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja secara lintas fungsi.	
8	Menurut Anda, tindakan apa yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini?	“Kalau menurut saya tetap meningkatkan sosialisasi, memberikan pelatihan, dan juga memastikan komunikasi yang efektif antar tim itu sangat penting ya Mbak.”	Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini antara lain meningkatkan sosialisasi, mengadakan pelatihan secara berkala, serta memperbaiki sistem komunikasi	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			<p>antar tim. Dengan adanya strategi yang tepat, hambatan yang muncul dalam penerapan kerja tim lintas fungsi dapat diminimalkan, sehingga kebijakan ini dapat berjalan secara efektif.</p>	
9	Apakah ada fasilitas tambahan yang menurut Anda penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini?	<p>“Fasilitas tambahan yang diperlukan bisa adanya teknologi pendukung, inovasi-inovasi, kolaborasi online, dan juga ruang kerjayang lebih memadai.”</p>	<p>Untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan ini, diperlukan fasilitas tambahan seperti teknologi pendukung, inovasi dalam kolaborasi online, serta ruang kerja yang lebih nyaman. Hal ini menunjukkan bahwa selain aspek kebijakan dan koordinasi, infrastruktur kerja juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja tim lintas fungsi secara optimal.</p>	✓

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Siti Nurjanah, SE)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Melly Veronica, SE
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 35 Tahun
Jabatan : Analis Bimbingan Usaha
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P4

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“Iya, ini berarti saya bekerja di sini itu baru tiga tahun. Selama ini dari saya pertama kali kerja di sini masuk di sini sampai saat ini itu yang saya rasakan itu untuk cara bekerja di sini itu kebanyakan individual. Kalau untuk kolaborasi dari dengan tim yang ada ini sangat sulit untuk komunikasi gitu.”	Berdasarkan hasil wawancara, pegawai merasa bahwa sistem kerja di lingkungan Bagian Perekonomian dan SDA masih didominasi oleh pekerjaan individual. Komunikasi dan kolaborasi antar tim masih sulit dilakukan, yang menunjukkan bahwa kerja tim lintas fungsi belum berjalan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kendala struktural dan budaya kerja yang harus diubah agar sistem kerja lintas fungsi dapat diterapkan secara efektif.	✓
2	Bagaimana pemahaman Anda terhadap kebijakan penyederhanaan	“Kalau itu saya belum paham Mbak untuk kebijakan penyederhanaan	Pegawai mengaku belum memahami kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	birokrasi dan kerja tim lintas fungsi?	birokrasi karena mungkin belum terlalu marak sosialisasi dari BKPP jadi kebawahnya kita itu kurang paham. Tapi kalau itu sebenarnya yang saya tahu kalau sudah ada kebijakan penyerderhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi itu dampaknya itu lebih lebih bagus jadi meningkatkan efisiensi pekerjaan, kinerja kita lebih tinggi. Tapi kalau di tempat kami belum ada. Belum ada ya berarti ya sistem kerja tim di Bagian Perekonomian.”	tim lintas fungsi karena kurangnya sosialisasi dari BKPP. Meskipun pegawai menyadari bahwa kebijakan ini dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja pegawai, mereka tidak melihat adanya implementasi nyata di tempat kerja mereka. Ini mengindikasikan bahwa kurangnya sosialisasi menjadi faktor utama yang menghambat pemahaman dan penerapan kebijakan ini di tingkat pegawai.	
3	Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan ini? Apakah kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan bagian Anda?	“Kalau saya sih menurut saya pribadi setuju banget kalau ada kebijakan seperti ini karena di Kementerian atau Lembaga itu sudah banyak ya tapi kalau di Pemda ini di sini khususnya belum	Pegawai setuju bahwa kebijakan penyederhanaan birokrasi sangat penting dan perlu diterapkan untuk mengurangi beban kerja yang selama ini terkotak-kotak dalam struktur yang kaku. Namun, mereka mengamati bahwa	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	<i>Check list</i>
		ada belum terlihat gitu karena bisa lebih kita kerjanya bisa bagaimana ya Mbak beban kerjanya itu jadi enggak berat-berat sendiri gitu gitu sih.”	kebijakan ini lebih terlihat di kementerian atau lembaga pusat, sedangkan di tingkat pemerintah daerah, terutama di Bagian Perekonomian dan SDA, belum ada implementasi yang jelas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam penerapan kebijakan antara tingkat pusat dan daerah.	
4	Apa saja hambatan yang Anda hadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi?	“Yang saya tahu ini belum ada pemahaman tentang itu ya Mbak tentang kerja tim lintas fungsi terus jadi kita belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk sistem yang baru ini.”	Hambatan utama yang dihadapi dalam implementasi kerja tim lintas fungsi adalah kurangnya pemahaman pegawai terhadap konsep tersebut. Pegawai juga menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini. Tanpa adanya pemahaman yang baik dan keterampilan yang sesuai, pegawai akan kesulitan untuk bekerja lintas fungsi, yang pada akhirnya dapat menghambat efektivitas kebijakan ini.	✓
5	Menurut Anda, apakah kurangnya sosialisasi dari	“Ya memang masih kurang sosialisasi yang dari BKPP	Kurangnya sosialisasi dari BKPP menjadi salah satu faktor utama yang	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Apa yang perlu disosialisasikan lebih lanjut?	karena pengampu untuk kepegawaian di Kota Semarang kalau menurut saya sih BKPP itu perlu secara aktif biar bisa memberikan pelatihan sosialisasi tentang kebijakan kerja tim lintas fungsi ini.”	menghambat implementasi kerja tim lintas fungsi. Pegawai merasa bahwa tanpa adanya pelatihan dan sosialisasi yang memadai, mereka tidak memiliki pemahaman yang cukup untuk menerapkan sistem kerja lintas fungsi dengan baik. Mereka menyarankan agar BKPP lebih aktif dalam memberikan pelatihan dan bimbingan agar pegawai dapat memahami serta mengimplementasikan kebijakan ini dengan lebih baik.	
6	Bagaimana dukungan pimpinan memengaruhi kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?	“Sangat berpengaruh ya tapi kalau saat ini masih terbatas masih kotak-kotak jadi memang dari sosialisasi yang kurang jadi pemahaman dari pimpinan ke bawah itu jadi ya enggak sejalan enggak <i>balance</i> gitu. Jadi hasil pekerjaannya jadi enggak maksimal.”	Dukungan dari pimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan kerja tim lintas fungsi, tetapi saat ini masih terbatas. Pegawai merasa bahwa pemahaman pimpinan terhadap konsep kerja tim lintas fungsi masih belum sejalan dengan kebutuhan pegawai, sehingga implementasi kebijakan ini menjadi tidak optimal. Tanpa adanya arahan dan dukungan yang kuat dari pimpinan,	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			pegawai akan tetap bekerja dalam pola lama yang lebih individualistik dan terkotak dalam masing-masing bidang.	
7	Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan?	“Ya perlunya adanya: Pelatihan sosialisasi, Evaluasi berkala. <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> ya Mbak ya kalau misalnya ada kinerjanya bagus ya dapat <i>reward</i> kalau misalnya kurang ya dapat <i>punishment</i> .”	Pegawai mengusulkan beberapa langkah untuk memastikan kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan, di antaranya melalui pelatihan dan sosialisasi yang berkelanjutan, evaluasi berkala, serta pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> . Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan kebijakan tidak hanya bergantung pada regulasi formal, tetapi juga harus didukung oleh sistem insentif yang dapat meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lintas fungsi.	✓
8	Menurut Anda, tindakan apa yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini?	“Kalau menurut saya dengan meningkatkan sosialisasi. Dengan meningkatkan sosialisasi, terus diberikan pelatihan, dan adanya komunikasi yang	Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini meliputi peningkatan sosialisasi, penyelenggaraan pelatihan secara rutin, serta membangun komunikasi yang	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		efektif antar tim, gitu mbak.”	lebih efektif antar tim. Dengan adanya strategi yang jelas, hambatan dalam penerapan kerja tim lintas fungsi dapat diminimalkan, sehingga kebijakan ini dapat berjalan lebih optimal.	
9	Apakah ada fasilitas tambahan yang menurut Anda penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini?	“Ya perlu adanya ini mbak, teknologi yang mendukung, dan fasilitas kantor yang bagus, khususnya ruang kerja yang sangat, ya sekarang ini kurang memadai gitu. Jadi kalau zaman sekarang kan era 2025 itu kan sekarang tuh dimana-mana kantor tuh yang kayak rumah gitu, jadi orang tuh nyaman gitu. Kalau disini menurut saya kurang nyaman untuk kondisi kita yang tahun 2025 ini.”	Untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan ini, pegawai menyoroti pentingnya fasilitas tambahan, seperti teknologi yang mendukung kerja tim lintas fungsi serta lingkungan kerja yang lebih nyaman. Mereka menekankan bahwa dalam era digital saat ini, kantor harus menyediakan sarana yang memadai agar pegawai dapat bekerja secara lebih fleksibel dan kolaboratif. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur kerja yang mendukung juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi kerja tim lintas fungsi.	✓

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang

dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Melly Veronica, SE)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan
Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Taufan Yuristian D. S.Sos
Jenis Kelamin : Laki-laki
Umur : 51 Tahun
Jabatan : Penelaah Pengembangan Usaha
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P5

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“Ya, terima kasih Mbak Ratih. Saya pindah atau mutasi ke Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam Setda Kota Semarang itu di bulan September 2023, yang artinya sekarang saya memasuki hampir 2 tahun ya bekerja di unit kerja ini. Dan selama ini memang saya lebih banyak memanfaatkan kemampuan individual saya untuk mengerjakan tugas-tugas hanya di bagian atau subkoordinator saya ya. Jadi kolaborasi dengan subkoordinator lain itu memang masih tergolong rendah atau minim begitu.”	Responden mengungkapkan bahwa selama hampir dua tahun bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA, mereka lebih banyak mengerjakan tugas secara individu dalam lingkup subkoordinator masing-masing. Kolaborasi dengan subkoordinator lain masih tergolong rendah. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja di unit ini masih berbasis silo, di mana setiap bagian bekerja secara	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			terpisah dan kurang berinteraksi satu sama lain.	
2	Bagaimana pemahaman Anda terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi dan kerja tim lintas fungsi?	“Ya, belum sepenuhnya ya. Karena saya hanya memahami bahwa penyederhanaan birokrasi itu adalah tujuannya untuk efisiensi ya. Efisiensi namun secara teknis penyederhanaan birokrasi ini belum pernah disosialisasikan secara komprehensif ya oleh Badan Kepegawaian dan Pelatihan Kota Semarang.”	Responden menyatakan bahwa mereka belum sepenuhnya memahami kebijakan penyederhanaan birokrasi karena kurangnya sosialisasi dari BKPP. Meskipun mereka memahami bahwa tujuan utama kebijakan ini adalah meningkatkan efisiensi, namun tanpa pemahaman yang jelas mengenai mekanisme implementasi, kebijakan ini sulit diterapkan secara efektif di unit kerja mereka.	✓
3	Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan ini? Apakah kebijakan ini sesuai dengan kebutuhan bagian Anda?	“Kalau ini terlaksana, penyederhanaan birokrasi ini tentu saja dan kerja sama tim ya lintas subkoordinator pastinya akan sangat positif. Karena istilahnya bahwa pekerjaan dalam unit	Responden berpendapat bahwa jika kebijakan ini diterapkan dengan baik, maka akan memberikan dampak positif,	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>kerja pastinya akan lebih efisien waktu dan kemudian lebih efektif karena pastinya apabila subkoordinator yang lain dengan beban kerjanya lebih berat, itu tentunya bisa dibantu oleh subkoordinator yang lain. Nah tidak seperti sekarang bahwa subkoordinator ini berdiri sendiri, jadi ada yang kemudian frekuensinya sangat tinggi, ada yang sangat rendah, atau yang sedang. Jadi terkadang-kadang terjadi semacam gap ya, celah sosial meskipun berada dalam satu unit kerja yang sama.”</p>	<p>seperti efisiensi waktu dan efektivitas kerja yang lebih tinggi. Saat ini, terdapat ketimpangan beban kerja di antara subkoordinator, di mana beberapa memiliki beban kerja yang lebih berat dibandingkan yang lain. Jika kerja tim lintas fungsi diterapkan, maka kesenjangan ini dapat diatasi dengan berbagi beban kerja. Namun, kenyataan saat ini menunjukkan bahwa subkoordinator masih bekerja secara mandiri tanpa adanya koordinasi yang efektif.</p>	
4	<p>Apa saja hambatan yang Anda hadapi dalam penerapan kerja tim lintas fungsi?</p>	<p>“Tentu saja dari situasi kan sudah berbeda ya, di Bagian Perekonomian ada tiga subkoordinator, yaitu: Subkoordinator bina usaha, Subkoordinator bina</p>	<p>Hambatan utama dalam penerapan kerja tim lintas fungsi adalah perbedaan tugas pokok dan fungsi (tusi)</p>	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>produksi, Subkoordinator BUMD. Nah masing-masing ini punya tuis yang berbeda dan tentunya membutuhkan skill, pengetahuan yang berbeda-beda pula. Nah, belum ada upaya untuk melakukan <i>benchmarking</i> atau menstandarisasi kemampuan staf sehingga di dalam unit kerja, dalam satu unit kerja itu bisa saling membantu lintas sektor. Intinya bahwa setiap personil yang ada di subkoordinator itu mempunyai keahlian, mempunyai pengetahuan, mempunyai pemahaman yang berbeda, sangat berbeda bahkan dari subkoordinator-subkoordinator lainnya.”</p>	<p>antar subkoordinator, yang menuntut keterampilan dan pengetahuan yang berbeda. Tidak adanya upaya untuk menstandarisasi kemampuan staf membuat mereka tidak siap untuk bekerja di luar tuis masing-masing. Hal ini menghambat fleksibilitas dalam berbagi tugas dan mengoptimalkan kinerja organisasi.</p>	
5	<p>Menurut Anda, apakah kurangnya sosialisasi dari BKPP memengaruhi implementasi kerja tim lintas fungsi? Apa yang perlu</p>	<p>“Ya, sangat mempengaruhi karena memang Badan Kepegawaian dan Pelatihan itu merupakan organisasi di pemerintah kota Semarang yang memiliki tugas dan fungsi dalam hal mengatur</p>	<p>Kurangnya sosialisasi dan pelatihan dari BKPP menjadi kendala utama dalam implementasi kebijakan ini. Responden menyatakan bahwa idealnya,</p>	<p>✓</p>

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	disosialisasikan lebih lanjut?	kepegawaian dan kinerja masing-masing pegawai. Dan harapannya, idealnya harusnya memang ada regulasi yang bersifat petunjuk pelaksanaan maupun petunjuk teknis yang kemudian pada ujungnya akhirnya diwujudkan dalam bentuk pelatihan atau kursus yang kemudian bisa membuat personil-personil dalam subkoordinator itu memiliki kemampuan dan pemahaman yang sama sehingga kemudian apabila dibutuhkan kegiatan yang bersifat lintas sektor itu masing-masing personil sudah bisa melakukan pekerjaan yang dimaksud.	kebijakan ini harus disertai dengan regulasi yang jelas, petunjuk pelaksanaan dan teknis, serta program pelatihan. Tanpa adanya pedoman dan pelatihan yang memadai, pegawai akan kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja lintas fungsi.	
6	Bagaimana dukungan pimpinan memengaruhi kerja tim lintas fungsi di bagian Anda?	Sangat mempengaruhi karena apapun namanya pimpinan dari suatu unit kerja, eselon berapapun itu merupakan personil yang paling menentukan warna dari unit kerjanya. Nah memang sayangnya, tapi bukan berarti itu salah, tapi memang paradigma pemerintahan daerah	Responden menyoroti bahwa pimpinan masih lebih fokus pada hasil akhir dibandingkan dengan proses kolaborasi antar tim. Hal ini mencerminkan paradigma birokrasi yang berorientasi pada output	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>sekarang ini saat ini itu memang berorientasi pada hasil. Jadi memang akhirnya pimpinan-pimpinan unit kerja ini tidak terlalu concern atau tidak terlalu peduli pada bagaimana kegiatan, pelaksanaan kegiatan atau kerja yang bersifat lintas sektor. Karena bagi pimpinan yang paling penting adalah bahwa tugas yang dibebankan di masing-masing subkoordinator itu selesai. Jadi orientasinya pada hasil, bagaimana prosesnya mungkin pimpinan tidak terlalu concern.</p>	<p>tanpa memperhatikan proses kerja lintas sektor. Tanpa dukungan yang kuat dari pimpinan dalam membangun budaya kerja tim lintas fungsi, pegawai cenderung tetap bekerja secara individu dalam batasan tugas masing-masing.</p>	
7	<p>Apa yang perlu dilakukan agar kerja tim lintas fungsi tetap efektif dan berkelanjutan?</p>	<p>Kalau memang kita punya bayangan atau keinginan untuk mewujudkan kerjasama lintas sektor, kegiatan, pelaksanaan kegiatan lintas sektor, harus ada sistem yang dibentuk sehingga agar apabila seorang personil dari subkoordinator A mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaan subkoordinator B itu artinya tetap dihitung kinerjanya. Jadi</p>	<p>Untuk menjaga keberlanjutan kerja tim lintas fungsi, responden mengusulkan adanya sistem penghargaan dan pengakuan terhadap kinerja pegawai yang berkontribusi dalam kerja lintas sektor. Saat ini, tidak ada mekanisme yang mengakomodasi pengakuan</p>	✓


No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		<p>apalagi sekarang sudah banyak jabatan fungsional teknis, kemudian jabatan fungsional umum, dan jabatan struktural hanya dibatasi sampai eselon 3. Artinya bahwa di luar tugas pokok dan fungsi seorang pegawai, itu apabila dia menyelesaikan tugas yang di luar tugasnya, artinya dia tidak mendapatkan penghargaan apapun. Baik itu bersifat kinerja, ataupun penghargaan yang bersifat <i>takehome pay</i>. Jadi memang perlu ada sistem yang dibangun, walaupun sepertinya sudah ada tugas-tugas tambahan dari setiap personil, tapi kan itu harus dinyatakan atau harus ada dokumen pendukungnya. Misalkan seorang personil subkoordinator A memiliki tugas tambahan untuk membantu di subkoordinator B. Nah, seharusnya memang pimpinan itu boleh menerbitkan dokumen, dokumen keputusan, atau dokumen yang</p>	<p>kinerja bagi pegawai yang bekerja di luar tugas mereka. Oleh karena itu, diperlukan sistem penilaian kinerja yang lebih fleksibel agar pegawai yang berpartisipasi dalam kerja tim lintas fungsi tetap mendapatkan apresiasi.</p>	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		berkekuatan hukum yang bisa menjadi dasar yang digunakan oleh personil tersebut untuk menyelesaikan kegiatan lintas sektor. Sehingga apabila dia menyelesaikan pekerjaan di subkoordinatonya sendiri dan kemudian membantu penyelesaian pekerjaan di subkoordinator lain, itu tetap ada apresiasi.		
8	Menurut Anda, tindakan apa yang dapat diambil untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini?	“Ya, kalau implementasi pastinya pertama setiap implementasi kebijakan itu harus ada dasar regulasi dan dasar regulasi ini nanti akan melahirkan kegiatan-kegiatan seperti: Sosialisasi, Pelatihan, Tata laksana bagaimana nanti komunikasi yang efektif antara subkoordinator A dengan subkoordinator B bisa berkomunikasi. Jadi tidak ada lagi ego sektor yang penting pekerjaan subkoordinator saya selesai, subkoordinator lain belum selesai, saya gak peduli. Terus kemudian akhirnya pada ujung-ujungnya	Responden menyarankan beberapa langkah untuk mengatasi hambatan dalam implementasi kebijakan ini, yaitu melalui peningkatan sosialisasi, pelatihan, serta penguatan komunikasi antar tim. Dengan adanya strategi yang jelas, pegawai dapat lebih memahami dan siap mengadopsi sistem kerja lintas fungsi secara lebih efektif.	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		itu juga akan memengaruhi penilaian kinerja dari keseluruhan unit kerja itu sendiri”		
9	Apakah ada fasilitas tambahan yang menurut Anda penting untuk mendukung implementasi kebijakan ini?	<p>“Ya, jadi kalau di era digital seperti sekarang pastinya hal-hal yang berkaitan dengan teknologi informasi seperti: Koneksi internet, Gawai atau gadget-gadget yang diperlukan oleh personil untuk menyelesaikan pekerjaan. Karena di era digital ini intinya bahwa tidak ada batas jarak, ruang, dan waktu. Jadi setiap personil itu tidak akan bisa kemudian beralasan tidak bisa menyelesaikan pekerjaan karena tidak ada waktu atau tempatnya tidak sesuai. Nah itu jadi diperlukan alat-alat bantu yang bisa meningkatkan pekerjaan yang bersifat mobile, baik secara digital maupun secara fisik seperti fasilitas transportasi. Karena yang seperti saya bilang, meskipun hampir 80% pekerjaan sekarang paperless dan</p>	<p>Dalam era digital, responden menekankan pentingnya teknologi pendukung dan fasilitas kerja yang lebih nyaman. Mereka menyoroti perlunya koneksi internet yang stabil, perangkat digital yang mendukung mobilitas kerja, serta lingkungan kantor yang lebih ergonomis. Dengan infrastruktur yang memadai, pegawai akan lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif.</p>	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi, tetapi ada saat-saat tertentu di mana pekerjaan-pekerjaan itu harus dilakukan secara fisik. Yang artinya yang paling dibutuhkan adalah bagaimana bisa menjamin seorang personil bisa bekerja namun dengan mobilitas yang tinggi.”		

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025

 (Taufan Yuristian D. S.Sos)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan
Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Agung Rinekso, SE
Jenis Kelamin : Laki-laki
Umur : 55 Tahun
Jabatan : Analis Kebijakan Ahli Muda
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P6

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“Saya sebagai pejabat fungsional sekitar 20 tahun, selama ini saya lebih banyak bekerja secara individual sesuai dengan tugas fungsi saya. Kolaborasi dengan tim dari subkoordinator lain masih sangat minim.”	Responden telah bekerja sebagai pejabat fungsional selama 20 tahun dan lebih banyak bekerja secara individual sesuai dengan tugas fungsionalnya. Minimnya kolaborasi dengan sub bagian lain menunjukkan bahwa sistem kerja masih berorientasi pada tugas masing-masing tanpa adanya integrasi yang kuat dalam tim lintas fungsi. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang berbasis	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			koordinasi lintas bagian belum berkembang secara optimal.	
2	Bagaimana pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan dampaknya pada peran fungsional Anda?	“Sebenarnya saya belum sepenuhnya memahami kebijakan ini ya, karena belum ada sosialisasi yang memadai. Saya hanya tahu bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, tapi belum ada implementasi nyata di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam.”	Responden mengakui bahwa pemahamannya terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi masih terbatas karena belum ada sosialisasi yang memadai. Meskipun ia mengetahui bahwa kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, ketiadaan implementasi nyata di lingkungan kerjanya membuatnya kesulitan dalam menyesuaikan diri. Ini menunjukkan bahwa kebijakan tersebut belum didukung dengan langkah-langkah strategis yang cukup untuk memastikan pemahaman dan kesiapan pegawai dalam menerapkannya.	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
3	Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam menjalankan peran fungsional terkait kerja tim lintas fungsi?	“Tantangan utamanya adalah kurangnya pemahaman tentang kerja tim melintas fungsi dan kurangnya koordinasi antara subkoordinator. Saya juga belum mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini.”	Responden mengidentifikasi kurangnya pemahaman dan koordinasi sebagai tantangan utama dalam menjalankan peran fungsional di sistem kerja lintas fungsi. Selain itu, ketiadaan pelatihan yang cukup membuatnya kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem kerja baru. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kerja tim lintas fungsi masih menemui hambatan dalam aspek kesiapan sumber daya manusia dan struktur kerja yang mendukung.	✓
4	Bagaimana dukungan dari pimpinan dalam membantu Anda menjalankan tugas fungsional Anda?	“Dukungan dari pimpinan masih belum maksimal ya, mereka lebih fokus pada hasil akhir daripada proses kolaborasi antar tim itu sendiri.”	Responden menyatakan bahwa dukungan dari pimpinan masih kurang maksimal karena mereka lebih fokus pada hasil akhir	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	<i>Check list</i>
			dibandingkan dengan proses kerja kolaboratif. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi masih bersifat hierarkis dan berorientasi pada output, tanpa memberikan perhatian yang cukup terhadap penguatan kerja sama antar tim sebagai bagian dari proses penyelesaian tugas.	
5	Menurut Anda, apa saja kendala yang muncul akibat kurangnya koordinasi atau sosialisasi kebijakan ini?	“Kendala utamanya adalah miskomunikasi antar tim dan kurangnya pemahaman tentang tujuan bersama. Ini yang menyebabkan pekerjaan sering tertunda atau dirasa kurang efisien.”	Miskomunikasi antar tim dan kurangnya pemahaman tentang tujuan bersama menjadi kendala utama dalam penerapan kerja tim lintas fungsi. Hal ini menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan dan menurunkan efisiensi kerja. Minimnya koordinasi menunjukkan	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			bahwa belum ada mekanisme komunikasi yang efektif untuk mendukung penerapan kebijakan ini di lingkungan kerja.	
6	Bagaimana Anda menyikapi perubahan yang terjadi akibat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi?	“Saya lebih mencoba untuk berupaya beradaptasi dengan mencari informasi sendiri tentang kerja tim, lintas fungsi, tetapi tanpa sosialisasi yang cukup memadai rasanya ini sulit tercapai.”	Responden mencoba beradaptasi dengan mencari informasi secara mandiri mengenai kerja tim lintas fungsi. Namun, tanpa adanya sosialisasi yang memadai, proses adaptasi ini menjadi sulit. Ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki inisiatif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi kurangnya dukungan dari organisasi dalam bentuk informasi dan pelatihan menjadi faktor penghambat utama.	✓
7	Apa faktor yang menurut Anda dapat meningkatkan efektivitas kerja	“Faktor utamanya adalah: Pelatihan yang lebih intens, Komunikasi yang dibangun,	Responden mengidentifikasi tiga faktor utama untuk meningkatkan	✓

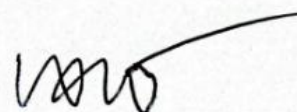
No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	tim lintas fungsi bagi pejabat fungsional?	Dukungan antar aturan yang lebih memadai.”	<p>efektivitas kerja tim lintas fungsi, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan yang lebih intensif untuk membekali pegawai dengan keterampilan yang diperlukan dalam sistem kerja lintas fungsi. • Komunikasi yang dibangun dengan baik agar koordinasi antar tim lebih lancar. • Dukungan aturan yang lebih memadai untuk memperjelas mekanisme kerja dan tanggung jawab masing-masing pegawai dalam sistem kerja lintas fungsi. <p>Hal ini menunjukkan</p>	

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
			bahwa keberhasilan kebijakan ini sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam menyediakan infrastruktur yang mendukung kolaborasi lintas sektor.	
8	Menurut Anda, bagaimana peluang keberhasilan kebijakan ini dalam jangka panjang untuk mendukung kinerja bagian Anda?	“Peluang keberhasilannya sebenarnya ada ya, tetapi memang diperlukan waktu yang cukup serta upaya yang sangat serius. Kami memerlukan sosialisasi yang lebih intens dan pelatihan-pelatihan untuk memastikan semua pegawai siap untuk beradaptasi.”	Responden melihat adanya peluang keberhasilan kebijakan ini dalam jangka panjang, tetapi menekankan bahwa diperlukan waktu dan upaya yang serius untuk mencapainya. Sosialisasi dan pelatihan yang lebih intensif menjadi kunci utama dalam memastikan kesiapan pegawai untuk beradaptasi.	✓
9	Apakah Anda memiliki saran untuk memperkuat peran pejabat fungsional dalam mendukung	“Saya lebih menyarankan untuk lebih banyak pelatihan-pelatihan khusus untuk pejabat fungsional dengan	Responden menyarankan adanya lebih banyak pelatihan khusus bagi pejabat fungsional serta	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	kebijakan penyederhanaan birokrasi?	sistem penghargaan bagi yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja. Penhargaan bagi yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja yang baru.”	sistem penghargaan bagi mereka yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja baru. Ini menunjukkan bahwa insentif dan pengakuan terhadap kinerja pegawai dapat menjadi faktor motivasi yang signifikan dalam mendorong efektivitas implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui kerja tim lintas fungsi.	

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Agung Rinekso, SE)

Implementasi Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dampak Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi : Studi Kasus di Bagian Perekonomian dan SDA Kota Semarang

Nama : Fajar Resty Hidayah, A.Md
Jenis Kelamin : Perempuan
Umur : 39 Tahun
Jabatan : Pranata Komputer Terampil
Instansi : Bagian Perekonomian dan SDA
Kode Informan : P7

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
1	Bisa Anda ceritakan pengalaman Anda dalam bekerja di Bagian Perekonomian dan SDA?	“Terima kasih Mbak Ratih sudah diberi kesempatan. Tadi pertanyaannya adalah pengalaman saya pertama kali bekerja sebagai pejabat fungsional ya, saya itu bekerja itu kurang lebih sekitar satu tahun di Bagian Perekonomian. Mulai dari bulan November 2023, kebetulan jabatan saya yaitu sebagai Peranata Komputer, sedangkan di Bagian Perekonomian sini saya ditugaskan berada di bawah subkoordinator BUMD. Kebetulan lebih banyak dan	Responden bekerja sebagai pranata komputer di subkoordinator BUMD, tetapi lebih banyak bekerja secara individu. Kolaborasi lintas tim masih minim, menunjukkan bahwa sistem kerja belum mendukung kerja tim lintas fungsi.	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		fokusnya di BUMD daripada tugas saya sebagai perencana komputer, selama ini saya lebih banyak juga bekerja secara individual ya dengan tugas fungsional saya. Kolaborasi dengan tim dan bagian lain itu masih minim, itu menurut saya.”		
2	Bagaimana pemahaman Anda tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi dan dampaknya pada peran fungsional Anda?	“Kalau dampaknya peran fungsional itu, saya sebenarnya itu belum sepenuhnya memahami ya kebijakan ini, karena itu belum ada sosialisasi yang memadai, selama ini saya belum pernah mendapat sosialisasi tersebut ya Mbak. Terus yang saya tahu bahwa kebijakan ini itu bertujuan ya memang untuk meningkatkan efisiensi, tetapi belum ada implementasinya yang nyata di bagian kami gitu loh Mbak.”	Responden belum memahami kebijakan ini karena kurangnya sosialisasi. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan efisiensi, tetapi belum ada implementasi nyata di lapangan.	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
3	Apa tantangan utama yang Anda hadapi dalam menjalankan peran fungsional terkait kerja tim lintas fungsi?	“Kalau tantangannya menurut saya itu adalah: Kurangnya pemahaman tentang tim kerja lintas fungsi, Kurangnya koordinasi antar sebagian, jadi belum ada itu yang selama ini yang saya tahu ya. Saya juga belum pernah mendapatkan pelatihan yang cukup untuk beradaptasi dengan sistem kerja baru ini, seperti itu Mbak Ratih”	Tantangan utama adalah kurangnya pemahaman, koordinasi antar subkoordinator, dan minimnya pelatihan untuk adaptasi sistem kerja baru.	✓
4	Bagaimana dukungan dari pimpinan dalam membantu Anda menjalankan tugas fungsional Anda?	“Kalau dukungan dari pimpinan menurut saya itu masih kurang atau istilahnya masih terbatas ya, karena untuk tugas-tugas atau jobnya itu belum sampai bisa ke tim seperti itu. Jadi mereka itu lebih fokusnya dari hasil pekerjaan daripada proses kolaborasi antar timnya begitu Mbak.”	Pimpinan lebih fokus pada hasil akhir daripada proses kerja tim, sehingga dukungan terhadap kolaborasi lintas fungsi masih terbatas.	✓
5	Menurut Anda, apa saja kendala yang muncul akibat kurangnya	“Kalau kendala utamanya ya pastinya miskomunikasi ya	Miskomunikasi dan kurangnya pemahaman tentang tujuan	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
	koordinasi atau sosialisasi kebijakan ini?	Mbak, jadi miskomunikasi antar tim itu pasti dan kurangnya pemahaman. Jadi tentang tujuannya apa itu tuh pasti akan kurang seperti itu dan ini menyebabkan juga pekerjaan kan jadi seperti tertunda atau tidak efisien seperti itu Mbak.”	bersama menyebabkan pekerjaan tertunda dan tidak efisien.	
6	Bagaimana Anda menyikapi perubahan yang terjadi akibat implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi?	“Kalau ini saya mencoba beradaptasi itu dengan cara mencari informasi sendiri ya tentang kerja tim lintas fungsi itu seperti apa gitu. Tetapi kalau misalnya tanpa sosialisasi juga saya rasa itu cukup sulit Mbak. Jadi harusnya itu harus ada sosialisasi yang untuk beradaptasi tentang informasi itu.”	Responden mencoba beradaptasi dengan mencari informasi sendiri, tetapi tanpa sosialisasi yang cukup, hal ini sulit dilakukan.	✓
7	Apa faktor yang menurut Anda dapat meningkatkan efektivitas kerja tim lintas fungsi bagi pejabat fungsional?	“Kalau faktor utamanya itu harusnya pelatihan yang lebih intensif. Ada pelatihan yang lebih intensif, ada komunikasi yang lebih terbuka, ada dukungan juga tentang aturan-	Pelatihan intensif, komunikasi terbuka, dan aturan yang jelas diperlukan untuk mendukung efektivitas	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		aturan yang memadai, seperti itu.”	kerja tim lintas fungsi.	
8	Menurut Anda, bagaimana peluang keberhasilan kebijakan ini dalam jangka panjang untuk mendukung kinerja bagian Anda?	“Kalau peluangnya itu kemungkinan ada Mbak, tetapi kan perlu ada waktu dan upaya yang lebih serius lagi ya. Karena kami juga memerlukan sosialisasi itu yang lebih intensif lagi dan seperti pelatihan untuk memastikan semua pegawai itu bisa beradaptasi.”	Kebijakan ini berpotensi berhasil dalam jangka panjang, tetapi membutuhkan sosialisasi intensif dan pelatihan berkelanjutan.	✓
9	Apakah Anda memiliki saran untuk memperkuat peran pejabat fungsional dalam mendukung kebijakan penyederhanaan birokrasi?	“Kalau saran saya sih harus ada pelatihan-pelatihan ya Mbak, terutama mungkin dari BKPP atau dari yang lainnya. Khususnya untuk pejabat fungsional dan mungkin bisa dengan memberikan sesuatu <i>reward</i> atau penghargaan mungkin yang bisa berhasil apabila kita bisa beradaptasi dengan sistem yang baru sehingga kita itu merasa berhasil atau puas dengan	Diperlukan lebih banyak pelatihan dan sistem penghargaan bagi pegawai yang berhasil beradaptasi dengan sistem kerja baru.	✓

No	Pertanyaan	Hasil Wawancara	Interpretasi Peneliti	Check list
		sistem kerja kita. Seperti itu Mbak.”		

Yang tertulis diatas merupakan hasil wawancara langsung yang dilakukan oleh peneliti kepada informan dan interpretasi sudah sesuai dengan yang dimaksud disampaikan oleh informan serta persetujuan dari informan sehingga tidak ada lagi penyimpangan makna dari interpretasi peneliti.

Semarang, 19 Februari 2025



(Fajar Resty Hidayah, A.Md)

LAMPIRAN 4
INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama :

Jenis Kelamin :

Umur :

Jabatan :

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

.....,

()

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Ima Kurnia Dewi, S.Si, M.M

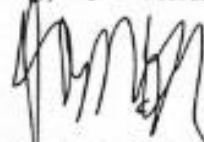
Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 52 Tahun

Jabatan : Kepala Bagian Perekonomian dan SDA

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 19 Februari 2025



(Ima Kurnia Dewi, S.Si, M.M)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Irmawati, SE

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 47 Tahun

Jabatan : Analis Data dan Informasi

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 18 Februari 2025



(Irmawati, SE)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Siti Nurjanah, SE

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 34 Tahun

Jabatan : Analis Ketahanan Ekonomi

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 18 Februari 2025



(Siti Nurjanah, SE)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Melly Veronica, SE

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 35 Tahun

Jabatan : Analis Bimbingan Usaha

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 18 Februari 2025



(Melly Veronica, SE)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Taufan Yuristian D. S.Sos

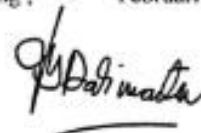
Jenis Kelamin : Laki- laki

Umur : 51 Tahun

Jabatan : Penelaah Pengembangan Usaha

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang , 19 Februari 2025



(Taufan Yuristian D. S.Sos)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Agung Rinekso, SE

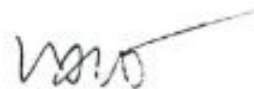
Jenis Kelamin : Laki- laki

Umur : 55 Tahun

Jabatan : Analis Kebijakan Muda, Sub Koordinator Bidang Bina Produksi
dan SDA

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 19 Februari 2025



(Agung Rinekso, SE)

INFORMED CONSENT

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Fajar Resty Hidayah, A.Md

Jenis Kelamin : Perempuan

Umur : 39 Tahun

Jabatan : Pranata Komputer Terampil

Dengan ini menyatakan setuju dan tidak keberatan untuk menjadi responden penelitian mahasiswa Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas nama Ratih Aprilia Sari. Saya mengerti dan memahami bahwa penelitian ini tidak akan berakibat negatif terhadap saya dan saya menyetujui partisipasi saya dalam penelitian tanpa paksaan dari pihak manapun.

Semarang, 18 Februari 2025



(Fajar Resty Hidayah, A.Md)

LAMPIRAN 5
DOKUMENTASI WAWANCARA

1. Dokumentasi Wawancara dengan P1



2. Dokumentasi Wawancara dengan P2



3. Dokumentasi Wawancara dengan P3



4. Dokumentasi Wawancara dengan P4



5. Dokumentasi Wawancara dengan P5



6. Dokumentasi Wawancara dengan P6



7. Dokumentasi Wawancara dengan P7



LAMPIRAN 6

Peraturan Walikota Semarang Nomor 90 Tahun 2021 (Data Pendukung Penelitian)



SALINAN

WALIKOTA SEMARANG

PROVINSI JAWA TENGAH
PERATURAN WALIKOTA SEMARANG
NOMOR 90 TAHUN 2021

TENTANG

KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI, TUGAS DAN FUNGSI SERTA SISTEM
KERJA SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
WALIKOTA SEMARANG,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik perlu dilakukan penyederhanaan birokrasi;
- b. bahwa berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi ada ketentuan yang perlu disesuaikan, sehingga Peraturan Walikota Semarang Nomor 4 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Sistem Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang, perlu ditinjau kembali;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud huruf a dan b, maka perlu menetapkan Peraturan Walikota Semarang tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Sistem Kerja Sekretariat Daerah Kota Semarang.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah-daerah Kota Besar dalam Lingkungan Propinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Daerah Istimewa Yogyakarta;
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);

- (2) Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh Kepala Bagian dan bertanggung jawab kepada Asisten Ekonomi, Pembangunan dan Kesejahteraan Rakyat.

Bagian Kesatu

Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam

Pasal 38

- (1) Bagian Perekonomian mempunyai tugas merencanakan, mengkoordinasikan, membina, mengawasi dan mengendalikan serta mengevaluasi tugas Subbagian Bina Usaha, Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam, dan Subbagian Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah.
- (2) Kepala Bagian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diberikan tugas tambahan selaku koordinator kelompok jabatan fungsional dalam lingkup tanggung jawabnya.

Pasal 39

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 38, Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam mempunyai fungsi:

- a. perencanaan program, kegiatan dan anggaran;
- b. pelaksanaan kegiatan manajemen kinerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya;
- c. pelaksanaan koordinasi dengan instansi dan pihak terkait;
- d. pelaksanaan kegiatan penyusunan kebijakan di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- e. pelaksanaan kegiatan Subbagian Bina Usaha, Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam, dan Subbagian Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- f. pelaksanaan kegiatan penyusunan data dan informasi di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- f. pelaksanaan kegiatan pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- g. pelaksanaan monitoring dan evaluasi program dan kegiatan;
- h. pelaksanaan penyusunan laporan program dan kegiatan; dan
- i. pelaksanaan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Pasal 40

- (1) Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, terdiri atas:
- a. Subkoordinator Bina Usaha;
 - b. Subkoordinator Bina Produksi dan Sumber Daya Alam; dan
 - c. Subkoordinator Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah.
- (2) Subkoordinator sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipimpin oleh seorang Pejabat Fungsional yang ditunjuk berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab Kepala Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam.
- (3) Subkoordinator sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan dengan Keputusan Walikota.

Paragraf 1

Subkoordinator Bina Usaha

Pasal 41

Subkoordinator Bina Usaha sebagaimana dimaksud Pasal 40 ayat (1) huruf a mempunyai tugas:

- a. menyiapkan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran;
- b. menyiapkan kegiatan manajemen kinerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya;
- c. menyiapkan kegiatan koordinasi dengan instansi dan pihak terkait;
- d. menyiapkan kegiatan penyusunan kebijakan di bidang Bina Usaha;
- e. menyiapkan kegiatan penyusunan kebijakan di bidang pariwisata dan ekonomi kreatif, perindustrian, perdagangan, perkoperasian dan usaha mikro;
- f. menyiapkan kegiatan fasilitasi pelaksanaan tugas bidang pariwisata dan ekonomi kreatif, perindustrian, perdagangan, perkoperasian dan usaha mikro;
- g. menyiapkan kegiatan identifikasi potensi bidang pariwisata dan ekonomi kreatif, perindustrian, perdagangan, perkoperasian dan usaha mikro;
- h. menyiapkan kegiatan pengkoordinasian pelaksanaan tugas bidang pariwisata dan ekonomi kreatif, perindustrian, perdagangan, perkoperasian dan usaha mikro;
- i. menyiapkan kegiatan fasilitasi kegiatan Kredit Usaha Rakyat;
- j. menyiapkan kegiatan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah di bidang Bina Usaha;
- k. menyiapkan kegiatan penyusunan bahan penyusunan Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan Rencana Kinerja Tahunan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- l. menyiapkan kegiatan penyusunan bahan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- m. menyiapkan kegiatan penyusunan bahan Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Walikota di lingkungan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- n. menyiapkan kegiatan penyusunan bahan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah di lingkungan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- o. menyiapkan kegiatan pengelolaan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- p. menyiapkan kegiatan penyusunan data dan informasi Bina Usaha;
- q. menyiapkan kegiatan pengelolaan dan pertanggungjawaban teknis keuangan Bina Usaha;
- r. menyiapkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Bina Usaha;
- s. menyiapkan kegiatan penyusunan laporan kegiatan Bina Usaha;
- t. melaksanakan butir-butir kegiatan jabatan fungsional yang bersangkutan; dan
- u. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Paragraf 2

Subkoordinator Bina Produksi dan Sumber Daya Alam

Pasal 42

Subkoordinator Bina Produksi dan Sumber Daya Alam sebagaimana dimaksud Pasal 40 ayat (1) huruf b mempunyai tugas:

- a. menyiapkan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran;
- b. menyiapkan kegiatan manajemen kinerja pegawai dalam lingkup tanggungjawabnya;
- c. menyiapkan kegiatan koordinasi dengan instansi dan pihak terkait;
- d. menyiapkan kegiatan penyusunan kebijakan di bidang Bina Produksi dan Sumber Daya Alam;
- e. menyiapkan kegiatan penyusunan kebijakan di bidang kelautan pertanian, perikanan, ketahanan pangan, kehutanan dan energi sumber daya mineral;
- f. menyiapkan kegiatan fasilitasi pelaksanaan tugas bidang kelautan, pertanian, perikanan, ketahanan pangan, kehutanan dan energi sumber daya mineral;
- g. menyiapkan kegiatan identifikasi potensi bidang kelautan, pertanian, perikanan, ketahanan pangan, kehutanan dan energi sumber daya mineral;
- h. menyiapkan kegiatan pengkoordinasian pelaksanaan tugas bidang kelautan, pertanian, perikanan, ketahanan pangan, kehutanan dan energi sumber daya mineral;
- i. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengkoordinasian program Tanggung jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*);
- j. menyiapkan kegiatan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan Daerah bidang Bina Produksi dan Sumber Daya Alam;
- k. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan sistem informasi Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- l. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan barang milik daerah Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- m. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan Standar Operasional Prosedur Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- n. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan Proses Bisnis Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- o. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan Kelembagaan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- p. menyiapkan kegiatan penyusunan data dan informasi Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam
- q. menyiapkan kegiatan pengelolaan dan pertanggungjawaban teknis keuangan Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam;
- r. menyiapkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam;
- s. menyiapkan kegiatan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Bina Produksi dan Sumber Daya Alam;
- t. melaksanakan butir-butir kegiatan jabatan fungsional yang bersangkutan; dan
- u. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

Paragraf 3

Subkoordinator Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah

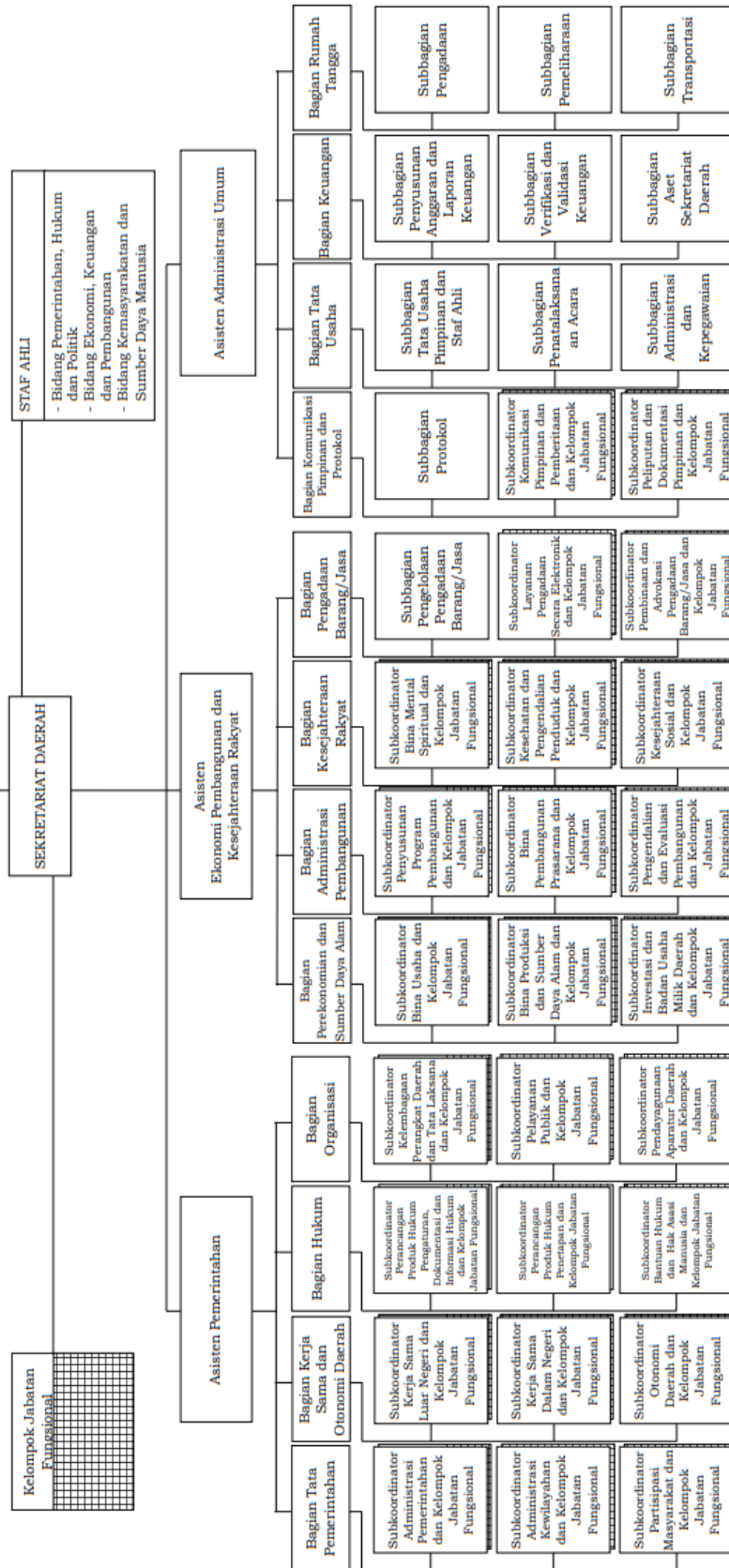
Pasal 43

Subkoordinator Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah sebagaimana dimaksud Pasal 40 ayat (1) huruf c mempunyai tugas:

- a. menyiapkan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran serta Dokumen Pelaksanaan Anggaran;
- b. menyiapkan kegiatan manajemen kinerja pegawai dalam lingkup tanggungjawabnya;
- c. menyiapkan kegiatan koordinasi dengan instansi dan pihak terkait;
- d. menyiapkan kegiatan penyusunan kebijakan di bidang Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- e. menyiapkan kegiatan fasilitasi di bidang investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- f. menyiapkan kegiatan identifikasi potensi Badan Usaha Milik Daerah;
- g. menyiapkan kegiatan pengkoordinasian di bidang investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- h. menyiapkan kegiatan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan di bidang investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- i. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan kepegawaian Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- j. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan gaji dan tunjangan di lingkungan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- k. menyiapkan kegiatan fasilitasi pelaksanaan Reformasi Birokrasi Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- l. menyiapkan kegiatan pengelolaan tata persuratan dinas Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- m. menyiapkan kegiatan fasilitasi pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan di lingkungan Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam;
- n. menyiapkan kegiatan penyusunan data dan informasi Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- o. menyiapkan kegiatan pengelolaan dan pertanggungjawaban teknis keuangan Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- p. menyiapkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- q. menyiapkan kegiatan penyusunan laporan kegiatan Subbagian Investasi dan Badan Usaha Milik Daerah;
- r. melaksanakan butir-butir kegiatan jabatan fungsional yang bersangkutan; dan
- s. melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan sesuai tugas dan fungsinya.

BAGAN ORGANISASI SETDA

LAMPIRAN
PERATURAN WALIKOTA SEMARANG
NOMOR 90 TAHUN 2021
KEDUDUKAN, SUSUNAN ORGANISASI,
TUGAS DAN FUNGSI SERTA SISTEM KERJA
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG.



WALIKOTA SEMARANG

ttd

HENDRAR PRIHADI

Selama masa jabatan sebagai
GUBURU BAGIAN HUKUM
SEKRETARIAT DAERAH KOTA SEMARANG

Drs. Setyo Murno Pratomo, M.Si
Pembina Tingkat I
NIP. 19650311586021204

LAMPIRAN 7

DATA PEGAWAI PEREKONOMIAN 2024



PEMERINTAH KOTA SEMARANG SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Pemuda No. 148 Telp. 3513366-3515871 Fax. 3542522 Semarang-50132

DATA PEGAWAI ASN PADA BAGIAN PEREKONOMIAN DAN SDA SETDA KOTA SEMARANG

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN SESUAI SK	UNIT KERJA/ SUBKOORDINATOR
1	Ima Kurnia Dewi, S.SI,MM.	Kepala Bagian	S2 Ekonomi	Bagian Perekonomian dan SDA
2	Agung Rineko, SE	Analisis Kebijakan Ahli Muda	S1 Manajemen	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
3	Taufan Yuristian D. S.Sos	Pencelaah Pengembangan Usaha	S1 Ilmu Sosial	Subkoordinator Bina Usaha
4	Arinting Dwi Nastuti, SE	Pencelaah Pengembangan Usaha	S1 Akuntansi	Subkoordinator Bina Usaha
5	Irmawati, SE	Analisis Data dan Informasi	S1 Manajemen	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
6	Melly Veronica, SE	Analisis Bimbingan Usaha	S1 Akuntansi	Subkoordinator Bina Usaha
7	Siti Nurjanah, SE	Analisis Ketahanan Ekonomi	S1 Akuntansi	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
8	Ali Mustagfirin, SE	Analisis Bimbingan Usaha	S1 Akuntansi	Subkoordinator Bina Usaha
9	Andan Dwi Setyawan, S.Ak	Analisis Ketahanan Ekonomi	S1 Akuntansi	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
10	Ratih Aprilia Sari, S.T	Analisis Pengembangan Potensi Daerah	S1 Teknik Industri	Subkoordinator Investasi dan BUMD
11	Fajar Resty Hidayah, A.Md	Pranata Komputer Terampil	D3 Manajemen Informatika	Subkoordinator Investasi dan BUMD

DATA PEGAWAI ASN PENUGASAN PADA BAGIAN PEREKONOMIAN DAN SDA SETDA KOTA SEMARANG

NO	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN SESUAI SK	UNIT KERJA/ SUBKOORDINATOR
1	Ima Kumala Dewi, A.Md	Arsiparis	D3 Keasipian	Subkoordinator Investasi dan BUMD

DAFTAR PEGAWAI KONTRAK SEBAGAI PENUNJANG PELAKSANAAN KEGIATAN PERANGKAT DAERAH PADA BAGIAN PEREKONOMIAN DAN SDA SETDA KOTA SEMARANG

NO	NAMA	NAMA PEKERJAAN	PENDIDIKAN/ JURUSAN	UNIT KERJA/ SUBKOORDINATOR
1	Ilham Utomo Putra, S.Si	Analisis Bimbingan Usaha	S1/ Geografi	Subkoordinator Bina Usaha
2	Ahmad Pujarto, SH	Penata Dokumen Hasil Produksi	S1 / Ilmu Hukum	Subkoordinator Bina Produksi dan SDA
3	Didik Kurniawan	Pramu Bakti (Keg. DBHCHT)	SMK	Subkoordinator Bina Usaha
4	Bimo Bagus Setiono	Pengadministrasi kegiatan SDM BUMD	SMK	Subkoordinator Investasi dan BUMD

Mengetahui
Kepala Bagian Perekonomian dan SDA,
Setda Kota Semarang

IMA KURNIA DEWI, S.SI,MM.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



RATIH APRILIA SARI, S.T.

+62 821-3355-6325

ratih.apriliasari@gmail.com

PENDIDIKAN

Universitas Diponegoro
Sarjana Teknik Industri
IPK : 3,53
Lulus dengan Pujian (Cumlaude)

KETERAMPILAN TEKNIS

- Penyusunan Analisis Jabatan
- Penghitungan Analisis Beban Kerja
- Pelaksanaan Evaluasi Jabatan
- Klasifikasi Kelas Jabatan
- Pembinaan dan Pengawasan BUMD Kota Semarang

PENGALAMAN KERJA

1. PT Honda Prospect Motor

Februari 2012-Agustus 2012

STAF ENGINEER

Memiliki tugas

- melakukan pengawasan rencana produksi dengan ketersediaan spare parts
- mengontrol pelaksanaan assembling engine
- memastikan kualitas hasil assembling engine

2. BNP2TKI/ BP2MI

2014-2023

- Kepala Seksi Harmonisasi Uji Kompetensi pada Unit Kerja Direktorat Pemetaan dan Harmonisasi Kualitas TKLN II, BNP2TKI (Februari 2020-Desember 2020)
- Analis Kepegawaian Muda/Analis SDM Aparatur Ahli Muda pada Unit Kerja Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, BP2MI (Desember 2020-September 2023)

3. Pemerintah Kota Semarang

2023 - Sekarang

- Analis Pengembangan Potensi Daerah pada Unit Kerja Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Pemerintah Kota Semarang (September 2023-November 2024)
- Analis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan pada Unit Kerja Dinas Koperasi dan Usaha Mikro (November 2024-Desember 2024)
- Analis Pengembangan Potensi Daerah pada Unit Kerja Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam, Pemerintah Kota Semarang (Desember 2024 s.d sekarang)

PROFIL

Mahasiswa Pacasarjana yang berorientasi pada detail dan ahli dalam melakukan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan menghitung kebutuhan pegawai. Berpengalaman dalam bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Memiliki keahlian dalam analisis, keterampilan pemecahan masalah kualitatif, serta lulus dengan Pujian (Cumlaude) S1 Teknik Industri Universitas Diponegoro

SERTIFIKASI

- Pelatihan MOOC ASN Jateng Bijak Berinternet
- E-Learning Peningkatan Pemahaman Gratifikasi
- Pelatihan Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah dan BUMD Air Minum
- Pembekalan Dasar- Dasar Kompetensi Teknis JF Pengantar Kerja
- Pembekalan Agen Perubahan di Lingkungan BP2MI
- Diseminasi Nasional Manggala Informatika Domain 1 Tema Peran Manggala Informatika Dalam Penyelenggaraan SPBE
- Diseminasi Nasional Manggala Informatika Domain 2 Tema Perhitungan Kebutuhan Jabatan Fungsional Manggala Informatika

KETERAMPILAN NON TEKNIS

- Berbicara di depan umum
- Kepemimpinan
- Kerja sama tim

KEAHLIAN BAHASA

- Bahasa Indonesia
- Bahasa Inggris

PUBLIKASI

The Role of Employee Welfare in Increasing Loyalty and Productivity

Ratih Aprilia Sari, Dita Wirahapsar, & Edy Raharja. (2024). *Proceeding of the International Conference on Management, Entrepreneurship, and Business*, 1(2), 31-39. Retrieved from <https://prosiding.arimbi.or.id/index.php/ICMEB/article/view/56>

The Impact of Bureaucratic Simplification Policy on Cross-Functional Team Cooperation of the Semarang City Government

Soc. sci. humanities j., vol. 9, no. 01, pp. 6440-6449, Jan. 2025, doi: [10.18535/sshj.v9i01.1589](https://doi.org/10.18535/sshj.v9i01.1589).