

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Birokrasi sebagai sistem pemerintahan tradisional telah lama dicirikan oleh hierarki yang kaku, struktur yang berlapis, serta alur komunikasi yang bersifat *top-down*. Model birokrasi klasik ini memiliki kelebihan dalam hal stabilitas dan kontrol, tetapi di sisi lain sering kali menghadapi kendala dalam merespons perubahan lingkungan yang cepat, kompleks, dan tidak menentu. Setiap bagian, biro, atau unit kerja cenderung beroperasi secara terpisah dengan fokus utama pada tugas pokok dan fungsi masing-masing.

Koordinasi antarbagian sering kali terbatas pada rapat formal yang dijadwalkan secara berkala atau saat ada instruksi langsung dari pimpinan. Pola ini menyebabkan kolaborasi lintas unit kerja menjadi kurang optimal, terutama dalam menangani permasalahan yang bersifat multidimensional. Komunikasi antarunit cenderung berjalan secara vertikal melalui jalur birokrasi yang ketat. Setiap unit lebih sering melaporkan hasil kerjanya kepada pimpinan tanpa banyak interaksi dengan unit lain yang mungkin memiliki keterkaitan. Hal ini memperlambat proses pengambilan keputusan karena informasi sering kali harus melewati beberapa tingkatan otorisasi sebelum mencapai level eksekusi.

Di sisi lain, keterbatasan komunikasi lintas unit juga berdampak pada rendahnya keselarasan antara rencana strategis dan implementasi di lapangan, sehingga upaya pencapaian target pembangunan daerah tidak selalu efektif. Selain itu, inovasi dan inisiatif cenderung hanya muncul dari unit-unit tertentu yang memiliki sumber daya atau akses lebih besar. Sementara itu, unit kerja lain sering kali hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan tanpa banyak ruang untuk berkontribusi terhadap perencanaan strategis. Akibatnya, potensi kolaborasi yang lebih luas tidak teroptimalkan, dan pekerjaan sering kali menjadi redundan karena kurangnya sinergi antarunit.

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan salah satu dari lima program prioritas yang dijanjikan oleh Presiden RI, Joko Widodo, yang dituangkan dalam pidato politik pertamanya setelah terpilih kembali pada tahun 2019. Presiden menuntut agar dilakukan reformasi organisasi melalui perampingan struktur, menjadikan seluruh lembaga pemerintahan lebih ramping di semua level, lebih lincah, memiliki pola pikir baru, cara kerja baru, dan kecepatan dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian, perampingan struktur di seluruh lembaga pemerintahan menjadi agenda penting yang harus dipatuhi oleh seluruh pemerintah provinsi, kabupaten, dan kota di Indonesia.

Penyetaraan jabatan dan penyederhanaan birokrasi mencerminkan langkah strategis dalam menghadapi tuntutan reformasi birokrasi di era modern. Penyetaraan jabatan yang menghapus hierarki kaku menciptakan struktur organisasi yang lebih horizontal, di mana peran dan tanggung jawab individu lebih ditentukan oleh keahlian teknis dan hasil kinerja daripada posisi struktural. Hal ini memungkinkan pembentukan tim lintas fungsi yang lebih inklusif dan adaptif, di mana kolaborasi tidak lagi terhambat oleh batas-batas jabatan. Setiap individu dalam tim diberikan peran spesifik berdasarkan kompetensinya, sehingga efektivitas kerja meningkat seiring dengan pemanfaatan keahlian secara optimal.

Di sisi lain, penyederhanaan birokrasi yang mengurangi lapisan hierarkis dan mempercepat alur pengambilan keputusan memberikan ruang bagi mekanisme kerja *Team of Teams* (ToTs) untuk beroperasi secara lebih fleksibel. Mekanisme ini mendorong desentralisasi pengambilan keputusan, di mana keputusan strategis dan operasional dapat dilakukan langsung di tingkat tim tanpa harus melalui proses birokrasi yang panjang. Hal ini sangat relevan untuk menangani isu-isu yang membutuhkan respons cepat, seperti koordinasi lintas sektor atau penanganan masalah yang kompleks.

Seiring dengan tuntutan tersebut, muncul kebutuhan akan transformasi tata kelola birokrasi yang tidak hanya menekankan efisiensi, tetapi juga fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi (*agility*). Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengadopsi pendekatan *Team of Teams* (ToTs) yang dikembangkan oleh Jenderal Stanley

McChrystal dan rekan-rekannya dalam lingkungan birokrasi untuk mendorong budaya kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan terdesentralisasi.

Pendekatan *Teams of Teams* (ToTs) adalah metode kerja yang berfokus pada pembentukan tim berdasarkan penugasan, baik dalam konteks organisasi maupun antar organisasi. Konsep ini mengedepankan pentingnya pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, kolaborasi lintas tim, transparansi informasi, serta kepemimpinan yang dibagi (*shared leadership*). Pendekatan ini diharapkan mampu menjawab kebutuhan akan peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan tugas-tugas pemerintahan di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Selain itu, diharapkan bahwa mekanisme *Team of Teams* (ToTs) dapat membentuk *mind set*, *skill set*, dan *culture set* untuk meningkatkan fleksibilitas dan *agility*, terutama di ruang lingkup Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Implementasi *Team of Teams* (ToTs) juga membawa perubahan signifikan dalam budaya organisasi. Pergeseran dari budaya hierarkis ke budaya kerja kolaboratif menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan dinamis. Tim diberikan kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan menyusun strategi kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka, asalkan tetap selaras dengan tujuan organisasi. Dalam Nugroho Alih (2020: 243) Pendekatan ini tidak hanya memberdayakan individu untuk mengambil peran lebih aktif, tetapi juga mendorong rasa kepemilikan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka.

Dengan mengintegrasikan prinsip penyetaraan jabatan dan penyederhanaan birokrasi, *Team of Teams* (ToTs) memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap perubahan dan lebih tanggap terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintahan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam membangun sistem birokrasi yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi hasil di era yang semakin kompleks (Asep Setiawan, 2021).

Implementasi *Teams of Teams* (ToTs) ini diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 181 Tahun 2021, yang mengatur hubungan kerja antara Jabatan

tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) membagi jabatan manajerial untuk karier pegawai negeri sipil menjadi dua jenis yaitu jabatan administratif, dan jabatan pimpinan tinggi. Jabatan administratif dibagi menjadi jabatan administrator (manajer) dan pengawas yang disebut Eselon III dan Eselon IV. Sedangkan jabatan pimpinan tinggi dikenal sebagai Eselon I dan Eselon II. Pemerintah Provinsi Jawa Barat khususnya di Sekretariat Daerah memutuskan perampingan organisasi yang dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama dilaksanakan pada Desember 2021 dan dilanjutkan tahap kedua pada Juni 2022. Dari 108 jabatan administratif Eselon III dan Eselon IV di lingkungan Sekretariat Daerah, sebanyak 103 orang beralih ke jabatan fungsional. Dengan demikian, hanya tersisa 5 orang jabatan manajerial Eselon III. Seperti tabel di bawah ini.

Tabel 1.
Rekapitulasi Penataan Struktur Organisasi di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat

Posisi	Struktur Sebelumnya	Struktur Perampingan		Total Efisien	Dipertahankan
		Tahap I	Tahap II		
Eselon IV	81	51	30	81	...
Eselon III	27	...	22	22	5
Eselon II	15	15
Eselon I	1	1
Total	124	51	52	103	21

Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

Namun, implementasi *Team of Teams* (ToTs) juga tidak tanpa tantangan. Salah satu hambatan yang muncul adalah kebutuhan untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja yang sudah terbentuk sebelumnya. Tidak semua pegawai siap untuk beralih dari sistem kerja yang lebih terstruktur dan hierarkis ke model yang lebih desentralisasi dan mengedepankan kolaborasi. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan pendekatan ini, dibutuhkan pelatihan dan perubahan manajerial yang mendalam agar seluruh anggota tim dapat beradaptasi dengan cara kerja yang baru.

Penerapan pendekatan ini membutuhkan perubahan budaya kerja, pergeseran paradigma manajemen, serta pengelolaan perubahan yang efektif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Afuza Nurdin et al. (2024), penerapan pendekatan

Team of Teams (ToTs) di lingkungan Sekretariat Daerah, khususnya dalam unit kerja pendukung Gubernur, menunjukkan hasil awal yang menjanjikan. Penelitian tersebut menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip *agile* melalui *Team of Teams* (ToTs) dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas organisasi pemerintah dalam menjalankan tugasnya, terutama dalam merespon situasi yang tidak terduga seperti pandemi atau pergeseran kebijakan pusat.

Namun demikian, studi tersebut juga menemukan sejumlah tantangan dalam implementasinya, terutama di unit-unit struktural seperti Biro Organisasi. Dimensi *people* dan *process*, yang seharusnya menjadi penggerak utama dalam transformasi organisasi, justru menjadi dua aspek terlemah dalam penilaian.

Tabel 2. Skor Organization Agility (OA) Pada Setiap Dimensi

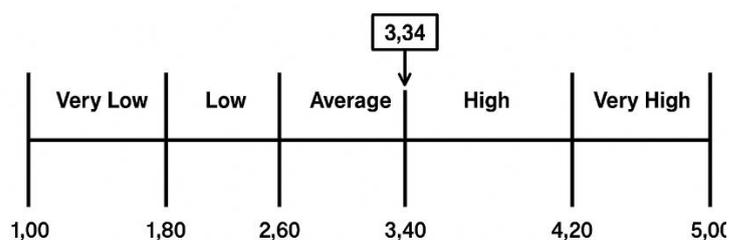
Dimensi	Rata-rata	Kategori
Strategi	3,46	Tinggi
Struktur	3,49	Tinggi
Proses	3,34	Rata-rata
Rakyat	3,25	Rata-rata
Teknologi	3,34	Rata-rata

Sumber: Afuza Nurdin, 2024

Dua dari lima dimensi yang diukur, yaitu strategi dan struktur, masuk dalam kategori “tinggi” dengan skor masing-masing 3,46 dan 3,49. Sementara itu, tiga dimensi lainnya yaitu proses, orang, dan teknologi masuk dalam kategori “rata-rata” dengan skor masing-masing 3,34, 3,25, dan 3,34. Berdasarkan hasil pengukuran pada masing-masing dimensi, struktur memperoleh skor tertinggi dengan skor 3,49 dan dimensi orang memperoleh skor terendah dengan skor 3,25.

Gambar 2. Nilai Garis Kontinum Dimensi Proses

Proses: Dimensi proses mencakup 6 praktik agile yang terdiri dari 10 pernyataan item. Skor totalnya adalah 7023 dan nilai rata-rata respons mengenai dimensi proses adalah 3,34. Kriteria interpretasi skor pada dimensi proses dapat dilihat pada gambar berikut.



Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

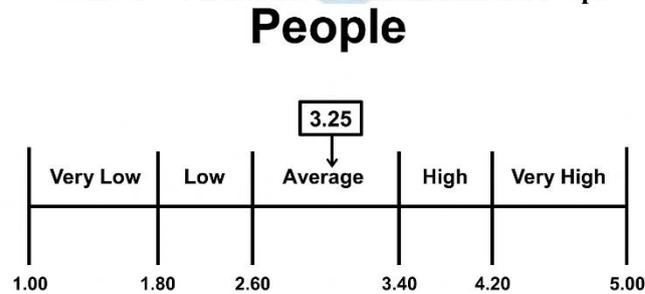
Tabel 3. Nilai Rata-Rata Praktik Agile pada Dimensi Proses

Praktik Proses	Nilai Rata-rata	Kategori
Cara Kerja Terstandar	3,27	Rata-rata
Orientasi Kinerja	3,47	Tinggi
Iterasi dan Eksperimen Cepat	3,40	Rata-rata
Transparansi Informasi	3,14	Rata-rata
Pembelajaran Berkelanjutan	3,21	Rata-rata
Pengambilan Keputusan yang Cepat, Efisien, dan Berkelanjutan	3,52	Tinggi

Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 3. nilai rata-rata praktik agile pada dimensi proses, nilai tertinggi diperoleh oleh praktik “Pengambilan keputusan cepat, efisien, dan berkelanjutan” yang tergolong kapabilitas dinamis sebesar 3,52 dan masuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, nilai terendah diperoleh oleh praktik “transparansi informasi” yang tergolong kapabilitas dinamis sebesar 3,14 dan masuk dalam kategori sedang.

Gambar 3. Nilai Garis Kontinum Dimensi People



Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

Tabel 4. Nilai Rata-Rata Praktik Agile Pada Dimensi People

Kepemimpinan	Nilai	Kategori
Bersama dan Kepemimpinan Pelayan	3.21	Rata-Rata
Komunitas Kohesif	3.39	Rata-Rata
Kepemimpinan Wirausaha	3.53	Tinggi
Mobilitas Peran	2.88	Rata-Rata

Sumber: Afuza Nurdin, 2024, diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 4. nilai rata-rata praktik agile pada dimensi people, nilai tertinggi diperoleh oleh praktik “*entrepreneurial leadership*” yang tergolong

kapabilitas stabil sebesar 3,53 dan masuk dalam kategori tinggi. Sementara itu, nilai terendah diperoleh oleh praktik ”*role mobility*” yang tergolong kapabilitas dinamis sebesar 2,88 dan masuk dalam kategori sedang.

Lemahnya mobilitas peran, rendahnya transparansi informasi, serta terbatasnya penerapan kepemimpinan bersama menjadi hambatan utama dalam internalisasi pendekatan *Team of Teams* (ToTs). Temuan tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara kebijakan transformasi yang diusung dengan kondisi aktual di lapangan, terutama dalam aspek implementasi yang bersentuhan langsung dengan struktur dan budaya organisasi.

Meskipun pendekatan *Team of Teams* (ToTs) semakin dikenal dan dipraktikkan dalam organisasi sektor publik di Indonesia, belum banyak penelitian yang mengkaji secara mendalam proses implementasinya di level mikro kelembagaan, khususnya pada unit struktural yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan institusional. Padahal, pemahaman terhadap bagaimana pendekatan ini diimplementasikan oleh para pelaksana di unit seperti Biro Organisasi menjadi krusial untuk mengukur efektivitas kebijakan serta mengidentifikasi hambatan-hambatan nyata dalam proses pelaksanaannya.

Tabel 5. Nilai Rata-Rata Berdasarkan Biro/Unit

Satuan	Stabilitas		Dinamis	
	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
ADPIM	3.74	Tinggi	3.63	Tinggi
BIA	3.82	Tinggi	3.68	Tinggi
HUKHAM	3.46	Tinggi	3.33	Rata-rata
KESRA	3.64	Tinggi	3.49	Tinggi
ORGANISASI	3.39	Rata-rata	3.15	Rata-rata
PEMOTDA	3.58	Tinggi	3.47	Tinggi
PBJ	2.81	Rata-rata	.65	Rata-rata
EKO	3.33	Rata-rata	3.16	Rata-rata
UMUM	3.61	Tinggi	3.43	Tinggi

Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 5. Nilai kapabilitas stabil tertinggi diperoleh oleh BIA sebesar 3,82 Nilai rata-rata diperoleh oleh Biro Organisasi sebesar 3,39, dan nilai terendah diperoleh oleh PBJ sebesar 2,81. Sementara itu, pada kapabilitas dinamis, nilai tertinggi juga diperoleh oleh BIA sebesar 3,68, nilai rata-rata diperoleh oleh

Biro Organisasi sebesar 3,15, dan nilai terendah diperoleh oleh PBJ sebesar 2,65. Setiap unit juga secara konsisten menunjukkan kapabilitas stabil yang lebih besar dibandingkan kapabilitas dinamisnya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afuza Nurdin, 2014. penilaian *Organization Agility* (OA) dari 9 unit atau biro tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Lima unit tergolong "*agile*", yaitu ADPIM, BIA, KESRA, PEMOTDA, dan UMUM. Satu unit tergolong "birokrat" yaitu HUKHAM. Selain itu, terdapat 3 unit dengan kapabilitas stabil dan dinamis pada level rata-rata yang tergolong "terjebak".

Tabel 6. Kategori *Organization Agility* (OA) Setiap Unit

Satuan	Legenda	Kategori
ADPIM	A	Lincih
BIA	B	Lincih
HUKHAM	C	Birokratis
KESRA	D	Lincih
ORGANISASI	E	Terjebak
PEMOTDA	F	Lincih
PBJ	G	Terjebak
EKO	H	Terjebak
UMUM	I	Lincih

Sumber: Afuza Nurdin, 2024 (diolah peneliti, 2025)

Berdasarkan Tabel 6. Biro Organisasi termasuk ke dalam Biro/Unit nomor satu yang tergolong dalam kategori "Terjebak". Untuk menjawab kesenjangan tersebut, penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan dari George C. Edward III yang mencakup empat dimensi utama: (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi pelaksana, dan (4) struktur birokrasi. Teori ini akan menjadi kerangka analisis untuk menelaah sejauh mana pendekatan *Team of Teams* (ToTs) telah diimplementasikan secara efektif di Biro Organisasi, serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung maupun penghambat implementasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan konsep *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta menganalisis tantangan yang muncul selama proses implementasi. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam

pengembangan model kerja tim yang dapat diterapkan di lingkungan pemerintahan.

Secara lebih luas, penelitian ini juga menjawab tantangan penting yang dihadapi oleh birokrasi modern: bagaimana membangun organisasi pemerintah yang *agile*, responsif, dan adaptif dalam menghadapi lingkungan eksternal yang dinamis. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi terhadap penguatan praktik implementasi kebijakan inovatif dalam reformasi birokrasi Indonesia, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan struktur dan budaya kerja yang lebih fleksibel dan kolaboratif.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat**”.

B. Rumusan Masalah

Dengan mempertimbangkan latar belakang yang diuraikan oleh peneliti, masalah penelitian yang relevan dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan komunikasi antara pihak-pihak terkait dalam implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
2. Bagaimana sumber daya dalam mendukung implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
3. Bagaimana sikap pelaksana/disposisi terhadap implementasi kebijakan *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?
4. Bagaimana struktur birokrasi mempengaruhi implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan komunikasi antara pihak-pihak terkait dalam implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui sejauh mana sumber daya dalam mendukung implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui sikap pelaksana/disposisi terhadap implementasi

kebijakan *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

4. Untuk mengetahui struktur birokrasi mempengaruhi implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Ilmiah

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam literatur terkait penerapan mekanisme kerja *Team of Teams* (ToTs) dalam konteks organisasi pemerintah serta mengatasi kompleksitas birokrasi melalui kolaborasi lintas tim, desentralisasi pengambilan keputusan, dan komunikasi yang lebih efektif. Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu para pengambil kebijakan membuat struktur organisasi yang lebih fleksibel dan efisien untuk menghadapi tantangan pemerintahan kontemporer.

2. Kegunaan Sosial

a. Manfaat untuk Peneliti

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi dan dasar untuk implementasi bagi penulis dalam memperluas pemahaman tentang *Team of Teams* (ToTs) dalam organisasi pemerintah, sebagai strategi penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan, sekaligus menjadi landasan untuk penelitian selanjutnya yang berfokus pada transformasi struktur organisasi di era modern.

b. Manfaat untuk Universitas

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah literatur akademis di bidang penyederhanaan birokrasi dan penyetaraan jabatan, khususnya di sektor publik serta sebagai bahan ajar dan referensi akademik atau penelitian selanjutnya di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung.

c. Manfaat untuk Instansi.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi instansi

dalam mengoptimalkan implementasi *Team of Teams* (ToTs) bagi instansi Biro Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Jawa Barat dalam meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi panduan praktis untuk menyusun strategi kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan relevan dalam menghadapi tantangan pemerintahan modern.

E. Kerangka Berpikir

Pada kerangka pemikiran ditinjau sebagai landasan berpikir secara sistematis sebagai acuan dalam menangani permasalahan yang di bahas dalam penelitian ini. Dalam Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 181 Tahun 2021 mengenai Hubungan Kerja Antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, dinyatakan bahwa untuk meningkatkan kinerja, peran dan fungsi Jabatan Pimpinan Tinggi dan Jabatan Administrasi serta Jabatan Fungsional harus dioptimalkan. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan pengaturan hubungan kerja yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara bersamaan

Untuk hubungan kerja yang jelas antara Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional di Lincah Pemerintah diperlukan untuk membuat organisasi lebih dinamis dan lincah (*agile*), yaitu kemampuan organisasi untuk dengan cepat merespons perubahan untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah, serta meningkatkan profesionalisme dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

Sehubungan dengan dilaksanakannya penyetaraan jabatan di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat pada tanggal 31 Desember 2021 dan 16 Juni 2022, perlu dilakukan penyesuaian sistem kerja melalui perubahan mekanisme kerja di lingkungan tersebut. Pelaksanaan pengelolaan kinerja, sistem, dan mekanisme kerja disesuaikan dengan strategi dari perangkat daerah, dengan mempertimbangkan seberapa siap dukungan infrastruktur, tata kelola, dan sumber daya yang ada saat ini.

Mekanisme kerja baru pasca penyederhanaan birokrasi tahap 1 dan tahap 2 tetap mengedepankan ketepatan pencapaian target kerja organisasi yang

didistribusikan kepada tim kerja ataupun individu di dalam Perangkat Daerah melalui penugasan. Penugasan kepada tim ataupun individu mengedepankan profesionalisme dan mempertimbangkan kompetensi serta beban kerja Pegawai, dan dapat melibatkan pegawai yang berasal dari lintas unit/Perangkat Daerah.

Edwards III dalam Winarno (2012: 177) menyatakan bahwa Pelaksanaan kebijakan publik adalah salah satu fase dalam siklus kebijakan publik. Fase ini terjadi antara proses pembentukan kebijakan dan dampaknya terhadap masyarakat yang terkena pengaruh. Jika suatu kebijakan salah atau tidak dapat menyelesaikan masalah yang dimaksud, kebijakan tersebut mungkin gagal meskipun diterapkan dengan baik. Di sisi lain, kebijakan yang dirancang dengan sangat cermat juga bisa mengalami kegagalan jika pelaksanaannya tidak memadai.

Model implementasi kebijakan Edwards III digunakan oleh peneliti untuk mendukung penelitian ini. Kondisi yang diperlukan agar implementasi kebijakan berhasil melibatkan empat komponen penting implementasi kebijakan publik: sumber daya, komunikasi, disposisi atau sikap pelaksana, dan struktur birokrasi. Kendala utama yang menyebabkan kegagalan implementasi juga berkaitan dengan faktor-faktor tersebut. Untuk menjelaskan hal ini, Edwards III menekankan pentingnya memahami masing-masing variabel tersebut.

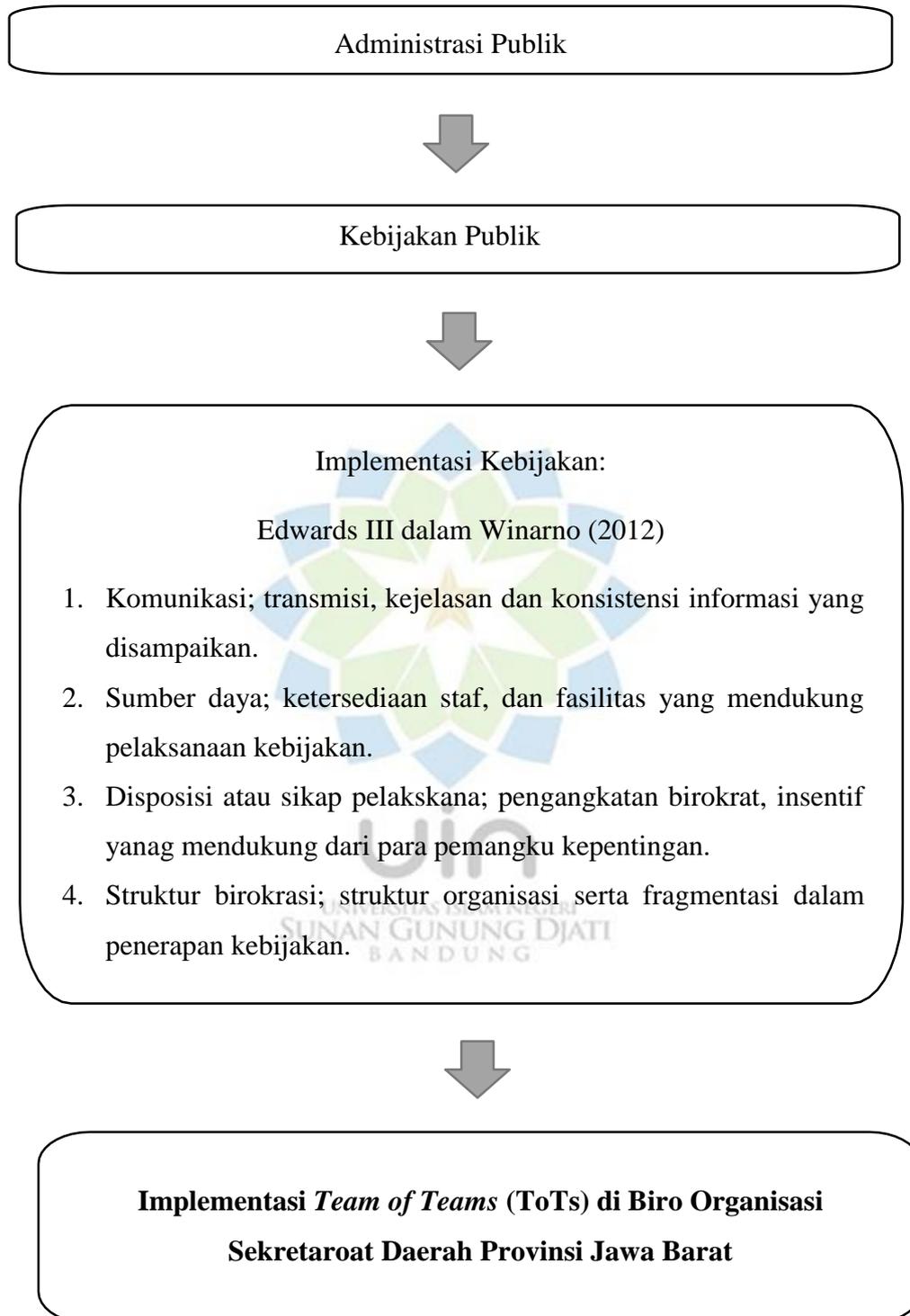
1. Komunikasi, yaitu bagaimana informasi kebijakan dan prosedur mengenai *Team of Teams* (ToTs) ini disampaikan secara efektif, jelas, dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat.
2. Sumber daya, yaitu dalam hal ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, serta teknologi yang cukup dan mendukung pelaksanaan kebijakan implementasi *Team of Teams* (ToTs) ini.
3. Disposisi, ialah sikap serta dukungan dari para pemangku kepentingan terhadap kebijakan yang diimplementasikan.
4. Struktur birokrasi, ialah bagaimana struktur organisasi serta prosedur kerja mempengaruhi dalam proses pelaksanaan kebijakan pengimplementasian *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Keempat faktor tersebut menunjukkan bagaimana keberhasilan dan sejauh mana implementasi *Team of Teams* (ToTs) dilaksanakan dengan baik di Biro

Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan saling berkolaborasi dan berinteraksi, baik untuk mendukung maupun menghambat pelaksanaan kebijakan. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk evaluasi dan penyusunan data, serta memberikan manfaat dalam proses evaluasi kebijakan peraturan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Gambar dibawah ialah skema kerangka pemikiran yang dibuat berdasarkan variable terkait dengan masalah penelitian beserta teorinya:



Gambar 4. Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah peneliti, 2025

F. Proposisi

Adapun proposisi dari penelitian ini adalah Implementasi *Team of Teams* (ToTs) di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat akan efektif dan berhasil jika didukung oleh komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi yang selaras, adaptif, dan mendukung kolaborasi lintas fungsi.

