



Efisiensi Proses Revisi SK Pengangkatan P3K: Studi Kualitatif di Pemerintah Kabupaten Badung

Bara Jones

Komang Adi Sastra Wijaya

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana.

Correspondence: barawinfordjones88@gmail.com

Abstract

The process of revising the Decree (SK) on the appointment of Government Employees with Work Agreements (P3K) in the Badung Regency Government still faces various administrative inefficiencies. This study aims to analyze the factors causing the prolonged revision of the SK and evaluate efforts to improve bureaucratic efficiency through a deliberative approach. Using a qualitative descriptive method, data was collected through interviews, observations, and literature reviews. Findings indicate that delays in SK revision are caused by data entry errors, weak inter-agency coordination, limited human resources, and the lack of integration of information systems. These issues constitute wicked problems, which cannot be resolved through conventional bureaucratic approaches. The application of the DIAD (Deliberative, Inclusive, Adaptive Dialogue) framework and deliberative policy theory is a solution to encourage cross-actor dialogue, participatory engagement, and system responsiveness in addressing civil service dynamics.

Keywords: *bureaucratic efficiency, civil service management, DIAD framework, CPNS, P3K, Deliberative*

Abstrak

Proses revisi Surat Keputusan (SK) pengangkatan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) di Pemerintah Kabupaten Badung masih menghadapi berbagai inefisiensi administratif. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor penyebab revisi SK yang berlarut-larut dan mengevaluasi upaya peningkatan efisiensi birokrasi melalui pendekatan deliberatif. Dengan metode deskriptif kualitatif, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi pustaka. Temuan menunjukkan bahwa keterlambatan revisi SK disebabkan oleh kesalahan input data, lemahnya koordinasi antarinstansi, keterbatasan SDM, serta belum terintegrasinya sistem informasi. Permasalahan ini termasuk *wicked problem*, sehingga tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan birokrasi konvensional. Penerapan kerangka DIAD (Deliberative, Inclusive, Adaptive Dialogue) dan teori kebijakan deliberatif menjadi solusi untuk mendorong dialog lintas aktor, pelibatan partisipatif, dan responsivitas sistem dalam mengatasi dinamika kepegawaian.

Keywords: efisiensi birokrasi, manajemen kepegawaian, DIAD framework, CPNS, P3K, Deliberative



1. Pendahuluan

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan proses jangka panjang yang diarahkan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Salah satu aspek krusial dari reformasi ini adalah penataan manajemen sumber daya manusia aparatur negara, khususnya melalui sistem rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang transparan dan objektif. Dalam konteks ini, skema Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) hadir sebagai alternatif dari formasi CPNS untuk mengatasi kebutuhan tenaga kerja profesional di sektor publik yang mendesak, seperti guru, tenaga kesehatan, dan teknis lainnya.

Skema P3K secara substansial diharapkan mampu menjawab persoalan klasik dalam birokrasi Indonesia, yaitu kekosongan formasi teknis dan lemahnya distribusi aparatur di daerah. Pemerintah pusat telah

mengalokasikan kuota besar P3K dalam beberapa tahun terakhir sebagai bagian dari upaya strategis memperkuat pelayanan publik. Akan tetapi, dalam tataran implementasi di daerah, pelaksanaan kebijakan ini seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan administratif yang cukup serius. Salah satu permasalahan yang cukup menonjol di berbagai daerah, termasuk di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung, Bali, adalah proses perbaikan atau revisi Surat Keputusan (SK) pengangkatan P3K yang berlangsung lambat dan tidak efisien.

Permasalahan ini tidak hanya mencerminkan keterbatasan teknis administratif, tetapi juga menggambarkan struktur kebijakan yang kompleks dan berlapis. SK pengangkatan adalah dokumen yang sangat penting karena menjadi dasar legal bagi seseorang untuk mulai bekerja dan menerima hak kepegawaian. Namun, di lapangan, proses penerbitan SK kerap tertunda, mengalami kesalahan input, perlu revisi berulang, dan menimbulkan keresahan di kalangan peserta. Banyak di antara mereka yang mengalami ketidakpastian status, penundaan gaji, hingga kehilangan motivasi karena tidak adanya kejelasan jadwal dan prosedur.

Fenomena ini sangat relevan untuk dianalisis menggunakan pendekatan yang lebih kontekstual dan reflektif, sebagaimana ditawarkan oleh kerangka DIAD (Deliberative, Inclusive, and Adaptive Dialogue) Framework yang diperkenalkan oleh Judith Innes dan David Booher. Kerangka ini muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan kebijakan tradisional dalam menangani persoalan-persoalan yang dikategorikan sebagai *wicked problems*. Innes dan Booher berpendapat bahwa permasalahan publik dewasa ini sangat jarang yang bersifat linier atau teknis semata. Sebaliknya, banyak dari masalah tersebut memiliki karakteristik kompleks, multidimensional, sulit dirumuskan secara pasti, dan melibatkan berbagai aktor dengan kepentingan berbeda yang disebut sebagai *wicked problems*. (Innes & Booher, 2018)

Wicked problems seperti permasalahan dalam revisi SK P3K, tidak memiliki solusi tunggal yang jelas dan final. Setiap penyelesaian yang dicoba seringkali memunculkan persoalan baru. Misalnya, revisi SK yang dilakukan oleh satu bagian kepegawaian bisa berbenturan dengan sistem data di pusat, atau menyebabkan kebingungan di instansi pengguna. Masalah ini berakar tidak hanya pada aspek teknis, tetapi juga pada struktur organisasi, koordinasi antarinstansi, kurangnya integrasi data, serta ketidakseimbangan informasi antara pemerintah pusat dan daerah.

Oleh karena itu, penyelesaian permasalahan semacam ini tidak dapat hanya mengandalkan prosedur administratif standar, tetapi membutuhkan pendekatan yang bersifat deliberatif, yaitu dialog terbuka antar pemangku kepentingan yang memungkinkan terciptanya pemahaman bersama inklusif, yakni melibatkan semua aktor yang relevan, termasuk peserta P3K dan pejabat teknis; serta adaptif, yang artinya sistem harus mampu belajar dari proses dan menyesuaikan diri terhadap perubahan konteks dan kebijakan dari tingkat pusat.

Birokrasi di tingkat daerah, termasuk di Kabupaten Badung, perlu didorong untuk bertransformasi dari model manajemen statis ke arah governance yang dinamis, yang mampu menangani kompleksitas melalui partisipasi, fleksibilitas, dan inovasi administratif. Penerapan nilai-nilai dalam kerangka DIAD tidak hanya memberikan arah penyelesaian praktis terhadap masalah revisi SK, tetapi juga memperkuat budaya kolaborasi dan responsivitas dalam pelayanan publik.

Penelitian ini berupaya menjawab persoalan mendasar: mengapa proses perbaikan SK P3K di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung berjalan lambat dan tidak efisien, serta bagaimana pendekatan deliberatif, inklusif, dan adaptif dapat ditawarkan sebagai solusi konseptual untuk perbaikan sistem. Dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif, penelitian ini melibatkan wawancara mendalam dengan aktor-aktor kunci, observasi terhadap proses administratif, serta studi pustaka untuk menganalisis konteks kebijakan dan tantangan implementasi. (Baker, 2019)

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan studi kebijakan publik berbasis kompleksitas, serta rekomendasi praktis yang aplikatif untuk mempercepat dan memperbaiki tata kelola kepegawaian, khususnya pada skema pengangkatan P3K di tingkat lokal. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak hanya berhenti pada dokumen kebijakan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam praktik pelayanan yang efisien, adil, dan partisipatif.

Kajian Teori

1. Categorical Imperative Immanuel Kant

Immanuel Kant dalam bukunya *a Critique of Practical Reason* menyatakan bahwa ia menolak etika berbasis konsekuensi karena ia percaya bahwa Tindakan moral tidak bergantung kepada hasil tetapi kepada apakah Tindakan tersebut sesuai dengan kewajiban moral yang ada. Kant percaya bahwa hukum moral bersifat *a priori* yang diketahui melalui akal dan bukan pengalaman.

Kant lalu menuliskan teorinya yang diberi nama *Categorical imperative*, atau imperative kategoris. Teori ini merupakan sebuah prinsip yang harus diikuti secara universal. Kant menegaskan dalam bukunya bahwa teori ini merupakan hukum moral yang berasal dari kebebasan manusia sebagai makhluk rasional. Menurutny seseorang harus bertindak hanya ketika ia percaya bahwa prinsip yang mendasari tindakannya dapat diterapkan kepada semua orang secara universal dan tanpa kontradiksi.

Berdasarkan teori Kant ini, dapat dikatakan bahwa ini merupakan etika dan moralitas yang harus dimiliki seorang pemimpin dan pembuat kebijakan. Beberapa kebijakan yang ada seringkali mendiskreditkan Sebagian pihak demi keuntungan pihak lain. Hal ini tentu tidak sejalan dengan konsep moralitas dan virtue yang disebutkan Kant.

2. DIAD Framework Judith Innes & David Booher

DIAD (Diversity, Interdependence, Authentic Dialogue) Framework oleh Innes dan Booher ini merupakan teori yang mereka kemukakan pada buku mereka yang berjudul *Planning With Complexity an Introduction to Collaborative Rationality for Public policy*. Dalam bukunya Innes dan Booher menyatakan bahwa kerangka kerja ini diharapkan mampu menciptakan pembentukan kebijakan dan jalan keluar yang paling sesuai dan tetap, terutama dalam memenuhi berbagai kebutuhan yang ada.

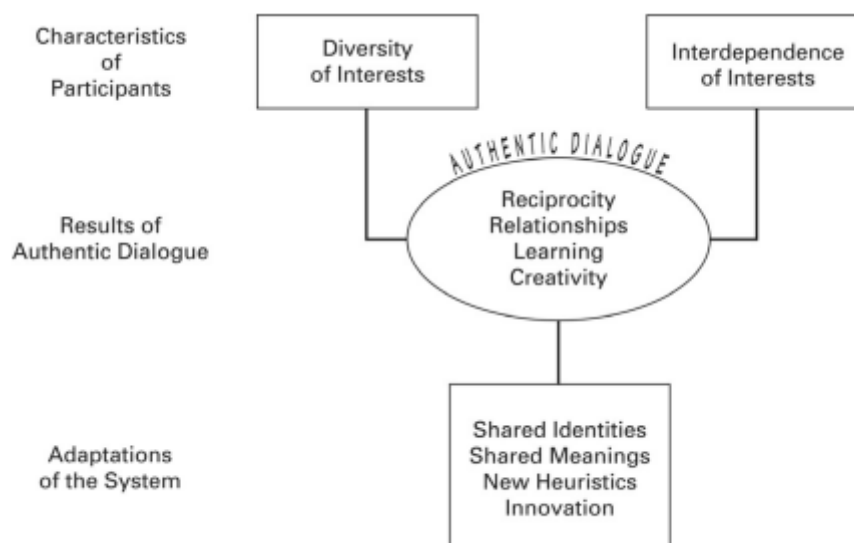


Diagram Kerangka Kerja DIAD, Judith Innes & David Booher, 2018

Kerangka kerja DIAD ini pada dasarnya terdiri dari tiga tahap utama, karakteristik, hasil, dan adaptasi. Dimana setiap tahap ini memiliki dampaknya sendiri. Seperti diagram diatas, terdapat karakteristik partisipan yang didalamnya memiliki aspek perbedaan kepentingan, dan kepentingan yang mandiri. Ini merupakan aspek awal yang akan selalu ada didalam setiap upaya pembentukan kebijakan.

Lalu tahap kedua adalah hasil dari dialog autentik. Aspek nya adalah hasil dari dialog berupa timbal balik, hubungan relasi, pembelajaran, dan kreatifitas. Keempat hasil ini adlaah suatu hal yang akan didapat setelah melakukan dialog tersebut.

Dan tahap terakhir adalah adaptasi system. Dimana ini merupakan hasil akhir setelah dialog yang akan menciptakan suatu perubahan yang sesuai. Aspek hasilnya adalah identitas bersama, arti bersama, dan inovasi heuristik. Ketiga hal ini merupakan hasil akhir dari keseluruhan kerangka kerja ini.

Innes dan Booher percaya bahwa dalam proses penyelesaian yang paling sesuai adalah dengan menggunakan proses dialog rasional. Mereka menyatakan bahwa dengan menyamakan kepentingan dan tujuan akan dapat menciptakan sebuah kebijakan dan jalan keluar yang diharapkan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan esensial yang diperlukan.

Teori DIAD milik Judith dan Booher ini menggambarkan bagaimana proses pencarian solusi yang baik dan dinilai dapat menjadi sebuah jalan Tengah atas permasalahan sosial yang ada, Judith rujuk dengan sebutan *Wicked Problems*.

3. Deliberative Theory of Policy Analysis, Daniel Baker.

Deliberatif sendiri memiliki arti harfiah konsultasi, dan arti non-harfiah berupa upaya melibatkan atau menggunakan pemikiran dan diskusi yang baik dalam menimbang semua kemungkinan pilihan yang ada secara logis dengan upaya komunikasi yang jelas dan dapat diterima.

Daniel Baker dalam desertasinya yang berjudul *A Deliberative-Democratic Theory of Policy Analysis* menyatakan bahwa cara pandang ini memiliki tujuan praktis dan normative berupa upaya memfasilitasi pertukaran komunikasi melalui pertukaran interaktif.

Ia juga menyatakan bahwa terdapat tiga actor utama dalam proses pembentukan dan analisis suatu kebijakan atau keputusan. Menurut Baker, Policy Maker (pembuat kebijakan atau political dan operasional), Policy Analyst (Pengamat kebijakan dan akademis), dan Society (masyarakat). Menurut Baker ketiga pihak ini merupakan actor utama yang termasuk kedalam pihak-pihak inti pembuat kebijakan.

Baker dalam desertasinya menyatakan bahwa menurutnya dalam upaya analisis kebijakan deliberatif, pengamat kebijakan mengambil peran besar dalam proses analisis ini. Teori ini memberikan kita Gambaran mengenai aktor-aktor utama dan proses perumusan kebijakan yang dinilai sehat.

Kerangka Pemikiran Penelitian

Dalam teori penelitian oleh Innes dan Booher, teori DIAD mereka diciptakan untuk mendapatkan upaya terbaik dalam proses penyelesaian suatu permasalahan yang dapat dikategorikan sebagai *wicked problems*. Permasalahan perbaikan SK CPNS dan P3K yang berbelit dan tidak efektif dapat dikategorikan sebagai sebuah *wicked problems*.

Karenanya, penggunaan kerangka kerja DIAD oleh Innes dan Booher diharapkan akan dapat menjadi suatu jalan keluar yang paling optimal. Dalam proses penelitian ini, teori *Deliberative-Democratic Theory of Policy Analysis* oleh Daniel Baker akan menjadi pelengkap yang membantu menentukan aktor-aktor yang terlibat dalam proses birokrasi perbaikan SK CPNS dan P3K tersebut.

Teori oleh Daniel Baker akan dapat menjadi sebuah dasar pendukung terhadap teori DIAD Framework oleh Innes dan Booher. Teori deliberative Baker juga menyatakan tentang pentingnya upaya komunikasi interaktif sebagai jalan komunikasi yang dirasa paling transparan dan tepat sasaran. Hal ini mendukung teori DIAD milik Judith dan Booher tentang pentingnya upaya dialog yang jujur dan terbuka sebagai jalan tengah yang ideal.

Kedua teori ini juga menyatakan tentang pentingnya nilai etis yang universal dan lepas dari adanya paham serta keyakinan individu. Teori imperatif kategoris milik Kant terbukti sesuai dengan model analisis kebijakan dan masalah Deliberatif Baker dan Proses pembuatan kebijakan dengan Framework DIAD milik Judith dan Booher.

Melalui ketiga teori ini, penulis akan mencoba untuk melihat proses komunikasi interaktif dalam dinamika perbaikan SK ini, apakah prosesnya sudah berjalan sesuai dengan harapan kerangka kerja DIAD. Dalam proses meneliti ini, penulis merasa penilaian berdasarkan analisis kebijakan deliberatif dan nilai etis imperatif kategoris akan menjadi variabel yang tepat sebagai indikator keberhasilan atau kegagalan upaya tersebut. Dan bagaimana rekomendasi perbaikan yang dinilai ideal berdasarkan indikator-indikator tersebut.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara mendalam proses, hambatan, serta dinamika perbaikan Surat Keputusan (SK) pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) di lingkungan Pusat Pemerintahan (Puspem) Kabupaten Badung. Pendekatan ini dipilih karena isu yang dikaji memiliki karakter kontekstual dan kompleks, di mana pemahaman terhadap interaksi sosial, struktur birokrasi, serta implementasi kebijakan secara aktual di lapangan menjadi sangat penting. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menangkap makna di balik praktik administrasi serta bagaimana dinamika deliberatif dan adaptif berlangsung dalam pengambilan keputusan birokrasi.

Penelitian dilaksanakan di wilayah Pemerintah Kabupaten Badung, khususnya di area Pusat Pemerintahan (Puspem Badung) yang merupakan pusat aktivitas birokrasi daerah dan menjadi lokasi utama pelaksanaan proses administrasi CPNS dan P3K. Fokus utama dari penelitian ini adalah menelaah proses perbaikan serta revisi SK pengangkatan CPNS dan P3K, dengan perhatian khusus pada efisiensi administratif dan bagaimana prinsip-prinsip kebijakan deliberatif dan adaptif dijalankan dalam praktiknya.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik untuk menjamin kelengkapan informasi yang diperoleh. Teknik utama yang digunakan adalah wawancara mendalam terhadap informan kunci, seperti pejabat struktural maupun staf teknis dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Badung, serta perwakilan dari instansi pengguna lainnya yang terlibat langsung dalam proses pengangkatan CPNS dan P3K. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dan mengacu pada kerangka kerja DIAD (Deliberative, Inclusive, and Adaptive Dialogue), yang relevan dalam mengkaji respons institusi terhadap persoalan kompleks atau *wicked problems*. Selain itu, observasi lapangan juga dilakukan untuk mengamati secara langsung proses administratif dan interaksi antar unit kerja di lingkungan Puspem Badung, khususnya di BKPSDM. Observasi ini mencakup pengamatan terhadap alur birokrasi, kualitas pelayanan, interaksi antarlembaga, serta kondisi teknis dalam pengelolaan data dan dokumen kepegawaian. Hasil dari observasi ini dicatat dalam bentuk catatan lapangan yang kemudian dianalisis secara mendalam. Teknik lain yang digunakan adalah studi pustaka, dengan menelaah berbagai dokumen resmi seperti pedoman teknis pengangkatan P3K, surat edaran, serta SK yang dikeluarkan oleh Pemerintah Kabupaten Badung. Literatur akademik yang relevan, terutama yang berkaitan dengan teori administrasi publik, *wicked problems*, serta konsep deliberatif dan adaptif dalam tata kelola kebijakan, juga digunakan untuk memperkuat landasan konseptual penelitian.

Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan metode analisis tematik, yang dimulai dengan proses reduksi data untuk menyaring informasi penting dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen. Setelah itu, data disusun ke dalam tema-tema atau kategori yang relevan dengan fokus penelitian. Langkah terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana temuan utama dihubungkan dengan kerangka teori, khususnya prinsip-prinsip dalam pendekatan DIAD, guna memahami bagaimana proses deliberatif, inklusif, dan adaptif dijalankan dalam konteks administrasi publik di Kabupaten Badung. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai narasumber; triangulasi metode melalui penggunaan wawancara, observasi, dan studi pustaka; serta triangulasi teori dengan menggabungkan teori administrasi publik dan konsep DIAD. Pendekatan triangulasi ini dimaksudkan untuk memperkuat interpretasi data dan meningkatkan validitas temuan yang dihasilkan.

III. Pembahasan

Proses komunikasi interaktif merupakan sebuah proses komunikasi dua arah yang didalamnya ada pengaruh mutual dimana setiap partisipan tidak hanya memberikan respon, tapi juga berupaya untuk

beradaptasi dan memperbarui interaksi tersebut berdasarkan umpan balik yang diterima. Proses komunikasi ini dapat menjadi sebuah proses komunikasi yang dalam. (Innes & Booher, 2018)

Proses komunikasi ini yang nantinya akan mendasari proses diskusi untuk menentukan jalan keluar yang paling sesuai dan efisien. Berdasarkan premis ini, Kita bisa menciptakan sebuah simulasi diskusi antar golongan berdasarkan dari sintesis wawancara yang penulis dapatkan.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang penulis kumpulkan, terdapat beberapa kekurangan dalam proses perbaikan SK Yang seringkali menjadi penghambat Dalam proses penerimaan CPNS dan P3K. Beberapa hal yang bisa di dapatkan dari proses wawancara yang Sudah penulis lakukan dapat dilihat bahwa beberapa kesalahan umum Yang seringkali menjadi penyebab perbaikan SK terjadi karena adanya kelalaian oleh pendaftar sendiri, ditambah adanya kesalahan sistem oleh penyelenggara. Hal ini membuat proses perbaikan SK terutama P3K menjadi berlarut-larut Dan berjalan secara perlahan.

Instansi lain yang tentunya terlibat dalam keseluruhan proses ini menjadi sedikit terdampak Karena keterlambatan ini. Beberapa instansi pengguna yang penulis wawancara menyatakan bahwa kesalahan yang terjadi juga seringkali ditemukan dalam instansi mereka. Kesalahan kesalahan seperti adanya kekeliruan dalam penulisan nama, penulisan email, dan penulisan ijazah menjadi masalah Yang umum terjadi. Tiap instansi memiliki bilang kepegawaian mereka sendiri Yang anti ya Akan berkerjasama dengan BKPSDM secara langsung dalam pengurusan proses penerimaan CPNS dan P3K.

Beberapa keluhan dari instansi lain seperti adanya kondisi server yang kurang stabil, ditambah dengan adanya premis jumlah tenaga kerja yang tidak seimbang dengan tuntutan yang masuk. Hal ini menyebabkan instansi tersebut terbebani dan menjadi terhambat dalam proses penyelesaiannya. Berdasarkan dari BKPSDM, beberapa upaya yang sudah dilakukan seperti adanya forum diskusi antara instansi-instansi lain dengan BKPSDM serta upaya untuk membuka ruang komunikasi menjadi sebuah jalan keluarr fleksibel yang sudah diterapkan.

BKPSDM sendiri merasa hambatan seperti adanya server yang tidak stabil menjadi sebuah permasalahan yang sulit untuk diselesaikan karena berhubungan langsung dengan pusat ditambah proses koordinasi yang lama dan berbelit. Sedangkan Instansi lain juga merasakan permasalahan yang mirip. Instansi seringkali melakukan protes dan meminta bantuan dari BKPSDM terkait hal ini, sedangkan BKPSDM juga mengalami kendala yang sama. Kondisi ini menjadi sebuah permasalahan Yang menurut penulis dapat dikatakan sebagai *wicked problems*. Permasalahan berlapis yang menuntut sebuah penyelesaian secara bertahap dan terperinci, permasalahan seperti ini dapat dikatakan sebagai *wicked problems*.

Proses kerangka kerja DIAD (*Deliberative, Inclusive, Adaptive Dialogue*). Didalamnya terdapat beberapa tahapan kerja utama. Pertama adanya partisipan dialog yang memiliki ketertarikan dan tujuan yang berbeda. Tentu dalam kasus permasalahan proses perbaikan SK di Kabupaten Badung, antara instansi pengguna dan BKPSDM memiliki tujuan yan secara sekilas terkesan sejalan. Dalam kenyataanya setiap instansi berjalan berdasarkan visi dan misi masing-masing. Terdapat beberapa tujuan Yang bisa kita lihat bersama, Instansi pengguna berusaha untuk memenuhi visi dan misi internalnya, tentu visi misi ini berbeda dari BKPSDM. Ditambah adanya tujuan untuk mempermudah pekerjaan mereka dengan pandangan tiap instansi secara individu. Hal ini menunjukkan adanya *Diversity Of Interest* yang berbeda Dalam setiap Instansi, meskipun tujuan utama mereka hal yang sama, tapi dibelakangnya, terdapat tujuan-tujuan mikro yang berbeda.

Tahap kedua adalah dilakukan ya sebuah proses dialog autentik, dialog ini diharapkan dapat menjadi jalan tengah dari permasalahan yang ada. Dalam penelitian ini, penulis Akan berusaha untukmembuat simulasi dari dialog autentik ini, antara BKPSDM dan Instansi Pengguna berdasarkan dari sintesis wawancara yang disaring secara lebih lanjut.

Upaya untuk adanya sebuah dialog antara BKPSDM dan Instansi lain sudah dilakukan dengan sarana aplikasi komunikasi online. Tapi dirasakan oleh beberapa instansi, ini Belum cukup maksimal, karena adanya keterlambatan atau *delay* dalam proses komunikasinya.

Dalam proses dialog autentik, perlu diketahui permasalahan utama Yang menjadi akar dari permasalahan lain yang muncul setelahnya. Berdasarkan dari hasil wawancara beberapa pihak, akar dari permasalahan adalah lambatnya proses perbaikan SK dikarenakan berbagai alasan yang ada. Beberapa alasan tersebut antara lain, kurangnya jumlah tenaga kerja, kecepatan proses komunikasi, proses birokrasi dan administrasi yang bergerak didalamnya. Tujuan utama dari pihak-pihak terkait adalah untuk menyelesaikan keseluruhan proses ini dengan cepat, efektif, dan efisien.

Adanya proses dialog autentik akan menjadi sebuah jalan keluar terhadap permasalahan ini. Proses dialog autentik Yang didalamnya terdapat proses komunikasi dua arah antara pihak-pihak terkait akan membantu mempercepat beberapa proses diskusi penting yang sedang berjalan. Dalam berjalannya proses dialog ini, pihak-pihak terkait dapat menyatakan dengan jelas kendala masing-masing dan menemukan jalan keluar yang saling mendukung satu-sama lain.

Kita pecah pembahasan diskusi menjadi beberapa tahap dan topik berdasarkan kesulitan nyata di lapangan. Kurangnya tenaga kerja terkait dapat diselesaikan dengan menyatakan secara jelas dan memberikan bukti nyata dari Instansi kepada BKPSDM agar dapat dibuatkan jalur komunikasi dan administrasi untuk permintaan penambahan pegawai. Dalam kenyataan di lapangan, hal ini tidak tercapai karena keluhan ini hanya dikeluhkan dan diutarakan didalam Instansi masing-masing. Pihak BKPSDM sendiri juga memiliki keluhan yang serupa dalam proses mereka. Dengan adanya konsensus bersama mengenai kendala ini, maka tentu upaya dan dukungan terhadap hal ini menjadi lebih besar, dan kemungkinan disetujuinya permintaan ini menjadi lebih besar.

Permasalahan kedua dan ketiga, dapat dikatakan berada didalam lingkup yang sama, adanya kesulitan komunikasi serta proses birokrasi yang berbelit menghambat usaha penyelesaian tersebut. Adanya proses dialog secara langsung tentu dapat mempercepat jalannya proses komunikasi yang terjadi. Dengan dilakukannya proses dialog ini, jalannya birokrasi yang dirasa berbelit akan dapat ditanyakan secara langsung terhadap BKPSDM. Birokrasi yang berbelit seringkali menjadi masalah utama yang terjadi didalam Instansi Pemerintahan. Adanya kesempatan menanyakan secara langsung tentu akan membantu Instansi-instansi lain yang memerlukan. Hal ini tentu akan mempercepat jalannya proses komunikasi dan birokrasi yang ada.

Pada tahap ketiga proses kerangka kerja DIAD, setelah dilakukan proses dialog autentik, muncullah adaptasi sistem. Proses dialog autentik membuat pihak-pihak terkait menjadi mengerti kondisi dan keadaan yang nyata dan terjadi di lapangan. Pada tahap adaptasi sistem akan muncul tujuan dan visi bersama, disertai dengan adanya inovasi baru untuk mengatasi keadaan tersebut. Dalam permasalahan proses perbaikan SK, inovasi baru yang dapat diupayakan seperti, munculnya program diskusi bersama BKPSDM dengan Instansi-Instansi lain, ditambah dengan munculnya sistem birokrasi baru yang lebih efisien dan cepat tanggap akan sangat membantu jalannya proses perbaikan SK.

Selain munculnya inovasi yang berdampak langsung, dapat ditemukan juga adanya proses pengertian tujuan dan visi bersama antar pihak. Hal ini nantinya akan mempermudah jalannya diskusi-diskusi kedepannya. Serta menghambat munculnya *wicked problems* baru dalam dinamika selanjutnya. Proses saling mengerti antara BKPSDM dengan Instansi lain akan membuat kedua pihak untuk menjadi lebih *considerate* akan satu sama lain.

Keseluruhan proses kerangka kerja DIAD dapat dikatakan sejalan dengan konsep etika moral Kant. Adanya upaya untuk mengerti semua pihak terkait, serta usaha untuk menciptakan jalan keluar tanpa mendiskreditkan pihak manapun. (Kant, 1934) Sebagai seorang administrator publik, tentu diperlukan konsep moral universal yang mampu menampung seluruh pihak tanpa menjatuhkan pihak lain. Ini tentu merupakan sebuah kondisi ideal yang seringkali sulit dilakukan di lapangan. Kerangka kerja DIAD dengan proses dialog autentiknya menjadi jawaban yang memungkinkan tercapainya kondisi ideal ini secara berkelanjutan.

IV. Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai efisiensi proses revisi Surat Keputusan (SK) pengangkatan P3K di lingkungan Pemerintah Kabupaten Badung, dapat disimpulkan bahwa persoalan administratif yang terjadi bukan hanya disebabkan oleh kelalaian teknis semata, tetapi juga merupakan bagian dari persoalan kebijakan publik yang kompleks dan multidimensional. Permasalahan tersebut dapat dikategorikan sebagai *wicked problem*, yaitu masalah kebijakan yang tidak memiliki solusi tunggal dan bersifat dinamis, saling terkait, serta melibatkan banyak aktor dengan kepentingan berbeda. (Innes & Booher, 2018)

Hasil temuan menunjukkan bahwa keterlambatan dan ketidakefisienan dalam proses perbaikan SK P3K dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain: kekeliruan input data oleh peserta maupun instansi, ketidaksesuaian dokumen, keterbatasan sumber daya manusia di unit pengelola kepegawaian, rendahnya integrasi sistem informasi antarinstansi, serta terbatasnya ruang komunikasi langsung antara BKPSDM dengan instansi pengguna. Kondisi server yang tidak stabil dan alur birokrasi yang panjang juga turut memperlambat proses penyelesaian revisi SK. Hambatan-hambatan ini menyebabkan ketidakpastian administratif bagi peserta P3K serta menurunkan efektivitas kerja instansi pengguna.

Dalam konteks teori yang digunakan, penelitian ini menegaskan relevansi dan pentingnya penerapan kerangka kerja DIAD (Deliberative, Inclusive, Adaptive Dialogue) sebagai pendekatan yang mampu menawarkan solusi terhadap *wicked problem* tersebut. Prinsip deliberatif mendorong perlunya forum komunikasi terbuka antar pemangku kepentingan, sehingga dapat terjadi dialog autentik yang memungkinkan masing-masing pihak menyampaikan hambatan dan ekspektasi secara terbuka. Prinsip inklusif menggarisbawahi pentingnya pelibatan semua aktor terkait—baik dari pihak birokrasi pusat dan daerah, instansi pengguna, hingga peserta P3K sendiri—sebagai bagian dari proses penyelesaian masalah. Sementara prinsip adaptif menunjukkan pentingnya kemampuan sistem birokrasi untuk merespons perubahan regulasi, mempelajari pengalaman sebelumnya, dan menghasilkan inovasi administratif ke depan.

Selain itu, teori Deliberative-Democratic Policy Analysis menekankan bahwa proses kebijakan yang sehat harus melibatkan aktor pembuat kebijakan, analisis kebijakan, dan masyarakat secara seimbang dalam ruang dialog. (Baker, 2019) Dalam kasus revisi SK ini, keterlibatan ketiga pihak tersebut masih perlu diperkuat agar kebijakan yang dihasilkan tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga legitimatif secara moral dan demokratis. Sementara itu, teori Imperatif Kategoris memberikan landasan moral yang kuat tentang perlunya kebijakan yang adil, rasional, dan tidak merugikan satu pihak demi kepentingan pihak lain. (Kant, 1934) Ketiga teori ini saling melengkapi dalam melihat dan menjelaskan dinamika permasalahan yang terjadi di lapangan.

Penelitian ini juga menegaskan bahwa komunikasi interaktif menjadi kunci dalam mempercepat penyelesaian masalah administratif. Ketiadaan ruang komunikasi dua arah yang konsisten menyebabkan kesalahpahaman, duplikasi pekerjaan, dan keterlambatan penyelesaian masalah. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan publik yang lebih partisipatif, efisien, dan responsif terhadap dinamika lokal.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan tersebut, berikut adalah beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan untuk diterapkan:

1. Penguatan Forum Dialog Antarinstansi (Deliberatif)

Pemerintah Kabupaten Badung, khususnya BKPSDM, perlu membentuk forum koordinasi rutin antara instansi teknis pengguna (sekolah, puskesmas, OPD) dengan pihak pengelola kepegawaian. Forum ini menjadi ruang dialog terbuka untuk mengidentifikasi hambatan dan menyusun solusi bersama secara deliberatif.

2. Penyederhanaan Prosedur Birokrasi Internal

SOP yang terlalu panjang dan berlapis harus disederhanakan berdasarkan evaluasi administratif dan pengalaman lapangan. Prosedur yang efisien akan mempersingkat waktu dan mengurangi beban kerja pegawai.

3. Penambahan dan Pemerataan Tenaga Administratif

Diperlukan pemetaan ulang kebutuhan SDM di BKPSDM dan instansi terkait agar proses administratif tidak bergantung pada sedikit personel. Pemerataan tugas dan penambahan tenaga teknis dapat meningkatkan efektivitas birokrasi.

4. Implementasi Nilai Etika Administrasi Publik

Setiap kebijakan yang diambil harus didasarkan pada prinsip keadilan dan tanggung jawab moral, sebagaimana ditegaskan dalam imperatif kategoris Kant. Ini penting untuk menghindari praktik yang merugikan peserta atau memperlambat layanan publik.

5. Pelatihan Deliberatif untuk ASN

Pemerintah daerah dapat mengadakan pelatihan deliberatif dan penguatan kapasitas ASN dalam bidang komunikasi, mediasi kebijakan, dan kerja kolaboratif lintas sektor sebagai upaya memperkuat budaya pelayanan yang adaptif dan partisipatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bowman, J. S., & West, J. P. (2018). *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Baker, D. (2019). *A deliberative-democratic theory of policy analysis (dissertation)*. A Deliberative-Democratic Theory of Policy Analysis. eScholarship, University of California, California.
- Cox, R. W. (2015). *Ethics and integrity in public administration: Concepts and cases*. Routledge.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy*. Pearson.
- Grant, B., & Fisher, J. (2010). *Public value: Conjecture and refutation, theory and Ethics*. School of Business, Economics, and Public Policy, University of New England.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (2018). *Planning with complexity: An introduction to collaborative rationality for public policy*. Routledge.
- Kant, I. (1934). *Critique of pure reason*. translated by Norman Kemp Smith. Macmillan.
- Liou, K. T. (2019). *Handbook of Public Management Practice and Reform*. Routledge.
- Riccucci, N. (2010). *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of Knowledge (Public Management and change series)*. Georgetown University.