Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial
Volume 4, Issue 4, November 2026, p 589-596
E-ISSN: 3025-6704
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.23911557

Dari Kewenangan ke Kesiapan: Menilai Kapasitas Organisasi Pelaksana Distribusi Sapi Melalui Tol Laut di Gorontalo

From Authority to Readiness: Assessing the Capacity of Implementing Organizations for Cattle Distribution via Tol Laut in Gorontalo

Ayunda Nursyahbani Putri Kumali[1*], Nurdin Nara[2]
[1,2]Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin, Makassar, Indonesia

ARTICLE INFO
Article history:
Received 05 October 2026
Revised 15 October 2026
Accepted 29 October 2026
Available online 05 November 2026

Keywords
Organizational Capacity; Sea Toll Program; Livestock Distribution; OCAT.

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT
This study aims to analyze the organizational capacity of the entities implementing the cattle distribution program via the "Sea Toll" (Tol Laut) in Gorontalo Province, based on the six categories of the Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT), and to identify the most significant capacity gaps. The research employs a qualitative approach with a descriptive-exploratory case study design. A total of 10 informants participated in the study. Data were analyzed using the interactive Data analysis was conducted using an interactive model, while capacity assessment followed the six OCAT categories, utilizing a descriptive scale of 1–4. The research findings indicate that the capacity of the implementing organizations is at an intermediate level, with an average score of 3.00. The highest capacity was observed in the categories of governance and leadership (3.33), followed by program/project management (3.25). Conversely, the lowest capacity was found in organizational management (2.75), followed by financial management (2.83). The most significant capacity gaps relate to the organizations' preparedness for vessel delays, specifically the lack of reserve funds, contingency plans, integrated information systems, and formal complaint mechanisms. These gaps were identified across all four organizations, suggesting that capacity strengthening must be approached in an integrated manner.

ABSTRAK
Penelitian ini bertujuan menganalisis kapasitas organisasi pelaksana program distribusi sapi melalui Tol Laut di Provinsi Gorontalo berdasarkan enam kategori Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT), serta mengidentifikasi kesenjangan kapasitas (*capacity gap*) yang paling menonjol. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-eksploratif. Sebanyak 10 informan dilibatkan dalam penelitian ini. Analisis data menggunakan model interaktif sedangkan penilaian kapasitas mengacu pada enam kategori OCAT dengan skala deskriptif 1–4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas organisasi pelaksana berada pada tingkat menengah dengan skor rata-rata 3,00. Kapasitas tertinggi terdapat pada kategori tata kelola dan kepemimpinan (3,33), diikuti manajemen program/proyek (3,25). Sementara itu, kapasitas terendah terdapat pada manajemen organisasi (2,75), diikuti manajemen keuangan (2,83). Kesenjangan kapasitas paling menonjol berkaitan dengan kesiapan organisasi menghadapi keterlambatan kapal, terutama belum tersedianya dana cadangan, rencana kontingensi, integrasi sistem informasi, serta mekanisme pengaduan resmi. Kesenjangan tersebut ditemukan pada keempat organisasi dan menunjukkan bahwa penguatan kapasitas perlu dilakukan secara terpadu.

PENDAHULUAN

Keberhasilan implementasi kebijakan publik tidak terjadi secara otomatis setelah regulasi ditetapkan. Mazmanian dan Sabatier (1983) menunjukkan bahwa pencapaian tujuan kebijakan sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi pelaksana dalam menerjemahkan mandat kebijakan ke dalam praktik penyelenggaraan. Kebijakan yang dirancang secara komprehensif tetap berpotensi gagal apabila tidak didukung tata kelola organisasi yang adaptif, sumber daya yang memadai, dan mekanisme operasional yang terintegrasi. Karena itu, kajian implementasi

*Corresponding Author
e-mail: ayndaptrrr@gmail.com

tidak lagi berhenti pada kualitas desain regulasi atau capaian keluaran, tetapi semakin menempatkan kapasitas internal organisasi pelaksana sebagai faktor penjelas utama.

Kapasitas organisasi dipahami sebagai kemampuan organisasi mengelola, mengoordinasikan, dan memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuannya (Gargan, 1981). Honadle (1981) menambahkan dimensi fungsional, yaitu kemampuan mengantisipasi perubahan, merancang program, mengelola sumber daya, dan mengevaluasi kinerja, sedangkan Eisinger (2002) menekankan peran hubungan dengan lingkungan eksternal. Ingraham et al. (2003) memadukan pandangan tersebut dengan memosisikan kapasitas sebagai kemampuan manajerial yang mengelola sumber daya manusia, keuangan, aset fisik, dan sistem informasi secara terpadu. Dengan demikian, kapasitas organisasi merupakan konstruksi multidimensional, bukan sekadar ketersediaan sumber daya.

Isu ini relevan bagi penyelenggaraan distribusi logistik pangan di Indonesia sebagai negara kepulauan. Sentra produksi sapi di Nusa Tenggara dan Sulawesi berjarak jauh dari daerah konsumsi utama di Jawa dan Kalimantan. Pemerintah merespons ketimpangan ini melalui Program Tol Laut yang diluncurkan pada 2015 berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 106 Tahun 2015 dan diperbarui dengan Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2021. Trayek program berkembang dari 3 trayek pada 2015 menjadi 39 trayek pada 2024 (Kementerian Perhubungan RI, 2024). Distribusi ternak melalui program ini tidak dijalankan satu institusi, melainkan melibatkan perhubungan laut, Dinas Peternakan dan Perkebunan, otoritas veteriner, serta karantina yang kewenangannya saling melengkapi. Ternak hidup juga menuntut standar kesejahteraan hewan, penampungan sementara (*holding ground*), dan kepatuhan karantina yang ketat (Grandin, 2014). Kondisi ini menjadikan kapasitas organisasi pelaksana prasyarat bagi kelancaran distribusi.

Provinsi Gorontalo menjadi salah satu simpul distribusi tersebut dengan populasi sapi potong 162.935 ekor pada 2025 (Badan Pusat Statistik, 2026). Pengiriman dari Pelabuhan Kwandang menuju Balikpapan dan Tarakan menggunakan KM Camara Nusantara 5. Data operasional 2025 mencatat 15 *voyage* dengan total 2.903 ekor (1.860 ke Balikpapan dan 1.043 ke Tarakan). Rata-rata pemanfaatan kapasitas angkut hanya sekitar 35,2% dari daya angkut maksimum 550 ekor per *voyage*, dan lima *voyage* berlayar tanpa muatan. Selain itu, program bergantung pada satu armada tanpa mekanisme kontingensi, dan fasilitas *holding ground* milik pemerintah daerah belum mampu menampung peningkatan jumlah ternak pada periode permintaan tinggi sehingga pelaku usaha memakai fasilitas pihak ketiga dengan biaya di luar skema subsidi. Rendahnya utilisasi armada tidak semata-mata persoalan teknis transportasi. Kondisi tersebut mengindikasikan belum sinkronnya perencanaan operasional, pengelolaan informasi, dan penyediaan infrastruktur oleh organisasi pelaksana.

Penelitian terdahulu telah mengkaji kapasitas organisasi dan distribusi ternak melalui Tol Laut dari beberapa sudut. Hidayati et al. (2023) mengukur efektivitas KM Camara Nusantara dengan *Analytical Hierarchy Process* dan menemukan tingkat efektivitas sekitar 78% dengan prioritas pada ketersediaan ternak, manfaat, dan regulasi pendukung. Kajian tersebut berfokus pada efektivitas layanan kapal dan belum menilai kapasitas internal organisasi pelaksana. Pada ranah kapasitas organisasi sektor publik, Iswardi dan Bratakusumah (2024) menilai kapasitas kantor perizinan dalam sistem kerja kolaboratif, Oktavia dan Nurasa (2024) menunjukkan keterbatasan sumber daya manusia, sarana, dan komunikasi pada pemerintahan desa, Asmuruf dan Ibrahim (2025) mengkaji inspektorat daerah, dan Sari et al. (2025) menilai kematangan organisasi perangkat daerah. Kajian-kajian ini umumnya menganalisis organisasi tunggal dalam pelayanan publik, bukan organisasi yang beroperasi dalam program lintas instansi dengan komoditas khusus seperti ternak hidup.

Kerangka yang paling dekat dengan penelitian ini adalah *Organizational Capacity Assessment Tool* (OCAT) yang dikembangkan Cash Learning Partnership (CaLP, 2016) yang semula dirancang untuk menilai kesiapan organisasi dalam *cash transfer programming*, dengan enam kategori: tata kelola dan kepemimpinan, manajemen organisasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen program/proyek, dan hubungan eksternal. Nur dan Alwi (2025) mengadaptasi OCAT untuk menilai kapasitas pemerintah daerah dalam reformasi birokrasi tematik dan menemukan kapasitas struktural-prosedural lebih kuat daripada kapasitas kolaboratif, dengan hubungan eksternal sebagai dimensi terlemah.

Kebaruan artikel ini tidak didasarkan pada klaim bahwa kapasitas organisasi atau distribusi ternak belum pernah diteliti. Sepanjang penelusuran penulis, penerapan OCAT pada organisasi pemerintah pelaksana distribusi ternak hidup melalui Tol Laut masih terbatas. Kontribusi artikel ini adalah mendiagnosis kapasitas empat organisasi pelaksana secara bersamaan dalam satu rantai distribusi lintas instansi, sekaligus menguji apakah enam kategori OCAT cukup menangkap kebutuhan kapasitas pada komoditas ternak hidup yang sensitif terhadap waktu, kesehatan, dan keselamatan. Fokusnya adalah kondisi kapasitas internal organisasi, bukan dampak program terhadap kesejahteraan peternak atau dinamika pasar.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini menjawab pertanyaan: bagaimana kapasitas organisasi pelaksana program distribusi sapi ternak melalui Tol Laut di Provinsi Gorontalo pada enam kategori OCAT, dan pada kategori mana kesenjangan kapasitas (*capacity gap*) paling menonjol? Artikel ini bertujuan menganalisis dan mendiagnosis kapasitas organisasi pelaksana, yaitu Dinas Peternakan dan Perkebunan, Pejabat Otoritas Veteriner, Balai Karantina, dan UPP Kelas III Kwandang, pada dimensi tata kelola dan kepemimpinan, manajemen organisasi, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, manajemen program/proyek, dan hubungan eksternal, sebagai dasar rekomendasi penguatan kapasitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif-eksploratif (Yin, 2018). Distribusi sapi ternak melalui Tol Laut di Provinsi Gorontalo dipilih sebagai kasus tunggal karena kapasitas organisasi bersifat kontekstual, bertumpu pada kemampuan manajerial, relasi antarlembaga, dan proses pengambilan keputusan yang tidak dapat dipisahkan dari lingkungan kelembagaannya. Pendekatan kualitatif juga sejalan dengan karakter OCAT (CaLP, 2016) yang menilai kapasitas melalui diskusi, refleksi, dan pemaknaan bersama berdasarkan bukti operasional, bukan perhitungan statistik. Penelitian dilaksanakan di Provinsi Gorontalo dengan Pelabuhan Kwandang, Kabupaten Gorontalo Utara, sebagai titik pemuatan ternak. Pengumpulan data berlangsung pada 10 sampai 28 September 2026.

Subjek penelitian adalah empat organisasi pelaksana, yaitu Dinas Peternakan dan Perkebunan Provinsi Gorontalo, Pejabat Otoritas Veteriner, Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Provinsi Gorontalo, serta UPP Kelas III Kwandang. Informan dipilih secara purposif berdasarkan empat kriteria: (a) memiliki jabatan struktural atau fungsional yang berkaitan langsung dengan perencanaan, pelaksanaan, atau pengawasan distribusi ternak; (b) berpengalaman kerja minimal dua tahun pada instansi terkait; (c) memahami mekanisme distribusi ternak secara teknis dan kelembagaan; dan (d) terlibat aktif dalam pengambilan keputusan atau koordinasi pelaksanaan. Penelitian ini melibatkan 11 informan yang terdiri atas informan kunci dari keempat organisasi,, serta informan pendamping dari kalangan pedagang dan pelaku usaha sapi (Tabel 1). Informan pendamping digunakan untuk mengonfirmasi pengalaman organisasi pelaksana dari sisi pengguna layanan.

Tabel 1. Informan penelitian berdasarkan instansi/lembaga

No	Instansi/Lembaga	Jumlah	Keterangan
1	Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Gorontalo	3	Informan kunci
2	Balai Karantina Hewan, Ikan, dan Tumbuhan Provinsi Gorontalo	1	Informan kunci
3	Pejabat Otoritas Veteriner	1	Informan kunci
4	UPP Kelas III Kwandang	2	Informan kunci
6	Pedagang/pelaku usaha sapi	3	Informan pendamping
	Total	**10**	

Sumber: Olahan peneliti (2026)

Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang melakukan wawancara dan observasi secara langsung. Data dikumpulkan melalui dua teknik. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur (Creswell & Creswell, 2018) dengan pedoman dua tingkat. kedua, studi dokumentasi terhadap dokumen kebijakan dan perencanaan organisasi, data operasional pelayaran, serta literatur ilmiah yang relevan.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan serta verifikasi kesimpulan. Pada tahap reduksi, data dari wawancara, observasi, dan dokumen dikodekan dan diorganisasikan berdasarkan enam kategori OCAT beserta kriteria di dalamnya. Pada tahap penyajian, hasil dipaparkan dalam bentuk uraian naratif, tabel. Setiap kriteria kemudian dinilai per organisasi dengan merujuk deskriptor OCAT pada skala 1–4, dan skor tiap kategori dirangkum sebagai median dengan rentang antarorganisasi. Skor digunakan secara deskriptif untuk membaca pola kapasitas, bukan untuk inferensi statistik. Kesimpulan ditarik dan diverifikasi dengan membandingkan seluruh bukti.

Keabsahan data diuji dengan kriteria kepercayaan Lincoln dan Guba (1985). Kredibilitas dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi antarinstansi), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dan dokumentasi), dan *member checking* kepada informan kunci. Transferabilitas dicapai melalui deskripsi kontekstual yang kaya (*thick description*) tentang karakteristik kelembagaan dan mekanisme operasional program. Dependabilitas dijamin melalui *audit trail* berupa dokumentasi pedoman wawancara, catatan lapangan, transkrip, dan proses analisis. Konfirmabilitas dijaga melalui refleksivitas peneliti dan pendokumentasian analisis secara transparan agar temuan bertumpu pada bukti lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kapasitas organisasi pelaksana berada pada tingkat menengah dengan skor rata-rata 3,00 pada skala 1–4, yang berarti sistem dan praktik sudah berjalan tetapi belum ditinjau dan diperkuat secara berkala (Tabel 2, Gambar 1). Profil menunjukkan ketimpangan: dimensi yang bertumpu pada kewenangan dan prosedur lebih kuat, sedangkan dimensi yang bertumpu pada perencanaan, pendanaan, dan integrasi lebih lemah.

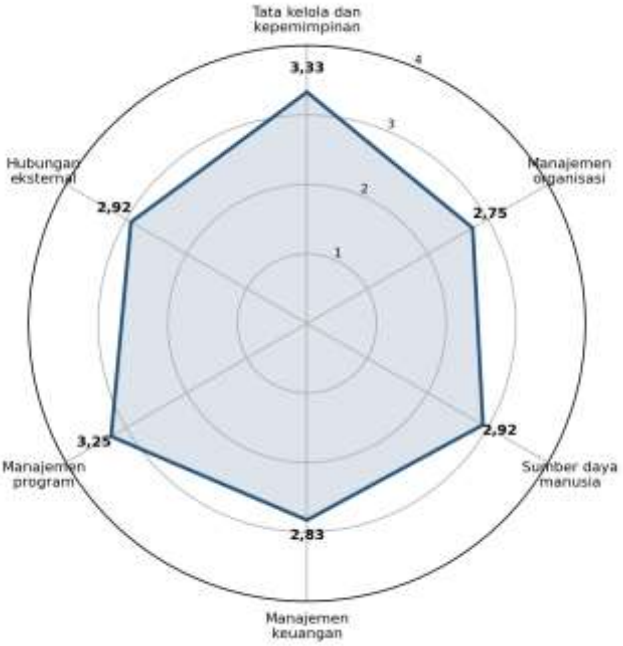
Tabel 2. Skor rata-rata kapasitas organisasi pelaksana menurut kategori OCAT

Kategori OCAT	Dinas	POV	Balai Karantina	UPP Kwandang	Rata-rata	Rentang
Governance dan Leadership	3,00	4,00	3,33	3,00	3,33	3–4

Organizational Management	2,33	2,67	3,00	3,00	2,75	2–4
Human Resources Management	3,33	3,33	2,67	2,33	2,92	1–4
Financial Management	2,67	3,00	2,67	3,00	2,83	1–4
Program/Project management	2,67	3,67	3,67	3,00	3,25	2–4
External Relations	2,67	3,33	3,00	2,67	2,92	2–4

Sumber: Olahan peneliti berdasarkan OCAT (CaLP, 2016), 2026.

Gambar 1. Matriks OCAT dalam 4 organisasi pelaksana



Sumber : Olahan data peneliti, (2026)

Governance & Leadership

Kewenangan keempat organisasi jelas dan saling melengkapi, walaupun program tidak disebut spesifik dalam tugas pokok dan fungsi. Dukungan pimpinan hadir dalam penugasan petugas dan keputusan rapat koordinasi, tetapi belum mencakup investasi untuk biaya masa tunggu yang ditanggung pelaku usaha dengan dana pribadi. Keputusan menahan ternak yang belum siap dijalankan konsisten, tetapi penanggung jawab melekat pada jabatan dan belum ada strategi tertulis untuk penyesuaian jadwal.

Organizational Management

Program belum menjadi indikator dalam Renstra Dinas 2026–2029 dan dokumen Balai Karantina, meskipun tercantum pada Renstra Direktorat Jenderal Perhubungan Laut 2025–2029. Pendanaan berasal dari beberapa tingkat pemerintahan, tetapi biaya masa tunggu tidak tertampung. Keempat organisasi belajar dari evaluasi pengiriman, namun sistem informasi di setiap organisasi berjalan terpisah belum ter integrasi dalam satu sistem dan belum ada rencana kontingensi tertulis.

Human Resources Management

Staf dinilai kompeten pada keempat organisasi. Pelatihan tersedia pada Dinas, POV, dan Balai Karantina, tetapi tidak ada pelatihan penanganan ternak hidup pada UPP. Petugas Balai

Karantina dinilai kurang dari kebutuhan tetapi berusaha semaksimal mungkin dalam masa pengiriman yang padat, sedangkan Dinas dan POV telah menyiapkan pengganti tenaga.

Financial Management

Anggaran dikendalikan melalui DIPA atau mekanisme instansi dengan pelaporan berjenjang, dan subsidi menurunkan ongkos angkut dari sekitar Rp1,2–1,3 juta menjadi Rp365.700 per ekor. Kebutuhan operasional dikenali dari jumlah pengiriman, tetapi upaya mencari pendanaan tambahan tidak dijelaskan informan. Tidak ada dana cadangan, sehingga biaya pakan selama keterlambatan kapal ditanggung peternak.

Program/Project Management

Persyaratan bebas PMK, antraks, dan bruselosis diterapkan konsisten, dan dokumen diterbitkan secara berurutan. Kuota dan jadwal ditetapkan pemerintah pusat, dan dasar penetapan kuota serta subsidi tidak dijelaskan. Pencatatan ada pada tiap organisasi, tetapi waktu tunggu, biaya per ekor, dan pemanfaatan kapasitas tidak dianalisis, padahal muatan rata-rata hanya 35,2% dan lima dari 15 voyage berlayar tanpa muatan pada 2025.

External Relations

Persyaratan pengiriman sampai kepada pelaku usaha, tetapi melalui telepon dan hubungan personal, bukan kanal resmi. Koordinasi berjalan rutin lewat grup komunikasi dan rapat bulanan sebelum pengiriman tanpa penilaian berkala atas hasilnya. Kemitraan paling jelas pada kerja sama Provinsi Gorontalo dengan Provinsi Kalimantan Timur dan pengujian di laboratorium luar provinsi.

CONCLUSION

Kapasitas organisasi pelaksana program distribusi sapi ternak melalui Tol Laut di Provinsi Gorontalo berada pada tingkat menengah, dengan skor rata-rata 3,00 pada skala 1–4. Kapasitas paling kuat terdapat pada governance dan leadership (3,33) dan Program/Project Manager (3,25). Keduanya bertumpu pada kewenangan yang jelas dan prosedur kelayakan ternak yang terstandar. Kapasitas paling lemah terdapat pada Organizational management (2,75) dan Financial Management (2,83), terutama karena program belum menjadi indikator perencanaan daerah, belum ada rencana kontingensi, dan sistem informasi antarorganisasi belum terpadu. Adapun Kategori human resources management dan external relations menunjukan pada tingkat menengah yaitu dengan skor (2,92) untuk human resources management dikarenakan Kompetensi dan kecukupan staf memadai Kesenjangannya terdapat pada tahap yang berbeda, yaitu jumlah petugas yang kurang dari kebutuhan dan tidak adanya pelatihan penanganan ternak hidup, dan untuk kategori *external relations* koordinasi antar instansi t elah berjalan melalui grup komunikasi dan rapat rutin sebelum pengiriman. Namun, penyampaian informasi kepada pelaku usaha masih bergantung pada komunikasi personal dan telepon, belum melalui kanal resmi.

Kesenjangan kapasitas berkumpul pada satu titik, yaitu masa tunggu ketika kapal terlambat. Pada masa itu biaya tidak tertampung anggaran, tidak ada rencana yang menanganinya, kapasitas penampungan tidak masuk analisis risiko, dan keluhan peternak tidak memiliki kanal resmi. Kesenjangan ini muncul pada keempat organisasi, sehingga bersifat lintas organisasi dan penguatan satu instansi saja tidak memadai.

Kesimpulan ini terbatas pada kapasitas internal organisasi. Penelitian ini bersifat kualitatif, skor diberikan oleh satu penilai, dan penelitian tidak mengukur dampak program

terhadap peternak. Penyebab pasti rendahnya muatan kapal (35,2%) juga belum dapat dipastikan dari data yang ada.

RECOMMENDATION

Berdasarkan uraian kesimpulan diatas, maka penulis merekomendasikan saran mengenai porgram distribusi sapi ternak melalui jalur Tol Laut di Provinsi Gorontalo:

1. Menyusun skema pembiayaan masa tunggu. Perlu ditetapkan dana siaga atau pembagian biaya pakan dan perawatan ternak selama keterlambatan kapal, melalui koordinasi dengan Kementerian Perhubungan, agar beban tidak jatuh pada peternak.
2. Menyusun rencana kontingensi bersama. Rencana tertulis untuk keterlambatan kapal dan ternak yang tertahan perlu disusun, dan rapat koordinasi dilengkapi pengecekan tindak lanjut keputusan serta ukuran keberhasilan.
3. Mengintegrasikan sistem informasi ketersediaan ternak. Informasi ternak siap kirim, jadwal kapal, dan status pemeriksaan perlu terhubung antarinstansi.
4. Menyediakan kanal pengaduan resmi. Keluhan peternak, termasuk soal fasilitas penampungan, perlu dicatat dan ditindaklanjuti, serta kemitraan dengan laboratorium di luar provinsi diformalkan.
5. Bagi penelitian selanjutnya, disarankan memakai data pelayaran beberapa tahun, melibatkan operator kapal dan pemerintah daerah tujuan, serta memvalidasi skor dengan penilai kedua.

REFERENSI

Asmuruf, P., & Ibrahim, M. (2025). Organizational capacity of regional inspectorates in local government oversight: Evidence from Southwest Papua Province. *Journal of Public Administration and Local Governance, 9*(1), 45–58.

Badan Pusat Statistik. (2026). *Provinsi Gorontalo dalam angka 2026*. BPS Provinsi Gorontalo.

Cash Learning Partnership. (2016). *Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) for cash transfer programming: User guide*. CaLP.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31*(1), 115–130.

Gargan, J. J. (1981). Consideration of local government capacity. *Public Administration Review, 41*(6), 649–658.

Grandin, T. (2014). *Livestock handling and transport* (4th ed.). CABI Publishing.

Hidayati, L. F., Nahrowi, & Abdullah, L. (2023). Efektivitas kapal KM Camara Nusantara dalam pelayanan angkutan ternak. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia, 28*(3), 370–376. https://doi.org/10.18343/jipi.28.3.370

Honadle, B. W. (1981). A capacity-building framework: A search for concept and purpose. *Public Administration Review, 41*(5), 575–580.

Ingraham, P. W., Joyce, P. G., & Donahue, A. K. (2003). *Government performance: Why management matters*. Johns Hopkins University Press.

Iswardi, A., & Bratakusumah, D. S. (2024). Organizational capacity of the PMPTSP Office of Bandar Lampung City in implementing a collaborative and dynamic work system. *Journal of Public Governance, 10*(2), 112–126.

Kementerian Perhubungan RI. (2024). *Laporan kinerja perkembangan jalur dan trayek program Tol Laut Indonesia 2015–2024*. Direktorat Jenderal Perhubungan Laut.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.

Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott, Foresman and Company.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nur, A. Y. B., & Alwi. (2025). Bridging the authorizing–operating gap: Thematic reform, OCAT, and local poverty reduction in Indonesia. *International Journal of Environmental Sciences, 11*(7), 2275–2284. https://doi.org/10.64252/3tdhqh90

Oktavia, R., & Nurasa, H. (2024). Kapasitas organisasi pemerintahan desa dalam penyelenggaraan pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara, 22*(1), 34–48.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 106 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik untuk Angkutan Barang di Laut.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kewajiban Pelayanan Publik untuk Angkutan Barang di Laut dan Ke Laut.

Sari, N. K., Kusmana, A., & Ismunarta, R. (2025). Assessing organizational maturity in public service agencies: Evidence from basic service delivery in Kupang Regency. *Indonesian Journal of Public Administration, 11*(1), 15–29.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.