

ANALISIS REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN KAIMANA

Darius Furay¹⁾, Amirul Mustofa²⁾

¹⁾²⁾ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: furaydarius453@gmail.com

ABSTRAK

Salah satu factor utama yang turut berperan dalam perwujudan Pemerintahan yang bersih (clean Government) dan Kepemimpinan yang baik (Good Government) adalah Birokrasi. Reformasi Birokrasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang berdampak pada pelayanan publik yang lebih efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Penelitian ini dilatar belakangi oleh Peran Reformasi Birokrasi dan kinerja pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Manajemen Perubahan, Penataan Sistem Manajemen SDM, Kapasitas dan Akuntabilitas Organisasi, Kualitas Pelayanan Publik secara parsial terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana. Metode penelitian ini menggunakan Pendekatan Deskriptif Kualitatif. Teknik pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum beberapa upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan melakukan Manajemen Perubahan, Penataan Sistem Manajemen SDM, Kapasitas dan Akuntabilitas Organisasi, Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

One of the main factors that play a role in the realization of a clean government and good leadership is the bureaucracy. Bureaucracy reform is crucial in enhancing employee performance which impacts more efficient public services aligned with the needs of the community. This research is motivated by the role of bureaucracy reform and employee performance. The purpose of this study is to identify and analyze the partial effects of Change Management, Structuring HR Management System, Organizational Capacity and Accountability, and Public Service Quality on Employee Performance at the Regional Revenue Agency of Kaimana Regency. This research employs a Qualitative Descriptive Approach. Data collection technique involves the use of interview, observation and documentation. The research findings indicate that Change Management, Structuring HR Management System, Organizational Capacity and Accountability, as well as Public Service Quality, individually have a significant influence on Employee Performance at the Regional Revenue Agency of Kaimana Regency.

Keywords: Bureaucracy Reformation, And Employee Performance

A. LATAR BELAKANG

Birokrasi merupakan suatu hal yang berkaitan dengan berbagai aspek, seperti kelembagaan, sumber daya manusia, pelayanan publik, sistem dan prosedur yang dibuat dan dijalankan oleh birokrasi itu sendiri. Di Indonesia birokrasi yang dirasakan dan dikenal masyarakat masih kurang berjalan dengan baik.

Dalam segi pelayanannya pun masih dikatakan jauh dari kepuasan masyarakat seperti setiap mengurus sesuatu di kantor pemerintah masyarakat merasakan prosedur yang berbelit-

belit, serta lamban atau membutuhkan waktu yang lama, membutuhkan biaya yang besar termasuk biaya-biaya tambahan, belum lagi pelayanan yang kurang ramah, terjadinya praktek kolusi, korupsi dan nepotisme, dan lain-lain. Masalah dalam birokrasi kini dan nanti memiliki karakteristik internal dan eksternal. Internal birokrasi berkenaan penyelenggaraan pemerintah, dan juga pada sumber daya aparaturnya.

Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan

mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima. Menurut Sedarmayanti (2009), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektifitas, efisien dan akuntabilitas,

Berbicara reformasi birokrasi tentu berbicara pegawai yang menjalankan birokrasi tersebut berdasarkan hirarki dan jenjang jabatan, secara jelas menggaris bawahi peran utama dari pelaku atau aktor birokrasi yakni aparatur pemerintah. Dengan demikian, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap manajemen SDM aparaturnya. Reformasi pengelolaan SDM aparatur ini merupakan kebutuhan mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang berintegritas, kompeten, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik. Menurut Notoadmojo (2003), tujuan utama dari manajemen kepegawaian sebenarnya adalah untuk meningkatkan kontribusi SDM terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi tersebut.

Reformasi birokrasi benar-benar menjadi kebutuhan bagi para aparatur pemerintahan (reformasi gelombang pertama) dan telah berhasil meletakkan landasan politik, hukum, dan ekonomi bagi kehidupan demokrasi di Indonesia. Berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara dilakukan dalam rangka membangun good governance, namun banyak pihak yang merasakan reformasi di bidang birokrasi tertinggal dibanding reformasi di bidang politik, ekonomi, dan hukum. Oleh karena itu, pemerintah menegaskan kembali untuk mereformasi birokrasi guna mewujudkan clean government dan good governance dalam penyelenggaraan pemerintahan. Guna melaksanakan reformasi birokrasi, Pemerintah telah menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan beberapa pedoman teknis penerapan reformasi birokrasi.

Salah satu instansi pemerintahan yang sedang bergerak adalah badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana merupakan salah satu birokrasi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat yang merupakan

tanggungjawab Pemerintah Kabupaten Kaimana. Bapenda Kaimana memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan pajak dan retribusi daerah sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Administrasi pelayanan publik Badan Pendapatan Daerah Kaimana sesuai kewenangan dan tugas, dituntut untuk mampu memenuhi standar pelayanan publik yang berkelanjutan dan tuntutan reformasi yang berkembang pada masyarakat.

Dalam pelaksanaan pelayanan pengurusan tidak lagi secara manual tetapi sudah menggunakan sistem online. Adanya sistem pelayanan dan ketersediaan informasi secara elektronik dan non elektronik, perizinan online, maklumat pelayanan, rencana strategis dinas, pengaduan online, serta indikator standar kepatuhan lainnya yang ditetapkan Ombudsman RI. Dapat dikatakan bahwa reformasi birokrasi yang telah dilakukan oleh kantor Bapenda Kaimana sudah berjalan dengan baik, namun berdasarkan observasi sementara penelitian masih terdapat kekurangan dan keluhan dari masyarakat

Disamping itu administrasi pelayanan diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi untuk mewujudkan administrasi pelayanan sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi. Hal ini berarti, bahwa administrasi pelayanan publik berperan penting didalam menentukan sistem pelayanan publik yang dijalankan efektif Agar tercapainya tujuan yang lebih efektif dan hasil yang maksimal. Untuk mewujudkan tujuan investasi yang merupakan satu penggerak peningkatan perekonomian Bapenda Kabupaten Kaimana berusaha untuk meningkatkan pelayanan yang prima dengan terus melakukan inovasi dalam mengakomodasi pengurusan pajak dan retribusi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam pelayanannya.

Menurut Sirait (2006), sasaran akhir dari upaya manajemen sumberdaya manusia adalah terciptanya suatu kondisi dimana pegawai dapat mencapai produktivitas yang tinggi, pegawai mampu bertahan dalam organisasi dalam waktu yang cukup lama, rendahnya tingkat ketidakhadiran, tercapainya kepuasan pengguna jasa, dan akhirnya pegawai merasa puas dalam menjalankan tugasnya di organisasi. Apabila hal ini tercapai, maka dapat dikatakan reformasi birokrasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja adalah efektif atau berhasil. Berdasarkan pemikiran dari keadaan tersebut maka penulis memilih judul **“Analisis Reformasi Birokrasi**

Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana”.

B. LANDASAN TEORITIS

1. Konsep Kebijakan Publik

Pada dasarnya kebijakan publik merupakan suatu rangkaian kegiatan yang umumnya dipikirkan, didesain, dirumuskan, dan diputuskan oleh para pemangku kebijakan. Walaupun dalam suatu siklus kebijakan publik telah dilakukan tetapi fakta di lapangan sering menunjukkan bahwa kebijakan tersebut gagal untuk mencapai sasaran. Kebijakan publik sebagai proses yang krusial seringkali dicampuri oleh unsur-unsur politik kepentingan yang dibawa oleh pihak tertentu. Sehingga baik 2 dalam perumusan maupun pelaksanaan kebijakan, dapat melenceng dari apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh masyarakat.

Begitu banyak masalah yang timbul dalam masyarakat setiap harinya, hal tersebut menjadi tugas pemerintah untuk menyelesaikan masalah tersebut melalui suatu kebijakan publik. Salah satunya adalah tentang masalah pembangunan, baik secara fisik maupun non-fisik. Pembangunan keduanya sangat penting bagi masyarakat karena keduanya saling mendukung keberhasilan satu dengan lainnya. Walaupun pada kenyataannya sering kali terjadi ketimpangan antar keduanya. Ketimpangan ini yang menjadikan efektifitas suatu kebijakan menurun dan dapat menjadi faktor kegagalan suatu kebijakan.

Kebijakan publik merupakan kewenangan pemerintah menjalankan tugas dan fungsinya dalam hubungannya dengan masyarakat dan dunia usaha. Pada dasarnya kebijakan pemerintah dalam menata kehidupan masyarakat di berbagai aspek merupakan kebijakan yang berorientasi pada kepentingan publik (masyarakat).

Salah satu definisi mengenai Kebijakan Publik diberikan oleh Robert Eystone (1971;18), Eystone mengatakan bahwa secara luas kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai “hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya”. Konsep ini mengandung pengertian yang sangat luas dan kurang pasti karena apa yang dimaksud

kebijakan publik dapat mencakup banyak hal. Dari keseluruhan konsep/definisi yang telah disebutkan dapat ditarik kesimpulan, ada empat elemen utama dalam kebijakan publik yaitu:

- a. Input, adalah hal-hal yang mempengaruhi kebijakan publik seperti manusia (aktor), pengetahuan dan teknologi, informasi serta nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.
- b. Tujuan (goals), merupakan arah dari suatu kebijakan yang ingin dicapai oleh pembuat kebijakan.
- c. Perangkat (instruments), alat-alat yang digunakan dalam menjalankan suatu kebijakan.
- d. Dampak, hasil yang diperoleh dari suatu kebijakan baik yang diinginkan maupun yang tidak.

2. Analisis Kebijakan

Pengkajian terhadap seluruh rangkaian siklus kebijakan publik dalam upaya merumuskan alternatif solusi pemecahan masalah publik umumnya disebut sebagai analisis kebijakan. Weimer & Vining (1992:1) dalam buku Muchlis, merumuskan analisis kebijakan sebagai nasihat yang berorientasi pelanggan yang relevan dengan keputusan-keputusan publik dan didasarkan pada nilai-nilai sosial. Fokus dari analisis kebijakan adalah merumuskan berbagai alternatif dan memilih salah satu dari antaranya untuk direkomendasikan sebagai suatu kebijakan yang akan ditetapkan.

a. Proses Analisis Kebijakan

Proses analisis kebijakan pada dasarnya terdiri dari 3 (tiga) langkah utama, yaitu perumusan masalah kebijakan, perumusan alternatif kebijakan, dan pemilihan alternatif kebijakan. Hasil dari ketiga langkah utama tersebut kemudian didokumentasikan dalam wujud makalah kebijakan.

b. Level Analisis Kebijakan

Parson (1995) dalam buku Muchlis, mengelompokkan level analisis kebijakan publik menjadi empat, yakni analisis meta adalah analisis terhadap analisis. analisis meso adalah analisis terhadap definisi masalah, penetapan dan pembentukan agenda.

c. Bingkai Analisis Kebijakan

Bingkai pilihan publik mengasumsikan bahwa aktor politik individual dipandu oleh kepentingan pribadi dalam pemilihan serangkaian tindakan yang merupakan kemanfaatan terbaik bagi mereka.

d. Teknik Analisis Kebijakan

Analisis kebijakan dapat menggunakan banyak teknik yang berkaitan dengan pengambilan keputusan atau pemodelan analisis faktor dan relasi antarvariabel. Beberapa di antaranya yang sering digunakan adalah analisis SWOT, AHP, dinamika sistem, dan SBA/CEA. Terhadap berbagai teknik tersebut, antara lain ditentukan oleh jenis data yang tersedia.

3. Konsep Pemerintahan Yang Baik (Good Governance)

Pengertian pemerintahan (governance) adalah suatu kegiatan, bahwa governance lebih merupakan “serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintahan dan masyarakat dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut” (Sahya: 202). Sedangkan good governance adalah pemerintahan yang membangun dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat (Sahya: 209).

a. Pemerintahan yang baik (good governance) berorientasi pada dua hal, yaitu: 1. Orientasi ideal negara yang diarahkan pada pencapaian tujuan nasional.

b. Pemerintahan yang berfungsi secara ideal, yaitu secara efektif dan efisien melakukan upaya pencapaian tujuan nasional.

Empat unsur utama yang dapat memberikan gambaran administrasi publik yang bercirikan pemerintahan yang baik adalah sebagai berikut:

a. Akuntabilitas

b. Transparansi

c. Keterbukaan

d. Aturan hukum (rule of law)

Adapun prinsip atau karakteristik yang harus dianut dan dikembangkan dalam praktik

penyelenggaraan good governance, meliputi sebagai berikut:

a. Partisipasi

b. Aturan hukum

c. Transparansi

d. Daya tanggap (responsiveness)

e. Berorientasi konsensus (consensus orientation)

f. Berkadil (equity)

g. Efektivitas dan efisiensi

h. Akuntabilitas

i. Visi strategis

4. Reformasi Birokrasi

Birokrasi dapat diartikan sebagai bagian pelaksana pemerintahan. Tetapi juga birokrasi berarti tatanan yang memiliki sifat delegasi wewenang, pembangian kerja, mekanisme administrasi dan termasuk juga pelaksanaan tugas dan pengawasannya. Secara kelembagaan, birokrasi diartikan sebagai salah satu level pemerintahan yang memiliki otoritas untuk mengatur dan melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Ciri dari birokrasi adalah adanya kelompok penguasa dan metode pemerintahan.

Sebagai sebuah alat atau instrumen kebijakan politik, maka jelas bahwa birokrasi tidak boleh memiliki logika lain selain dari logika yang telah diputuskan oleh kekuasaan politik, dan agar birokrasi kemudian tidak bergeser kepada menganut logika ekonomi, maka sumber penting bagi pembiayaan aktivitas birokrasi, yaitu pajak, tidak boleh diserahkan kepada pihak pelaku ekonomi pasar bebas. Dengan kata lain, harus ada kemandirian pembiayaan bagi birokrasi. Jika tidak, maka apa yang pernah diceritakan Max Weber akan terulang. Max Weber menulis: “Para pejabat dibiayai seperti juga Caesar dibiayai oleh Crassus dan berusaha mengembalikan biaya itu dengan menyalahgunakan posisi resmi mereka.”

Secara umum reformasi birokrasi bertujuan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang baik (good governance), didukung oleh penyelenggara negara yang profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sehingga tercapai pelayanan prima.

Reformasi birokrasi adalah konsep utama

bagi membenahan kondisi penyelenggaraan pemerintah yang tidak baik. Melalui reformasi birokrasi dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggara pemerintahan yang tidak efektif dan efisien. Dengan reformasi birokrasi, penyelenggaraan pemerintah diharapkan dapat berjalan sesuai dengan hakekatnya dan dapat menjadikan birokrasi sebagai abdi masyarakat yang seutuhnya, tanpa pengaruh proses politik atau aktor politik yang menjadikan birokrasi sebagai alat kekuasaan seperti apa yang telah menjadi paradigma kebanyakan masyarakat.

Reformasi birokrasi dapat dipicu oleh beberapa faktor, menurut Miftah Thoha, ada empat faktor yang mendorong terjadinya reformasi birokrasi pemerintah yaitu:

- a. Adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan dan pembaharuan
- b. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional
- c. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global
- d. Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan

Dalam konteks praktik pemerintah di kabupaten Kaimana, isu reformasi birokrasi ini menjadi sangat relevan khususnya dalam mempercepat krisis multidimensi yang belum selesai, sistem birokrasi pemerintahan yang menjadi pilar pelayanan publik menghadapi masalah yang sangat fundamental. Sistem administrasi pemerintah seringkali memiliki struktur, norma, nilai, dan regulasi yang cenderung berorientasi pada pemenuhan kepentingan penguasa dari pada pemenuhan hak dasar masyarakat yaitu pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik tergolong rendah, tata kelola pengadaan barang dan jasa pemerintah banyak menimbulkan kerugian. Belum lagi kasus korupsi yang dilakukan oleh pejabat pemerintah Kabupaten Kaimana. Seringkali aparatur Negara dianggap sebagai orang yang tidak tahu apa yang sebenarnya hal yang perlu dia lakukan, lebih banyak mementingkan urusan pribadi ketimbang kepentingan umum yang memang menjadi kewajiban dari birokrasi pemerintah. Dalam aspek politik, isu reformasi birokrasi penting untuk diteliti dikarenakan birokrasi pemerintah Indonesia baik pusat dan di daerah memberikan sumbangsih besar atas

terpuruknya bangsa Indonesia dalam kurun waktu yang cukup lama, birokrasi yang dibangun sebelum era reformasi telah membangun budaya birokrasi yang kental dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Indikator penilaian yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi didasarkan pada prinsip S M A R T – C di bawah ini:

- a. Specific: indikator yang digunakan harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja keberhasilan reformasi birokrasi.
- b. Measurable: indikator yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
- c. Achievable: indikator yang dipilih harus dapat dicapai oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
- d. Relevant: indikator yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta sasaran reformasi birokrasi.
- e. imely: indikator yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
- f. Continuity: indikator yang dibangun harus berkelanjutan dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan kemajuan reformasi birokrasi.

Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah akan berkontribusi besar bagi pencapaian sasaran reformasi birokrasi nasional. 35 Dalam PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, menyebutkan terdapat lima faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi, yaitu:

- a. Kemauan dan Komitmen Politik
- b. Kesamaan Persepsi dan Tujuan
- c. Konsistensi dan keberlanjutan
- d. Ketersediaan dana anggaran
- e. Dukungan masyarakat

5. Kinerja Pegawai

Hasibuan (2001:104) kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Produktivitas

merupakan ratio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performance dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasion output dan input. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi obyek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Menurut Gibson (2000:69) ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

- 1) Variabel individual
 - a) Kemampuan dan keterampilan; mental dan fisik
 - b) Latar belakang; keluarga; tingkat sosial, penggajian
 - c) Demografis, umur, asal-usul, jenis kelamin
- 2) Variabel organisasional
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Imbalan
 - d) Desain pekerjaan
- 3) Variable psikologis
 - a) Persepsi
 - b) Sikap
 - c) Kepribadian
 - d) Belajar
 - e) Motivasi

Mengenai ukuran-ukuran kinerja karyawan, Ranupandojo dan Husnan (2000:29) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

- a) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan hasil kerja.

- b) Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.

- c) Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.

- d) Sikap, yaitu sikap terhadap karyawan perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

Standar kinerja mempunyai dua fungsi, pertama menjadi tujuan atau sasaran-sasaran dari upaya-upaya pegawai/karyawan. Jika standar telah dipenuhi maka pegawai/karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kedua, standar-standar kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran kesuksesan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, maka tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai/karyawan.

C. METODE

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Definisi penelitian kualitatif adalah penelitian yang berdasarkan filsafat postpositivisme, yang mana digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah, disini posisi peneliti sebagai instrument kunci, kemudian teknik pengumpulan data dengan triangulasi, analisa data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian menekankan pada makna dibandingkan generalisasi.

Peneliti akan memberikan gambaran dengan secara cermat tentang fenomena yang terjadi mengenai fenomena reformasi birokrasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana.

2. Fokus Penelitian

Pada focus penelitian ini, yang menjadi perhatian pertama adalah, peneliti ingin meneliti bagaimana implementasi reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Kaimana. Kemudian focus penelitian yang kedua adalah

Factor apa saja yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Kaimana.

Kedua focus tersebut akan dianalisa menggunakan model analisis kebijakan William N. Dunn dengan beberapa variable yang termuat di dalamnya.

3. Subyek Penelitian/Informan

Pada penelitian kualitatif menekankan pada makna dan lebih memfokuskan pada data kualitas dengan analisis kualitatifnya dan tetap memandang data kuantitas sebagai fenomena untuk mendukung analisis kualitatif bagi pemantapan makna sebagai simpulan akhir penelitian.

Data Pada penelitian ini berupa data kualitas dan data kuantitas yang diperoleh dari sumber data. Untuk mendapatkan data yang lengkap sumber data menjadi sangat penting agar penelitian menghasilkan pemahaman simpulan yang tepat. Sumber data menurut Sutopo terdiri dari narasumber (informan), peristiwa atau aktivitas, tempat atau lokasi, benda, gambar, dan rekaman, serta dokumen.

4. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian adalah tempat yang berkaitan dengan sasaran atau permasalahan penelitian dan juga merupakan salah satu jenis sumber data yang dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Pemilihan lokasi atau site selection menurut Sukmadinata berkenaan dengan penentuan unit, bagian, kelompok, dan tempat dimana orang-orang terlibat di dalam kegiatan atau peristiwa yang akan diteliti.

Penelitian ini mengambil lokasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana. Penelitian ini dilakukan di wilayah tersebut karena wilayah tersebut merupakan wilayah atau instansi pemerintah yang sedang melakukan reformasi di lingkup birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

5. Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan studi kepustakaan dan studi lapangan:

a. Studi Kepustakaan

Yaitu peneliti berupaya untuk

mengumpulkan referensi mengenai teori, konsep tentang penelitian dari berbagai sumber dengan tujuan untuk mencari korelasi antara fakta lapangan yang kemudian akan dianalisa menggunakan konsep teori yang layak dan sesuai.

b. Studi Lapangan

Pada studi lapangan ini peneliti menggunakan beberapa metode yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Observasi yang dilakukan di Badan Pendapatan Daerah.

c. Wawancara (Interview)

Di dalam penelitian ini wawancara digunakan untuk menggali informasi tentang bagaimana pengaruh reformasi birokrasi dalam mengatasi kondisi peningkatan kerja pegawai instansi dan meneliti lebih dalam tentang faktor penyebab terjadinya kinerja pegawai yang belum maksimal tersebut, wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

d. Dokumentasi

Dokumentasi dengan mempelajari dokumen-dokumen atau catatan yang ada hubungannya dengan pokok permasalahan, mengambil beberapa data yang diperlukan meliputi laporan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah, surat keputusan, undang-undang dan buku-buku yang berkaitan dengan peran satres narkoba.

6. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh. Menurut Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

b. Penyajian Data

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian- penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid

c. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Gambaran Umum Provinsi Papua Barat

Provinsi Papua Barat secara astronomis terletak pada 24°-132° Bujur Timur dan 0°- 4° Lintang Selatan, tepat berada di bawah garis khatulistiwa dengan ketinggian 0- 100 meter dari permukaan laut. Wilayah Provinsi Papua Barat terdiri dari 7,95% merupakan puncak gunung, 18,73% berada di lembah. Wilayah lain lebih dari separuhnya berada di daerah hamparan. Seluruh wilayah kabupaten/kota di Papua Barat berbatasan dengan laut, namun hanya 37,04% desa yang berada di daerah pesisir. Wilayah desa lainnya tidak berbatasan dengan laut (bukan pesisir), yaitu sebesar 62,96%.

Secara administratif, Provinsi Papua Barat terdiri atas tiga belas daerah otonom kabupaten dan kota. Daerah Otonom dengan luas terbesar adalah Kabupaten Teluk Bintuni dengan luas wilayah lebih kurang 20.840 km² dan terkecil adalah Kota Sorong

Selain itu, tipologi penduduk di Papua Barat bervariasi antara penduduk asli (OAP) dan pendatang atau orang-orang yang datang dan tinggal menetap di Papua Barat. Orang Papua Asli (OAP) di Papua Barat terbagi dalam dua wilayah adat, yakni, wilayah adat Bomberai dan wilayah adat Domberai. Untuk lebih jelas dibawah ini dijelaskan ketersebaran suku-suku di Papua Barat berdasarkan Kabupaten/Kotanya.

Gambaran Umum Kabupaten Kaimana

Kaimana adalah sebuah daerah di Papua yang begitu terkenal akan senja eksotisnya. Didominasi dengan wilayah perairan yang berhadapan langsung dengan Laut Arafuru, senja

Kaimana menjadi begitu eksotis karena letaknya yang langsung mengarah ke barat, tempat matahari terbenam.

Total jumlah penduduk Kabupaten Kaimana pada tahun 2019 ialah 60.216 jiwa. Jumlah tersebut merupakan hasil proyeksi penduduk dengan rata-rata laju pertumbuhan penduduk sebesar 3,10% per tahun dalam kurun waktu 2018 – 2019.

Gambaran Umum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana

Kantor Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Kaimana adalah salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang melaksanakan kebijakan daerah di bidang pengelolaan pendapatan Pajak Daerah dan tugas pembantuan lainnya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Badan Pendapatan Daerah merupakan unsur penunjang urusan yang menjadi kewenangan daerah di bidang pendapatan daerah yang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di pimpin oleh seorang kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana mempunyai tugas Membantu Bupati melaksanakan tugas penunjang urusan pemerintahan daerah di bidang pendapatan daerah, berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan.

Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut BAPENDA Kabupaten Kaimana mempunyai fungsi sebagai berikut:

- Penyusunan kebijakan teknis bidang Pendapatan Asli Daerah, Dana Bagi Hasil dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang sah;
- Penyelenggaraan penunjang urusan pemerintah dan pelayanan umum di bidang Pendapatan Asli Daerah, Dana bagi hasil dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang sah;
- Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang Pendapatan Asli Daerah, Dana Bagi Hasil dan Lain-Lain Pendapatan Daerah yang sah;

Pembahasan

Peneliti menggunakan analisis SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) sebagai alat untuk menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Kaimana. Analisis SWOT ini akan

menentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk memecahkan masalah karena analisis dilakukan berdasarkan kondisi internal dan eksternal Badan Pendapatan Daerah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah. kondisi internal yaitu kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weaknesses) sedangkan kondisi eksternal yaitu peluang (Opportunities) dan ancaman (Threats).

1) Kekuatan (Strengths)

Adanya Produk Hukum berupa Undang – Undang Nomor 28 Tahun 2009 yang ditindak lanjuti dengan penerbitan Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati Kabupaten Kaimana. Letak geografis Kabupaten Kaimana sebagai Kabupaten di Provinsi Papua Barat. Tersedianya anggaran yang memadai yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Asli Daerah dan Dana Insentif Daerah untuk penyelenggaraan program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana, dan tersedianya sistem informasi tentang pajak daerah dan Retribusi Daerah online sehingga optimalisasi pengelolaan data pendapatan daerah dapat terwujud.

2) Kelemahan (Weakness)

Produk hukum yang berkaitan dengan optimalisasi Pendapatan Daerah, masih ada yang harus dilakukan revisi sesuai dengan kondisi yang ada. Penerapan sanksi kepada Wajib Pajak yang melakukan pelanggaran masih belum optimal sehingga memberikan peluang untuk tidak mentaati aturan yang berlaku. Potensi yang cukup besar namun belum optimal dalam menggali sumber – sumber pendapatan daerah baik dari sisi intensifikasi maupun ekstensifikasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM). Penggunaan Teknologi informasi yang belum terintegrasi serta Belum optimalnya koordinasi dengan instansi terkait.

3) Peluang (Opportunities)

Dampak diberlakukannya UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah diimpahkannya BPHTB dan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan dari Pusat ke Daerah. Dukungan dari Lembaga Eksekutif dan Lembaga Legislatif kepada Badan Pendapatan Daerah atas Pengelolaan Pendapatan Daerah di Kabupaten Kaimana. Kabupaten Kaimana. Kondisi sosial di Kabupaten Kaimana cukup kondusif sehingga dapat memberikan rasa

aman bagi investor untuk berinvestasi di wilayah Kabupaten Kaimana. Kemajuan teknologi informasi dan pemanfaatan perangkat keras yang menunjang efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada publik. Serta Kerjasama yang telah terjalin baik dengan para stakeholder, seperti pemerintah daerah lainnya,

4) Ancaman (Threats)

Kesadaran masyarakat Wajib Pajak dalam memperhitungkan, membayar dan melaporkan pajak daerah dengan benar masih rendah. Penerapan sanksi atas pelanggaran yang belum bisa diterapkan sepenuhnya kepada Wajib Pajak, dijadikan celah oleh Wajib Pajak untuk menghindari pembayaran pajak, dan Isu – Isu Keamanan, Politik, dan Penyebaran wabah penyakit.

Peneliti mencoba menyajikan temuan penelitian mengenai reformasi birokrasi yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana yaitu sebagai berikut:

a) Perubahan Cara Berfikir (Pola Pikir, Pola Sikap, Dan Pola Tindak)

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus mengubah pola berfikir yang terdahulu (buruk), birokrasi harus memiliki pola pikir yang sadar bahwa mereka sebagai pelayan masyarakat, mereka harus memiliki sikap dan pola tindak yang baik sesuai dengan peraturan perundangundangan dalam artian tidak menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

b) Perubahan Penguasa Menjadi Pelayan,

Perubahan yang dimaksud adalah birokrasi harus mengubah sikap mereka karena dapat kita ketahui bahwa selama ini birokrasi selalu menganggap bahwa mereka adalah penguasa karena memiliki jabatan yang tinggi di banding masyarakat sehingga membuat mereka beranggapan bahwa mereka adalah penguasa yang harus di hormati, oleh karenanya hal seperti itu harus di hilangkan dari birokrasi.

c) Mendahulukan Peranan Dari Wewenang

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mendahulukan perannya yaitu sebagai pelayan masyarakat harus dapat melayani masyarakat dengan baik, dengan cara mengesampingkan wewenang mereka sebagai pejabat atau pegawai pemerintah.

d) Tidak Berfikir Hasil Produksi Tapi Hasil Akhir

Perubahan yang dimaksud yaitu birokrasi harus selalu mengutamakan hasil akhir dari pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat seperti menciptakan kepuasan pada masyarakat.

e) Perubahan Manajemen Kinerja

Perubahan yang dimaksud yaitu mengubah manajemen kinerja birokrasi agar dapat menjadi lebih efektif dibandingkan sebelumnya.

Penerapan strategi dalam peningkatan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana Provinsi Papua Barat terdapat beberapa faktor- faktor penghambat dan pendukung yang sangat mempengaruhi keefektifan penerapan tersebut. Beberapa faktor yang berpengaruh tersebut antara lain:

- a. Kurangnya Sumber Daya Manusia. Ketersediaan sumber daya manusia yang ada di Bapenda Kaimana sampai dengan saat ini masih belum memenuhi standar dari segi jumlah yang dibutuhkan. Selain itu kualitas SDM yang dibutuhkan dalam mendukung pelayanan public di Bapenda juga masih belum memenuhi standar.
- b. Sarana Dan Prasarana Yang Masih Kurang Memadai. Kebutuhan fasilitas di Badan Pendapatan Daerah juga masih menjadi perhatian utama yang harus segera diselesaikan.

Berdasarkan hasil observasi, dokumen-dokumen terkait, dan wawancara di lapangan, penulis mengidentifikasi beberapa upaya Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana mengatasi beberapa penghambat dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai melalui reformasi birokrasi.

Dengan menggunakan Analisis SWOT maka strategi yang dapat digunakan dalam mengatasi faktor-faktor penghambat antara lain:

- a. Meningkatkan Program Pelatihan dan Pembinaan Secara Terprogram dan Berkelanjutan Bagi Para Pegawai
- b. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk berinovasi
- c. Menggali sumber pendapatan
- d. Penerapan Manajemen Perubahan seperti identifikasi kebutuhan pelatihan, komunikasi yang efektif, dan dukungan kepemimpinan,

telah memberikan dampak yang signifikan dalam memotivasi dan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Pegawai yang terlibat dalam proses perubahan dan menerima pelatihan yang relevan cenderung menunjukkan peningkatan kinerja. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya peran Manajemen Perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merekomendasikan penerapan strategi Manajemen Perubahan yang lebih baik dapat membantu organisasi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai dan meraih tujuan organisasi dengan lebih efektif.

- e. Penataan Sistem Manajemen SDM. Pegawai yang berada dalam lingkungan yang didukung oleh Penataan Sistem Manajemen SDM yang baik cenderung menunjukkan peningkatan dalam produktivitas kerja dan kualitas hasil pekerjaan mereka. Hal ini dapat tercermin dalam capaian target, tingkat akurasi, dan responsivitas terhadap tugas-tugas pekerjaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penerapan Penataan Sistem Manajemen SDM berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan keterlibatan pegawai. Pengelolaan yang efektif terhadap karier, pelatihan, dan umpan balik kinerja memberikan pegawai rasa pengakuan dan dukungan, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya peran Penataan Sistem Manajemen SDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, produktif, dan memotivasi pegawai. Merekomendasikan bahwa investasi dalam Penataan Sistem Manajemen SDM yang lebih baik dapat membantu organisasi mencapai kinerja pegawai yang lebih baik, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- f. Peningkatan Kapasitas Dan Akuntabilitas Organisasi. Organisasi yang memiliki tingkat akuntabilitas yang tinggi cenderung memiliki pegawai yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada hasil. Organisasi yang menjalankan praktik- praktik akuntabilitas, seperti transparansi dalam pengambilan keputusan dan pelaporan, memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Temuan- temuan ini mendorong organisasi, terutama BAPENDA Kabupaten Kaimana,

untuk berinvestasi dalam mengembangkan kapasitas organisasi dan meningkatkan praktik-praktik akuntabilitas mereka.

- g. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Berdasarkan hasil analisis data melalui pengujian regresi linear berganda dapat membuktikan bahwa ternyata Kualitas Pelayanan Publik berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Kaimana. Penelitian ini dilakukan untuk menginvestigasi pengaruh dari Kualitas Pelayanan Publik terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Kaimana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Kualitas Pelayanan Publik yang diberikan oleh BAPENDA dan kinerja pegawai di lembaga tersebut.

Berdasarkan upaya – upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Kaimana melalui Badan Pendapatan Daerah di atas maka perlahan-lahan pemerintah Kabupaten Kaimana akan terus meningkatkan pelayanan public dengan memaksimalkan kebijakan reformasi di internal Badan Pendapatan Daerah.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang bisa diambil adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan (Strenghts)

Adanya Produk Hukum berupa Undang – Undang Nomor 28 Tahun 2009 yang ditindak lanjuti dengan penerbitan Peraturan Daerah dan Peraturan Bupati Kabupaten Kaimana. Letak geografis Kabupaten Kaimana sebagai Kabupaten di Provinsi Papua Barat. Tersedianya anggaran yang memadai yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Asli Daerah dan Dana Insentif Daerah untuk penyelenggaraan program dan kegiatan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana, dan tersedianya sistem informasi tentang pajak daerah dan Retribusi Daerah online sehingga optimalisasi pengelolaan data pendapatan daerah dapat terwujud.

b. Kelemahan (Weakness)

Produk hukum yang berkaitan dengan optimalisasi Pendapatan Daerah, masih ada

yang harus dilakukan revisi sesuai dengan kondisi yang ada. Penerapan sanksi kepada Wajib Pajak yang melakukan pelanggaran masih belum optimal sehingga memberikan peluang untuk tidak mentaati aturan yang berlaku. Potensi yang cukup besar namun belum optimal dalam menggali sumber – sumber pendapatan daerah baik dari sisi intensifikasi maupun ekstensifikasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM). Penggunaan Teknologi informasi yang belum terintegrasi serta Belum optimalnya koordinasi dengan instansi terkait.

c. Peluang (Opportunities)

Dampak diberlakukannya UU No. 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah adalah dilimpahkannya BPHTB dan PBB Sektor Perdesaan dan Perkotaan dari Pusat ke Daerah. Dukungan dari Lembaga Eksekutif dan Lembaga Legislatif kepada Badan Pendapatan Daerah atas Pengelolaan Pendapatan Daerah di Kabupaten Kaimana. Kabupaten Kaimana. Kondisi sosial di Kabupaten Kaimana cukup kondusif sehingga dapat memberikan rasa aman bagi investor untuk berinvestasi di wilayah Kabupaten Kaimana. Kemajuan teknologi informasi dan pemanfaatan perangkat keras yang menunjang efisiensi dan efektivitas pelayanan kepada publik. Serta Kerjasama yang telah terjalin baik dengan para stakeholder, seperti pemerintah daerah lainnya,

d. Ancaman (Threats)

Kesadaran masyarakat Wajib Pajak dalam memperhitungkan, membayar dan melaporkan pajak daerah dengan benar masih rendah. Penerapan sanksi atas pelanggaran yang belum bisa diterapkan sepenuhnya kepada Wajib Pajak, dijadikan celah oleh Wajib Pajak untuk menghindari pembayaran pajak, dan Isu – Isu Keamanan, Politik, dan Penyebaran wabah penyakit.

Peneliti mencoba menyajikan temuan penelitian mengenai reformasi birokrasi yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana yaitu sebagai berikut:

a. Perubahan Cara Berpikir

b. Perubahan Penguasa Menjadi Pelayan

- c. Mendahulukan Peranan Daripada Wewenang
- d. Tidak Memikirkan Hasil Produksi Tapi Hasil Akhir
- e. Perubahan Manajemen Kinerja

2. Rekomendasi

Berdasarkan uraian kesimpulan yang telah dikemukakan diatas maka peneliti mencoba untuk memberikan saran dan masukan dalam membantu memaksimalkan implementasi reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kaimana yaitu sebagai berikut:

- a. Mengadopsi pendekatan Manajemen Perubahan yang terstruktur dan komprehensif. Hal ini melibatkan komunikasi yang efektif tentang tujuan perubahan, memberikan alasan yang kuat untuk perubahan, dan melibatkan seluruh pegawai dalam proses perubahan.
- b. Melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem manajemen SDM yang ada.
- c. Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai bagi pegawai untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.
- d. Menetapkan standar tinggi untuk Kualitas Pelayanan Publik yang diberikan kepada masyarakat.
- e. Mengadopsi sistem pengukuran kinerja yang jelas dan terukur. Ini akan membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan serta mengukur dampak dari upaya perubahan dan pengembangan yang telah dilakukan.
- f. Memberikan ruang bagi pegawai untuk berinovasi dan berkolaborasi dalam mengembangkan solusi yang lebih baik.

REFERENSI

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2012
Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 30 Tahun 2012
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 31 Tahun 2012
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara

dan Reformasi Birokrasi Nomor 4 Tahun 2013
Himpunan Peraturan Perundang-undangan tahun 2009-2011 Bidang Pemberdayaan Aparatur Negara dan Birokrasi. 2011. Biro Hukum dan Humas Kementrian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Djokosantoso, Moeljono 2003. Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi. Jakarta: Elex Media Komputindo

Agus Dwiyanto. 2008. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta. UGM Press

Ashari, Edi Topo. 2010. Reformasi pengelolaan SDM aparatur, prasyarat tatakelola birokrasi yang baik. Jurnal Borneo Administrator, Vol. 6 (2): 2067-2084

Afrinaldy Rustam. 2021. BIROKRASI Di Era Milenial. Pekanbaru: Cahaya Firdaus Djokosantoso

Moeljono 2003. Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi. Jakarta: Elex Media Komputindo

Dwiyanto, Agus, Dkk, 2006. Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

Falih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto. 2010. Revitalisasi Administrasi Negara, Reformasi Birokrasi dan E-Governance. Yogyakarta: Graha Ilmu Dahyar Daraba. 2019. Reformasi Birokrasi & Pelayanan Publik. Jakarta: Leisyah

Edi Effendi Tedjakusuma. 2013. Evaluasi Kebijakan Reformasi Birokrasi. Jakarta

Eko Prasajo. 2009. Reformasi Kedua. Melanjutkan Estafet Reformasi. Jakarta: Selemba Humanika.

Lijan Poltak Sinambela. 2010. Reformasi Pelayanan Publik. Bumi Aksara: Jakarta

Notosunsanto, Nugroho, 1979. Tentara Peta: Pada Jaman Pendudukan Jepang di Indonesia. Jakarta: PT Gramedia.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. Pengembangan Sumberdaya Manusia. Jakarta. Rineka Cipta.

Prasajo, Eko dan Kurniawan, Teguh. 2008. Reformasi Birokrasi dan Good Governance. Jurnal Antropologi Indonesia, Vol 22.

Robbins. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi 10. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia,

Sampara Lukman. 2000. Manajemen Kualitas Pelayanan, Jakarta: STIA LAN Press.

Methods Sourcebook Edition 3. USA: Sage Publications.

Santana, Septiawan. 2007. Menulis Ilmiah: Metode Penulisan Kualitatif. Jakarta: Yayasan Obor

- Indonesia.
- Sedarmayanti, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama
- Siti Nurulwahida dan Vivien Savira, 2017. Peran Pemerintah Dan Masyarakat Dalam Menaggulangi Kasus Kekerasan Pada Perempuan Dan Anak Di Kabupaten Malang , Universitas Muhamadiyah Malang
- Sinambela, Lijian Poltak, dkk. 2008 . Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan
- Supriyad, Gering dan Triguno. 2001. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jakarta.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Wahyudi. Kumorotomo, 2009. Etika Administrasi Negara. Jakarta: Rajawali Pers
- Toha, Miftah 2008. Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Jakarta: kencana
- Birokrasi Tahun 2015-2014; Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2013

