

Reformasi Birokrasi Di Badan Pusat Statistik Kota Palembang

Yofitri Heny Wahyuli¹, Sukhaidi², Dian Novita Fajar sari³, Andela Anggleni⁴
vivin_khanza@yahoo.com¹, sukhaidi1972@gmail.com², novipusri@gmail.com³,
anggleniandela@gmail.com⁴

^{1,2,3,4}Jurusan Ilmu Administrasi, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Satya Negara Palembang

Abstract

This research is a policy study that discusses the efforts of the Central Statistics Agency for the City of Palembang in implementing bureaucratic reform. Based on the results of this study, the results of research and discussion show that this study aims to analyze the implementation of Presidential Regulation Number 81 of 2010 concerning Bureaucratic Reform at the Palembang City BPS Office, and to gain an understanding of the meaning of Bureaucratic Reform for Palembang City BPS office employees. This research method is qualitative. Primary data were collected through observation and interviews, while secondary data were obtained from documentation and literature studies that were relevant to the research object. The parameters measured are based on the implementation model of bureaucratic reform from aspects that include aspects of the institution (organization), management and human resources of the apparatus. In its implementation, it still encounters various kinds of obstacles, the main obstacles are the coordination of the Palembang City BPS Technical Team is still not at the Palembang City BPS itself but is in other agencies. The process of bureaucratic reform is certainly still far from what is expected by the community. BPS Palembang City is expected to be able to solve the problems that have caused the creation of an effective and efficient government. In the end, this research shows that the implementation of bureaucratic reform at BPS Palembang City requires a more effective and efficient control and incentive system.

Keywords: *bureaucratic reform; analysis of reform implementation; apparatus*

Abstrak

Penelitian ini merupakan studi kebijakan yang membahas tentang bagaimana upaya Badan Pusat Statistik Kota Palembang dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka diperoleh hasil penelitian dan pembahasan yang menunjukkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk Menganalisis Implementasi Perpres Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Reformasi Birokrasi di Kantor BPS Kota Palembang, dan untuk memperoleh pemahaman tentang makna Reformasi Birokrasi bagi pegawai kantor BPS Kota Palembang. Metode penelitian ini bersifat kualitatif. Data primer dikumpulkan melalui observasi dan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi dan studi pustaka yang relevan dengan objek penelitian. Parameter yang dikur berdasarkan model implementasi reformasi birokrasi dari spek-aspek yang meliputi aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Dalam pelaksanaannya masih mendapati berbagai macam hambatan, berbagai faktor hambatan utama tersebut yaitu, koordinasi Tim Teknis BPS Kota Palembang masih belum berada di BPS Kota Palembang sendiri melainkan berada di dinas-dinas lain. Proses reformasi birokrasi tentu masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat. BPS Kota Palembang diharapkan bisa menyelesaikan masalah-masalah yang menjadi sebab belum terciptanya pemerintahan yang efektif dan efisien. Pada akhirnya riset ini menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Kota Palembang membutuhkan sistem kontrol dan insentif yang lebih efektif dan efisien lagi.

Kata Kunci: reformasi birokrasi; analisis pelaksanaan reformasi; aparatur

Pendahuluan

Salah satu faktor dan aktor utama yang turut berperan dalam perwujudan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah birokrasi, dalam posisi dan perannya yang demikian penting dalam pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik, birokrasi sangat menentukan efisiensi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat, serta efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, baik dalam bentuk himbauan, kebijakan dan bahkan seperangkat aturan hukum telah disiapkan pemerintah (daerah), apalagi adanya tuntutan yang cukup deras dari masyarakat sebagai penerima layanan untuk dilakukannya reformasi birokrasi dilingkungan pemerintahan (daerah).

Kecenderungan birokrasi dan birokratisasi pada masyarakat modern benar-benar dipandang memprihatinkan, sehingga digambarkan adanya ramalan mengenai makin menggejalanya dan berkembangnya praktek-praktek birokrasi yang paling rasionalpun tidak bisa lagi dianggap sebagai kabar menggembirakan, melainkan justru merupakan pertanda malapetaka dan bencana baru yang menakutkan yakni munculnya patologi birokrasi. Hal itu dicirikan oleh kecenderungan patologi karena persepsi, perilaku dan gaya manajerial, masalah pengetahuan dan ketrampilan, tindakan melanggar hukum, keperilakuan, dan adanya situasi internal. Birokrasi memiliki kecenderungan mengutamakan kepentingan sendiri (*self serving*), mempertahankan statusquo dan resisten terhadap perubahan, dan memusatkan kekuasaan. Hal inilah yang kemudian memunculkan kesan bahwa birokrasi cenderung lebih mementingkan prosedur daripada substansi, lamban dan menghambat kemajuan.

Memang selama ini birokrasi selalu mendapatkan kesan negatif dari masyarakat karena dinilai lambat dalam merespon keinginan dan perkembangan masyarakat yang sangat pesat. Birokrasi lama yang didesain untuk sangat berhati-hati dan sangat metodologis akan berdampak pada lambatnya proses pelayanan masyarakat, masyarakat memerlukan pelayanan cepat, efisien, tepat waktu dan sederhana, ditambah lagi memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya untuk bekerja efektif dan efisien. Oleh karena itu usaha untuk melaksanakan reformasi

birokrasi memang harus segera dilakukan. Gerakan reformasi birokrasi yang menghendaki birokrasi bersifat netralitas politik, transparan, akuntabel, responsif, efektif dan efisien.

Tujuan reformasi birokrasi BPS untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang professional, berintegritas, dan mengemban amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas. Dengan demikian kepercayaan para pengguna data meningkat dan mereka dapat mengakses data dan informasi statistik dengan lebih cepat, lebih mudah, dan lebih murah. Berbagai bentuk perubahan yang akan dilakukan oleh BPS dalam rangka reformasi birokrasi adalah Penataan dan Penguatan organisasi, Penataan Peraturan Perundang-undangan, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penataan Tata laksana, Peningkatan Kualitas Publik, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Manajemen Perubahan, Monitoring dan Evaluasi. Setelah melakukan penjelajahan umum dan mempertimbangkan beberapa pilihan, maka fokus penelitian diarahkan pada: Pemahaman pegawai terhadap makna Reformasi Birokrasi, Kesiapan pegawai menerima perubahan, Kondisi Internal dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan fokus penelitian yang telah ditetapkan tersebut, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah implementasi PP N0 81 tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi di Kantor BPS Kota Palembang. Faktor-faktor apa sajakah yang mendukung atau menghambat implementasi PP N0 81 tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi di Kantor BPS Kota Palembang.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk memperoleh pemahaman tentang Menganalisis Implementasi Perpres Nomor 81 Tahun 2010 mengenai Reformasi Birokrasi di Kantor BPS Kota Palembang,
- b. Untuk memperoleh pemahaman tentang makna Reformasi Birokrasi bagi pegawai kantor BPS Kota Palembang.

Menurut penelitian Asriani, (2017) tidak terdapat perbedaan signifikan kesiapan Pegawai untuk berubah pada dimensi *appropriateness*, *management support*, dan *change specific efficacy* antara unit kerja dan lama bekerja. Ini berarti persepsi pegawai mengenai dimensi tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja dan lama bekerja. Peneliti berkesimpulan bahwa Asriani, (2017) punya anggapan pegawai

untuk bisa berubah kearah yang diharapkan oleh tujuan Reformasi Birokrasi yaitu terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pelayanan prima kepada masyarakat, tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja maupun lama kerja. Menurut peneliti hal ini tidak selalu benar, karena kondisi 2 faktor diatas (faktor unit kerja dan lama kerja) bisa juga menjadi pendukung atau penghambat dari persepsi pegawai untuk berubah. Faktor unit kerja misalnya, setiap unit kerja mempunyai beban tanggungjawab masing-masing. Berat ringannya beban tanggungjawab di masingmasing unit kerja bisa mempengaruhi persepsi pegawai. Pada unit kerja yang lebih besar tanggungjawabnya, perlu pendorong semangat yang lebih, juga perlu ditanamkan pemahaman yang lebih mendalam, agar pencapaian tingkat perubahan dapat sejajar dengan pegawai di unit kerja lain yang lebih ringan tanggungjawabnya.

Yang kedua adalah faktor lama bekerja, menurut peneliti, makin lama bekerja pegawai tersebut makin menguasai perkerjaan, sehingga makin mudah untuk berubah dalam rangka terwujudnya pelayanan prima, namun perlu diingat lama bekerja punya kelemahan dari sisi umur, yakni pegawai makin berumur, membawa dampak pada kualitas kesehatan yang menurun, bahkan untuk beberapa individu membuat produktifitas kerja menurun, sehingga perlu waktu lebih lama untuk mencapai kondisi perubahan yang diharapkan.

Pengertian Kebijakan Publik Solichin, (2014) kebijakan publik adalah suatu tindakan bersanksi yang mengarah pada tujuan tertentu yang diarahkan pada suatu masalah tertentu yang saling berkaitan yang mempengaruhi sebagian besar warga masyarakat. Kebijakan publik merupakan salah satu komponen penting dalam laju perkembangan suatu negara, sebagai respon dan intervensi dari masalah publik dan sebagai upaya pemerintah untuk memajemen kehidupan bersama. Nugroho, (2012:30) mengemukakan bahwa semua negara menghadapi masalah yang relatif sama, yang membedakan adalah bagaimana respon pemerintah terhadap masalah tersebut, respon ini yang disebut sebagai kebijakan publik. Kemampuan para aktor pemangku kebijakan untuk mengembangkan, menetapkan, dan melaksanakan kebijakan- kebijakan publik yang unggul akan menentukan keunggulan suatu negara baik saat ini maupun di masa depan. Karakteristik khusus dari kebijakan publik adalah bahwa keputusan politik tersebut dirumuskan oleh apa yang disebut Easton (Leo, 2017) sebagai “otoritas” dalam sistem politik yaitu: “para senior, kepala tertinggi, eksekutif, legislatif, para hakim, administrator, penasehat, para raja, dan sebagainya.”

Selanjutnya Easton menyebutkan bahwa mereka mereka yang berotoritas dalam sistem politik dalam rangka memformulasikan kebijakan publik itu adalah orang-orang yang terlibat dalam urusan sistem politik sehari-hari dan mempunyai tanggungjawab dalam suatu masalah tertentu di mana pada satu titik mereka diminta untuk mengambil keputusan di kemudian hari yang diterima serta mengikat sebagian besar anggota masyarakat selama waktu tertentu.

Berkaitan dengan usaha pemerintah dalam memperbaiki birokrasi, yang akhirnya dapat disebut sebagai reformasi birokrasi. Maka terdapat berbagai definisi tentang reformasi birokrasi, dengan pengertian yang berbeda-beda mengenai reformasi birokrasi. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negera dan Reformasi Birokrasi, reformasi birokrasi merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima. Menurut Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan, mengatakan bahwa reformasi birokrasi adalah upaya perubahan, dimana perubahan yang dilakukan terkait reformasi birokrasi yaitu:

- a. Perubahan cara berfikir
- b. Penataan peraturan perundangundangan,
- c. Penguatan organisasi
- d. Penataan tata laksana
- e. Manajemen SDM aparatur
- f. Penguatan pengawasan
- g. Penguatan akuntabilitas kinerja
- h. dan Peningkatan kualitas pelayanan publik.

Perubahan sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari bahwa perubahan tersebut sedang terjadi. Perubahan berarti harus mengubah dalam mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan adalah pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan (Wibowo, 2011:104).

Menurut Amstrong fenomena perubahan berlaku terutama organisasi dan kehidupan didalamnya. Kelangsungan hidup, eksistensi, dan pertumbuhan masyarakat untuk melakukan inovasi, reorganisasi, pengenalan teknologi baru, perubahan teknologi baru, perubahan metode, prosedur dan praktik kerja. Dengan

demikian, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2015). Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi atau orang beliau juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat dilihat dari seberapa besar karyawan dapat memahami sikap yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan dan kemudian dapat mengidentifikasi keterlibatannya dengan organisasi, sehingga dapat menjalani apa yang menjadi tugasnya (Greenberg & Baron, 2017).

Teori proses transformasi organisasi dari Burke. Burke mengembangkan teori proses transformasi organisasi yang cukup umum untuk diterapkan berbagai macam jenis organisasi. Model ini menekankan bahwa organisasi transformasi adalah hasil dari berbagai macam faktor. Faktor eksternal sering merupakan faktor kunci dalam memulai organisasi transformasional karena perubahan sering dimotivasi oleh bertahan hidup atau dengan keinginan untuk memanfaatkan peluang baru. Lingkungan eksternal memiliki dampak langsung pada kepemimpinan, misi, dan strategi organisasi dan budaya organisasi.

Teori perubahan organisasi dari Poras dan Robertson tentang kerangka teori untuk melihat perubahan organisasi dan pengembangan proses. Model ini lebih rinci dibanding Burke meskipun ada beberapa kesamaan. Sebagai contoh, Poras dan Robertson mengusulkan bahwa lingkungan eksternal adalah factor penting dalam mendorong organisasi berubah. Poras dan Roberstson mengusulkan bahwa keseluruhan tujuan organisasi (diwakili oleh visi) banyak berasal dari intervensi nyata yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Berdasarkan visi beberapa variabel dalam organisasi dapat digunakan sebagai penguangkit perubahan bagi suatu organisasi. Seperti pengaturan organisasi, faktor sosial, pengaturan fisik, dan teknologi.

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Sementara faktor lingkungan internal merasakan perlunya perubahan, karena perubahan merupakan suatu pilihan organisasi untuk tetap eksis atau mati dalam menghadapi perkembangan zaman.

Menurut Robbins, (2015) menyebutkan bahwa faktor pendorong perubahan merupakan kekuatan untuk menuju perubahan. Menurut Kreitner & Kinicki, (2014)

kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kekuatan eksternal (*external force*) dan kekuatan internal (*internal force*). Kekuatan eksternal menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis. Ada 4 kekuatan eksternal yaitu *demographic characteristics* (karakteristik demografi), *technological advancements* (kemajuan teknologi), *market change* (perubahan pasar), *sosial and political pressures* (tekanan sosial dan politik). Sedangkan kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan internal antara lain ditandai menurunnya kepuasan kerja, rendahnya produktivitas dan terjadinya konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari masalah/prospek SDM (*human resources problem/prospects*), perilaku/keputusan manajerial (*manajerial behavior/decisions*).

Suatu perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju kondisi yang diharapkan sehingga diperlukan tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2015). Lingkungan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perubahan organisasi. Lingkungan eksternal lebih besar pengaruhnya dibanding lingkungan internal. Perubahan harus dilakukan dengan hati-hati untuk mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar daribeban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg & Baron, 2017). Sarana Perubahan Perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi, dan orang (Greenberg & Baron, 2017). Disamping itu ditambahkan pula terjadinya perubahan dalam pengaturan fisik (Robbins, 2015). Proses mengubah orang tidak mudah, dan akan menyebabkan resistensi jika tidak diantisipasi. Langkah dasar mengubah orang dengan *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), *refreezing* (pembekuan kembali).

Birokrasi di Indonesia lebih menonjolkan fungsinya sebagai regulatif daripada memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini berakibat birokrasi sulit menerima kontrol masyarakat, sehingga patologi birokrasi, seperti KKN, menjadi sulit terdeteksi dan marak terjadi (Sitindjak, 2017). Dalam menjalankan tugasnya sebagai badan penyusun dan pelaksanaan kebijakan daerah khususnya dibidang pelayanan perijinan daerah, reformasi birokrasi dalam rangka peningkatan pelayanan yang diterapkan oleh pemerintah kota pasuruan diharapkan mampu memenuhi harapan dibentuknya badan ini. Sehingga menyederhanakan proses perijinan merupakan

suatu keharusan dalam rangka menjawab tuntutan masyarakat sebagai upaya peningkatan pelayanan yang semakin maju serta berkembang, untuk mengetahui seefektif dan sejauh mana peningkatan pelayanan pemerintah kota Pasuruan dengan aplikasi atau implementasinya di lapangannya (Tanti et al., 2018).

Indonesia merupakan negara berkembang atau negara dunia ketiga, reformasi adalah suatu hal yang selalu melekat dalam rangka mewujudkan perbaikan dan kemajuan negara. Reformasi yang melanda Indonesia sejak tahun 1998 hingga kita terus bergulir, dan belum menampakkan akan ke arah mana ia berakhir. Birokrasi yang terlalu hirarkhis, terlihat ketika ada kebiasaan kerja bahwa setiap hal atau pekerjaan harus menunggu petunjuk, perintah dan persetujuan dari atasan. Akibatnya kreatifitas, inisiatif dan sikap kemandirian birokrasi menjadi berkurang. Kualitas pelayanan birokrasi dinilai buruk, lama, berbelit-belit. Reformasi birokrasi sebagai pelayan publik, maka reformasi itu harus segera dilakukan dan terarah dan penuh dengan metode atau perhitungan yang matang. Pelayanan yang baik terhadap publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi yang merasa dirinya adalah bagian dari publik (pelayan publik), bukan birokrasi yang mempersulit publik dengan berbagai peraturan-peraturan dan syarat-syarat yang sengaja dipersulit. (Lestari, 2019).

Keberlanjutan dan penguatan pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam mewujudkan visi dan misi Kementerian Hukum dan HAM. Agar pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai dengan arah yang telah ditetapkan, maka perlu dilakukan monitoring dan evaluasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM (Haryono, 2016). Reformasi birokrasi pemerintah sangat mendesak untuk dilaksanakan ketika birokrasi telah dipersepsikan sebagai suatu sistem yang menyebabkan jalannya pemerintahan dan pelayanan publik berjalan stagnan, bertele-tele, tidak efisien, organisasi yang terlalu besar dan kaku, korupsi, dan persoalan birokrasi lainnya (Andinito, 2017).

Perubahan pola Pemerintahan di Indonesia seiring dengan reformasi birokrasi, perubahan diperlukan karena situasi pemerintahan terus mengalami pergeseran, sistem yang lama tentu tidak cocok lagi jika diterapkan pada era pemerintahan Indonesia saat ini (Wardana & Meiwanda, 2017).

Peran birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan harus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat, agar dapat memperoleh pelayanan yang baik pejabat yang bertugas bisa bertanggung jawab pada tugasnya dalam melayani pelanggan (Desi & Rusmiwari, 2016).

Reformasi politik di Indonesia dalam dua periode belum menghasilkan local government council yang berkualitas, karenanya dengan memahami fenomena secara serius masih diperlukan sebuah reformasi yang inten. Reformasi politik, tentunya diikuti oleh pasang surut jumlah partai dan kebijakan di bidang politik yang akan menentukan besaran dan kualitas local government council. Dalam upaya itu pemerintah di beberapa orde telah membuat kebijakan yang berlainan, sebagai dampak dari sejumlah tuntutan internal, termasuk dalam memahami konteks perkembangan eksternal. Saat ini dengan adanya perubahan semacam ini bukan menjadikan local government council semakin ramping atau ukurannya kecil dengan diisi oleh anggota yang berkualitas, tetapi diisi oleh anggota yang kurang berkualitas (Mustofa, 2016).

Pola hubungan antara negara (*state*) dengan rakyat (*civil society*), maka pengertian birokrasi dapat dibagi dalam dua model. Pertama, merupakan titik pemberangkatan yang meletakkan birokrasi dalam posisi netral. Kedua, birokrasi dipandang sebagai patologi (penyakit birokrasi) yang melahirkan berbagai persoalan dalam kehidupan masyarakat. Dari model kedua inilah kita memahami kebenaran umum pandangan masyarakat terhadap birokrasi yang menganggap birokrasi sebagai struktur yang lamban, kekusutan prosedural, kaku, tidak efisien, tidak responsif dan tidak adaptif terhadap kemajuan dan perkembangan jaman (Sunarya, 2016).

Dari sisi internal birokrasi itu sendiri, masih banyak berbagai permasalahan yang dihadapi, antara lain, pelanggaran disiplin, penyalahgunaan kewenangan dan masih banyaknya praktek KKN; rendahnya kinerja sumber daya manusia dan kelembagaan aparatur; sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan yang belum memadai; rendahnya efisiensi dan efektifitas kerja; rendahnya kualitas pelayanan umum; rendahnya kesejahteraan pegawai; dan banyaknya peraturan perundang-undangan yang sudah tidak sesuai perkembangan keadaan dan tuntutan pembangunan (Puspito, 2015).

Definisi tentang kebijakan publik tentu sangatlah luas dan beragam dari pandangan yang sifatnya umum, sampai pada pandangan yang bersifat khusus berupa

tindakan kongkrit yang merupakan rangkaian dari proses kebijakan tersebut. Namun berangkat dari uraian tentang konsep kebijakan publik sebagaimana yang dijelaskan diatas maka dapat diartikan bahwa kebijakan publik merupakan rumusan atau pilihan alternatif tindakan yang ditetapkan atau diambil dan dilaksanakan oleh aktor, atau sekelompok aktor yang berkepentingan dengan dilatarbelakangi oleh tujuan tertentu. Namun demikian dapat dinyatakan bahwa kebijakan public lebih dititikberatkan pada peran aktor dalam hal ini pemerintah, baik eksekutif,, maupun legislatif untuk memainkan peran sebagai pemegang kekuasaan dalam satu Negara dan sekaligus sebagai penanggung jawab dalam mengatasi masalah – masalah yang berkembang di masyarakat, baik itu masalah ekonomi, politik, sosial, maupun maslaah lainnya, yang dirumuskan dalam satu rencana, kemudian dilaksanakan sebagai alternatif untuk mengatasi masalah -masalah tersebut. Kebijakan ini tertentu yang pada akhirnya akan memberikan dampak bagi kehidupan bersama (Zuhad, 2018).

Pelayanan publik yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan menghasilkan kepercayaan publik sebagai dasar untuk mewujudkan pemerintah yang baik. Pengertian pelayanan publik dari wikipedia adalah sebagai berikut. Pelayanan publik adalah istilah untuk layanan yang disediakan oleh pemerintah kepada warga negaranya, baik secara langsung (melalui sektor publik) atau dengan membiayai pemberian layanan swasta. Istilah ini dikaitkan dengan konsensus sosial (biasanya diwujudkan melalui pemilihan demokratis), yaitu bahwa layanan tertentu harus tersedia untuk semua kalangan tanpa memandang pendapatan mereka. Bahkan apabila layanan-layanan umum tersebut tersedia secara umum atau dibiayai oleh umum, layanan-layanan tersebut, karena alasan politis atau sosial, berada dibawah peraturan atau regulasi yang lebih tinggi daripada perturan yang berlaku untuk sektor ekonomi. Istilah layanan publik juga merupakan istilah lain layanan sipil (Cahyadi, 2016).

Metode

Dalam penelitian ini digunakan metodologi dengan pendekatan kualitatif, Metode ini dipilih karena permasalahan yang diteliti sangat kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak dijarang dengan metode penelitian kuantitatif. Selain itu penggunaan metode kualitatif dimaksudkan untuk memahami secara mendalam persoalan reformasi birokrasi, bagaimana implementasinya, serta faktor faktor apa

yang menjadi penghambat, untuk selanjutnya menemukan langkah atau strategi bagi upaya percepatan transformasi perubahan. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam kepada sejumlah informan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subyek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat, untuk itu yang dianggap paling tepat menjadi informan dalam penelitian ini adalah pegawai BPS Kota Palembang, yaitu :

- a) Kepala BPS Kota Palembang.
- b) Kepala Seksi di lingkungan BPS Kota Palembang.
- c) Staf di lingkungan BPS Kota Palembang terdiri dari 2 orang staf.
- d) Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) di lingkungan BPS Kota Palembang.

Teknis pengumpulan data yang digunakan adalah interview (wawancara), observasi, dan dokumentasi.

Menurut Sugiyono, (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian di atas merupakan proses penelitian lapangan yang telah dilakukan peneliti selama kurun waktu September 2020. Sesuai dengan isi wawancara, maka garis besar informasi yang peneliti peroleh berupa kondisi Pegawai BPS Kota Palembang dalam pemahaman terhadap makna Reformasi Birokrasi yakni untuk mempunyai inisiatif melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan kegiatan statistik dengan melakukan reformasi birokrasi.

SHPRB merupakan kegiatan survei yang diselenggarakan oleh Kemenpan RB bekerjasama dengan BPS. Kegiatan SHPRB dilaksanakan selama satu bulan dari tanggal 20 Agustus - 20 September 2020. Lokus yang menjadi sampel SHPRB 2019 di Kota Palembang sebanyak 5 (lima) lokus yaitu: Lembaga Pemasyarakatan Perempuan (LPP) Palembang, Kejaksaan Negeri Palembang, Pengadilan Negeri Palembang, Lembaga Pemasyarakatan Khusus Anak (LPKA) Palembang. dan Balai Riset dan Standarisasi (Baristand) Industri Kota Palembang.

Berikut beberapa pembahasan yang disusun menurut urutan dari masing masing fokus penelitian:

1. Masih ada sebagian 30% pegawai BPS Kota Palembang belum sepenuhnya menyiapkan diri agar dapat mengikuti perkembangan dan perubahan yakni dalam Pola kerja yang berubah.
2. BPS RI pada berbagai kesempatan berusaha mensosialisasikan materi Reformasi Birokrasi secara nasional keseluruh BPS Provinsi maupun BPS Kabupaten/Kota dengan melalui acara Rapat Teknis dan sejenisnya atau melalui berbagai sarana komunikasi, bisa website, melalui email atau bisa juga menggunakan media majalah Varia Statistik, hanya saja sampai ditingkat daerah gaungnya kurang sehingga kurang mendapat perhatian untuk sebagian pegawai.
3. Beberapa pegawai masih merasa kurang pemahamannya mengenai Reformasi Birokrasi sehingga mereka masih merasa membutuhkan tambahan materi/bahan informasi mengenai Reformasi Birokrasi,
4. Untuk mengetahui lebih banyak tentang Reformasi Birokrasi, ternyata banyak pegawai yang merasa ada beberapa bahan/materi yang sudah tersedia namun keberadaannya belum bisa memberikan pemahaman yang maksimal, seperti materi tentang komponen pengelolaan kelembagaan utamanya: penataan sistem manajemen SDM aparatur dan penataan peraturan perundang-undangan.
5. Karena kesibukan setiap pegawai dalam menjalankan tugas sehari hari, maka sulit bagi mereka untuk meluangkan waktu khususnya pada jam kerja
6. yang mendesak dari tiga pilar utama reformasi Birokrasi adalah merubah perilaku manusianya yaitu budaya kerja dan pola pikir dari seluruh jajaran BPS Kota Palembang baik para pimpinan sampai pada staf yang paling bawah. Setiap perubahan pasti menuntut mereka keluar dari zona kenyamanan (*comfort zone*). “Kenyamanan” yang dirasakan selama ini membuat mereka sulit untuk mengubah pola pikir maupun sikap mental untuk mendukung ke arah perubahan yang lebih baik.
7. Harus juga mendapat perhatian adalah pola pikir/budaya kerja yang belum baik yang masih terjadi sehingga mesti harus diperbaiki, termasuk pola pikir/budaya kerja malas, bekerja tidak sesuai SOP, kurang disiplin budaya kerja yang monoton (budaya yan tidak pernah berubah), yang hanya mengejar target selesai tanpa memperhatikan kualitas data.

8. Perlu diperhatikan dalam “peningkatan disiplin” di kantor BPS Kota Palembang, beberapa pegawai jam datang dan jam pulang kantor belum sesuai jadwal. Yang tidak kalah penting adalah disiplin atas penggunaan waktu selama jam kerja, masih ada yang menggunakan jam kerja dengan kegiatan yang tidak ada hubungannya sama sekali dengan pekerjaan kantor, bahkan ada yang meninggalkan kantor untuk urusan non dinas.
9. Dengan diberlakukan pemberian Tunjangan Kinerja (TK), sehingga sistem honor secara perlahan dihilangkan artinya bahwa setiap survey rutin sudah tidak ada honorinya lagi, keadaan seperti ini tidak semua pegawai terutama Koordinator Statistik Kecamatan (KSK) pada waktu itu bisa menerima. Masih ditemukan ada pelanggaran peraturan yang hukuman tingkat sedang yaitu berupa hukuman penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun kepada salah satu pegawai
10. Komunikasi dengan cara kekeluargaan dan santun akan membawa hasil yang maksimal. Namun cara ini tidak cocok diterapkan pada pegawai yang sering melakukan pelanggaran disiplin, karena cara ini akan tidak pernah membuat jera pada pegawai yang bersangkutan.
11. Permasalahan sekitar Teknologi Informasi Email Pribadi yang hostnya @bps.go.id pemanfaatannya belum maksimal. Komputer masih difungsikan sebatas mesin ketik belum digunakan pada tingkat yang lebih tinggi, misal untuk design grafis dan sebagainya.

Mengacu kepada peran BPS tersebut, semakin mempertegas posisi BPS sebagai Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Untuk Semua (Visi BPS). Dalam proses bisnisnya, BPS berkaitan erat dengan lingkungan eksternal yaitu Penyedia Data dan Pengguna Data. Penyedia Data di sini maksudnya adalah responden atau target survey atau sensus. Sebagaimana diketahui dalam kegiatan pengumpulan data BPS sangat tergantung kepada unit target survey atau sensus, misalnya: Rumahtangga, Perusahaan, Instansi Pemerintah dan lain sebagainya. Sedangkan Pengguna Data adalah masyarakat umum yang membutuhkan data statistik, misalnya: Pelajar, Mahasiswa, Perorangan, Instansi Pemerintah, Swasta dan sebagainya. Dalam interaksi dengan stakeholder tersebut terdapat tekanan dan tuntutan atas produk yang dihasilkan oleh BPS, baik dari sisi keragaman, kualitas, kemudahan untuk akses data serta kecepatan dalam ketersediaan data.

Permasalahan Organisasi

Permasalahan yang dihadapi BPS untuk menghasilkan data statistik yang beragam dan berkualitas sesuai dengan tuntutan pengguna data mencakup permasalahan internal maupun eksternal.

Permasalahan Internal

1. Struktur organisasi BPS belum selaras dengan tuntutan lingkungan kerja yang ada pada saat ini dan masa mendatang.
2. Pola pikir, budaya kerja, dan perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) belum seluruhnya profesional, berintegritas, dan amanah sesuai dengan nilai nilai inti.
3. Sistem rekrutmen pegawai masih belum optimal sehingga mengakibatkan kurangnya SDM yang profesional dan kompeten yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sistem perencanaan karir SDM yang meliputi pola karir, rotasi, mutasi dan promosi juga belum sempurna.
4. Belum semua kegiatan pada unit-unit kerja memiliki SOP (Standard Operating Procedure) atau prosedur operasional baku dalam menghasilkan produk statistik yang berkualitas.
5. Kerangka jaminan kualitas statistic (Statistics Quality Assurance Framework) belum dikembangkan dan diimplementasikan sepenuhnya di seluruh aspek.
6. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sudah ada, tapi masih perlu dikembangkan agar lebih terintegrasi untuk mendukung pelayanan yang lebih cepat, lebih murah, lebih mudah diperoleh, dan lebih berkualitas.
7. Implementasi Sistem Statistik Nasional (SSN) belum optimal. Peran BPS sebagai pelopor data statistik nasional, khususnya data statistic makro, seharusnya menjadi penggerak dan pembina utama berjalannya SSN.
8. Fungsi pengawasan internal dan akuntabilitas kinerja aparatur BPS belum berjalan optimal.
9. Pelayanan prima terhadap pengguna data statistik belum terwujud sepenuhnya.

Permasalahan Eksternal

1. Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah terhadap ragam dan kualitas data statistik semakin meningkat seiring dengan berubahnya lingkungan strategis. BPS belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan yang tinggi ini.

2. Koordinasi antara BPS dengan instansi lain masih perlu ditingkatkan supaya konsep-definisi dan standar klasifikasi yang digunakan seragam dalam rangka pembinaan statistik sektoral dan khusus.
3. Ada kecenderungan masyarakat menjadi enggan dan menolak untuk menjadi responden BPS terutama untuk masyarakat yang tinggal di kawasan elit dan perusahaan skala menengah dan besar.

Reformasi Birokrasi BPS

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, BPS menyadari bahwa Reformasi Birokrasi adalah suatu keniscayaan, sebagai metode adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Mengacu kepada teori Force-Field bahwa proses perubahan organisasi merupakan hasil dari dorong mendorong antara dua kekuatan yang saling berlawanan. Kekuatan tekanan dari luar organisasi yang dilawan dengan tekanan perubahan dari dalam organisasi akan membawa BPS pada posisi terbaik yang diinginkan.

Secara rinci kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pilar adalah sebagai berikut:

1. Ragam dan Kualitas Data-Statistik

- a. Ragam data statistik yang dihasilkan perlu ditambah dengan fitur yang menarik dan kualitas yang semakin baik.
- b. Penyempurnaan pelaksanaan data statistik utama (statistical core) melalui proses re-engineering.
- c. Restrukturisasi dan penyusunan peta kegiatan statistik (statistical mapping) pada seluruh aspek.
- d. Penataan ulang dan penyempurnaan Standard Operating Procedure penyelenggaraan kegiatan statistik.
- e. Membuat suatu kerangka kerja (framework) statistik untuk melihat ketidakkonsistenan data dari berbagai sumber.
- f. Pengembangan metodologi survey berbasis sampel berukuran kecil (small size sample) sebagai strategi peningkatan kualitas data, dengan mempertimbangkan kemampuan dan ketersediaan anggaran
- g. Melakukan pengendalian kualitas (quality control) dalam setiap tahap kegiatan statistik, diantaranya dengan mencantumkan simpangan baku dalam setiap hasil survei BPS

- h. Mengembangkan dan mengoptimalkan pemanfaatan potensi data administrasi, dalam upaya memperluas ragam statistik resmi (official statistics)
 - i. Mengembangkan dan memperbaharui klasifikasi baku (standard classification) di bidang ekonomi dan sosial untuk diterapkan dan dipatuhi baik oleh unit kerja di lingkungan BPS dalam mengembangkan statistiknya, maupun oleh lembaga teknis dalam kegiatan operasionalnya.
 - j. Sesuai dengan UU 16 tahun 1997, tentang Statistik, maka perlu ditingkatkan peran dan fungsi koordinasi secara intens serta pembinaan kegiatan statistik dalam rangka mewujudkan Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif
2. Teknologi Informasi dan Komunikasi
- a. Membangun cetak biru strategi pengembangan TIK BPS untuk menunjang proses penyelenggaraan dan penyediaan data statistik.
 - b. Membangun standardisasi TIK, baik prosedur, hardware, software, administrasi dan pelayanannya
 - c. Membangun infrastruktur TIK, seperti data center, jaringan komunikasi, keamanan, dan pusat pemulihan bencana
 - d. Membangun data warehouse untuk menunjang peningkatan kualitas pelayanan data BPS, dan sebagai sarana penyimpanan basis data (storage data) yang didukung komitmen unit kerja terkait.
3. Sumber Daya Manusia
- a. Mengembangkan perencanaan SDM yang komprehensif dan Sistem Informasi Manajemen SDM.
 - b. Membangun perencanaan jenjang karir, sistem mutasi dan rotasi, dan sistem rekrutmen pegawai.
 - c. Membangun gap analysis formasi SDM antara potensi dan kebutuhan, baik antar jenjang, antar daerah, dan antara pusat dan daerah.
 - d. Membangun Assessment Center untuk memperoleh pegawai yang kompeten di bidangnya, dan sebagai evaluasi kompetensi SDM.
 - e. Mengkaji kembali tipologi organisasi untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas sumber daya yang dimiliki BP.
4. Pemberdayaan Pengguna Data dan Kelembagaan
- a. Membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pihak ketiga (sumber dan pengguna data) dalam rangka pengembangan Sistem Statistik Nasional.

- b. Membangun dan meningkatkan pelayanan prima yang berorientasi pada segmentasi pengguna data baik perorangan maupun institusi.
- c. Mengembangkan “*knowledge management*” dan memaksimalkan dukungan Teknologi Informasi untuk pelayanan statistik.
- d. Membangun nilai-nilai budaya organisasi, seperti integritas, pelayanan, profesional, relevan dan terpercaya
- e. Membangun perencanaan sumber daya organisasi terpadu seperti perencanaan, anggaran, keuangan, pengadaan, SDM, monitoring dan evaluasi sehingga tercapai sinergitas antara teknis dan administrasi

Manajemen Perubahan BPS

1. Keterlibatan Change Champion dalam Transformasi BPS

Langkah BPS untuk meningkatkan kapasitas SDM sebagai aset berharga yaitu “knowledge worker” adalah dengan pemilihan agen perubahan sebagai penggerak perubahan di lingkungannya masing-masing. Agen perubahan terdiri dari beberapa tingkatan, yang tertinggi adalah Change Owner (CO), Change Leader (CL), Change Management Working Group (CMWG), Change Champion (CC) dan Change Agent Network (CAN). Fokus penekanan pada peran CC yang adalah pejabat eselon 3 atau setara dengan kepala bidang/bagian satuan kerja (satker) di level provinsi. CC merupakan role model perubahan bagi seluruh pegawai di satkernya masing-masing. Peran signifikan CC dalam proses transformasi adalah sebagai agen perubahan yang juga berperan dalam penyusunan program perubahan untuk menciptakan perubahan budaya kerja dan melaporkan kepada CL (eselon 2).

Mulai tahun 2016 BPS melaksanakan program nasional yang disebut CC Triathlon, untuk memberikan informasi yang sama kepada seluruh CC dengan dukungan TIK melalui Conference Call (menggunakan Skype for Business). Serta adanya forum diskusi dan Sharing Knowledge secara online dengan fasilitas portal kolaborasi, yang sekaligus digunakan untuk penyimpanan laporan dan evaluasi progress pelaksanaan transformasi BPS.

2. Peningkatan komitmen pimpinan dan pegawai melalui penetapan Road Map RB.

Program Manajemen Perubahan telah dituangkan dalam Rencana Jangka Menengah pada Road Map RB Tahun 2015- 2019 yang dijabarkan dalam Rencana Kerja Tim RB tahunan. BPS menetapkan program Quick Wins sebagai langkah akselerasi pencapaian target program. Akselerasi penyelesaian Quick Wins bisa

tercapai karena didukung oleh Pelayanan Permintaan dan Konsultasi Data via forum. Quick Wins tahap 1 (2010-2015) masih perlu peningkatan kinerja, adapun Quick Wins tahap 2 (2015-2019) berkaitan dengan pelayanan publik yaitu: (1) Infografis; (2) Platform Mobile Application (API) dan (3) Konten Forum Permintaan dan Konsultasi Data Online

3. Upaya mitigasi risiko kegagalan area perubahan dengan melaksanakan kegiatan pemantauan dan evaluasi RB

Pemantauan dan evaluasi dilakukan melalui mekanisme Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya pada setiap levelnya dan selanjutnya dievaluasi oleh tim assessor PMPRB. Hasilnya berupa Laporan Kertas Kerja Evaluasi (LKE) PMPRB, jika masih ada yang perlu ditingkatkan disusun Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang diimplementasikan dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut (SPTL) dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RH TL).

4. Perubahan pola pikir dan budaya kerja

Kepala BPS mengambil peran penting dalam proses perubahan pola pikir dan budaya kerja seluruh pegawai BPS, dalam setiap kesempatan. Seluruh eselon 2 dan eselon 3 BPS Provinsi diwajibkan membahas dan mempresentasikan unsur-unsur peningkatan budaya kerja, meliputi: Kepemimpinan, Cinta Data, Lingkungan Kerja dan Mental Model. Kepala BPS dan seluruh Eselon I terlibat secara aktif sebagai fasilitator. Pada saat yang sama, dilaksanakan pelatihan bagi para CL dan CC untuk menginternalisasi nilai-nilai perubahan di BPS.

5. Penyiapan calon pemimpin masa depan.

Program Leadership Training dilaksanakan setahun sekali dengan peserta dari BPS Pusat, BPS Provinsi dan BPS Kab/Kota mulai dari eselon I, II, II (terpilih) dan IV (terpilih) serta CC. Narasumber adalah tim ABS (Australian Bureau of Statistics).

Peningkatan kualitas pelayanan publik

Sistem keterbukaan BPS tidak hanya pada sisi input proses bisnis tetapi juga pada sisi pelayanan publik sebagai output BPS. Program peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi fokus penting BPS, diawali dengan peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM dengan berbagai diklat dan pelatihan. BPS menerapkan prinsip

knowledge management pada setiap tahapan RB. Adapun program yang dilaksanakan sebagai berikut:

1. Penerapan Budaya Pelayanan Prima, Pelatihan bagi pegawai antara lain *Workshop of Creative Innovative Thinking*, Pelatihan *Service Mindset*, Workshop Manajemen Risiko dalam Pelayanan, serta Pelatihan Infografis. Hasil dari seluruh pelatihan tersebut adalah munculnya kesadaran pegawai untuk memiliki jiwa melayani masyarakat dalam hal penyediaan data dengan cara yang kreatif dan inovatif.
2. *Capacity Building Infografis* – Sarana peningkatan pengetahuan diseminasi, Program ini merupakan upaya pencapaian Quick Wins tentang pembangunan infografis. Masyarakat membutuhkan data dengan tampilan yang menarik dan informatif. Penyajian data pada website BPS lebih menarik, informatif dan fiturnya semakin beragam. Sebagai upaya membangun atmosfer kompetisi dan semangat berinovasi pegawai maka dibuat program lomba infografis.
3. BPS peserta aktif kompetisi inovasi pelayanan publik, BPS senantiasa aktif berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) dan sebagai pengusul inovasi terbanyak pada kategori Lembaga Non Kementrian.
4. Penggunaan *Scansnap* Pertama dalam Layanan Pustaka (Layanan Copy Data Ramah Lingkungan), Dalam rangka pelayanan prima bagi pengguna data perpustakaan, BPS-RI menyediakan fasilitas scansnap, juga sebagai upaya copy data ramah lingkungan.
5. Penyedia *Self Service* Pustaka melalui *Digital Library* (Mendapatkan Data Statistik dengan “Tiga Klik”), *Digital library* merupakan fasilitas yang tersedia bagi masyarakat untuk mendapatkan data dan informasi statistic terpercaya secara cepat, mudah dan murah/gratis.
6. Penerima Predikat Terbaik Kepatuhan Pelayanan Publik dari Ombudsman Republik Indonesia Tiga Tahun Berturut-turut
7. Peningkatan Pengunjung Website BPS RI
8. Website BPS, Terbaik ke 3 Ajang Anugerah Media Humas 2016
9. Survei Kepuasan Layanan Publik Pengunjung PST
10. Layanan Konsultasi Statistik dan Permintaan Data secara Online

Simpulan

Reformasi Birokrasi di Badan Pusat Statistik Kota Palembang menunjukkan bahwa secara umum disiplin belum sepenuhnya memenuhi harapan dan belum maksimalnya tidak lanjut dari Insan BPS Kota Palembang khususnya seksi yang berkompeten menangani penyebar luasan informasi RB tersebut ke semua pegawai BPS Palembang. Menganalisis Implementasi PP N0 81 tahun 2010 tentang Reformasi Birokrasi di Kantor BPS Kota Palembang adapun hasilnya bahwa Disiplin belum sepenuhnya memenuhi harapan reformasi, hal ini ditunjukkan masih ada pelanggaran jam kerja walau dilakukan oleh segelintir pegawai, pelanggaran jam kerja berupa meninggalkan kantor dengan keperluan bukan urusan kantor tanpa izin pimpinan, Peningkatan kinerja masih tergantung sistem intensif yang diberikan, dimana sistem honorarium lebih memacu kinerja dibandingkan pemberian tunjangan kinerja, Kepemimpinan yang lemah lembut hanya cocok untuk pegawai yang pada dasarnya tidak suka melanggar disiplin, dan sebaliknya bahwa untuk memimpin pegawai yang suka melanggar disiplin diperlukan gaya komunikasi yang lugas dan gaya kepemimpinan yang tegas, Pemanfaatan fasilitas email oleh KSK belum sepenuhnya familiar demikian juga sebagian KSK menggunakan laptop hanya untuk mengetik belum digunakan dipergunakan lebih jauh sesuai fasilitas yang ada pada komputer tersebut, ini memperlihatkan KSK belum banyak yang terampil. Dan begitu pula dari segi aspek yang meliputi aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan dan sumber daya manusia aparatur. Dalam pelaksanaannya masih mendapati berbagai macam hambatan, berbagai faktor hambatan utama tersebut yaitu, koordinasi Tim Teknis BPS Kota Palembang masih belum berada di BPS Kota Palembang sendiri melainkan berada di dinas-dinas lain.

Referensi

- Andinito, N. (2017). Perkembangan Reformasi Birokrasi Organisasi Publik dan Partisipasi Publik. *Jurnal Good Governance*, 13(2). <https://doi.org/10.32834/gg.v13i2.33>
- Asriani, D. (2017). Analisis Kesiapan Pegawai Menerima Perubahan untuk Penerapan Balance Scorecard di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. *Tesis*. Universitas Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; Reformasi Birokrasi 2011 buku1
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; Reformasi Birokrasi 2011 buku2

- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik. Upaya dan Capaian Tahun 2010-2014
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; (<http://bps.go.id/>, diakses 10 September 2016); Tentang BPS Republik Indonesia
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; (<http://rb.bps.go.id/>, diakses 10 September 2016); Reformasi Birokrasi
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; (<http://statcapcerdas.bps.go.id/>, diakses 10 September 2016); Reformasi Birokrasi
- Badan Pusat Statistik Republik Indonesia; (<https://community.bps.go.id/>, diakses 10 September 2016); Reformasi Birokrasi
- Cahyadi, A. (2016). Penerapan Good governance dalam Pelayanan Publik (Studi Tentang Kualitas Pelayanan Elektronik Kartu Tanda Penduduk Berbasis Good Governance Di Kecamatan Sukolilo Surabaya). *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(2), 479–494. <https://doi.org/10.30996/jpap.v2i02.1004>
- Desi, S., & Rusmiwari, S. (2016). Orientasi Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 5(3), 152–155. <https://doi.org/10.33366/jisip.v5i3.295>
- Haryono. (2016). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum Dan HAM RI (Implementation of Bureaucracy Reform in The Ministry of Justice and Human Rights). *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(3). <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2016.V10.227-242>
- Greenberg, J., & Baron, R. (2017). *Behavior in Organizations*. Bandung: Sinar Baru.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah 2010-2014
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga Dan Pemerintah Daerah 2012
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Penilaian Dokumen Usulan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Pelaksanaan Quick Wins 2011

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Penataan Tatalaksana (Business Process) 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia; Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bag
- Kementerian/ Lembaga Dan Pemerintah Daerah 2011
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (www.menpan.go.id, diakses 20 Januari 2016); Reformasi Birokrasi
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi (Edisi 9 Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Leo, A. (2017). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi sebagai Pelayanan Publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v9i1.1421>
- Mustofa, A. (2016). Reformasi Menuju Lokal Government Caouncil yang Berkualitas. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(2), 320–342. <https://doi.org/10.30996/jpap.v2i02.993>
- Nugroho, R. (2012). *Public Policy*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Puspito, E. (2015). Reformasi Pelayanan Penyandaran Kapal dan Pengurusan Dokumentasi Barang di Kantor Administrasi Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(2). <https://doi.org/10.30996/jpap.v1i02.689>
- Robbins, S. (2015). *Prilaku Oganisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sitindjak, V. (2017). Konsep Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Inspirasi*, 8(2), 79–89.
- Sunarya, A. (2016). Reformasi Birokrasi Administrasi Pelayanan Pajak Kendaraan Bermotor Berbasis Mobile Technology di Kantor Bersama Samsat Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 2(2), 445–462. <https://doi.org/10.30996/jpap.v2i02.1003>

- Tanti, E. D., Zauhar, S., & Rochmah, S. (2018). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Pasuruan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(1), 16–21. <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/733>
- Wardana, D., & Meiwanda, G. (2017). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermartabat. *Jurnal Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*, 3(1), 331–336. <https://journal.uir.ac.id/index.php/wedana/article/view/1819/1137>
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010; Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025
- Solichin, A. W. (2014). *Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Penyusunan Model-Model Implementasi Kebijakan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (p. 117). Bandung: Alfabeta.
- Wibowo, A. (2011). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zuhad, S. F. (2018). Implementasi Kebijakan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan pada Sektor Publik (Studi tentang Aspek Penahapan Kebersertaan BPJS Ketenagakerjaan di Universitas Brawijaya Malang. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 4(1), 980–991. <https://doi.org/10.30996/jpap.v4i1.1282>