

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI
DI BPS PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**



UNIVERSITAS TERBUKA

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat
Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

TONY SUPRIANTO

NIM. 500645085

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS TERBUKA

JAKARTA

2018

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah** adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, 16 Mei 2016
Yang menyatakan,

The image shows a handwritten signature in black ink over a circular official stamp. The stamp contains the text 'UNIVERSITAS TERBUKA' and 'MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK' around the perimeter, and a central emblem. Below the signature, the name 'TONY SUPRIANTO' is printed in a bold, sans-serif font.

Tony Suprianto
NIM. 500645085

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUREAUCRACY REFORM IMPLEMENTATION IN BPS PROVINSI KALIMANTAN TENGAH

TONY SUPRIANTO
tonybps62@gmail.com
Universitas Terbuka

This study was to determine the development of the implementation of bureaucratic reforms which has been run by Badan Pusat Statistik (BPS), especially BPS Provinsi Kalimantan Tengah. The focus of this research is the analysis of developments in the implementation of bureaucratic reforms in BPS Provinsi Kalimantan Tengah from the aspect of the change area governance arrangement, the arrangement of the apparatus of human resources management system, strengthening accountability for performance and improving the quality of public services. This research is important in order to obtain a more comprehensive picture and note the obstacles and barriers that exist in the implementation of bureaucratic reforms in the BPS Provinsi Kalimantan Tengah. The research method was conducted using qualitative observation, collection of secondary data and interviews with informants methods of internal and external BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Sampling with purposive sampling methods, data analysis using analytical methods Miles and Huberman.

The results showed implementation of bureaucratic reforms in the BPS Provinsi Kalimantan Tengah has shown a good development, but still needs further improvement, among others still need for improvement of the SOP, the need for structuring the management of the archive with the standards, and plans that do not overlap the schedule, the need for recruitment is more appropriate needs, the need for mapping of career employees, the need for the implementation of job competency standards, the need for classification of positions are ideal between workload and income, the need for additional human resources to achieve workload proportionately, the need for analysis of the efficiency and effectiveness of work, the need to improve human resource capacity in the front office in order not only able to be indicative of publication, but can explain both the content of the published data in the Pelayanan Statistik Terpadu (PST) BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Keywords: bureaucratic reforms, human resources management, the performance accountability, public service

ABSTRAK

Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah

TONY SUPRIANTO
tonybps62@gmail.com
Universitas Terbuka

Penelitian ini untuk mengetahui perkembangan implementasi reformasi birokrasi yang telah dijalankan oleh Badan Pusat Statistik (BPS), khususnya di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Fokus penelitian ini yaitu analisa perkembangan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari aspek area perubahan penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber manusia aparatur, penguatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini penting agar didapat gambaran yang lebih komprehensif dan diketahui kendala dan hambatan yang ada dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Metode penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yang dilakukan dengan observasi, pengumpulan data-data sekunder dan metode wawancara terhadap informan dari internal dan eksternal BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Pengambilan sampel dengan metode *Purposive Sampling*, analisis data menggunakan metode analisis Miles dan Huberman.

Hasil penelitian menunjukkan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah menunjukkan perkembangan yang baik, namun masih perlu perbaikan lebih lanjut antara lain masih perlunya penyempurnaan SOP, perlunya penataan pengelolaan arsip dengan standar baku, dan perencanaan yang tidak tumpang tindih jadwalnya, perlunya rekrutmen pegawai yang lebih sesuai kebutuhan, perlunya mapping karir pegawai, perlunya penerapan standar kompetensi jabatan, perlunya klasifikasi jabatan yang ideal antara beban tugas dan pendapatan, perlunya penambahan SDM untuk mencapai beban kerja yang proporsional, perlunya dilakukan analisis efisiensi dan efektifitas kerja, perlunya peningkatan kemampuan SDM di *front office* agar tidak hanya mampu menjadi penunjuk publikasi, namun mampu menjelaskan secara baik isi dari publikasi BPS di Pelayanan Statistik Terpadu (PST) BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Kata Kunci : reformasi birokrasi, manajemen SDM, akuntabilitas kinerja, pelayanan publik

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS
Provinsi Kalimantan Tengah
Penyusun TAPM : Tony Suprianto
NIM : 500645085
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Senin, 16 Mei 2016

Menyetujui :

Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si
NIDN. 1123086902

Dr. Nur Hidayah, MM
NIK. 19590611201509173246

Mengetahui :

Jakarta, 16 Mei 2016

Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Direktur Program Pascasarjana,



Dr. Darmanto, M.Ed
NIP. 19591027 198603 1 003



Dr. Liestyodono Bawono, M.Si
NIP. 19581215 198601 1 009

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Tony Suprianto
NIM : 500645085
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul TAPM : Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS
Provinsi Kalimantan Tengah

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana, Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/tanggal : Sabtu, 28 Mei 2016
Waktu : Pukul 16.00 WIB - Selesai

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji :
Nama : Dr.Liestyodono B.I, M.Si

Tanda Tangan

Penguji Ahli :
Nama : Prof.Dr.Azhar Kasim, M.P.A

Pembimbing I :
Nama : Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si

Pembimbing II :
Nama : Dr.Nur Hidayah, MM

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil alamiin, puji syukur senantiasa saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) ini yang berjudul “Analisis Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah”. Penulisan ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik Universitas Terbuka. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dari mulai perkuliahan sampai pada penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan TAPM ini dan saya juga menyadari, masih banyak kelemahan dan kekurangan dalam penyusunan TAPM ini. Karena itu, saya mengharapkan adanya kritik, saran, koreksi dan masukan untuk perbaikan dan penyempurnaannya.

Pada kesempatan ini, saya menyampaikan ucapan terima kasih dengan tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Dr. Raden Biroum Bernardianto, M.Si selaku dosen pembimbing I.
2. Ibu Dr. Nur Hidayah, MM, selaku dosen pembimbing II.
3. Bapak Drs.Haholongan Simanjuntak, M.Pd selaku Kepala UPT-Universitas Terbuka UPBJJ Palangka Raya beserta rekan-rekan UT-UPBJJ Palangka Raya.
4. Bapak Dr. Darmanto, M.Ed selaku Kepala Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.
5. Bapak Dr.Liestyodono Bawono, M.Si selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka Jakarta.

6. Bapak Prof. Ojat Darajat, M.Bus., Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka
7. Bapak Hanif Yahya, S.Si, M.Si selaku Kepala BPS Provinsi Kalimantan Tengah.
8. Bapak Amos Adam Residul, S.Si, MA selaku Kepala Bagian Tata Usaha BPS Provinsi Kalimantan Tengah.
9. Pihak-pihak lainnya yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu di sini yang telah memberikan bantuan sehingga TAPM ini dapat saya selesaikan.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Palangka Raya, 16 Mei 2016

Penulis,



TONY SUPRIANTO
NIM. 500645085

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN
PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**
Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telp. 021.7415050, Fax. 021.7415588

BIODATA

Nama : Tony Suprianto
NIM : 500645085
Tempat dan Tanggal Lahir : Pontianak, 21 Mei 1976
Registrasi Pertama : Juni 2014
Riwayat Pendidikan : 1. SD MIS Bawari Pontianak tanggal lulus 20-12-1988
2. SMPN 9 Pontianak tanggal lulus 03-12-1991
3. SMUN 1 Pontianak tanggal lulus 21-01-1995
4. S1 Jurusan Statistika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Padjadjaran tanggal lulus 10-04-2002
Riwayat Pekerjaan : 1. Staf Seksi Neraca Wilayah dan Analisis Statistik BPS Kabupaten Kotawaringin Barat (2002 s.d 2007)
2. Kepala Seksi Neraca Wilayah dan Analisis Statistik BPS Kabupaten Lamandau (2007 s.d 2010)
3. Kepala Seksi Statistik Distribusi BPS Kabupaten Kotawaringin Barat (2010 s.d 2012)
4. Kepala Subbag Keuangan BPS Provinsi Kalimantan Tengah (2012 s.d sekarang)
Alamat Tetap : Jl. Kapten Piere Tendean Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah
No. Telp. / HP. : 081251616145
Email : tonybps62@gmail.com

DAFTAR ISI

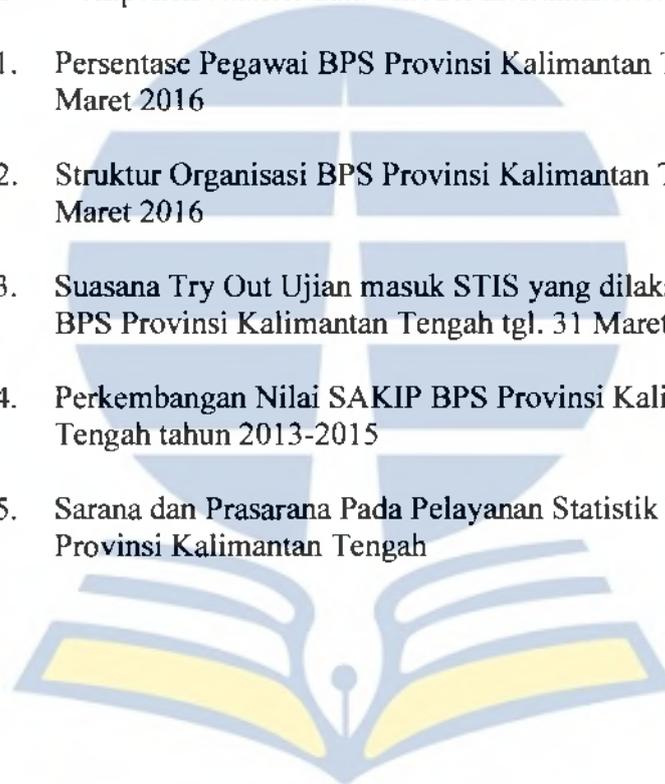
	Halaman
ABSTRACT	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori.....	13
B. Penelitian Terdahulu.....	33
C. Kerangka Berpikir.....	40
D. Operasionalisasi Konsep	42
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	46
B. Sumber informasi dan pemilihan Informan	47
C. Instrumen Penelitian.....	49
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	50
E. Metode Analisis Data.....	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	58
B. Hasil.....	62
C. Pembahasan.....	111
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	125
B. Saran.....	127
DAFTAR PUSTAKA	131

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1.	Tingkat Pencapaian Tersedianya Data dan Informasi Statistik Sosial dan Kesejahteraan 6
Tabel 1.2.	Tingkat Pencapaian Akuntabilitas Penggunaan Anggaran dan Pelaksanaan..... 7
Tabel 1.3.	Tingkat Pencapaian Metodologi Sensus dan Survei Serta Pemasukan Data..... 7
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu..... 34
Tabel 2.2.	Operasional Konsep..... 42
Tabel 3.1.	Informan dan Dasar Pertimbangannya..... 47
Tabel 4.1.	Jumlah Teknologi Informasi dan Komunikasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah 2009-2015 69
Tabel 4.2.	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap Kualitas Layanan dan Kualitas Data Statistik BPS Provinsi Kalimantan Tengah Berdasarkan Hasil Survei Kepuasan Konsumen Tahun 2015 102

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Perbaikan Kualitas Mengacu Pada Kepuasan Total Pelanggan	31
Gambar 2.2. Bagan Alur Penelitian	41
Gambar 3.1. Komponen dari analisis data : model diagram alir.....	52
Gambar 3.2. Komponen analisis data : model interaktif.....	55
Gambar 4.1. Persentase Pegawai BPS Provinsi Kalimantan Tengah per Maret 2016	60
Gambar 4.2. Struktur Organisasi BPS Provinsi Kalimantan Tengah per Maret 2016	61
Gambar 4.3. Suasana Try Out Ujian masuk STIS yang dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah tgl. 31 Maret 2016	91
Gambar 4.4. Perkembangan Nilai SAKIP BPS Provinsi Kalimantan Tengah tahun 2013-2015	97
Gambar 4.5. Sarana dan Prasarana Pada Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah	104



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Bio Data	133
Lampiran 2 : Instrumen Penelitian	134
Lampiran 3 : Pedoman Wawancara (informan dari BPS)	135
Lampiran 4 : Pedoman Wawancara (informan dari luar BPS).....	138
Lampiran 5 : Hasil Observasi/Pengamatan Peneliti	139



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman, tuntutan publik ke pemerintah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pemerintahan secara berkualitas semakin tinggi. Tingkat pelayanan publik yang berkualitas, cepat, murah dan praktis serta jauh dari praktek-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) menjadi ekpektasi publik yang harus mampu dipenuhi oleh pemerintah. Aparatur yang profesional, berintegritas dan amanah menjadi tuntutan masyarakat. Hal ini menjadikan reformasi birokrasi saat ini bukan lagi hanya sekedar menjawab tuntutan masyarakat, namun sudah menjadi kebutuhan pemerintah dan masyarakat.

Menurut Feisal Tamin (2004:86-87), aparatur negara harus bisa mengantisipasi hal-hal berikut ini :

1. Perubahan sosial yang terjadi begitu cepat di sekitar kita.
2. Kemajuan Teknologi dan Informasi dalam manajemen organisasi dan perkantoran.
3. Kemajuan sosial ekonomi yang meluas sehingga sangat membutuhkan peran birokrasi yang handal dan mumpuni.
4. *Expectancy* masyarakat yang semakin tinggi, karena terjadinya “ledakan” wawasan intelektual edukasi mereka serta pengaruh konsumsi global.
5. Meningkatnya daya kritis dan iklim demokrasi, desentralisasi dan *good governance* yang kita anut bersama, sehingga tidak “toleran” lagi pada

keterbatasan, ketidakmampuan, apalagi penyelewengan birokrasi; dan sebagainya.

Reformasi birokrasi di Indonesia mulai diimplementasikan sejak diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PERMENPAN) Nomor PER/15/M/PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi dan PERMENPAN Nomor PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen usulan Reformasi Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemeterian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Sejak terbit peraturan ini, seluruh kementerian dan lembaga pemerintahan di Indonesia mulai menerapkan reformasi birokrasi di lingkungannya masing-masing sesuai dengan karakteristik instansi terkait.

Menurut Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 11 tahun 2011 reformasi birokrasi merupakan transformasi segenap aspek dalam manajemen pemerintahan menuju pemerintahan berkelas dunia. Dalam pelaksanaannya reformasi birokrasi dilaksanakan pada aparatur pemerintah melalui pelaksanaan berbagai program dan kegiatan sebagai mana dituangkan dalam *Grand Design* reformasi birokrasi dan *Roadmap* reformasi birokrasi. Program-program reformasi tersebut ada yang berhubungan secara langsung dan ada yang tidak secara langsung dengan pencapaian keberhasilan reformasi birokrasi.

Untuk menjamin terlaksananya reformasi birokrasi secara baik, maka perkembangan reformasi birokrasi akan selalu dievaluasi. Instansi terkait harus selalu mengevaluasi dan menindaklanjuti evaluasi perkembangan reformasi

birokrasi yang dilaksanakan sehingga dapat memberikan perubahan yang nyata ke arah perbaikan yang diharapkan.

Pemerintah melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melakukan evaluasi perkembangan reformasi birokrasi yang sudah berjalan di tiap instansi pemerintah. Evaluasi perkembangan reformasi birokrasi di tiap instansi pemerintah ini dimulai dari penilaian mandiri pelaksanaan reformasi birokrasi. Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi merupakan instrumen penilaian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan secara mandiri (*self assesement*) oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah. Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi mencakup penilaian terhadap dua komponen : Pengungkit (*Enablers*) dan Hasil (*Results*). Pengungkit adalah seluruh upaya yang dilakukan oleh instansi pemerintah dalam menjalankan fungsinya, sedangkan Hasil adalah kinerja yang diperoleh dari komponen pengungkit. Hubungan sebab-akibat antara Komponen Pengungkit dan Komponen Hasil dapat mewujudkan proses perbaikan bagi instansi melalui inovasi dan pembelajaran, di mana proses perbaikan ini akan meningkatkan kinerja instansi pemerintah secara berkelanjutan. Komponen Pengungkit sangat menentukan keberhasilan tugas instansi, sedangkan Komponen Hasil berhubungan dengan kepuasan para pemangku kepentingan (<https://pmprb.menpan.go.id/welcome>).

Gerakan reformasi tidak hanya sebatas pembuatan *form-form* laporan reformasi birokrasi, melainkan yang terpenting adalah *output* dan *outcome* dari reformasi birokrasi itu sendiri sebagai wujud nyata perubahan di pemerintahan. Perubahan yang paling dirasakan oleh masyarakat yaitu dalam hal pelayanan

publik. Masyarakat semakin kritis terhadap pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Sehingga pemerintah harus melakukan gerakan reformasi yang masif pada kegiatan pelayanan publik.

Gerakan reformasi birokrasi yang sedang gencar dilakukan ini juga dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik (BPS). BPS sebagai lembaga pemerintah non kementerian yang berdasarkan UU No 16 tahun 1997 memiliki peranan yang harus dijalankan oleh BPS adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data ini didapatkan dari sensus atau survey yang dilakukan sendiri dan juga dari departemen atau lembaga pemerintahan lainnya sebagai data sekunder
- b. Membantu kegiatan statistik di departemen, lembaga pemerintah atau institusi lainnya, dalam membangun sistem perstatistikan nasional.
- c. Mengembangkan dan mempromosikan standar teknik dan metodologi statistik, dan menyediakan pelayanan pada bidang pendidikan dan pelatihan statistik.
- d. Membangun kerjasama dengan institusi internasional dan negara lain untuk kepentingan perkembangan statistik Indonesia. bertugas untuk menghasilkan data makro yang berguna untuk perencanaan pembangunan. Dewasa ini, tantangan BPS semakin besar. Tuntutan *stakeholders* terhadap kualitas data statistik semakin besar. Data statistik yang diharapkan yaitu data statistik yang komprehensif, akurat, dan *up to date*.

Peningkatan kebutuhan data berkualitas untuk keperluan perencanaan, evaluasi, penelitian dan lain-lain menyebabkan tantangan BPS semakin besar. Tuntutan *stakeholders* terhadap kualitas data statistik semakin besar. Data statistik

yang diharapkan yaitu data statistik yang komprehensif, akurat, dan *up to date*. Sehingga BPS pun bertekad untuk menjadi Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua. Untuk mewujudkan hal tersebut, cara kinerja BPS pun harus berubah. Perubahan ini diwujudkan dalam gerakan reformasi birokrasi di BPS.

Gerakan reformasi birokrasi di BPS sudah berjalan sejak lama, dan gaungnya semakin kuat sejak tahun 2010 yang ditandai dengan terbitnya naskah akademik reformasi birokrasi BPS berupa buku I dan buku II reformasi birokrasi BPS. Buku ini juga mengungkapkan bahwa BPS menyadari berbagai kelemahan, hambatan, dan tantangan yang ada, dan dari kesadaran inilah timbul semangat untuk meningkatkan upaya-upaya reformasi birokrasi yang lebih nyata dan terencana sehingga diharapkan kelemahan, hambatan dan tantangan yang ada ini dapat diatasi dengan baik.

Gerakan reformasi di BPS begitu gencar dilaksanakan di seluruh Indonesia, termasuk di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Berbagai bentuk upaya reformasi birokrasi diterapkan, mulai dari upaya peningkatan kedisiplinan pegawai, pengukuran kinerja, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan lain sebagainya yang tercakup dalam 8 (delapan) area perubahan yang ditargetkan. Kesemuanya ini ditujukan untuk mencapai efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas kinerja di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan pada akhirnya adalah untuk mencapai output kinerja sesuai harapan secara efektif, efisien dan akuntabel. Berdasarkan data akuntabilitas kinerja yang dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada tahun 2014, masih terdapat capaian kinerja yang dibawah target antara lain sebagai berikut :

Tabel 1.1. Tingkat Pencapaian Tersedianya Data dan Informasi Statistik Sosial dan Kesejahteraan Masyarakat

Indikator Kinerja	Target	Realisasi	Tingkat Capaian			Ket
	2014	2014	2014	2013	2012	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Persentase konsumen yang merasa puas dengan kelengkapan data statistik sosial dan kesejahteraan rakyat	80,00%	63,01%	78,77%	--	--	IKU
Persentase konsumen yang merasa puas dengan akurasi data statistik sosial dan kesejahteraan rakyat	80,00%	71,23%	89,04%	--	--	IKU
Persentase publikasi statistik sosial dan kesejahteraan rakyat yang rilis sesuai jadwal	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	80,00%	IKU

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja BPS Prov.Kalteng Tahun 2014

Tabel 1.2. Tingkat Pencapaian Meningkatkan Akuntabilitas Penggunaan Anggaran dan Pelaksanaan Kegiatan

Indikator Kinerja	Target 2014	Realisasi 2014	Tingkat Capaian			Ket
			2014	2013	2012	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Persentase BPS Kab/Kota yang menyusun Renstra, RK, Lakip dan PK	100%	100%	100%	100%	100%	--
Penilaian Sistem Akuntabilitas Kinerja BPS oleh Inspektorat Utama	60	51,02	85,03%	66,00%	--	--
Laporan monitoring pengadaan barang dan jasa	12	12	100%	100%	--	--

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja BPS Prov.Kalteng Tahun 2014

Tabel 1.3. Tingkat Pencapaian Meningkatkan Metodologi Sensus dan Survei Serta Pemasukan Data

Indikator Kinerja	Target 2014	Realisasi 2014	Tingkat Capaian			Ket
			2014	2013	2012	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Persentase peta wilayah administrasi dan blok sensus yang mutakhir	100%	100%	100%	100%	100%	IKU
Persentase konsumen yang merasa puas terhadap cakupan data	80,00%	86,00%	107,95%	100,00%	105,58%	IKU
Persentase pemasukan dokumen/response rate dari kegiatan survei statistik	100%	97,00%	97,09%	--	--	IKU

Sumber : Laporan Akuntabilitas Kinerja BPS Prov.Kalteng Tahun 2014

Capaian kinerja di bawah target ini menjadi *faktual problem* yang tentu tidak terlepas dari implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai mana diungkapkan di atas, implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dimaksudkan untuk peningkatan output kinerja yang efektif, efisien dan akuntabel. Sehingga perlu dipahami gambaran implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari area perubahan yang menjadi target perubahan. Selain itu, perlu diketahui gambaran kendala yang dihadapi dalam implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah untuk dicarikan solusinya sebagai upaya peningkatan akuntabilitas kinerja.

Pelaksanaan reformasi birokrasi ini tentu tidak boleh jalan di tempat, sehingga segala upaya terkait reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah perlu untuk dilakukan evaluasi secara berkala untuk diketahui proses implementasi reformasi birokrasi ini berjalan dan sejauh apa capaian hasilnya. Hal-hal yang masih menjadi penghambat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi perlu diketahui secara pasti untuk dicarikan solusi dalam menghilangkan segala hambatan yang ada. Segala kelemahan yang ada, tentu perlu disikapi dengan upaya-upaya nyata dalam rangka mempercepat proses reformasi birokrasi.

Berdasarkan penilaian dari tim evaluasi zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi/Wilayah Bersih, Bebas dan Melayani (WBK/WBBM) dari Inspektorat BPS terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah hingga tahun 2015, reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa hal yang belum mencapai ekspektasi komponen hasil.

Penilaian tersebut baru melihat dari sudut *self assesment* dan *field review* yang ada. Penilaian ini juga belum mengungkap berbagai permasalahan dan hambatan yang ada dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Selain itu, Pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah diharapkan bisa mewujudkan perubahan yang nyata dalam 8 (delapan) area perubahan, sehingga dibutuhkan pengungkapan yang lebih mendalam dari berbagai sudut pandang yang ada.

Penelitian ini merupakan upaya mengungkap proses implementasi birokrasi yang sudah berjalan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari area perubahan yang ditargetkan. Peneliti memperhatikan kewenangan yang ada di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sebagai perpanjangan kewenangan BPS di pusat, sehingga penelitian ini hanya mencakup analisis implementasi reformasi birokrasi di 4 (empat) area perubahan yang akan diteliti yaitu penataan tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

B. Perumusan Masalah

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah, merupakan kantor perwakilan BPS di lingkup Provinsi Kalimantan Tengah yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan statistik di Provinsi Kalimantan Tengah. Sebagai kantor perwakilan, maka kebijakan BPS di pusat juga menjadi kebijakan di daerah, khususnya di Provinsi Kalimantan Tengah. Salah satu kebijakan BPS adalah melaksanakan reformasi birokrasi sebagai jawaban atas tuntutan perubahan ke arah yang lebih baik.

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah melaksanakan gerakan reformasi birokrasi sesuai *roadmap* yang telah ditetapkan di BPS pusat. Reformasi birokrasi ini dilakukan mencakup perubahan pada 9 (sembilan) aspek yang disebut area perubahan yaitu penataan dan penguatan organisasi, penataan dan peraturan perundang-undangan, penataan tata laksana, peningkatan kualitas pelayanan publik, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan manajemen perubahan. Area perubahan manajemen perubahan sebelumnya tidak tercakup dalam usulan reformasi birokrasi BPS di tahun 2010, sehingga merupakan tambahan area perubahan yang bersifat baru.

Permasalahan yang muncul terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini adalah belum adanya evaluasi secara *komprehensif* yang melibatkan SDM pelaksana reformasi birokrasi, maupun pihak eksternal. Adanya evaluasi tim penilaian mandiri (*self assesment*) reformasi birokrasi BPS dan hasil *field review* oleh pihak Inspektorat BPS sudah memberikan gambaran awal capaian proses reformasi birokrasi yang dijalankan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, namun perlu dilakukan penelitian lebih mendalam terhadap SDM pelaksana reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, maupun pihak eksternal yang terkait, untuk diperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan diketahui kendala dan hambatan yang ada dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil penelitian ini akan bermanfaat bagi *stakeholders* di BPS khususnya di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Penulis memperhatikan berbagai permasalahan faktual yang ada sehingga berdasarkan hal itu semua, penulis merumuskan permasalahan penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, khususnya ditinjau dari aspek penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja, dan dari aspek peningkatan kualitas pelayanan publik?
2. Apa permasalahan/hambatan dalam implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah?

Penelitian pada empat aspek ini, karena area perubahan pada aspek penguatan organisasi, penataan dan peraturan perundang-undangan serta penguatan pengawasan masih terkait kewenangan BPS pusat. Sedangkan manajemen area perubahan manajemen perubahan merupakan pengembangan dari 4 aspek yang ada.

Pertimbangan penulis dalam mengambil lokus di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini, karena BPS Provinsi Kalimantan Tengah mempunyai lingkup koordinasi yang lebih luas dibandingkan BPS di tingkat kabupaten/kota. Sehingga hasil penelitian di BPS Provinsi Kalimantan Tengah diharapkan dapat diimplementasikan juga di BPS di tingkat kabupaten/kota di Kalimantan Tengah. Hasil penelitian ini diharapkan juga memberikan masukan bagi BPS pusat dan BPS di wilayah lainnya dalam upaya mencapai keberhasilan reformasi birokrasi di BPS.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari aspek penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
2. Untuk mendeskripsikan kendala-kendala yang menghambat capaian reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

D. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini yaitu :

1. Kegunaan dari sisi praktis yaitu mendapatkan gambaran implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah di 4 area perubahan yaitu aspek penataan tata laksana, peningkatan kualitas pelayanan publik, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, dan akuntabilitas kinerja beserta hambatannya sehingga berguna sebagai sarana dalam mendapatkan solusi perbaikan proses reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.
2. Kegunaan dari sisi teoritis yaitu sebagai sumbangsih keilmuan dalam kaitannya dengan teori reformasi birokrasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Reformasi

Menurut Sedarmayanti (2009:67), reformasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik. *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik): sistem yang memungkinkan terjadinya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergi yang konstruktif di antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

2. Birokrasi

Birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan pegawai negeri berdasarkan peraturan perundang-undangan. Birokrasi adalah struktur organisasi digambarkan dengan hierarki yang pejabatnya diangkat atau ditunjuk, garis tanggung jawab dan kewenangannya diatur oleh peraturan yang diketahui (termasuk sebelumnya), dan justifikasi setiap keputusan membutuhkan refensi untuk mengetahui kebijakan yang pengesahannya ditentukan oleh pemberi mandat di luar struktur organisasi itu sendiri. Birokrasi adalah organisasi yang memiliki jenjang, setiap jenjang diduduki oleh pejabat yang ditunjuk/diangkat, disertai aturan tentang kewenangan dan tanggung jawabnya, dan setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandat. Pemberi mandat, pada sektor swasta adalah para pemegang saham, pada sektor publik adalah rakyat (Sedarmayanti, 2009:67).

Evers (1987) mengelompokkan birokrasi ke dalam 3 pola :

- a. *Weberisasi*, yang memandang birokratisasi sebagai proses rasionalisasi prosedur pemerintah dan aparat;
- b. *Parkinsonisasi*, yang melihat birokratisasi sebagai pertumbuhan atau membengkaknya jumlah pegawai negeri;
- c. *Orwelisasi*, yang memandang birokratisasi sebagai proses memperluas kekuasaan pemerintah dengan maksud mengontrol kegiatan ekonomi dan sosial masyarakat dengan regulasi dan kalau perlu dengan paksaan (Andika M, 2011).

Weber dalam Agus Dwiyanto (2015:10) mengembangkan konsep birokrasi sebagai bentuk respons terhadap lingkungannya waktu itu, yang menurut pandangannya akan dapat diatasi dengan baik kalau pemerintah mengembangkan organisasi yang dia sebut *legal-rational*, yaitu sebuah model organisasi yang kemudian dia sebut sebagai birokrasi. Weber melihat adanya kebutuhan untuk melakukan pembagian kerja sebagai akibat semakin meluas dan kompleksnya tugas-tugas administratif secara kuantitatif. Birokrasi publik dikembangkan untuk menanggapi perluasan dan kompleksitas tugas-tugas administratif. Demokratisasi menuntut adanya institusi yang dapat menjalankan pemerintahan secara efisien dan nonpartisan. Peran ini hanya dapat dilakukan oleh birokrasi publik. Weber percaya bahwa proses administrasi dalam kegiatan itu hanya dapat efisien, rutin, dan non partisan (standar) apabila cara kerja organisasi pemerintahan itu dirancang sedemikian rupa sehingga menyerupai cara kerja sebuah mesin (Morgan, 1986). Inilah yang kemudian mengilhami Weber untuk merumuskan *ideal type of bureaucracy* dengan segala karakteristiknya.

Dengan sangat mudah kemudian dapat dipahami mengapa birokrasi itu memiliki karakteristik sebagai mana yang sekarang melekat dalam berbagai organisasi pemerintah. Mengapa harus ada pembagian kerja, hierarki, prosedur tertulis, impersonalitas, meritokrasi dan sebagainya? Jawabannya sederhana yaitu semua karakteristik tersebut dibentuk agar birokrasi dapat bekerja menyerupai cara kerja mesin. Apa karakteristik dari cara kerja yang mekanis itu? Tidak lain adalah cara kerja yang mampu mewujudkan nilai-nilai tertentu, seperti *efisiensi*, *output* yang standar, dan kepastian.

Weber sangat terpengaruh oleh pemikiran *Taylorism* atau *Scientific management* yang mengajarkan pemisahan antara pekerjaan "*thinking*" dan "*doing*". Efisiensi akan dapat ditingkatkan apabila diterapkan spesialisasi antara mereka yang menjalankan fungsi "*thinking*", seperti pengambilan keputusan dan perencanaan, dan yang menjalankan fungsi "*doing*", yaitu yang akan melaksanakan keputusan ataupun perencanaan yang telah dihasilkan (Morgan, 1986:30). Pengambilan keputusan dalam birokrasi hanya dilakukan oleh mereka yang ada dalam hirarki struktur-struktur. Mereka adalah orang-orang yang terpilih untuk menjalankan fungsi pengambilan keputusan (*thinking*). Sedangkan mereka yang berada di luar struktur bertugas sebagai staf pelaksana (*doing*).

Kritik keras terhadap birokrasi Weberian pernah muncul dari para pengikut teori *Public Choice* dan *New Public Management* (NPM), yang menjadi inspirasi dari gerakan *Reinventing Government*. Gerakan *Reinventing Government* di negara-negara barat telah mendorong pengembangan birokrasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan konsep Tipe Ideal Birokrasi Weberian. *Reinventing Government* mendorong adanya desentralisasi kekuasaan ke bawah.

standar prosedur operasi yang lentur, kreativitas dan inovasi, jenjang kekuasaan yang *flat*, serta sistem kepegawaian yang lebih terbuka dan kompetitif (Osborne dan Gabler, 1992; Osborne dan Plastrik, 1997). Karakteristik ini jelas berbeda dengan Tipe Ideal Birokrasi Weberian yang mengajarkan sentralisasi kekuasaan di tangan mereka yang menduduki hierarki kekuasaan, prosedur yang tertulis, pembagian kerja yang rinci (*rigid*), serta sistem karir yang tertutup dan berbasis pada kecakapan (*merit*).

Menurut Sedarmayanti (2009:71), birokrasi publik memiliki peran penting dalam pengelolaan kebijakan publik. Birokrat publik adalah para birokrat karier profesional yang memiliki pengalaman dalam pengelolaan kebijakan publik, sulit tertandingi oleh politikus dan pejabat politik. Birokrat publik adalah profesional yang dengan sukarela mengabdikan hidupnya dalam birokrasi, mereka tidak dipilih, tapi melamar untuk menjalankan kariernya dalam birokrasi publik. Pemerintah hanya akan dapat dijalankan oleh birokrat profesional yang berkarier dalam bidang itu. Birokrasi merupakan pilar keempat dalam negara demokrasi setelah legislatif, yudikatif dan eksekutif.

Birokrasi sangat diperlukan dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan negara. Hal ini untuk memperlancar pelayanan di sektor publik, meskipun di satu sisi birokrasi dianggap sebagai penghambat, karena hirarkis, tidak efisien, tidak fleksibel dan tidak efektif serta tidak otonom. Untuk itulah pada abad 19 birokratisasi dalam pelayanan publik menjadi tujuan reformasi administrasi (Kyarimpa, 2009 : 39) dalam Haniah Hanafie (2012).

3. Reformasi Birokrasi

Menurut Sedarmayanti (2009:71), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas.

Reformasi birokrasi berarti :

1. Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak)
2. Perubahan penguasa menjadi pelayan
3. Mendahulukan peranan dan wewenang
4. Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir
5. Perubahan manajemen kinerja
6. Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), melalui :
 - a. **Penataan kelembagaan**, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).
 - b. **Penataan ketatalaksanaan**, mekanisme, sistem, prosedur sederhana, ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
 - c. **Penataan sumber daya manusia aparatur**, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera).
 - d. **Akuntabilitas**, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif

- e. **Pelayanan dan kualitas pelayanan**, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *Good Governance* (kepemrintahan yang baik).

Tujuan reformasi birokrasi menurut Effendi (2007) dalam Rahmat Subagio (2012:38) yaitu diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*good governance*), pemerintahan yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN.

Salah satu pangkal dari KKN adalah adanya praktek *mark up* (pembengkakan anggaran). Osborne dan Gaebler (1996) dalam Agus Dwiyanto (2015 : 54) mengungkapkan bahwa pembengkakan anggaran dalam birokrasi juga difasilitasi oleh kecenderungan birokrasi mengalokasikan anggaran atas dasar input. Masih menurut Agus Dwiyanto (2015), birokrasi publik di Indonesia melakukan alokasi dan distribusi anggaran atas dasar kebutuhan atau *input*, bukan berdasarkan atau mempertimbangkan *output*. Untuk itu, menurut Dwiyanto (2015), sistem pengelolaan anggaran pemerintah masih perlu diperbaiki agar menjadi suatu sistem yang benar-benar berorientasi pada hasil dan mampu mendorong perbaikan kinerja pemerintah. Selain harus disertai dengan perbaikan sistem kontrol dan transparansi, sistem pengelolaan anggaran juga harus diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja.

Reformasi birokrasi diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik sehingga terwujud pelayanan publik yang prima. Visi BPS sebagai Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua, merupakan bukti nyata bahwa tujuan

yang ingin dicapai adalah memberikan pelayanan yang terbaik dalam menyediakan data statistik yang berkualitas dan terpercaya untuk semua.

Finkelstein (2000) dalam Agus Dwiyanto (2015:60) mengungkapkan bahwa prosedur pelayanan publik dikembangkan dengan lebih mengacu kepada kepentingan pemerintah dan pejabat birokrasi, bukan kepentingan para pengguna layanan. Akibatnya prosedur birokrasi menjadi sangat panjang dan rumit karena prosedur bukan hanya dikembangkan untuk menjamin kepastian pelayanan, tetapi yang lebih utama adalah untuk melakukan fungsi kontrol agar *moral hazard* tidak terjadi.

Pelayanan yang berkualitas merupakan titik awal untuk membentuk *Good Governance*. Menurut Deddy Mulyadi (2015 : 201), "Pelayanan publik sangat strategis sebagai *entry point* untuk mewujudkan *Good Governance*. Perbaikan dan peningkatan pelayanan publik dianggap memiliki dampak luas dan berpengaruh terhadap: perbaikan manajemen kinerja, sikap mental, perilaku dan menumbuhkan kepedulian dan komitmen aparat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta menumbuhkan kepercayaan masyarakat.

Dengan demikian, inti dari output birokrasi modern adalah pelayanan. Reformasi birokrasi hanya akan berhasil kalau mampu merubah budaya birokrasi sebagai budaya melayani. Berbeda dengan budaya birokrasi di jaman kerajaan ataupun jaman kolonial dulu. Konsep birokrasi tempo dulu, *mindset* sebagai penguasa dan pengabdikan penguasa, sudah tidak pas lagi diterapkan pada kondisi masyarakat modern seperti saat ini. Gambaran ini sebagai mana menurut Agus Dwiyanto (2015:289) :

“Reformasi birokrasi hanya akan berhasil kalau mampu merubah budaya birokrasi. *Mindset* sebagai penguasa dan orientasi kekuasaan harus digusur dan diganti dengan pola pikir sebagai pelayanan dan orientasi pada pelayanan. Selama ini pola pikir sebagai penguasa dan orientasi pada kekuasaan diwarisi dari birokrasi kerajaan dan kolonial. Dalam zaman kerajaan birokrat adalah abdi dalem dan bukan abdi kawula (rakyat). Birokrasi tidak dibentuk untuk mengurus kepentingan rakyat tetapi untuk mengurus kepentingan raja dan kerajaan. Pola pikir seperti ini dipelihara dan diperkuat pada zaman kolonial. Birokrasi adalah instrumen untuk mempertahankan kekuasaan kolonial, bukan untuk mensejahterakan rakyatnya”.

Menurut Feisal Tamin (2004 : 74), reformasi birokrasi yang dimaksudkan ialah adanya pembaharuan dan penyesuaian untuk membentuk kembali pada maksud semula diadakannya birokrasi pemerintah, didefinisikan berbagai kalangan melalui bermacam-macam *angle*, berkonotasi mencapai kebaikan birokrasi pemerintah di negara demokratis yang betul-betul sesempurna-sempurnanya, berorientasi kepada kepentingan publik dengan menerapkan manajemen yang semakin modern.

Feisal Tamin (20014:92) juga berpendapat bahwa reformasi birokrasi harus bisa menjawab kelemahan-kelemahan dan tantangan-tantangan itu, melalui penataan PNS yang dilakukan secara terencana dengan beberapa sasaran :

- a. Memperjelas tugas dan tanggung jawab PNS pada masing-masing organisasi pemerintahan, dengan melakukan penyesuaian jumlah dan komposisi yang benar-benar sesuai kebutuhan setiap organisasi, juga mengadopsi prinsip *learning organization* yang kenyal dan dinamis sesuai kemajuan zaman.
- b. Kinerja yang maksimal, karena penempatan sesuai dengan kompetensi.
- c. Distribusi pegawai yang proporsional, tidak timpang antar instansi dan daerah.
- d. Diklat diadakan, semata-mata untuk mendukung peningkatan kompetensi dan pengembangan karier.

- e. Adanya dorongan atau motivasi PNS untuk meningkatkan kinerja karena sistem penggajian yang adil dan layak. Dalam kesejahteraannya, PNS juga mutlak harus terus menerus dibina, serta tenang melakukan *learning by doing* diri sendiri agar mencapai kapabilitas internasional.

4. Penataan tata laksana

Menurut Sedarmayanti (2009 : 88-89), penataan ketatalaksanaan/manajemen dilaksanakan dengan memperhatikan :

- a. Mekanisme/sistem kerja internal,
- b. Prosedur kerja
- c. Hubungan kerja eksternal
- d. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian
- e. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja
- f. Otomatisasi administrasi perkantoran
- g. Pemantauan teknologi informasi (E-Gov)
- h. Pengelolaan kearsipan yang handal

Tujuan pendayagunaan ketatalaksanaan adalah : mewujudkan tata laksana yang ringkas, simple, efektif, efisien dan transparan serta memberikan pelayanan prima dan pemberdayaan masyarakat.

Kebijakan ketatalaksanaan antara lain :

- a. Diarahkan pada perubahan sistem manajemen dengan konsep manajemen modern agar cepat, akurat, pendek jaraknya.
- b. Pemanfaatan teknologi modern di lingkungan instansi pemerintah

Sasaran pendayagunaan ketatalaksanaan :

menyederhanakan dan menertibkan sistem tata kelola, prosedur dan mekanisme kerja aparatur pemerintahan.

Strategi pendayagunaan ketatalaksanaan antara lain :

- a. Pemangkasan dan eliminasi mekanisme sistem kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang memberi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).
- b. Deregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintahan.
- c. Perumusan *Standard Operating Procedures* (SOP) administrasi pemerintahan.
- d. Penyusunan hubungan kerja eksternal atau tata hubungan kewenangan antar lembaga, antar pemerintah pusat dan daerah serta antar daerah.
- e. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan Electronic Government (E-Gov) dalam rangka modernisasi administrasi dan manajemen pemerintahan.
- f. Penataan pengelolaan arsip secara baik dan benar.
- g. Otomatisasi administrasi perkantoran.
- h. Proses pengadaan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian.
- i. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan yang berlaku
- j. Implementasi akuntabilitas, transparansi, dan lain-lain
- k. Merubah paradigma manajemen Unit Pelaksana Pelayanan Pemerintah (UP3) dari manajemen birokratik ke manajemen wirausaha

Jones (2001:49) berpendapat tentang SOP yaitu :

“Written rules and standard operating procedures (SOPs) and unwritten values and norms help to control behavior in organization. They specify how an employee is to perform his or her organization role, and they set forth the tasks and responsibilities associated with that role.”

Berdasarkan pendapat ini, maka SOP merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. SOP mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur

Menurut Ivancevich (1992) dalam Yun Iswanto (2012:2.21), secara formal terdapat beberapa alasan utama yang ingin dicapai di dalam perencanaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien :

- a. Lebih memuaskan dan lebih baik dalam mengembangkan karyawan; dan
- b. Lebih efektif dalam perencanaan peluang kerja yang sama (*equal*)

Hadari Nawawi (1998:42) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Reformasi birokrasi diharapkan mampu membentuk organisasi yang fleksibel sehingga dapat memenuhi segala tuntutan yang dibebankan kepadanya. Salah satu upaya pembentukan organisasi yang fleksibel yaitu dengan menempatkan SDM yang tepat dalam bagian/bidangnya yang memiliki profesionalisme/kompetensi yang sesuai. Menurut Wilfridus B. Elu dan Agus Joko Purwanto (2011;6.20), penekanan atas kompetensi menunjukkan pentingnya nilai

tambah berbasis pengetahuan dan kearifan dalam membangun organisasi sebagai suatu jaringan relasi-relasi. Dengan demikian dapat dihasilkan suatu organisasi fleksibel yang tangguh karena dibangun di atas pondasi unsur-unsur paling berpengetahuan dalam bidangnya masing-masing (*competence-based relationship enterprise*).

Arthur W.Sherman dan George W Bohlander dalam Nawawi (1998:137) mengemukakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan di luar organisasi. Tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2009:94-95), penataan sumber daya manusia aparatur dilaksanakan dengan memerhatikan :

- a. Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian
- b. Sistem diklat yang efektif
- c. Standar dan peningkatan kinerja
- d. Pola karier yang jelas dan terencana
- e. Standar kompetensi jabatan
- f. Klasifikasi jabatan
- g. Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional
- h. Rekrutmen sesuai prosedur
- i. Penempatan pegawai sesuai keahlian
- j. Remunerasi memadai

k. Perbaiki sistem informasi manajemen kepegawaian

Perencanaan kebutuhan pegawai dilaksanakan dengan berdasarkan ;

- a. Memberdayakan secara optimal pegawai yang sudah ada dalam organisasi.
- b. Memperhatikan beban kerja yang ada saat ini dan memperkirakan beban kerja masa yang akan datang
- c. Memperhatikan kualifikasi pendidikan dan pelatihan yang diperlukan institusi unit organisasi
- d. Memperhatikan kebijakan umum pemerintah dalam pengadaan pegawai, misal : kehijakan *minus growth* atau *zero growth* dengan mempertahankan formasi pegawai yang tersedia.

Inti penataan sumber daya manusia/aparatur adalah :

- a. Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian.
- b. Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sistem, pendidikan dan latihan yang efektif
- c. Standarisasi dan peningkatan kinerja
- d. Pola karier yang jelas dan terencana.

Terkait dengan beban kerja yang proporsional, menurut Silalahi (1994:60), beban kerja harus jelas diuraikan dalam uraian jabatan, uraian spesifikasi jabatan. Yang disebut terlebih dahulu adalah satu uraian yang mengandung identitas jabatan itu, peranannya dalam organisasi, hubungan kerja pejabat yang bersangkutan, wewenang dan tanggung jawab, tugas-tugas dan tanggung jawab. Spesifikasi jabatan menjelaskan pendidikan, latihan dan pengalaman, dan kemampuan minimum yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut. Di samping mempermudah proses seleksi dan penempatan tenaga kerja yang tepat.

analisis secara mikro dapat juga dipergunakan untuk menyusun program-program pembinaan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka menurut Sedarmayanti (2009:95), kondisi yang diharapkan dengan penataan sumber daya manusia adalah sumber daya manusia aparatur diarahkan pada peningkatan pendayagunaan Pegawai Negeri Sipil melalui perbaikan jumlah, komposisi, kompetensi, dan distribusi Pegawai Negeri Sipil yang ada pada tiap instansi pemerintah antara lain :

- a. Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian
- b. Menyempurnakan sistem dan kualitas materi dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil
- c. Mengupayakan ada standar dan peningkatan kinerja
- d. Penyusunan dan penyempurnaan pola karier yang jelas dan terencana
- e. Ada standar kompetensi jabatan yang diberlakukan
- f. Jumlah, jenis, dan kualifikasi pegawai ditetapkan berdasarkan analisis beban kerja (klasifikasi jabatan kelas)
- g. Terwujudnya pembagian tugas, fungsi dan beban kerja proporsional/mengutamakan hak dan kewajiban
- h. Menyempurnakan sistem rekrutmen dan sistem promosi pegawai, berdasarkan kinerja faktual.
- i. Menerapkan azas *the right man and the right place and the right man on the right job* (menempatkan orang yang tepat di tempat yang benar sesuai keahliannya)
- j. Terwujudnya pelaksanaan sistem remunerasi yang memadai
- k. Mengoptimalkan efektivitas sistem informasi manajemen pegawai

- l. Menyiapkan dan menyempurnakan berbagai peraturan/kebijakan manajemen kepegawaian
- m. Pada tiap unit organisasi dapat ditentukan komposisi pegawai berdasarkan jabatan secara tepat. Setiap pemangku jabatan harus mempunyai kejelasan peran dan optimal dalam pencapaian misi organisasi.
- n. Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme sumber daya manusia/aparatur dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab
- o. Perbaiki sistem penggajian yang lebih adil, layak, dan mendorong peningkatan kinerja
- p. Mengembangkan profesionalisme PNS melalui penyempurnaan aturan dan etika serta mekanisme penegakan hukum disiplin dan lainnya.
- q. Setiap pegawai perlu memenuhi persyaratan jabatan sesuai peringkat, lingkup tugas, tanggung jawab jabatan yang dipangkunya.
- r. Memperbaiki sistem pengawasan dan disiplin pegawai
- s. Pemantapan sistem penilaian kinerja dan pola karier pegawai.

6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Evaluasi kinerja bertujuan mengetahui pencapaian realisasi, kemajuan dan kendala yang dijumpai dalam rangka peneapaian misi, agar dapat dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program/kegiatan di masa mendatang. Dalam evaluasi kinerja dilakukan analisis efisiensi dan efektivitas. Analisis efisiensi dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara output dengan input, sehingga akan dapat digambarkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh instansi pemerintah. Di samping analisis efisiensi dilakukan analisis tingkat

efektivitas yang menggambarkan tingkat kesesuaian antara tujuan dan hasil, manfaat/dampak. Selain evaluasi efisiensi dan efektivitas, evaluasi hendaknya dilakukan terhadap setiap pekerjaan kinerja yang terjadi, baik terhadap penyebab perbedaan maupun strategi pemecahan masalah yang telah dan akan dilaksanakan.

Untuk memperkaya analisis kinerja, perlu dilakukan perbandingan antara :

- a. Kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan.
- b. Kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya.
- c. Kinerja instansi dengan kinerja instansi lain yang unggul di bidangnya maupun dengan kinerja sektor swasta
- d. Kinerja nyata dengan kinerja di negara lain atau dengan standar internasional.

Selanjutnya dilakukan analisis percepatan akuntabilitas kinerja. Dari kesimpulan evaluasi perlu dibuat analisis pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan, meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan dan misi serta visi sebagai mana ditetapkan dalam perencanaan strategik. Dalam analisis ini perlu pula dijelaskan proses dan nuansa pencapaian sasaran dan tujuan secara efektif, efisien, dan ekonomis, sesuai kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan. (Sedarmayanti (2009:111).

Manfaat manajemen strategis menurut David (2002:15) adalah :

- a. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.

- b. Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
- c. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan atihan inisiatif serta imajinasi.
- d. Mendatangkan laba
- e. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal
- f. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing
- g. Meningkatnya produktivitas karyawan
- h. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan
- i. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

7. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik, maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2007:4-5) dalam Hardiansyah (2011:11).

Zeithaml (1990:21-22) menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu *expected service* dan *preceived service* yang ditentukan oleh *dimension of service quality* yang terdiri dari sepuluh dimensi yaitu :

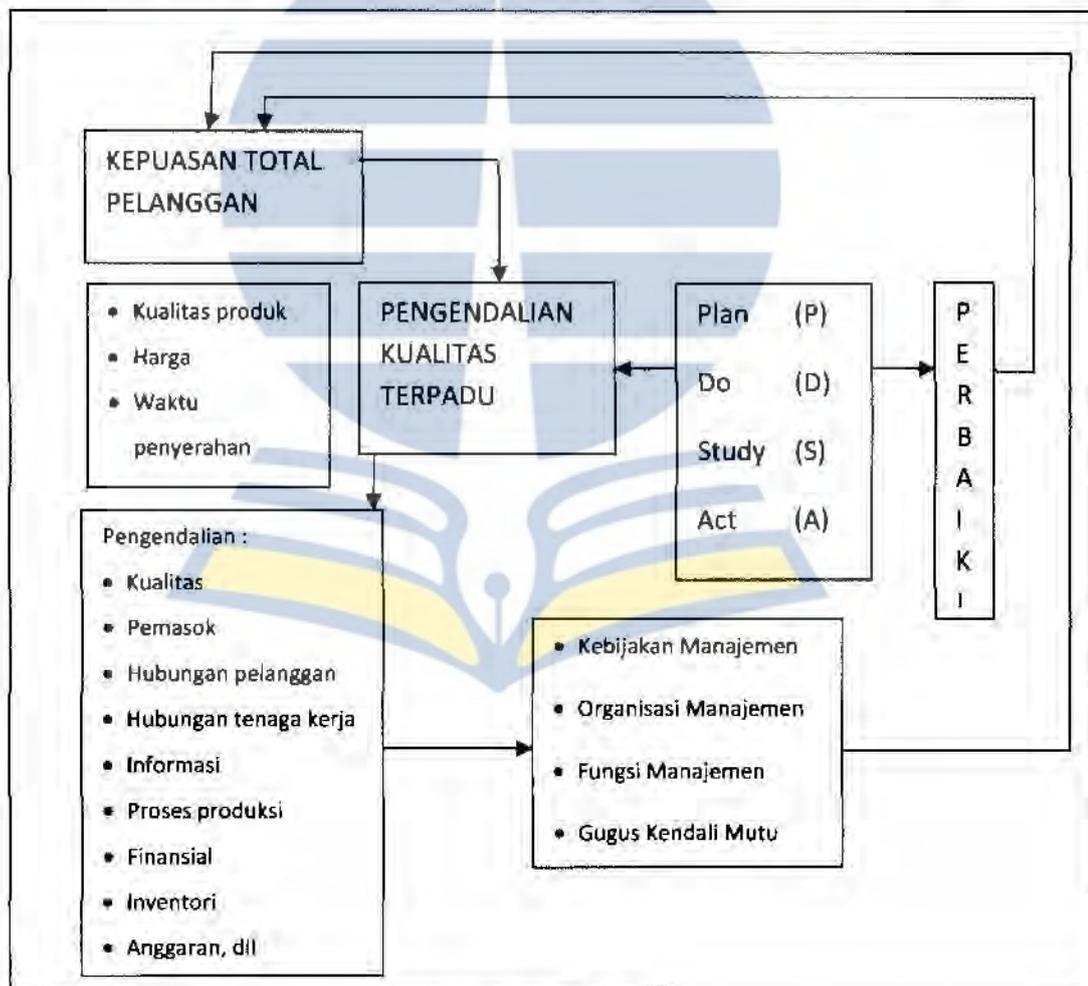
(1) *Tangibles. Appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials;* (2) *Reliability. Ability to perform the promised service dependably and accurately;* (3) *Responsiveness. Willingness to help customers and provide prompt service;* (4) *Competence. Possession of Required skill and knowledge to perform service;* (5) *Courtesy. Politeness, respect, consideration and friendliness of contact personnel;* (6) *Credibility. Trustworthiness, believability, honesty of the service provider;* (7) *Feel secure. Freedom for danger, risk, or doubt;* (8) *Access. Approachable and easy of contact;* (9) *Communication. Listens to its customers and acknowledges their comments. Keep customers informed. In a language which they can understand;* and (10) *Understanding the customer. Making the effort to know customers and their needs.*

Berdasarkan uraian di atas, dijelaskan bahwa ukuran kualitas pelayanan memiliki sepuluh dimensi, yaitu *Tangible* (terlihat/terjamah), terdiri dari fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi; *Realible* (kehandalan), terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat; *Responsiveness* (tanggap), kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan; *Competence* (kompeten), tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan; *Courtesy* (ramah), sikap atau perilaku ramah, bersahabat, dan tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi; *Credibility* (dapat dipercaya), sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat; *Security* (merasa aman), jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko; *Access* (akses), terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan; *Communication* (komunikasi), kemauan pemberi pelayanan untuk

mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru ke masyarakat; dan *Understanding the customer* (memahami pelanggan), melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan. Hardiansyah (2011:11)

Vincent Gasperz (1997) dalam Sedarmayanti (2009:257), memberikan gambaran perbaikan kualitas mengacu pada kepuasan total pelanggan sebagai mana gambar berikut :

Gambar 2.1. Perbaikan Kualitas Mengacu Pada Kepuasan Total Pelanggan



Sumber : Vincent Gasperz (1997)

Menurut Vincent Gasperz (1997) langkah menghilangkan hambatan :

- a. Identifikasi hambatan yang ada
 - b. Mengkategorikan hambatan yang ada
 - c. Menetapkan prioritas untuk diselesaikan
 - d. Menyelesaikan masalah
 - e. Komunikasi
 - f. Evaluasi terus-menerus
 - g. Perbaikan terus menerus dengan menggunakan model USE PDSA :
 - U *Understand service quality improvement needs* (memahami kebutuhan perbaikan kualitas).
 - S *State the quality problem(s)* (mengevaluasi akar penyebab kualitas)
 - E *Evaluate the root cause(s)* (merencanakan penyelesaian masalah kualitas)
 - P *Plan the solution(s)* (merencanakan penyelesaian masalah kualitas)
 - D *Do or implement solution(s)* (melaksanakan/menerapkan rencana solusi terhadap masalah kualitas).
 - S *Study the solution (s) results* (mempelajari hasil solusi terhadap masalah kualitas).
 - A *Act to standardize the solution(s)* (bertindak untuk menstandarisasikan solusi masalah kualitas)
 - h. Hubungan pemasok pelanggan.
 - i. Pemberdayaan pegawai
 - j. Pendidikan dan pelatihan
- Dimensi untuk perbaikan kualitas :
- a. Ketepatan waktu pelayanan

- b. Akurasi pelayanan
- c. Kesopanan dan keramahan.
- d. Tanggung jawab.
- e. Kelengkapan.
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan.
- g. Variasi model pelayanan.
- h. Pelayanan pribadi.
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan.
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya.

B. Penelitian Terdahulu

Pentingnya reformasi birokrasi dalam merubah tatanan kehidupan masyarakat dan terutama merubah pola pikir dan pola kerja para aparatur negara menjadikan kajian tentang reformasi birokrasi menarik untuk dilakukan. Beberapa penelitian sebelumnya tentang reformasi birokrasi ini antara lain :

Tabel. 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul dan tahun penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Susi Ratnawati (Dosen Fisip Ubara Surabaya)	Pengembangan Model dan Strategi Reformasi Birokrasi Yang Berorientasi Pada Pelayanan Publik Untuk Mewujudkan <i>Good Governance</i> di	Desain penelitian adalah deskriptif dengan mengintegrasikan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data dengan wawancara, Focus Group Discussion,	Lokasi penelitian di Kantor Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Pemerintah Kota Surabaya, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Strategi Reformasi Birokrasi antara lain dengan peningkatan inovasi-inovasi baru dalam pelayanan publik, mengedepankan prinsip-prinsip Kontrak Layanan Publik yang mengedepankan masyarakat tidak hanya sebagai pengguna (user) namun juga menjadi penentu kebutuhan layanan, keharusan bagi pegawai untuk paham <i>good governance</i> sehingga bekerja secara professional, responsif terhadap kepentingan publik. Kelemahan yang ditemukan : kurang responsif, kurang informatif, kurang <i>accessible</i> , birokratis, kurang mendengar aspirasi masyarakat dan inefisien. Faktor-faktor yang berpengaruh : Sumber daya manusia, kelembagaan. Pengembangan model reformasi birokrasi yang

		daerah (Jurnal : 2011)	serta pengamatan observasi langsung. Teknis analisis dengan <i>cross check</i> analisis.	berorientasi pelayanan publik : PNS yang kreatif, inovatif dan proaktif; mengurus ijin cepat dan mudah; biaya transparan, akses ke pemerintah cepat, mudah diakses, masyarakat sebagai pusat perhatian.
2.	Joaquim Andre Q .Silva	Peranan Budaya Organisasi Dalam Reformasi Birokrasi (Jurnal ; 2014)	Metode penelitian kualitatif melalui observasi, wawancara dan metode dokumentasi.	Penelitian pada UPT Arkeologi menunjukkan budaya organisasi belum menunjukkan perannya dalam reformasi birokrasi. Akibatnya budaya organisasi tidak berperan dalam perubahan atau reformasi birokrasi. Budaya organisasi yang diperlukan untuk reformasi birokrasi yaitu : kepemimpinan yang visioner, inovatif, inisiatif, berani mengambil resiko, pengarahan yang ketat, manajemen yang baik, adanya insentif, pengawasan yang kuat, tidak individualistic, dan pola komunikasi yang tidak terlalu formal.

3.	Rahmat Subagio	Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok (Thesis : 2012)	Metode penelitian secara kuantitatif dan kualitatif. Metode penelitian kuantitatif dengan melakukan survei dalam bentuk kuisisioner kepada pegawai untuk penelitian pada variabel penataan kelembagaan, penataan ketatalaksanaan,	Penelitian pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok. Penelitian menunjukkan reformasi birokrasi di obyek penelitian bermutu baik pada 5 aspek yang diteliti, namun masih ditemukan beberapa faktor yang kurang baik yaitu pola karir, penempatan pegawai, penggunaan dana operasional, dan standar pelayanan. Rekomendasi peneliti yaitu : pemberian motivasi dan refreshing ke pegawai secara berkelanjutan, inovasi sistem dan prosedur pelayanan, penggunaan teknologi informasi yang terpadu dengan sistem lain, otomatisasi sistem, dan modernisasi kantor pelayanan di luar kantor utama.
----	-------------------	--	--	---

			<p>sumber daya manusia, dan akuntabilitas.</p> <p>Survei ke pengguna jasa untuk meneliti variabel pelayanan umum dari pengguna jasa.</p> <p>Penelitian dengan Metode kualitatif dengan melakukan wawancara pada informan untuk</p>
--	--	--	--

			memberikan pendapat terhadap semua variabel yang diteliti.	
4.	Aninda Yusmiati Dewi dan Meirinawati	Analisis Reformasi Birokrasi (Studi Deskriptif Pelayanan Publik di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN))	Metode penelitian deskriptif kualitatif.	Penelitian pada KPPN Surabaya I dengan hasil penelitian : KPPN Surabaya I melaksanakan reformasi birokrasi dalam hal pelayanan dengan indikator yang meliputi kesederhanaan berupa pembagian dalam struktur organisasi dalam sistem pelayanan yang memberikan dampak pada proses penyelesaian SPM menjadi SP2D lebih singkat. Indikator kejelasan yaitu reformasi birokrasi membawa perubahan pada SOP (Standar Operational Procedure), sehingga pelayanan lebih cepat. Berkaitan dengan kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan yaitu adanya remunerasi sebagai kompensasi reformasi birokrasi, sehingga digunakan sebagai sistem pengendali kedisiplinan, kesepakatan

		Surabaya I		pengguna seragam menjadi nilai kesopanan, dan indikator keramahan yaitu dengan adanya peningkatan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi, proses penyeleksian pegawai dengan assesment, untuk meningkatkan keramahan kepada pengguna layanan. Indikator keamanan terletak pada perubahan penggunaan sistem antrian dengan menggunakan antrian berbasis teknologi <i>fingerprint</i> .
5.	Haniah Hanafie (Dosen Fisip UIN Jakarta)	Strategi Reformasi Birokrasi		Meskipun pemerintah telah mencanangkan strategi reformasi birokrasi, bukan berarti K/L dan Pemda tidak bisa berkreasi dalam menentukan strategi reformasi di daerahnya, karena situasi dan kondisi setiap daerah berbeda-beda.

C. **Kerangka Berpikir**

Sebagai mana diungkap pada perumusan masalah bahwa masalah yang akan diteliti adalah bagaimana perkembangan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari aspek penataan tata laksana, peningkatan kualitas pelayanan publik, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, dan akuntabilitas kinerja maka dapat dibuat bagan kerangka berpikir sebagai mana bagan berikut :



Gambar . 2.2. Bagan alur Penelitian



D. Operasional Konsep

Operasional konsep atau definisi operasional dimaksudkan untuk memberikan definisi yang jelas dalam penelitian sehingga tidak menimbulkan berbagai pengertian yang akan mengundang masalah dalam penelitian. Definisi operasional menurut Kerlinger (1996:51), dalam Harbani Pasolong (2013:88) yaitu meletakkan arti pada suatu konstruk atau variabel dengan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur konstruk atau variabel itu.

Operasional konsep pada penelitian ini disusun dengan memperhatikan tinjauan teoritis terkait reformasi birokrasi dan memperhatikan pula kewenangan maupun tugas pokok dan fungsi BPS di daerah, sehingga lebih relevan untuk diteliti, sehingga variabel penelitiannya disusun dengan kegiatan dan indikator yang memang ada di daerah sebagai mana berikut :

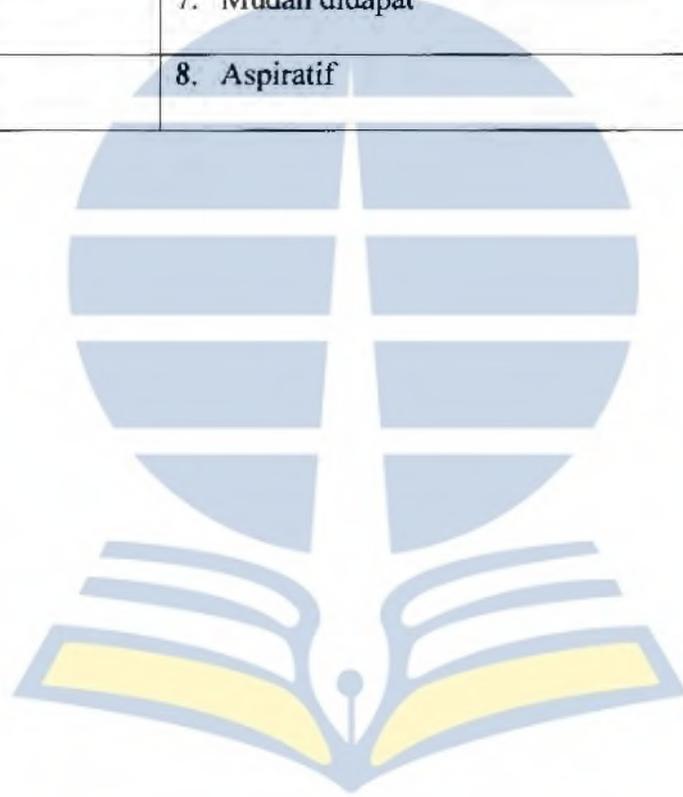
Tabel. 2.2. Operasional Konsep

No	Fokus	Indikator	No. Pertanyaan
1	Penataan tata laksana	1. Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN	1
		2. Perumusan SOP	2
		3. Pemantapan TI dan E-Government	3
		4. Penataan pengelolaan arsip	4
		5. Otomatisasi administrasi perkantoran	5

		6. Proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian	6
		7. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan	7
		8. Implementasi akuntabilitas dan transparansi	8
		9. Perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha	9
2	Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	1. Penempatan SDM yang tepat pada bagiannya	10
		2. Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM	11
		3. Sistem diklat yang efektif	12
		4. Standar dan peningkatan kinerja	13
		5. Pola karier yang jelas dan terencana	14
		6. Standar kompetensi jabatan	15
		7. Klasifikasi jabatan	16
		8. Tugas, fungsi, dan beban proporsional.	17
		9. Rekrutmen sesuai prosedur	18

		10. Remunerasi memadai	19
		11. Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian	20
		12. Perbaikan sistem pengawasan dan disiplin pegawai	21
3.	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	1. Adanya evaluasi berupa perbandingan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan	22
		2. Adanya evaluasi berupa perbandingan kinerja nyata dengan kinerja tahun sebelumnya	23
		3. Adanya analisis efisiensi (perbandingan output dengan input) dan analisis efektivitas kinerja (perbandingan tujuan dan hasil, manfaat/dampak)	24
4.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	1. Fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi (terbuka)	25
		2. Kemampuan menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan cepat	26

		3. Kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas	27
		4. Memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik	28
		5. Ramah, bersahabat dan tanggap	29
		6. Jujur	30
		7. Mudah didapat	31
		8. Aspiratif	32



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan metode deduktif, namun pengumpulan datanya bersifat kualitatif (*post positivis*). “Modified experimental-manipulative” : Para penganut pospositivisme tetap mengandalkan model-model eksperimen, manipulasi dan mengontrol variabel penelitian, menggunakan metode survey, menyusun hipotesis, seperti halnya klaim positivisme, tetapi mereka juga mengakui metode kualitatif sebagai metode ilmiah yang dapat digunakan dalam mendekati kebenaran ilmiah. Peneliti menyadari bahwa pendekatan ini memang lemah, namun karena keterbatasan yang ada, maka penelitian ini menggunakan pendekatan metode tersebut, sedangkan pengumpulan data secara kualitatif.

Pengumpulan data kualitatif ini dilakukan dengan melakukan wawancara dengan informan terpilih melalui metode *purposif sampling*, dan melakukan observasi, termasuk pengumpulan data-data sekunder yang terkait penelitian. Pendekatan kualitatif ini juga dimaksudkan untuk menggali lebih dalam tentang perkembangan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, sekaligus menggali permasalahan-permasalahan yang menghambat proses reformasi birokrasi yang sudah berjalan.

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan

Untuk metode kualitatif yang dilakukan, sumber informasi dari penelitian ini adalah para pegawai yang dianggap memiliki representasi dan memahami terhadap perkembangan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dan permasalahannya. Informan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

Tabel.3.1. Informan dan Dasar Pertimbangannya

No	Jabatan	Dasar Pertimbangan
1	Kepala Bagian Tata Usaha BPS Provinsi Kalimantan Tengah	Merupakan salah satu ketua area perubahan RB BPS Provinsi Kalimantan Tengah
2	Kepala Bidang Integrasi dan Pengolahan Diseminasi Statistik BPS Provinsi Kalimantan Tengah	Merupakan salah satu ketua area perubahan RB BPS Provinsi Kalimantan Tengah
3	Kepala Bidang Statistik Sosial	Merupakan salah satu ketua area perubahan RB BPS Provinsi Kalimantan Tengah
4	Kepala Bidang Neraca Wilayah dan Analisis Statistik	Merupakan salah satu ketua area perubahan RB BPS Provinsi Kalimantan Tengah
5	Kepala Seksi IPD	Merupakan Ketua Sekretariat RB BPS Provinsi Kalimantan Tengah
6	Kasubag Kepegawaian	Merupakan pegawai yang banyak berperan

	dan staf	dalam perkembangan kepegawaian dan hambatannya di BPS Provinsi Kalimantan Tengah
7	Kasi Statistik Produksi dan Nerwilis	Merupakan pegawai yang menjadi agen RB di BPS Provinsi Kalimantan Tengah
8	Kepala BPS Kota Palangka Raya	Sebagai perwakilan eksternal yang dapat melihat RB BPS BPS Provinsi Kalimantan Tengah sejak diterapkan hingga sekarang
9	Kepala BPS Kabupaten Barito Utara	Sebagai perwakilan eksternal yang dapat melihat RB BPS BPS Provinsi Kalimantan Tengah sejak diterapkan hingga sekarang
10	Pejabat Eksternal di SKPD/instansi lainnya	Sebagai perwakilan eksternal yang dapat melihat RB BPS BPS Provinsi Kalimantan Tengah sejak diterapkan hingga sekarang

Pada penelitian kualitatif, akan dilakukan wawancara mendalam (*deep Interview*) kepada para informan. Pada tahapan wawancara dilakukan sistem *snow ball sampling*, sehingga tidak menutup kemungkinan informan akan terus berkembang dari rencana informan yang ditentukan. Hal ini dilakukan agar diperoleh hasil penelitian yang lebih akurat dan mendalam.

1. Kerahasiaan Data

Peneliti menyadari bahwa para informan khususnya dari internal BPS merupakan birokrat yang terlibat langsung dalam proses reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Untuk itu, peneliti di awal wawancara menjelaskan terlebih dahulu bahwa kerahasiaan data dijamin sehingga diharapkan informan dapat mengemukakan pendapat/jawaban wawancara secara *objektif*, tanpa perlu khawatir terhadap konsekuensi-konsekuensi dari pendapatnya. Untuk itu, peneliti mengutip hasil wawancara tanpa menyebutkan nama informan, melainkan nomor informan dan tanggal dan tempat wawancara saja.

C. Instrumen Penelitian

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti sendiri. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian ini bukan berarti menghilangkan esensi manusiawi dari peneliti itu sendiri, tetapi kapasitas jiwa dan raganya dalam mengamati, bertanya, melacak dan mengabstraksi merupakan alat penting. Karena itu yang diharapkan dalam posisi peneliti sebagai instrumen adalah kemampuan menelitinya. Penelitian ini selain menggunakan instrumen utama peneliti, juga akan menggunakan
2. Pedoman wawancara, digunakan sebagai instrumen penunjang bagi instrumen peneliti
3. Alat perekam, digunakan sebagai instrumen penunjang agar informasi dapat ditangkap secara utuh.
4. Kamera digunakan sebagai instrumen penunjang untuk mendokumentasikan hal-hal yang terkait dengan penelitian.

D. **Prosedur Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dan yang dianggap cocok dengan penelitian ini adalah terdiri dari :

1. Wawancara, dilakukan terhadap informan terpilih dan dilakukan *snow balling* hingga data yang terkumpul mencapai titik jenuh.
2. Dokumentasi terkait hal-hal yang mendukung penguatan hasil penelitian.
4. Observasi dan pengumpulan data-data sekunder yang menguatkan hasil penelitian

E. **Metode Analisis Data**

Peneliti harus masuk kelatar tertentu yang sedang diteliti karena concernnya dengan konteks. Bagi peneliti kualitatif fenomena dapat dimengerti maknanya secara baik apabila dilakukan interaksi dengan subyek melalui wawancara mendalam dan diobservasi pada latar dimana fenomena tersebut sedang berlangsung serta teknik dokumentasi sangat penting.

1. Analisis Data dengan Metode Analisis Miles dan Huberman

Metode analisis data kualitatif yang digunakan adalah analisis data model Miles dan Huberman (1987) sebagai mana dikutip oleh Sugiyono (2010), yang mengemukakan bahwa dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction* (merangkum data, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, dan membuang yang tidak perlu); *data display/penyajian data* (menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, dan sejenisnya); dan

conclusion/drawing verification (kesimpulan atas data keseluruhan yang telah terseleksi) Jamaluddin Ahmad (2002:181).

Tiga macam kegiatan tersebut sebagai mana menurut Emzir (2010 : 129-135) dapat dijelaskan sebagai berikut :

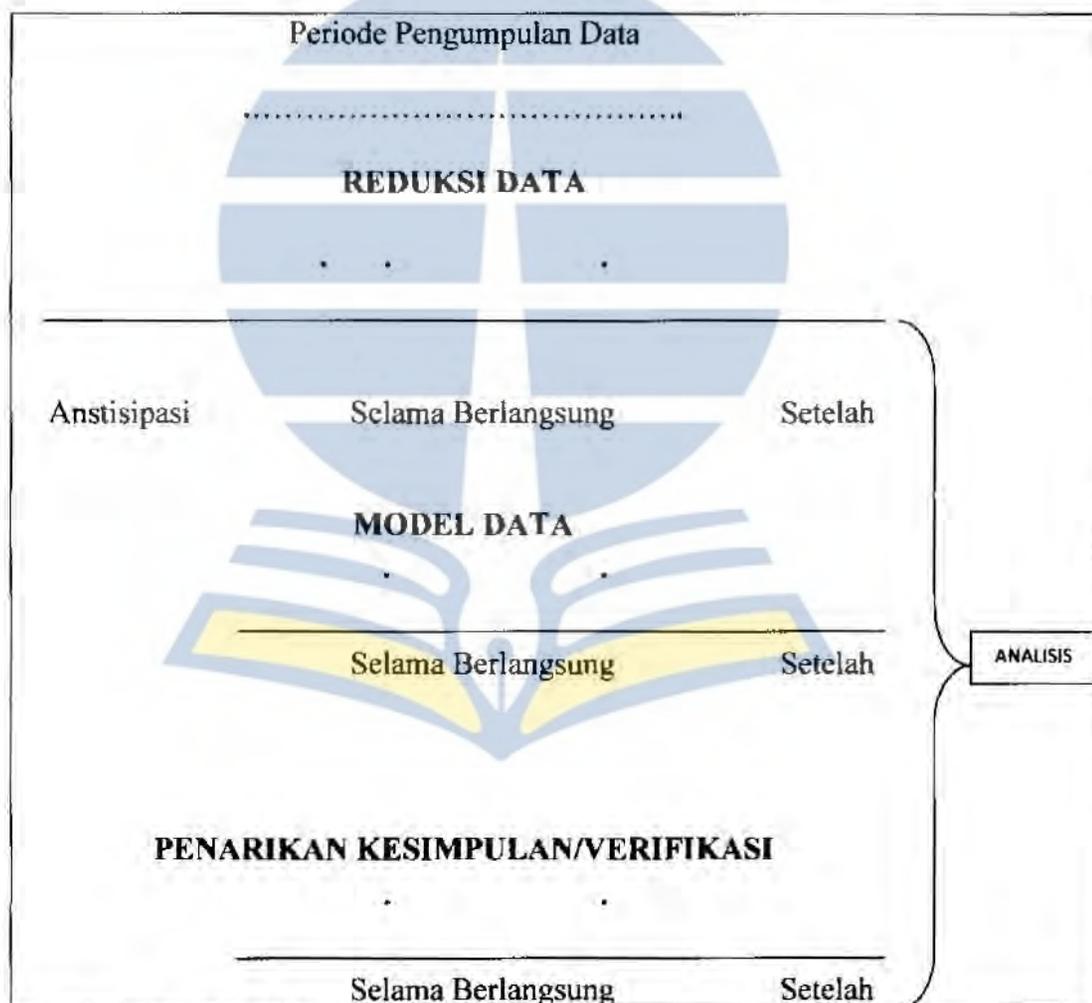
a. Reduksi data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian “data mentah” yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Sebagai mana kita ketahui, reduksi data terjadi secara kontinu melalui kehidupan suatu proyek yang diorientasikan secara kualitatif. Faktanya, bahkan “sebelum” data secara aktual dikumpulkan, reduksi dataantisipasi terjadi sebagai mana diputuskan oleh peneliti (sering tanpa kesadaran penuh) yang mana kerangka konseptual, situs, pertanyaan penelitian, pendekatan pengumpulan data untuk dipilih. Sebagai mana pengumpulan data berproses, terdapat beberapa episode selanjutnya dari reduksi data (membuat rangkuman, pengodean, membuat tema-tema, membuat gugus-gugus, membuat pemisahan-pemisahan, menulis memo-memo), dan reduksi data/penstransformasian proses terus-menerus setelah kerja lapangan, hingga laporan akhir lengkap.

Reduksi bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ia merupakan bagian dari analisis. Pilihan-pilihan peneliti potongan-potongan data untuk diberi kode, untuk ditarik keluar, dan rangkuman pola-pola sejumlah potongan, apa pengembangan ceritanya, semua merupakan pilihan-pilihan analitis. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara di mana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

Kita harus membuat sesuatu menjadi jelas : Dengan “reduksi data” kita tidak perlu mengartikan kuantifikasi. Data kualitatif dapat direduksi dengan cara, yaitu : melalui seleksi halus, melalui rangkuman atau parafrase, melalui menjadikannya bagian dalam suatu pola yang besar, dan seterusnya. Kadang-kadang mungkin lebih baik untuk mengubah data ke dalam angka-angka ranking (sebagai contoh peneliti memutuskan bahwa situs menjadi terlihat pada suatu lantaian “tinggi” atau “menengah” dari sentralisasi administrative.

Gambar 3.1. Komponen dari Analisis Data : Model Diagram Alir



Sumber : Emzir (2010 : 131)

b. Model Data (*Data Display*)

Menurut Emzir (2012:131), langkah utama kedua dari kegiatan analisis data adalah model data. Kita mendefinisikan “model” sebagai suatu kumpulan informasi yang tersusun yang membolehkan pendeskripsian kesimpulan dan pengambilan tindakan. Model (*displays*) dalam kehidupan sehari-hari berbeda-beda dari pengukur bensin, surat kabar, sampai layar komputer. Melihat sebuah tayangan membantu kita memahami apa yang terjadi dan melakukan sesuatu-analisis lanjutan atau tindakan-didasarkan pada pemahaman tersebut.

Bentuk yang paling sering dari model data kualitatif selama ini adalah *teks naratif*. Teks (dalam bentuk, katakanlah 3.600 halaman dari catatan lapangan) adalah kesulitan yang mengerikan. Teks tersebut berserakan, berurutan ketimbang serempak, tidak beraturan, dan sangat luas. Di bawah keadaan demikian, adalah mudah bagi peneliti kualitatif untuk melompat dengan terburu-buru, secara parsial, kesimpulan tidak ditemukan. Manusia tidak terlalu kuat sebagai pemroses dari sejumlah besar informasi; tendensi kognitif adalah mereduksi informasi yang kompleks ke dalam berbagai Gestalt yang dipilih atau konfigurasi-konfigurasi yang mudah dipahami. Teks naratif, dalam pengertian ini, memuat terlalu banyak kemampuan memproses informasi manusia (Faust, 1982 dalam Miles dan Huberman 1984:21) dan berpengaruh pada kecenderungan menyederhanakan pola-pola.

Model yang lebih baik adalah suatu jalan masuk utama untuk analisis kualitatif yang valid. Model tersebut mencakup berbagai jenis matrik, grafik, jaringan kerja, dan bagan. Semua dirancang untuk merakit informasi yang tersusun dalam suatu yang dapat diakses secara langsung, bentuk yang praktis, dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang terjadi dan dapat dengan baik

menggambarkan kesimpulan yang dijustifikasikan maupun bergerak ke analisis tahap berikutnya model mungkin menyarankan yang bermanfaat.

c. **Penarikan/Verifikasi Kesimpulan**

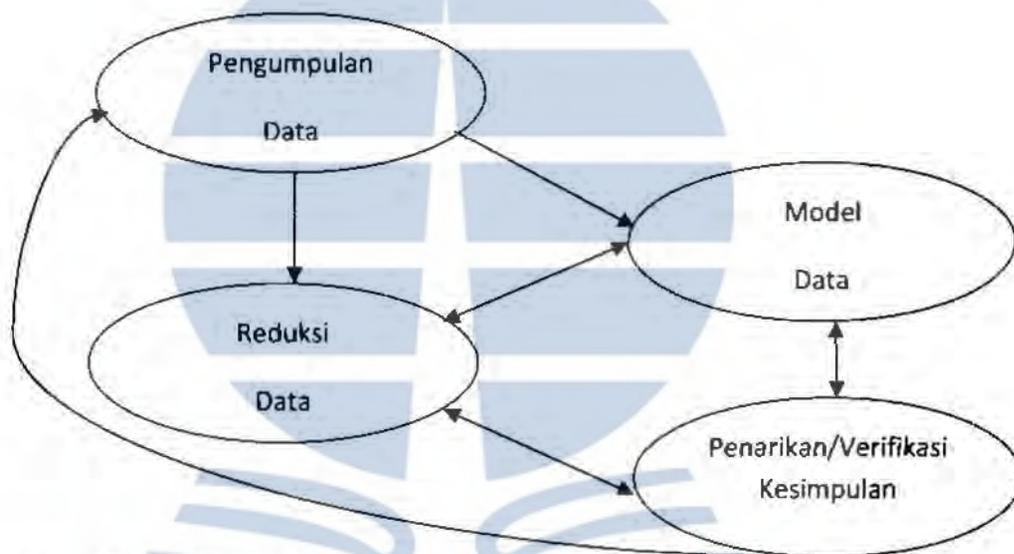
Langkah ketiga dari aktivitas analisis menurut Emzir (2012:133) adalah penarikan dan verifikasi kesimpulan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah “makna” sesuatu, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal, dan proposisi-proposisi. Peneliti yang kompeten dapat menangani kesimpulan-kesimpulan ini secara jelas, memelihara kejujuran dan kecurigaan (skeptisme), tetapi kesimpulan masih jauh, baru mulai dan pertama masih samar, kemudian meningkat menjadi eksplisit dan mendasar, menggunakan istilah klasik Glasser dan Strauss (1967). Kesimpulan “akhir” mungkin tidak terjadi hingga pengumpulan data selesai, tergantung pada ukuran korpus dari catatan lapangan, pengodean, penyimpanan, dan metode-metode perbaikan yang digunakan, pengalaman peneliti, dan tuntutan dari penyandang dana-tetapi kesimpulan sering digambarkan sejak awal, bahkan ketika seorang peneliti menyatakan telah memroses secara induktif.

Kesimpulan juga diverifikasi sebagai mana peneliti memroses. Verifikasi tersebut mungkin seringkas “pemikiran kedua” yang berlalu dengan cepat lewat pikiran peneliti selama menulis dengan suatu tamasya pendek kembali ke catatan lapangan-atau verifikasi tersebut mungkin melalui dan dilakukan secara teliti dengan argumentasi yang panjang dan tinjauan di antara kolega untuk mengembangkan “konsensus antarsubjek”, atau dengan usaha untuk membuat replikasi suatu temuan dalam rangkaian data yang lain. Secara singkat, makna

muncul dari data yang telah teruji kepercayaannya, kekuatannya, komfirmabilitasnya-yaitu *validitasnya*.

Ketiga tahap ini yaitu reduksi data, model data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan-sebagai antarjalinan sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk paralel, untuk menyusun domain umum yang disebut “analisis”. Ketiga tahap tersebut dapat digambarkan sebagai mana terlihat pada gambar berikut :

Gambar 3.2. Komponen Analisis Data : Model Interaktif



Sumber : Emzir (2012:134)

Dalam tinjauan ini ketiga jenis aktivitas analisis dan aktivitas pengumpulan data itu sendiri membentuk suatu proses siklus interaktif. Peneliti secara mantap bergerak di antara ke empat model ini selama pengumpulan data, kemudian bergerak bolak balik di antara reduksi data, model, dan penarikan/verifikasi kesimpulan untuk sisa studi tersebut. Pengodean data, sebagai contoh (reduksi data), menuju pada ide-ide baru pada apa yang harus dimasukkan ke dalam suatu matrik (*model data*). Memasukkan data memerlukan reduksi data lanjutan. Sebagai mana matrik mengisi halaman, kesimpulan-

kesimpulan pendahuluan digambarkan, tetapi kesimpulan-kesimpulan tersebut menuntun ke arah keputusan (sebagai contoh) untuk menambah kolom lain pada matrik untuk menguji kesimpulan.

Dalam pengertian ini, analisis data kualitatif merupakan suatu inisiatif berulang-ulang secara terus menerus. Masalah reduksi data, model, dan penarikan/verifikasi kesimpulan masuk ke dalam gambar secara berurutan sebagai episode-episode analisis mengikuti masing-masing yang lain. Tetapi dua masalah yang lain selalu menjadi bagian dari dasar.

2. Triangulasi

Sederhana, menurut Prasetya Irawan (2011 : 5.29), triangulasi adalah proses *check and recheck* antara satu sumber data dengan sumber data lainnya. Dalam proses ini beberapa kemungkinan bisa terjadi.

Pertama, satu sumber cocok (senada, koheren) dengan sumber lain. *Kedua*, satu sumber data berbeda dari sumber lain, tetapi tidak harus berarti bertentangan. *Ketiga*, satu sumber 180° bertolak belakang dengan sumber lain.

Dalam penelitian kualitatif, semua pendapat atau perspektif ini harus diperhatikan dan diakomodasi.

3. Metode Deduktif

Dalam suatu penelitian, jika peneliti merumuskan permasalahan-permasalahan penelitiannya dalam pertanyaan-pertanyaan terbuka maka sadar atau tidak sadar ia tengah menggunakan metode induktif. Dalam hal ini, kesimpulan penelitiannya nanti akan ditarik dengan cara mensintesis jawaban-jawaban dari berbagai pertanyaan penelitiannya itu.

Konsekuensi logis dari metode penyimpulan induktif ini, peneliti tidak perlu membuat hipotesis-hipotesis di dalam penelitiannya. Teori-teori, asumsi-asumsi, anggapan-anggapan dasar mungkin masih diperlukan. Tetapi, semua ini hanya sebagai dasar untuk membuat pertanyaan-pertanyaan yang benar, bukan untuk mengajukan suatu hipotesis (Prasetya Irawan 2011: 6.5).

4. Kelemahan Penelitian

Sebagaimana diketahui bahwa metode penelitian ini melakukan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif cukup rumit (relatif bila dibandingkan dengan penelitian kuantitatif yang langsung menghubungkan data-data dengan rumus-rumus statistika) (Prasetya Irawan 2011 : 5.20).

Dalam penelitian kualitatif ini tidak dapat dilakukan generalisasi, sehingga penelitian hanya dapat menggambarkan obyek penelitian. Namun demikian, bukan tidak mungkin hasil penelitian ini bisa saja sama dengan kondisi pada obyek penelitian yang lain.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah beralamat di Jalan Kapten Piere Tendean No. 6 Palangka Raya. Tugas pokok dan fungsinya sebagaimana yang tertuang pada UU Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik. Keberadaan BPS Provinsi Kalimantan Tengah seiring dengan berdirinya Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah dengan nama Kantor Statistik dan Sensus.

Visi BPS Provinsi Kalimantan Tengah yaitu : “menjadi pelopor data statistik terpercaya untuk semua.”

Misi BPS Provinsi Kalimantan Tengah yaitu :

1. Menyediakan data statistik berkualitas melalui kegiatan statistik yang terintegrasi dan berstandar nasional maupun internasional.
2. Memperkuat Sistem Statistik Nasional yang berkesinambungan melalui pembinaan dan koordinasi di bidang statistik
3. Membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah

Terdapat Core values (nilai-nilai inti) yang harus diterapkan PNS di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang merupakan pondasi yang kokoh untuk membangun jati diri dan penuntun perilaku setiap insan BPS meliputi :

1. **Profesional**, meliputi :
 - a. Kompeten, yaitu mempunyai keahlian dalam bidang tugas yang diemban
 - b. Efektif, yaitu memberikan hasil maksimal

- c. Efisien yaitu mengerjakan setiap tugas secara produktif, dengan sumber daya minimal
- d. Inovatif, yaitu selalu melakukan perbaruan dan/atau penyempurnaan melalui proses pembelajaran diri secara terus menerus
- e. Sistemik, yaitu meyakini bahwa setiap pekerjaan mempunyai tata urutan proses pekerjaan yang satu menjadi bagian tidak terpisahkan dari pekerjaan yang lain.

2. **Integritas**, meliputi :

- a. Dedikasi yaitu memiliki pengabdian yang tinggi terhadap profesi yang diemban dan institusi
- b. Disiplin, yaitu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- c. Konsisten yaitu satunya kata dengan perbuatan
- d. Terbuka yaitu menghargai ide, saran, pendapat, masukan, dan kritik dari berbagai pihak
- e. Akuntabel, yaitu bertanggung jawab dan setiap langkahnya terukur

3. **Amanah**, meliputi :

- a. Terpercaya, yaitu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan, yang tidak hanya didasarkan pada logika tetapi juga sekaligus menyentuh dimensi mental spiritual
- b. Jujur, yaitu melaksanakan semua pekerjaan dengan tidak menyimpang dari prinsip moralitas
- c. Tulus, yaitu melaksanakan tugas tanpa pamrih, menghindari konflik kepentingan (pribadi, kelompok, dan golongan), serta mendedikasikan semua

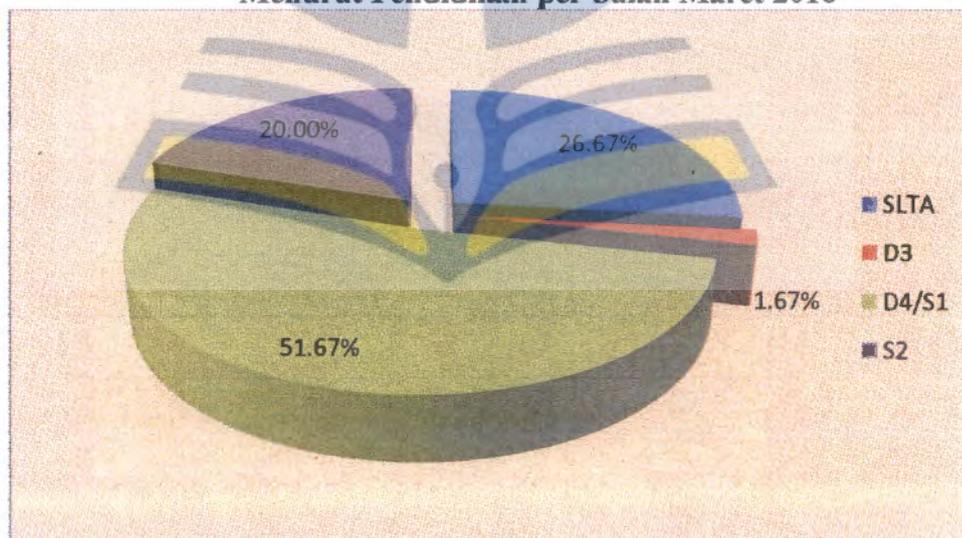
tugas untuk perlindungan kehidupan manusia, sebagai amal ibadah atau perbuatan untuk Tuhan Yang Maha Esa

d. Adil, yaitu menempatkan sesuatu secara berkeadilan dan memberikan haknya

Menurut data Subbag Kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BPS Provinsi Kalimantan Tengah bulan Maret 2016 berjumlah 56 orang. Jumlah dan komposisi pegawai di BPS Provinsi Kalimantan Tengah cukup dinamis. Sesuai dengan keperluan organisasi, terjadi proses promosi, mutasi, maupun rotasi pegawai, baik dari BPS Provinsi ke kabupaten/kota maupun antar BPS Provinsi dan BPS di pusat. Semuanya ini dimaksudkan untuk melancarkan kinerja BPS.

Struktur organisasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah meliputi pejabat eselon II, III, IV dan pejabat fungsional. Sedangkan komposisi 56 orang pegawai BPS Provinsi Kalimantan Tengah per bulan Maret 2016, dilihat dari tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Gambar. 4.1. Persentase Pegawai BPS Provinsi Kalimantan Tengah Menurut Pendidikan per bulan Maret 2016



Sumber : Subbag Kepegawaian BPS Provinsi Kalimantan Tengah

Struktur organisasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah secara utuh berdasarkan data bulan Maret 2016 dapat dilihat pada gambar berikut :

BPS Provinsi Kalimantan Tengah menyadari bahwa tantangan semakin besar, sehingga proses reformasi birokrasi sudah menjadi kebutuhan untuk dilaksanakan. Sejak tahun 2010, dengan berpedoman pada naskah akademik reformasi birokrasi BPS yang dituangkan dalam bentuk buku I dan buku II Reformasi Birokrasi BPS, maka seluruh satuan kerja bekerja keras untuk melaksanakan agenda besar tersebut. Tiap daerah diberikan kewenangan untuk berimprovisasi dengan pelaksanaan Reformasi Birokrasi, tidak ketinggalan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

BPS Provinsi Kalimantan Tengah menindaklanjuti dengan melakukan agenda-agenda reformasi birokrasi mulai dari menerbitkan SK Tim Area Perubahan Reformasi Birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah s.d aksi-aksi reformasi birokrasi. Bagaimana implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah akan dibahas pada bab ini, sesuai hasil penelitian ini.

B. Hasil

Peneliti mengumpulkan data di lapangan antara lain melalui *deep interview*. Sejak awal penelitian, peneliti menggunakan metode analisis Miles dan Huberman, sehingga dari hasil pengumpulan data di lapangan peneliti melakukan *reduksi* dan *display* data. Untuk mendapatkan hasil penelitian mengenai Implementasi Reformasi Birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah secara valid dan mendalam, maka peneliti mewawancarai informan yang berasal dari BPS dan luar BPS, dengan total informan sebanyak 18 orang yang antara lain berasal dari unsur Pimpinan BPS Provinsi Kalimantan Tengah; unsur Pejabat eselon IV BPS Provinsi Kalimantan Tengah, khususnya yang terlibat dalam tim RB maupun agen perubahan; unsur Kepala BPS kota dan kabupaten; unsur Staf

BPS Provinsi Kalimantan Tengah; unsur Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan Bank Indonesia.

1. Hasil Penelitian pada fokus Area Penataan Tata Laksana

Pada buku usulan reformasi birokrasi BPS tahun 2011 atau dikenal dengan buku 1 Reformasi birokrasi di BPS, area perubahan penataan tata laksana ini mencakup beberapa kegiatan yang antara lain :

- a. Kerangka Jaminan Kualitas
- b. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)
- c. Pelayanan publik kegiatan Sistem Pelayanan Terpadu

Kegiatan yang ingin dicapai dalam usulan reformasi birokrasi di BPS tersebut sejalan dengan indikator penelitian ini, antara lain terkait penggunaan teknologi informasi dalam proses perstatistikaan serta peningkatan pelayanan dan kepuasan konsumen termasuk dalam hal pemanfaatan internet dalam akses data.

Hasil penelitian berdasarkan indikator penelitian dalam fokus area perubahan penataan tata laksana antara lain sebagai berikut :

Ditinjau dari area perubahan penataan tata laksana, berdasarkan *deep interview* yang dilaksanakan oleh peneliti, beberapa informan berpendapat bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan penataan tata laksana pada indikator pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN telah terjadi perubahan yang signifikan. Hal ini antara lain terungkap dari wawancara dengan informan no.1 sebagai berikut :

“Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN di BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah mengalami perubahan besar sekali. Adanya transparansi dalam hal anggaran.” (Wawancara dilaksanakan tanggal 1 April 2016 di Kantor BPS Kabupaten Barito Utara)

Sedangkan menurut informan no.2 :

“Luar biasa perubahannya. Budaya kerja dan pelayanan sangat meningkat. Dari sisi perjalanan dinas sudah melihat betul-betul sesuai kebutuhan”. (Wawancara dilaksanakan tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Kemudian informan no.18 menekankan peran besar dari atasan dalam pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN, sebagai mana jawaban informan sebagai berikut :

“Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN sudah berjalan semakin baik, perlu ditekankan, ada efek bola salju berawal dari ujung atas, semakin ke bawah semakin besar. Jadi peran di atas sebagai teladan dalam upaya bebas KKN berpengaruh ke bawah dan semakin besar.” (Wawancara dilaksanakan tanggal 19 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini sejalan pula dengan observasi/pengamatan peneliti, antara lain peneliti menemukan adanya keterbukaan dalam hal anggaran. Petunjuk Operasional Kegiatan (POK) bukan merupakan barang yang tabu untuk dilihat oleh pelaksana kegiatan. Peningkatan kualitas administrasi keuangan juga dibuktikan dengan temuan audit yang semakin sedikit dan pengelolaan administrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dinyatakan oleh pihak inspektorat BPS semakin baik dari tahun ke tahun, dan hal ini terjadi setelah implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Berdasarkan observasi peneliti juga diketahui bahwa pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN, antara lain dapat terlihat dari proses pengadaan barang/jasa. Setelah implementasi reformasi birokrasi, seluruh pengadaan barang/jasa terpusat pada pejabat pengadaan barang/jasa yang ditetapkan melalui SK Kuasa Pengguna Anggaran di tahun anggaran yang bersangkutan. Sedangkan untuk proses pengadaan yang bernilai di atas Rp.200 juta dilaksanakan oleh panitia pengadaan barang/jasa melalui Layanan Penyediaan Secara Elektronik (LPSE). Hal ini sejalan dengan penjelasan dari informan no.7 :

“Implementasi RB pada indikator pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN Sudah banyak perkembangan, terutama dalam proses pengadaan barang jasa, diproses oleh pejabat/panitia pengadaan barang/jasa”. (Wawancara dilaksanakan tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN ini, dirasakan tidak hanya semenjak reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, walaupun diakui setelah reformasi birokrasi semakin signifikan perubahannya. Hal ini tidak terlepas pula dari meningkatnya kesejahteraan pegawai, sebagai mana menurut informan no.3 sbb :

“Jika dibandingkan setelah reformasi birokrasi (RB) dengan sebelum RB, implementasi RB pada kegiatan pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN sudah jauh berubah, dan perubahan ini malah sebelum RB sudah dirasakan mulai terlihat. Sejak kepemimpinan Pak Rusman Heriawan sudah mulai ada perubahan, dan pegawai sudah banyak yang punya komitmen perbaikan. Adanya peningkatan untuk meninggalkan hal-hal terkait KKN ini juga dipengaruhi dengan naiknya kesejahteraan di BPS”. (Wawancara dilaksanakan tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Perubahan yang terjadi sejalan dengan target RB itu sendiri yaitu pemerintah yang bersih dari KKN. Observasi peneliti menemukan upaya perubahan ini diwujudkan dalam praktek keseharian yang tidak melakukan pungutan di luar ketentuan. Hal ini juga sejalan dengan penjelasan dari informan no.13 sbb :

“Sepanjang RB yang dilaksanakan, target RB kan pemerintahan yang bersih dari KKN. Seperti pelayanan di Pelayanan Statistik Terpadu (PST), tidak ada biaya-biaya selain Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) sesuai ketentuan. Layanan di PST sudah mudah dan murah. Pada pelayanan di internal, contohnya untuk kenaikan pangkat, tidak perlu bayar, pungutan-pungutan tidak ada. Prosedur pengadaan barang jasa, dapat diaudit, karena prosedur sudah sesuai peraturan. Namun bagaimanapun masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan.” (Wawancara dilaksanakan tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari Sedarmayanti (2009:71), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas.

Reformasi birokrasi berarti :

1. Perubahan cara berpikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak)
2. Perubahan penguasa menjadi pelayan
3. Mendahulukan peranan dan wewenang
4. Tidak berpikir hasil produksi tetapi hasil akhir
5. Perubahan manajemen kinerja
6. Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN)

Kemudian jika mengamati implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan penataan tata laksana, pada indikator perumusan *Standard Operating Procedure* (SOP) juga telah terjadi perubahan yang ditunjukkan adanya penerapan standar baku dalam berkinerja di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang baru terumuskan dengan baik sejak diterapkannya RB di BPS, termasuk pula di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Namun SOP tersebut tidak selamanya relevan dengan perkembangan proses bisnis di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, sehingga perlu dilakukan evaluasi secara berkala terhadap SOP tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa informan, antara lain sebagaimana penjelasan informan no. 7 sebagai berikut :

“Implementasi RB pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya dari indikator perumusan SOP, terlihat sekali *progressnya*. Setiap pekerjaan ada aturan bakunya, baik di teknis maupun di administrasi. Contohnya PDRB, *releasenya* pada rentang waktu yang jelas, pedomannya jelas. Begitu juga di administrasi, seperti akan melakukan

perjalanan dinas, SOP nya yaitu menyampaikan pengajuan form permohonan perjalanan dinas atau dikenal dengan form JLN yang harus diketahui Kepala bagian TU untuk diverifikasi ketersediaan anggarannya, ditujukan ke KPA untuk dipertimbangkan urgensinya, setelah selesai melakukan perjalanan dinas menyampaikan laporan perjalanan dinas ke pihak terkait, termasuk untuk kelengkapan administrasi. SOP memang perlu penyesuaian dan dievaluasi, agar *aplikable*. Namun SOP jika sudah sesuai, *progress* kerja lebih enak, ada pergantian orang pun tidak masalah, tinggal melanjutkan sesuai SOP yang ada.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Perlunya evaluasi berkala pada SOP ini juga sesuai dengan pendapat

Informan no.1 :

“Sejak RB sudah ada SOP, tapi terkadang SOP bikin lambat pekerjaan. SOP perlu dievaluasi agar lebih *aplikable*”. (Wawancara pada tanggal 1 April 2016 di Kantor BPS Kabupaten Barito Utara).

Namun demikian, evaluasi SOP secara berkala ini, haruslah didukung oleh semua pihak yang terkait. Beberapa bagian dirasakan masih kurang memperhatikan masalah evaluasi SOP. Hal ini sebagaimana pendapat informan no.11 sebagai berikut :

“SOP cenderung tidak *dimanage* dengan baik. Misal saat direviu, tidak didukung sepenuhnya, seharusnya semua andil untuk ikut evaluasi SOP tersebut. Dulu tidak dikenal SOP, ada prosedur tapi tidak tertulis dengan baik”. (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Perlunya evaluasi SOP dan hal yang perlu dievaluasi ini sejalan dengan pendapat informan no.13 sebagai berikut :

“SOP sudah dibuat. Perlu dilakukan evaluasi berkala, di masing-masing unit kerja. Penerapan SOP sudah dijalankan. Tapi perlu perbaikan agar proses bisnis semakin baik. SOP yang panjang alurnya, belum tentu SOP itu salah. Karena jika itu adalah berdasarkan aturan, maka SOP itu sudah tepat, walaupun ada tahapan-tahapan yang cukup panjang. Namun, jika memang SOP terlalu birokratis, itu yang perlu dipangkas.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Walaupun SOP merupakan prosedur standar yang harus dilalui dalam proses kerja, tidak menutup kemungkinan SOP bisa tidak dipenuhi untuk situasi

kondisi tertentu. Namun tetap berkoordinasi dengan pihak terkait. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh informan no.16 sebagai berikut :

“Dari dulu daerah ikut petunjuk dari pusat. Namun, jika SOP tidak dapat dilaksanakan, supaya dapat diberikan keringanan, asalkan secara output tetap baik. Hal ini karena situasi kondisi yang tidak memungkinkan untuk memenuhi SOP. Misalnya dalam rekrutmen petugas, sesuai SOP diminta harus minimal tamatan SMA, padahal kalau di daerah terpencil, sulit mencari petugas lulusan SMA. Setelah implementasi RB, rumusan SOP lebih baik, karena semakin menyesuaikan kondisi daerah.” (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Pada Buku 1, tentang usulan reformasi birokrasi BPS tahun 2011, khususnya pada area perubahan penataan tata laksana berupa kegiatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), indikator yang ingin dicapai meliputi :

- a. Penerapan e-government yang konkrit dan terukur;
- b. Tersusun dan terlaksananya Tata Kelola Teknologi Informasi Komunikasi dan model operasinya yang dapat mendukung terciptanya integrasi dan proses statistik;
- c. Tersusun dan terlaksananya peningkatan infrastruktur dan suprastruktur teknologi informasi komunikasi yang dapat mendukung integrasi seluruh kegiatan proses statistik;
- d. Tersusun dan terlaksananya integrasi seluruh kegiatan proses statistik yang dapat mendukung terciptanya peningkatan kualitas data statistik.

Berdasarkan pengamatan peneliti, sejak diterapkannya reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, pemanfaatan teknologi informasi semakin berkembang pesat baik dari sisi *hardware*nya maupun *software*nya. Peningkatan *Hardware*nya antara lain berupa penggunaan perangkat komputer yang semakin canggih dan praktis, termasuk penggunaan server berkemampuan tinggi untuk *backup* data maupun *central* pengolahan data.

Perkembangan *hardware* teknologi informasi di BPS Provinsi Kalimantan

Tengah dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel.4.1
Jumlah Teknologi Informasi di
BPS Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2009-2015

Uraian	Satuan	Tahun							
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<i>Personal Computer</i>	Buah	0	63	93	132	123	119	111	112
<i>Mainframe</i>	Buah	0	0	1	1	1	1	1	2
<i>Mini Computer</i>	Buah	0	0	4	4	4	4	4	4
<i>Peralatan Personal Computer</i>	Buah	35	36	38	72	62	36	48	83

Sumber : Laporan Barang Milik Negara BPS Provinsi Kalimantan Tengah Tahun 2009-2016

Dari tabel di atas, seiring dengan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, terlihat adanya peningkatan jumlah sarana teknologi informasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dari tahun 2009 ke tahun 2016. Penurunan fasilitas *personal computer* Pada tahun 2014 dan 2015 disebabkan adanya penghapusan *personal computer* yang sudah usang. Hal ini menunjukkan bahwa perkembangan teknologi informasi yang digunakan tidak saja banya dari sisi kuantitas, melainkan juga dari sisi kualitas. Peningkatan signifikan ini terutama pada fasilitas *server* berkemampuan tinggi sehingga semakin memudahkan dalam proses kegiatan perkantoran yang ada.

Adapun perkembangan *softwarena* yaitu berupa pemanfaatan aplikasi-aplikasi baik yang berasal dari internal BPS seperti SIMPEG On Line, Tunjangan Kinerja On Line (TK On Line) maupun yang berasal dari eksternal BPS seperti penggunaan Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik Negara (SIMAK BMN), Sistem Akuntansi Instansi Berbasis Akrua (SAIBA), Sistem Pengendalian Internal On Line (SPI on line), dan lain sebagainya, yang menunjukkan perkembangan yang signifikan setelah diterapkannya reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, yang pada akhirnya memberikan kemudahan dan ketelitian dalam pekerjaan pegawai.

Perubahan yang signifikan dari sisi pematapan Teknologi Informasi (TI) dan *E-Government* sebagai efek implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini sesuai pula dengan pendapat beberapa informan yang terungkap antara lain dari wawancara dengan informan no.3 sebagai berikut :

“Penggunaan internet, pemograman secara on line, memberikan berbagai kemudahan dan keamanan data. Hal ini menjadi bukti peningkatan pematapan TI setelah RB.” (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini diperkuat dengan penjelasan informan no.7, namun menyarankan tetap adanya penyempurnaan, seperti penjelasan metodologi statistik yang digunakan :

“Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana khususnya pada indikator pematapan TI dan e-government, progressnya luar biasa. Pemanfaatan internet semakin meningkat untuk menunjang pekerjaan. Website selalu ditingkatkan kualitasnya, seperti penyempurnaan metodologi. Pengguna website semakin meningkat, ini sebagai indikator e-government. Namun masih banyak perlu perbaikan, seperti penjelasan metodologi yang banyak ingin diketahui oleh publik. Contohnya seperti di telah dilaksanakan oleh *Australian Bureau of Statistics* (ABS), dan lembaga-lembaga statistik lainnya di luar negeri sudah berjalan seperti itu. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana juga diteliti pada indikator penataan pengelolaan arsip. Menurut pengamatan peneliti, penataan pengelolaan arsip di BPS Provinsi Kalimantan Tengah terutama terlihat pada penataan arsip pegawai yang sudah memanfaatkan aplikasi on line di SIMPEG On Line. Keberadaan aplikasi ini memudahkan setiap pegawai untuk mengunduh arsip kepegawaiannya di saat diperlukan, dan juga memudahkan pegawai yang bersangkutan untuk melakukan *update* data kepegawaian.

Penataan pengelolaan arsip juga dilaksanakan di subbag Keuangan dengan melakukan pengarsipan dokumen pertanggungjawaban dari dokumen SPM, SPJ, Pajak hingga pelaporannya yang sudah menggunakan aplikasi keuangan. Begitu pula penataan arsip di bidang IPDS, sudah berkembang baik dengan pemanfaatan teknologi informasi yang ada. Penataan pengelolaan arsip ini juga dilaksanakan di tempat lain, sayangnya masih banyak yang bersifat manual, dan belum ada standar baku dalam pengarsipan dokumen. Gambaran pengelolaan arsip di BPS Provinsi Kalimantan Tengah setelah implementasi reformasi birokrasi ini antara lain sebagai mana pendapat informan no.3 yang diwawancarai :

“Kita mungkin pernah kehilangan berkas. Setelah RB dengan adanya SIMPEG on line, arsip tersimpan rapih. Hasil pengolahan data pun sudah tersimpan aman di server. Sejak 2015 sudah ada *connect* dengan *server* di Banjarmasin untuk keperluan penyimpanan data-data pengolahan. Data-data pekerjaan terdahulu jadi mudah diakses kembali. Dulu tidak bisa dilihat *database*. Sekarang sudah bisa, sehingga sudah bisa melakukan evaluasi. Sehingga peran BPS Provinsi Kalimantan Tengah semakin meningkat”. (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Proses pengelolaan arsip memerlukan perhatian lebih dari seluruh pegawai.

Proses pengarsipan tidak boleh dilalaikan, karena sangat penting ketika arsip

dibutuhkan untuk berbagai keperluan seperti keperluan audit, evaluasi, monitoring dan lain sebagainya. Hal ini juga sebagaimana pendapat informan no. 7 sebagai berikut :

“Implementasi reformasi birokrasi pada indikator penataan pengelolaan arsip khususnya di Bidang Neraca Wilayah dan Analisis Statistik, *progressnya* masih kecil. Perlu ditingkatkan lagi. Seperti *series* data pada tahun-tahun sebelumnya. Perlu *discan*, dan diarsipkan secara baik. Kelemahan saat ini yaitu belum ada aturan baku dalam pengarsipan. Sehingga proses pengarsipan menjadi tergantung pada orang yang melaksanakan. Jika rajin, rapihlah arsipnya”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selain itu, proses pengarsipan masih banyak yang secara manual, sehingga masih belum bisa cepat diperoleh ketika suatu saat dibutuhkan. Sehingga diperlukan inovasi pengarsipan secara elektronik, untuk memudahkan ketika arsip diperlukan. Hal ini sebagai mana pendapat informan no.18 sebagai berikut :

“Penataan pengelolaan arsip setelah RB memang ada peningkatan. Semua kegiatan diakhiri dengan laporan kegiatan. Rapat, pelatihan, semua tersiapkan. Tapi sistem masih manual, ini yang perlu dikembangkan secara elektronik, seperti bentuk mesin pencarian arsip secara elektronik.” (Wawancara pada tanggal 19 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Proses pengelolaan arsip, khususnya arsip terkait keuangan memiliki ketentuan yang khusus, sehingga harus hati-hati dalam pengarsipannya. Proses penghapusan juga harus memenuhi ketentuan ANRI sehingga tidak boleh sembarangan dalam pemusnahannya. Hal ini sebagai mana yang terungkap dari wawancara dengan informan no. 13 sebagai berikut :

“Setelah implementasi reformasi birokrasi, perkembangan terkait proses pengelolaan arsip ada. Namun, tata kelola arsip harus dibentuk. Arsip keuangan harus ada hitam di atas putih. Pengelolaan arsip-arsip di *subjectmeter*, salah satunya dengan cara *discan*. Seperti yang dilaksanakan oleh sekretaris pimpinan. Dalam hal pengelolaan arsip ini, pengembalian surat pengantar pun ada aplikasinya. Namun itu semua perlu ditingkatkan lebih baik lagi. Ada aturan dalam pemusnahan arsip negara yang ditetapkan ANRI dan BPS harus ikut ketentuan tersebut. Adanya ketentuan yang ketat

ini, karena pemerintah tidak mau adanya kehilangan informasi-informasi penting, apalagi yang terkait kebutuhan audit”.

Kemudian, implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana juga diteliti pada indikator otomatisasi administrasi perkantoran. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia otomatisasi berarti penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin yang secara otomatis melakukan dan mengatur pekerjaan sehingga tidak memerlukan lagi pengawasan manusia. Sedangkan otomatisasi kantor adalah penggunaan alat elektronik untuk memudahkan komunikasi formal dan informal terutama berkaitan antara komunikasi informal dengan orang-orang di dalam dan di luar organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Sistem otomatisasi kantor didefinisikan sebagai sistem informasi berbasis teknologi komunikasi yang mengumpulkan, memproses, menyimpan dan mendistribusikan pesan, dokumen dan komunikasi elektronik lainnya antar individu, kelompok kerja dan organisasi.

Menurut pengamatan peneliti, otomatisasi perkantoran sejak implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah berkembang seiring berkembangnya indikator sebelumnya yaitu terkait pemanfaatan TI dan *e-Government* serta perkembangan pengelolaan arsip. Hal ini sebagai mana pendapat informan no.3 sebagai berikut :

“Otomatisasi administrasi sudah luar biasa. Terkait administrasi seperti gaji berkala, tidak perlu pegawai repot mengurus, karena sudah dikerjakan secara profesional oleh bagian administrasi”. (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun, proses otomatisasi ini perlu dikembangkan dengan membentuk *link-link* berupa aplikasi yang memudahkan proses otomatisasi administrasi perkantoran sebagaimana yang sudah berjalan seperti pada SIMPEG On line, dan lain-lain. Hal ini sebagai mana pendapat informan no.7 sebagai berikut :

“Implementasi reformasi birokrasi dalam hal otomatisasi administrasi perkantoran belum sepenuhnya terbentuk link yang otomatis, baru sebatas reminder yang bersifat manual”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dari Sedarmayanti (2009 : 88-89), penataan ketatalaksanaan/manajemen dilaksanakan dengan memperhatikan beberapa unsur antara lain pengelolaan sarana dan prasarana kerja, otomatisasi administrasi perkantoran, pemantauan teknologi informasi (E-Gov), dan pengelolaan kearsipan yang handal.

Kemudian, implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana juga diteliti pada indikator proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian yang berjalan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Menurut pengamatan peneliti, proses pengadaan mengikuti prosedur yang telah ditentukan, seperti proses pengadaan barang/jasa pemerintah mengikuti prosedur yang ditentukan dalam Perpres 54 tahun 2010 dan perubahannya pada Perpres 70 tahun 2012. Proses pengadaan kegiatan rutin mengikuti rancangan utama dari BPS di Jakarta yang sebelumnya dirancang dengan memperhatikan berbagai usulan dari daerah. Untuk pengadaan kegiatan belanja modal, didahului dengan verifikasi dokumen TOR (*Term of Referency*) dan RAB (Rencana Anggaran Biayanya). Tidak semua TOR dan RAB diacc pusat, karena dipertimbangkan dari sisi urgensi maupun ketersediaan anggarannya.

Perencanaan dituangkan dalam penetapan kinerja yang menjadi janji pegawai di tahun tersebut, dan anggarannya tertuang dalam RKAKL (Rencana Kerja dan Anggaran-Kementerian dan Lembaga). Dalam proses pelaksanaannya

RKAKL bisa saja direvisi menyesuaikan dengan perkembangan dari evaluasi dan monitoring/pengendalian. Sistem ini telah berjalan lancar, terutama setelah implementasi RB di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pengendalian, melibatkan seluruh bagian dan bidang yang ada di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Monitoring yang dilakukan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah juga telah memanfaatkan TI seperti Sistem Pengendalian Internal (SPI), web monitoring, dan lain sebagainya. Hal ini diperkuat dengan pendapat dari informan no. 3 sebagai berikut :

“Atmosfir proses pengadaan baik. *Support* dari pimpinan sangat bagus, sehingga pelaksana bisa bekerja jujur, dan pekerjaan menghasilkan output yang jelas dan memuaskan”.(Wawancara pada tanggal 5 April 2016, di kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun, dalam pelaksanaannya bukan berarti tidak ada kelemahan. Menurut pengamatan peneliti, kelemahan yang ada yaitu masih adanya kegiatan-kegiatan yang tidak direncanakan sebelumnya. Hal ini antara lain terjadi ketika adanya perjanjian kerja sama di tahun yang bersangkutan, sebagai konsekuensi BPS sebagai lembaga pemerintah satu-satunya yang memiliki kewenangan untuk melakukan sensus dan survei. Selain itu, ada pula perencanaan yang tidak dapat dilaksanakan karena situasi dan kondisi yang tidak memungkinkan seperti karena adanya penghematan anggaran negara, banyaknya beban kerja, dsb. Hal ini sebagai mana pendapat informan no.5 dan 11 sebagai berikut .

“Perencanaan belum maksimal. Masih banyak kerjanya yang bersifat dadakan”. “Sering perencanaan yang disusun melenceng dalam pelaksanaannya, karena penghematan anggaran, kesibukan, dan lain-lain. Evaluasi hanya rutinitas sebelum tenggat waktu. *By process* belum selalu. Sebenarnya sudah ada sistem monitoring yang bagus seperti kegiatan Monitoring Kualitas (MK), namun sayangnya tidak semuanya ada MK”. (Wawancara tanggal 7 dan 11 April 2016 di kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hal yang masih kurang baik dalam implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yaitu adanya beberapa pekerjaan yang sifatnya *adhoc*. Monitoring dan evaluasi juga belum terlalu maksimal. Namun pegawai menyadari bahwa dalam implementasi reformasi birokrasi perlu adanya perencanaan, hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009 : 88-89), penataan ketatalaksanaan/manajemen dilaksanakan dengan memperhatikan salah satunya Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian.

Penelitian implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana diteliti juga pada indikator pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008:1227), pengertian sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai tujuan atau maksudnya. Sedangkan menurut Endang R, Sri Mulyani dan Suyyeti (2010:43), sarana kantor itu lebih ditujukan untuk benda-benda bergerak seperti komputer dan mesin-mesin.

Menurut pengamatan peneliti, proses pengelolaan sarana dan prasarana kerja, khususnya setelah implementasi reformasi birokrasi ini terlihat dari adanya pencatatan, dan pelaporan yang memanfaatkan aplikasi SIMAK BMN. Pengadaan sarana dan prasarana melalui mekanisme pengadaan barang/jasa dilanjutkan dengan penyerahan dokumen Berita Acara Serah Terima (BAST) yang kemudian menjadikannya sebagai dasar entry di aplikasi SIMAK BMN. Begitu pula dalam kegiatan pemeliharaan sarana dan prasarana telah berjalan sistem yang ketat, melalui pengendalian pemeliharaan yang dipantau dari kartu kendali barang, seperti kartu kendali perawatan kendaraan dinas, kartu kendali pemeliharaan gedung, kartu kendali pemeliharaan komputer dan lain-lain, sehingga sarana dan

prasarana dapat berfungsi baik dalam menunjang fungsi dan tugas pokok pegawai. Namun, dalam pengelolaan sarana dan prasarana ini tetap perlu perbaikan lebih lanjut. Gambaran indikator pengelolaan sarana dan prasarana sesuai prosedur ini sebagai mana pendapat informan no. 7,11 dan 16 sbb :

“Pengelolaan sarana dan prasarana kantor sesuai prosedur, dengan adanya implementasi RB ini, secara administrasi sudah semakin baik dan tersistem dengan baik. Namun secara fisik perlu ditingkatkan. Seperti perawatan komputer walau sudah lebih baik (adanya perawatan), namun perlu ditingkatkan. Karena masih adanya jenis kerusakan yang belum tertangani dengan baik, walau hanya sedikit yang seperti itu. Juga seperti perawatan kendaraan dinas, harus ada sistem yang mengelolanya, karena selama ini perawatan kendaraan diserahkan ke masing-masing pegawai pemegang kendaraan dinas, sehingga bergantung dengan kepedulian pegawai itu sendiri, Jika ada koordinator pemeliharaan, diharapkan akan lebih memudahkan dalam kontrol perawatannya”.

“Dalam pengelolaan sarana dan prasarana, saya menyoroti perlunya *Janitor*, jadi alat-alat kebersihan tidak berantakan. Sehingga sarana prasarana kantor akan lebih rapih dan nyaman lagi.”

“Pengelolaan sarana dan prasarana kantor sesuai prosedur, dengan adanya implementasi RB ini sudah bagus, dan terbukti dari pemeriksaan oleh pihak inspektorat sudah semakin baik, baik itu dari sisi keuangan, penggunaan barang, dan pengelolaan barang.”

(Wawancara tanggal 7, 11 dan 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah)

Hasil penelitian ini menunjukkan dari sisi pengelolaan baik, namun masih perlu penyempurnaan, terutama dalam pemeliharaan sarana dan prasarana tersebut agar selalu berdaya guna. Pengelolaan sarana sudah sesuai dengan arah reformasi birokrasi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dan sejalan dengan teori Sedarmayanti sebagai mana diungkap sebelumnya.

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana khususnya pada implementasi akuntabilitas dan transparansi menunjukkan adanya perubahan. Berdasarkan pengamatan peneliti, adanya laporan akuntabilitas yang terus meningkat nilainya,

menunjukkan bukti peningkatan dalam implementasi akuntabilitas di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Begitu pula adanya keterbukaan dalam hal anggaran serta monitoring bersama realisasi anggaran merupakan suatu kemajuan yang sangat berarti dalam proses reformasi birokrasi di BPS. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan informan no.7 dan 13 sebagai berikut :

“Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dalam hal implementasi akuntabilitas dan transparansi kelihatan sekali bedanya. Dulu POK terbatas dan rahasia. Sekarang serba transparan, rancangan anggaran terbuka. Masalah audit keuangan, semua dilibatkan. SPJ makin lengkap outputnya. Pencacahan tidak ada yang di atas meja, semua betul-betul ke lapangan.”

“Dari sisi akuntabilitas, tiap tahun BPS Provinsi Kalimantan Tengah membuat Laporan Keuangan (LK), Penetapan Kinerja (PK), Laporan Akuntabilitas kinerja (Lakin) yang diupload di website. Adanya LK, Lakin, PK yang diupload di website untuk diketahui oleh publik ini sebagai bentuk transparansi yang dilakukan BPS Provinsi Kalimantan Tengah dalam rangka implementasi reformasi birokrasi.”

(Wawancara tanggal 7 dan 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah)

Penelitian selanjutnya yaitu terkait Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana khususnya pada indikator perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha. Menurut pengamatan peneliti, paradigma ini telah terbentuk yang terlihat dari kesadaran tiap-tiap pegawai untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya atas dasar kesadaran pada tugas pokoknya masing-masing, tanpa ada kepentingan-kepentingan lain apalagi yang bersifat material, seperti pelayanan di Pelayanan Statistik Terpadu yang mengedepankan kepuasan konsumen tanpa pungutan biaya apapun. Pelayanan dalam hal pembayaran kegiatan, honor, dan lain sebagainya yang dilaksanakan secara tepat waktu tanpa pungutan apapun, pelayanan dalam urusan kepegawaian yang memberikan pelayanan secara otomatis tanpa permintaan dari pegawai, dan pungutan apapun dan lain-lain. Hal

ini menunjukkan bahwa budaya pelayanan sudah bertumbuh kembang di BPS Provinsi Kalimantan Tengah seiring dengan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Upaya peningkatan pelayanan juga selalu dilakukan dengan menyikapi setiap saran dan masukan dari pengguna layanan BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang masuk pada kotak saran yang telah disediakan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara dengan informan no.3 dan 16 sebagai berikut :

“PST salah satu *quickwin* BPS dalam pelayanan data yang berhubungan dengan pihak luar. *Goal* nya adalah memberikan pelayanan kebutuhan data. Ketika konsumen tidak puas, maka dilakukan evaluasi dan harus ada perubahan. Di PST ada sistem yang memudahkan pengunjung untuk menyampaikan keluhan dan masukannya melalui media *touch screen*. Masukan konsumen pasti diakomodir. Perubahan yang diperlukan langsung dilaksanakan, sehingga jika ada konsumen yang datang kembali sudah bisa merasakan perubahan yang dilakukan sesuai masukan”.

“Pelayanan publik yang berhubungan langsung adalah PST, dan di luar itu pelayanan itu sebagai bagian dari pelayanan itu. Seperti disadari *support data*. Kalau dulu dirasakan hanya sebagai kewajiban. Sekarang disadari sebagai kewajiban kebutuhan bersama”.
(Wawancara tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun demikian, jiwa pelayanan harus terus ditingkatkan, dan perlu dipupuk terus antara lain melalui kegiatan-kegiatan yang dapat menumbuhkembangkan jiwa pelayanan. Hal ini sebagaimana diungkap oleh informan no. 7 sebagai berikut :

“Jiwa melayani harus ditingkatkan yaitu dengan memberi kesadaran secara menyeluruh pada SDM yang ada untuk memiliki jiwa melayani. Ada baiknya membuat hari pelayanan untuk mendidik jiwa melayani yang lebih lagi, jadi tidak hanya di PST saja yang melayani”. (Wawancara tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Jika diamati, hasil penelitian menunjukkan implementasi RB telah merubah budaya birokrasi menjadi yang melayani. Hal ini sejalan dengan teori menurut Agus Dwiyanto (2015:289) :

“Reformasi birokrasi hanya akan berhasil kalau mampu merubah budaya birokrasi. *Mindset* sebagai penguasa dan orientasi kekuasaan harus digusur dan diganti dengan pola pikir sebagai pelayanan dan orientasi pada pelayanan. Selama ini pola pikir sebagai penguasa dan orientasi pada kekuasaan diwarisi dari birokrasi kerajaan dan kolonial. Dalam zaman kerajaan birokrat adalah abdi dalem dan bukan abdi kawula (rakyat). Birokrasi tidak dibentuk untuk mengurus kepentingan rakyat tetapi untuk mengurus kepentingan raja dan kerajaan. Pola pikir seperti ini dipelihara dan diperkuat pada zaman kolonial. Birokrasi adalah instrumen untuk mempertahankan kekuasaan kolonial, bukan untuk mensejahterakan rakyatnya”.

2. Hasil Penelitian pada fokus Area Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Usulan reformasi birokrasi BPS tahun 2011 khususnya pada area perubahan penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur dengan output yang ingin dicapai yaitu :

- a. Tersedianya sistem rekrutmen yang transparan dan akuntabel;
- b. Peningkatan Persentase pegawai yang kompeten dan sesuai dengan jabatannya
- c. Tersusunnya peta jabatan dan uraian jabatan yang mencakup : rincian tugas, hubungan kerja, tanggung jawab; jabatan, lingkungan kerja, persyaratan kerja dan kompetensi;
- d. Persentase pejabat yang telah menandatangani dan melaksanakan pakta integritas;
- e. Tersedia SIMPEG yang *up to date*, yaitu sistem informasi manajemen kepegawaian berbasis TIK;
- f. Persentase lulusan STIS yang kompeten;
- g. Penambahan lulusan S2 dan S3.

Terkait dengan indikator penelitian pada fokus penelitian di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, yaitu pada indikator penempatan

SDM yang tepat pada bagiannya, menurut pengamatan peneliti telah diatur sedemikian rupa agar SDM yang ada sesuai dengan kompetensi teknisnya. Sebagai gambaran yaitu lulusan S2 dari jurusan statistik ditempatkan pada bidang teknis yang banyak bergelut di bidang statistik, begitu pula untuk jurusan hukum misalnya, telah ditempatkan pada bagian humas dan hukum di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, walaupun karena terbatasnya SDM dan kesesuaian pendidikan, masih ada yang belum sesuai dengan jurusan pendidikannya, seperti di Subbag Keuangan yang berlatar belakang statistik yang sebenarnya lebih tepat oleh pegawai berlatar belakang akuntansi. Adanya perubahan yang telah terjadi pada indikator ini terungkap dari wawancara dengan informan no.1, 2 dan 3 sebagai berikut :

“Penempatan SDM pada bagiannya umumnya sudah tepat, BPS Provinsi Kalimantan Tengah memperhatikan kompetensi pegawai dalam penempatan.” (Wawancara tanggal 1 April 2016 di kantor BPS Kabupaten Barito Utara).

“Penempatan SDM yang tepat pada bagiannya sudah meningkat lebih bagus, namun perlu pemetaan pegawai, dibangun *database* manajemen SDM sehingga dapat terlihat dengan mudah berapa orang yang memenuhi syarat untuk dipromosikan”. (Wawancara tanggal 4 April 2016 di kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Informasi ini terlihat dari notulensi rapat pimpinan, pertimbangan-pertimbangan kinerja, penempatan sesuai kemampuan seseorang sudah diperhatikan betul dalam manajemen SDM di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.” (Wawancara tanggal 5 April 2016 di kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah)

Penempatan SDM di BPS Provinsi Kalimantan Tengah semakin memperhatikan antara jurusan dengan bagian/bidanganya. Hal ini terungkap dari pendapat informan no.7 sbb :

“Kalau sekarang sudah memperhatikan betul jurusan pendidikannya, sesuai dengan kebutuhannya”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selain itu, terungkap bahwa di dalam penempatan SDM ini selalu diadakan evaluasi secara berkala khususnya pada SDM di struktural. Hal ini sebagaimana penjelasan informan no. 16 sebagai berikut :

“Setelah implementasi RB, penempatan SDM yang tepat pada bagiannya, secara umum iya, terbukti tiap beberapa bulan dilakukan peninjauan posisi pada pejabat struktural. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun demikian terungkap adanya kendala dalam penempatan SDM ini, yaitu karena BPS merupakan instansi vertikal, sehingga penambahan SDM merupakan *given* dari pusat. Sementara BPS Provinsi Kalimantan Tengah merasakan kebutuhan SDM yang tidak saja hanya terbatas pada tenaga statistisi, namun juga tenaga administrasi, dan lain-lain yang berlatar belakang pendidikan seperti akuntansi, psikologi, dll. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh informan no.13 sbb :

“SDM kita *Given*. Harusnya diadakan sesuai kebutuhan. Seperti di administrasi perlu tenaga akuntansi, psikologi, dsb. Tidak hanya tenaga statistisi saja”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya, penelitian pada indikator perkembangan dalam penerapan sistem merit sebagai konsekuensi implementasi reformasi birokrasi. Penerapan sistem merit (merit system) yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki seorang pegawai dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, meliputi tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non formal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan sistem merit (merit system) dalam kebijakan promosi jabatan di daerah meliputi regulasi, kontrol eksternal dan komitmen pelaku. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, beberapa informan berpendapat bahwa implementasi reformasi

birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia mengalami perubahan yang signifikan.

Hal ini antara lain terungkap dari penjelasan informan no.13 sbb :

“Penerapan sistem merit dalam manajemen sumber daya manusia di BPS Provinsi Kalimantan Tengah jelas dilakukan, sekarang sudah diterapkan *open bidding*, tentu melihat kecakapan. Tidak hanya administrasi saja. *Skill* sangat perlu. Contohnya ketika *open bidding* jabatan pengawas yang baru-baru ini dilaksanakan, walau secara administrasi sudah memenuhi, namun karena *skill* tidak memadai, tidak ada yang lolos pada ujian”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini diperkuat lagi dengan pernyataan informan no. 16 sbb :

“Dalam manajemen SDM di BPS Provinsi Kalteng sudah memperhatikan kecakapan seseorang, kemampuan manajemennya, maupun basis pendidikannya. Dalam alokasi diperhatikan pemerataan komposisi kemampuan pegawai”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Berdasarkan Perka BPS No. 13 tahun 2015 di BPS diterapkan Seleksi terbuka (*bidding*) jabatan administrator dan pengawas. Hal ini juga diberlakukan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini merupakan bagian dari 9 program percepatan reformasi birokrasi yang salah satunya yaitu penerapan sistem seleksi CPNS dan promosi PNS secara terbuka. Hal ini memberikan konsekuensi promosi secara terbuka tidak saja di lingkup BPS Provinsi Kalimantan Tengah, tapi BPS di seluruh Indonesia. Kebijakan ini merupakan upaya BPS untuk mendapatkan SDM yang betul-betul profesional, berintegritas dan amanah di dalam mengemban jabatan yang diberikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah reformasi birokrasi ternyata masalah SDM ini begitu dipentingkan, namun masih perlu penyempurnaan terutama dalam hal kejelasan jenjang karir SDM. Hal ini sejalan dengan teori Ivancevich (1992) dalam Yun Iswanto (2012:2.21), secara formal terdapat

beberapa alasan utama yang ingin dicapai di dalam perencanaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien :

- a. Lebih memuaskan dan lebih baik dalam mengembangkan karyawan;
dan;
- b. Lebih efektif dalam perencanaan peluang kerja yang sama (*equal*)

Kemudian, penelitian pada implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator sistem diklat yang efektif antara lain ditunjukkan dengan adanya Diklat Pim yang mengharuskan peserta diklat untuk membuat proyek perubahan yang merupakan salah satu kegiatan yang dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada peserta memikirkan dan mengadakan perubahan nyata di unit kerja masing-masing. Terdapat dua hal penting yang harus diperhatikan dalam membuat proyek perubahan yaitu, menentukan kinerja organisasi yang akan ditingkatkan, dan upaya yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja tersebut. Upaya-upaya tersebut dituangkan ke dalam jadwal kegiatan yang akan dilaksanakan peserta di unit kerja masing-masing selama *breakthrough II*. Hal ini merupakan suatu terobosan baru. Inovasi yang telah dibuat menunjukkan kemanfaatan yang besar bagi BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Seperti proyek perubahan bank fenomena, dan lain-lain hasil karya peserta diklat dari BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Penerapan diklat yang efektif ini ternyata tidak saja pada diklat Pim yang telah diikuti oleh pejabat eselon yang ada, tapi juga pada kegiatan diklat lainnya, seperti diklat android, diklat *infographics*, dll, yang terbukti berhasil meningkatkan kualitas kinerja pegawai dan otomatis kinerja organisasi juga lebih meningkat lagi. Perubahan ini diperkuat dengan penjelasan informan no.3 sbb :

“Di era reformasi birokrasi ini, yang paling terlihat efektivitasnya yaitu dari diklat prajabatan. Dulu hanya Kertas Kerja Perorangan (KKP) sekarang menjadi kertas kerja proyek perubahan, dan terpakai sebagai upaya *reform* yang *inovatif*.” (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sejalan dengan itu, informan no. 7 juga mengungkapkan hal terkait efektifitas sistem diklat yang dijalankan sebagai berikut :

“Untuk hasilnya bagus, lebih menjawab kebutuhan sehingga semakin efektif. Kualitasnya juga lebih bagus”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Untuk efektifitas sistem diklat, diharapkan tidak hanya diklat yang dilaksanakan di pusat, namun diberikan kesempatan di daerah untuk melakukan pengembangan diri melalui diklat seperti kegiatan *Capacity Building*, yang materinya akan disesuaikan dengan kebutuhan daerah, sehingga dibutuhkan anggaran khusus untuk kegiatan tersebut. Hal ini sebagai mana terungkap dalam hasil wawancara dengan informan no. 13 sebagai berikut :

“Perwujudan efektifitas diklat di internal provinsi lebih kepada *capacity building*. Hasilnya sudah nyata meningkatkan kinerja. Untuk itu, perlu anggaran dari pusat ke daerah utk pembinaan ke pegawai di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya, terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator standar dan peningkatan kinerja terlihat dari adanya penetapan kinerja tahunan sebagai tindak lanjut dari rencana strategis yang telah ditetapkan. Penetapan kinerja ini diupload di website BPS sebagai janji BPS ke masyarakat, yang akan dievaluasi lebih lanjut. Penetapan kinerja ini ditindaklanjuti dengan penerapan rencana target kinerja yang dituangkan dalam dokumen CKPT (Capaian Kinerja Pegawai-Target). Setiap awal bulan berikutnya, CKPT dievaluasi dan dituangkan dalam dokumen CKPR (Capaian Kinerja

Pegawai-Real). Kesemuanya ini baru diterapkan sejak implementasi reformasi birokrasi. Evaluasi CKPR berpengaruh besar terhadap besaran remunerasi yang diterima oleh pegawai, sehingga umumnya PNS di BPS berusaha agar CKPT dapat terpenuhi dengan baik agar tidak menimbulkan pemotongan nilai remunerasi yang tidak diharapkan. Perubahan positif yang signifikan pada indikator ini sejalan dengan hasil wawancara dengan informan no. 7 :

“Dulu sebelum reformasi birokrasi tidak ada CKP, sekarang sudah ada, sehingga peningkatan kinerja lebih terukur. Apalagi dengan rencana aplikasi CKP yang sedang dibuat oleh Bidang IPDS akan semakin terukur dengan tertib. Namun, perlu diperbaiki ukuran kualitas kerjanya”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini sejalan dengan jawaban informan no.13 sbb :

“Standar ditetapkan untuk dicapai. Dibanding sebelum RB. Sekarang pegawai berkreasi untuk meningkatkan kinerja baik dari sisi kuantitas dan kualitas.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sedangkan dari informan no. 16 mengungkapkan adanya reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah terwujud standar dan peningkatan kinerja yang terukur dari CKPR yang berpengaruh juga terhadap semangat kerja pegawai sebagaimana di bawah ini :

“Ukurannya CKPR, ini merupakan bagian terbagus dari adanya RB. Dan ini berkaitan pula dengan besaran tunjangan kinerja yang diterima. Sehingga pegawai termotivasi”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya, terkait dengan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator pola karier yang jelas dan terencana, berdasarkan pengamatan peneliti belum sepenuhnya sesuai harapan. Walaupun sistem informasi manajemen SDM sudah terbentuk, namun untuk pola karir tidak

jelas. Sehingga untuk peningkatan pola karir yang dapat dilakukan oleh pegawai adalah dengan mengikuti seleksi terbuka yang telah diterapkan sejak tahun 2015 lalu. Tidak ada jaminan bagi pegawai senior meningkat karirnya. Pola karir di BPS yang dirasakan tidak jelas ini antara lain terungkap dari hasil wawancara dengan informan no. 7 :

“*Mapping* karier belum ada. Namun dibanding sebelum RB sudah lebih baik, misalnya kebijakan 3 rumpun jabatan. Namun, *mapping* sampai seperti itu belum jalan. Lebih pada analisis kasus misalnya ada pensiun lalu dibahas tindak lanjutnya. *Mapping* itu harusnya terekspose dengan jelas. Sehingga pola karir perlu ditata kembali. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini diperkuat dengan pendapat informan no.13 sbb :

“Perencanaan pola karir masih *blur*, belum signifikan. Penataan SDM merupakan tantangan. *Mapping* pegawai belum kuat. Orang mutasi ke mana, berapa lama, berapa tahun, belum jelas.”

Berlawanan dengan pendapat di atas, terdapat pendapat bahwa pola karir semakin jelas, terutama dengan adanya *open bidding* dalam rangka promosi pegawai ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini sebagai mana yang terungkap dalam wawancara dengan informan no. 2, sbb :

“Setelah implementasi reformasi birokrasi, pola karir semakin jelas dan terencana, terutama dengan sistem *bidding* setiap orang punya kesempatan yang sama”. (Wawancara pada tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini juga diperkuat dari informan no.5 yang berpendapat sbb :

“Setelah implementasi reformasi birokrasi, pola karir semakin jelas dan terencana. Adanya analisis data kepegawaian, dan Standar Kompetensi Jabatan mendukung perencanaan pola karier”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Kemudian terkait dengan penelitian implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator Standar Kompetensi Jabatan,

peneliti mengamati bahwa telah terumuskan standar kompetensi jabatan yang disusun secara bersama-sama antara pejabat eselon terkait dengan bimbingan dari BPS RI pada tahun 2015 lalu. Hal ini memang bagian dari agenda reformasi birokrasi dengan output yang ingin dicapai yaitu adanya peningkatan Persentase pegawai yang kompeten dan sesuai dengan jabatannya. Namun sejak perumusannya, belum ada tindak lanjut yang berarti dalam penerapannya di manajemen SDM di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini juga sejalan dengan pendapat informan no.5 sebagai berikut :

“Setelah reformasi birokrasi memang standar kompetensi jabatan sudah ada, tapi belum terimplementasi. Dari pusat belum menyampaikan kembali hasil rumusan final standar kompetensi jabatan.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Kondisi ini diperkuat dengan pernyataan informan no. 7 sebagai berikut :

“Standar kompetensi jabatan sudah disusun, namun implementasinya belum. Perlu segera ditindaklanjuti”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sedangkan pendapat dari informan no.13 sebagai berikut :

“Standar kompetensi jabatan belum berjalan. Standar kompetensi seseorang menduduki jabatan, belum ada. Harusnya sudah ada, misalnya untuk menjadi kasubag keuangan kompetensinya seperti apa. Sekarang ini masih lebih persepsi penilai. Kalau perlu harusnya transparan, standar kompetensi jabatannya transparan sehingga yang lulus diyakinkan yang terbaik. Kalaupun ada, itu tidak tertulis”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya, terkait dengan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator penerapan klasifikasi jabatan yang diterapkan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, terdapat 3 jenis jabatan di BPS yaitu jabatan struktural, jabatan fungsional umum dan jabatan fungsional tertentu. Klasifikasi jabatan fungsional tertentu yaitu jabatan fungsional statistisi diterapkan

berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia nomor 19 tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Statistisi dan Angka Kreditnya (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 697). Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, klasifikasi jabatan dirasakan belum ideal, antara lain sebagai mana disampaikan informan no.7, 13 dan 16 sbb :

“Klasifikasi jabatan belum ideal. Seharusnya dilihat kompetensi jabatan dan beban kerja, dan kapasitas pegawai, yang diikuti dengan besaran tunjangan kinerja yang diperoleh. Dari gradenya juga masih belum ideal dengan beban kerja”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Klasifikasi jabatan di Permenpan sudah ada dan tinggal dijalankan. Dan hal ini berlaku di setiap instansi. Walaupun klasifikasi jabatan statistisi itu usulan dari BPS”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Klasifikasi jabatan jelas. Tapi dalam penerapan ada kesulitan. Khususnya di fungsional. Seperti fungsional statistisi yang bersifat terbatas. Banyaknya fungsional di TU, dan gradenya rendah. Tidak semua fungsional sesuai keahliannya”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sedangkan penelitian pada implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator tugas, fungsi dan beban pegawai yang proporsional di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, diketahui berdasarkan data bulan Maret tahun 2016 terdapat 56 orang pegawai. Dari kondisi itu, terdapat 1 Kasubbag yang masih belum terisi yaitu Kasubbag Urusan Dalam. Menurut hasil wawancara, beban kerja setelah reformasi birokrasi semakin meningkat, hal ini disadari karena kepercayaan terhadap BPS semakin meningkat, sehingga semakin banyak kebutuhan data yang harus dipenuhi oleh BPS. Berikut adalah wawancara terhadap beberapa informan yaitu pada informan no.3, 5, 13 dan 18 sbb :

“Semenjak RB sudah semakin terasa beratnya. Ada di bagian lain yang sudah mulai jenuh, dan dikhawatirkan dengan tingkat jenuh yang tinggi mempengaruhi kualitas kerja.” (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Tugas fungsi dan beban proporsional belum sepenuhnya baik. Hal ini karena keterbatasan SDM, dan kemampuan pegawai. Perlu peningkatan kualitas SDM agar beban bisa terdistribusi dengan proporsional”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Kejelasan tugas iya. Proporsinya yang harus dievaluasi lagi. *Skill* sangat menentukan, sehingga menumpuk beban ke yang punya *skill*. Untuk pengimbangannya bisa pakai bintek. Namun bisa saja SDMnya hanya seperti itu walau diberikan bintek. Untuk itu perlu adanya *equal pay, equal work*. Jadi harus signifikan perbedaannya antara yang berkinerja dan tidak agar menjadi pemicu pegawai untuk lebih berkinerja”. (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Terkait beban kerja yang proporsional, kesulitannya dari jurusan yang dibutuhkan belum dapat terpenuhi, sehingga ada penumpukan beban kerja dan bisa juga ada back up pekerjaan dari yang bukan dalam bagiannya. Tapi dengan adanya wacana data base tunggal, ini sangat bagus dalam mengurangi beban kerja sehingga bisa lebih efisien efektif. Ketimpangan kemampuan juga membuat beban yang tidak proporsional. (Wawancara pada tanggal 19 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun demikian, terdapat pendapat yang sedikit berbeda antara lain dari informan no. 7 sbb :

“Sekarang pekerjaan sudah semakin terdistribusi. Masih ada yang mengeluh terlalu banyak pekerjaan, padahal sudah cukup merata beban kerjanya. Sehingga tergantung bagaimana *manage* pekerjaan tersebut.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

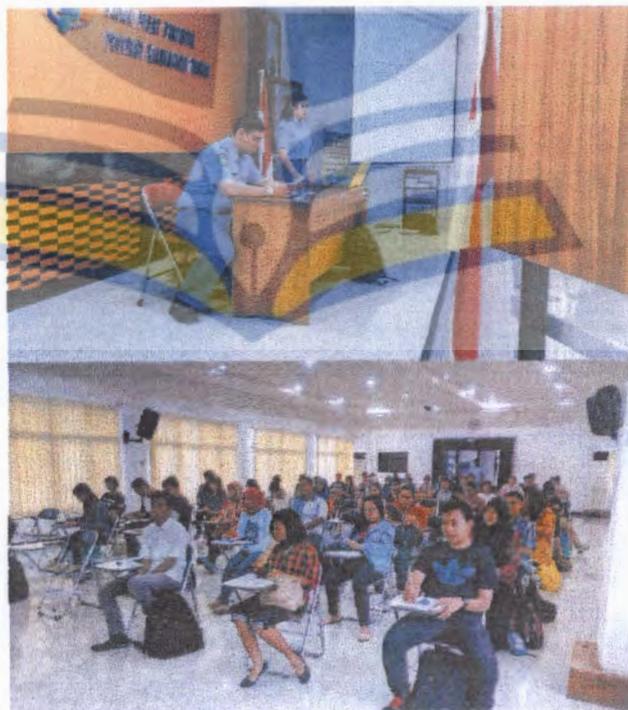
Sedangkan dari informan no.16 menekankan masalah kecukupan SDM sebagai mana berikut :

“Sebetulnya terkait beban kerja, sangat berhubungan dengan jumlah SDM. Jika SDM sudah terpenuhi, otomatis semakin proporsional lah beban kerja tersebut.(Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sebetulnya terkait beban kerja, sangat berhubungan dengan jumlah SDM. Jika SDM sudah terpenuhi, otomatis semakin proporsional lah beban kerja tersebut.(Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada indikator rekrutmen pegawai sesuai prosedur, berdasarkan pengamatan peneliti, sistem rekrutmen pegawai meliputi rekrutmen melalui jalur sekolah kedinasan, dan jalur umum. Adapun dari jalur kedinasan ini dimulai dari adanya sosialisasi dari Sekolah Tinggi Ilmu Statistik STIS ke sekolah-sekolah di Kalimantan Tengah, pemasangan spanduk penerimaan mahasiswa STIS, pengumuman di website STIS yang dapat dengan mudah diakses di manapun, maupun pelaksanaan *try out* untuk membantu calon mahasiswa memahami proses seleksi dengan baik.

Gambar. 4.3. Suasana try out ujian masuk STIS yang dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, tanggal 13 Maret 2016



Sumber : Dokumentasi Peneliti (2016)

diterima sesuai harapan. Hal ini ditunjang pula dengan pemanfaatan *Computerise Assesment Test (CAT)* yang langsung dipantau pihak Badan Kepegawaian Nasional (BKN), sehingga begitu selesai ujian, seluruh peserta dapat melihat langsung hasil ujiannya. Pendapat beberapa informan terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator rekrutmen pegawai yang sesuai prosedur di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sebagai mana disampaikan informan no.3 dan 7 sbb :

“Implementasi RB meningkatkan kemajuan dalam proses rekrutmen pegawai. Hal ini terlihat dari rekrutmen KSK yang terakhir sangat terbuka, dengan sistem *Computerise Assesment Test (CAT)*”. (Wawancara pada tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Setelah implementasi reformasi birokrasi lebih terbuka, diumumkan secara luas dan jauh hari. Sudah menggunakan *Computerise Assesment Test (CAT)* sehingga langsung terlihat nilainya. Sehingga kompetensinya juga lebih bagus. Juga rekrutmen di Sekolah Tinggi Ilmu Statistik (STIS) sudah sangat terbuka seiring dengan perkembangan teknologi.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Informan no.10 menekankan bahwa proses rekrutmen pegawai yang sesuai prosedur sudah berjalan sejak dulu di BPS sebagaimana jawaban wawancara sbb :

“Dari dulu proses rekrutmen pegawai yang sesuai prosedur sudah berjalan dengan baik. Sekarang dengan implementasi *Computerise Assesment Test (CAT)* makin baik. (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selanjutnya, terkait penelitian pada indikator remunerasi yang memadai, sejak usulan reformasi birokrasi BPS masuk ke Kemcnpan pada tahun 2011, salah satu perubahan yang diharapkan adalah adanya peningkatan kesejahteraan pegawai BPS melalui mekanisme remunerasi. Hal ini penting, karena disadari

betul bahwa akar permasalahan munculnya keinginan melakukan KKN antara lain karena rendahnya kesejahteraan pegawai.

Berdasarkan Perpres No.110 tahun 2012, BPS menjadi salah satu instansi pemerintah yang menerima remunerasi. Remunerasi ini masih berkisar 47% dan merupakan remunerasi pertama yang benar-benar membuat perubahan yang luar biasa pada kesejahteraan pegawai di BPS. Konsekuensi pemberian remunerasi ini menjadikan pegawai BPS harus mampu menegakkan kedisiplinan dan berkinerja sesuai dengan target yang ditentukan.

Euforia reformasi birokrasi di BPS begitu kuat, tidak ketinggalan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Dengan semangat reformasi yang tinggi, BPS meraih berbagai prestasi, termasuk di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang antara lain meraih penghargaan pengelola keuangan terbaik di lingkup KPPN Palangka Raya di tahun anggaran 2014. Penghargaan demi penghargaan yang diperoleh oleh BPS menjadikan upaya BPS untuk mengajukan peningkatan remunerasi membuahkan hasil. Berdasarkan Perpres No. 122 tahun 2015, tanggal 24 Oktober 2015 BPS menjadi salah satu instansi pemerintah yang mengalami kenaikan remunerasi menjadi 70%. Hal ini menjadikan remunerasi di BPS sudah memadai dibanding sebelum diimplementasikannya reformasi birokrasi.

Sejalan dengan itu, beberapa informan berpendapat bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator remunerasi yang memadai di BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah terwujud dengan baik, walaupun masih ada kelemahannya yang antara lain sebagai mana disampaikan informan no.1, 7, dan 10 sbb :

“Semenjak implementasi RB, remunerasi pegawai sudah meningkat, tapi masih perlu peningkatan, terutama di level bawah”. (Wawancara pada tanggal 1 April 2016 di Kantor BPS Kabupaten Barito Utara).

“Remunerasi pegawai yang diterapkan setelah implementasi RB sudah jauh lebih memadai dibanding tahun-tahun sebelumnya, walaupun jika dibandingkan dengan instansi lain ada yang lebih memadai dari BPS”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Remunerasi di BPS sudah memadai, tapi masih belum adil. Misalnya di Koordinator Statistik Kecamatan (KSK)”. (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Secara umum, informan berasal dari BPS yang diwawancarai, mengatakan remunerasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sudah memadai, bahkan sangat jauh dibanding kondisi ketika belum diterapkannya reformasi birokrasi di BPS.

Kemudian, terkait sistem informasi manajemen di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditandai dengan perubahan berupa pemanfaatan aplikasi SIMPEG On Line yang memudahkan dalam manajemen SDM di BPS. Karena aplikasi ini masih baru diterapkan, masih banyak kekurangan antara lain data yang masih banyak yang perlu diupdate. Namun, keberadaan SIMPEG On Line ini sudah merupakan langkah maju dari sistem sebelumnya yang masih bersifat manual.

Beberapa informan berpendapat bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator perbaikan sistem informasi manajemen di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sebagai mana disampaikan informan no.7, 10, dan 5 sbb :

“Setelah implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, sistem informasi pegawai lebih mudah diakses dengan adanya Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) *on line*, Pendataan Ulang Pegawai Negeri Sipil (PUPNS), Daftar Urut Kepangkatan (DUK) sudah lebih *update*, di *community* BPS juga sudah lebih *update*”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Simpeg 2011, sebagai awal perbaikan sistem informasi kepegawaian di BPS Provinsi Kalimantan Tengah”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sementara itu informan lainnya juga berpendapat yang sama yaitu sistem informasi kepegawaian di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sudah jauh lebih baik sejak implementasi RB di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Salah satu perubahan yang paling terlihat sejak implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini yaitu meningkatnya kedisiplinan pegawai di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Dengan memanfaatkan teknologi *finger print*, pegawai datang tepat waktu dan tidak pulang sebelum jam pulang. Tidak dipungkiri bahwa hal ini juga terkait dengan *take home pay* pegawai jika tidak disiplin, sehingga otomatis hal ini memicu kedisiplinan pegawai. Hal ini juga sesuai dengan pendapat beberapa informan yang mengatakan bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur, pada indikator perbaikan sistem pengawasan dan disiplin pegawai di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sudah lebih baik, sebagai mana disampaikan informan no.3 dan 7. sbb :

“Setelah implementasi reformasi birokrasi, masalah peningkatan kedisiplinan jauh lebih baik. Absen dengan sidik jari jadi teratur, dan sanksinya tegas.” (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Dengan adanya absen *handkey*, kedisiplinan pegawai sudah jauh lebih baik. Sanksi kedisiplinan tegas sesuai PP 10.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sistem informasi manajemen di BPS Provinsi Kalimantan Tengah bagus, setelah RB ada Simpeg, sehingga mudah, dan terarsip dengan baik. Hanya

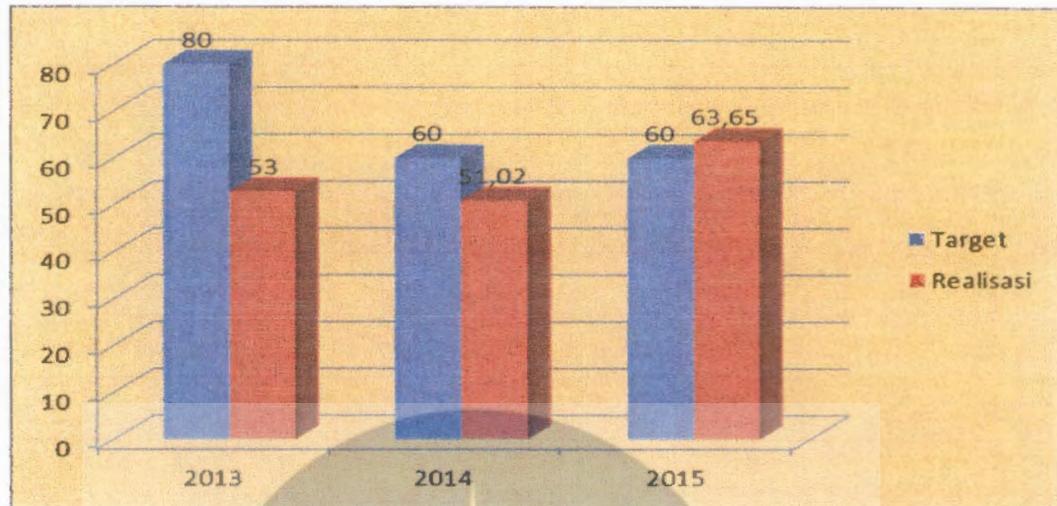


3. Hasil Penelitian pada fokus Area Perubahan Peningkatan Akuntabilitas Kinerja

Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah berkewajiban menyampaikan laporan akuntabilitas kinerja setiap tahunnya yang merupakan tindak lanjut TAP MPR RI Nomor: XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme dengan mengindahkan prinsip-prinsip *Clean Government* dan *Good Governance*. Pelaporan akuntabilitas kinerja Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah sebagai upaya dalam meningkatkan pelaksanaan kegiatan pemerintahan yang lebih berdaya guna, berhasil guna, bersih dan bertanggung jawab. Dalam laporan ini diungkap langkah-langkah perbaikan kinerja, capaian indikator kinerja BPS tahun bersangkutan, analisis pencapaian kinerja, evaluasi kinerja dan akuntabilitas keuangannya.

Penyusunan laporan akuntabilitas kinerja setelah implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini juga mengalami kemajuan yang antara lain adanya upaya peningkatan kualitas laporan sehingga memenuhi standar yang ditetapkan. Peningkatan kualitas ini terwujud pula dengan adanya peningkatan dalam penilaian dari pihak Inspektorat BPS sejak 3 tahun terakhir, bahkan capaian penilaian di tahun 2015 telah berhasil melebihi target yang ditetapkan.

Gambar 4.4 Perkembangan Penilaian SAKIP BPS Provinsi Kalimantan Tengah Oleh Inspektorat BPS Tahun 2013-2015



Sumber : Subbag Binagram BPS Provinsi Kalimantan Tengah

Pada laporan kinerja ini dilakukan evaluasi kinerja baik kinerja real dengan kinerja yang direncanakan, juga evaluasi antara kinerja real tahun yang bersangkutan dengan kinerja real tahun sebelumnya, walaupun belum sampai melakukan analisis efisiensi dan efektifitas kegiatan. Inilah bagian dari upaya BPS Provinsi Kalimantan Tengah dalam mewujudkan perubahan yang lebih baik lagi khususnya pada area perubahan peningkatan akuntabilitas kinerja. Hal ini juga sejalan dengan kegiatan dan output yang ingin dicapai pada area perubahan peningkatan akuntabilitas kinerja yang tertuang pada buku 1 reformasi birokrasi BPS yang antara lain :

- a. Kegiatan penguatan akuntabilitas kinerja BPS dengan output yang ingin dicapai adalah Persentase Satker dan Eselon II yang menerapkan SAKIP (Renstra, Penilaian Kinerja, Kontrak Kinerja, Pengendalian, Pelaporan Kinerja, LAKIP).

Sejalan dengan itu, ditinjau dari area perubahan peningkatan akuntabilitas kinerja, berdasarkan hasil *deep interview* yang dilakukan terhadap beberapa informan terkait pendapatnya tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area peningkatan akuntabilitas kinerja, pada indikator adanya evaluasi kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah antara lain sebagai mana disampaikan informan no.6, 3 dan 8 sbb :

“Dengan implementasi reformasi birokrasi ini, ada dilakukan evaluasi kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, dan meningkat kualitasnya, terbukti nilai LAKIN makin naik dari tahun ke tahun”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sejak implementasi RB, Capaian Kinerja Pegawai Real (CKPR) di Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik (IPDS) dimudahkan dengan aplikasi, dan hasilnya menjadi bahan evaluasi, berapa kinerja real dibandingkan rencana kinerja”. (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sejak reformasi birokrasi, setiap pegawai diminta membuat laporan pekerjaan. Dari situ terlihat berapa target dan realisasi”. (Wawancara pada tanggal 8 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun terdapat juga pendapat yang sedikit berbeda dari informan no. 10, sebagai berikut :

“Kebanyakan kinerja nyata tidak sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Banyak pekerjaan yang di luar rencana”. (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Selain itu, umumnya informan menjawab bahwa sejak implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, telah dilakukan evaluasi kinerja nyata dengan rencana kinerja.

Kemudian beberapa informan berpendapat bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area peningkatan akuntabilitas kinerja, pada indikator adanya evaluasi kinerja nyata tahun berjalan

dengan kinerja tahun lalu di BPS Provinsi Kalimantan Tengah antara lain sebagai mana disampaikan informan no.7. sbb :

“Sejak implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, di laporan kinerja, sudah membandingkan hasil real tahun ini dengan sebelumnya. Seperti Evaluasi Survei, dilihat dari sisi waktu, kualitas dsb”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Di bidang statistik produksi melakukan evaluasi dari tahun sekarang dengan sebelumnya dalam bentuk realisasi prosentasi fisik dengan prosentase. Memperhatikan beban kerja tiap unit kerja. Dan dibandingkan perkembangannya dari tahun ke tahun”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sedangkan informan lainnya umumnya mengatakan ada evaluasi kinerja dari tahun berjalan dengan tahun sebelumnya.

Sedangkan implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area peningkatan akuntabilitas kinerja, pada indikator adanya analisis efisiensi kinerja dan efektivitas kinerja di BPS Provinsi Kalimantan Tengah beberapa informan berpendapat antara lain sebagai mana disampaikan informan no.7. dan 16 sbb :

“Sejak implementasi reformasi birokrasi, belum pernah dilakukan analisis efisiensi dan analisis efektifitas kinerja. Yang pasti outputnya meningkat yaitu berupa laporan / publikasi meningkat. Namun anggarannya juga sudah meningkat. Tapi, jika dibandingkan dengan outputnya dengan anggaran sudah semakin efisien. Namun secara real belum pernah dihitung sejauh mana efisiensinya”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Belum pernah dilaksanakan sampai pada analisis efisiensi. Prinsipnya, output, dan kualitas harus tercapai. Asumsinya tidak mungkin berkualitas dengan biaya yang murah. Selalu berhubungan linear antara biaya dengan kualitas kerja. Apalagi BPS sudah menekankan visinya untuk menjadi pelopor data statistik yang berkualitas untuk semua. Konsekuensinya harus siap dengan biaya besar untuk mendapatkan kualitas kerja yang baik”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Namun jika memperhatikan jawaban informan, sebenarnya BPS Provinsi Kalimantan Tengah semakin memperhatikan efisiensi anggaran. Hal ini seperti jawaban informan no. 1 dan 2 sebagai berikut :

“Menurut saya ada analisis efisiensi yang dilaksanakan, misalnya saya membandingkan dengan instansi lain, kelihatan lebih efisiensi dari sisi anggaran. Misalnya saja pembangunan gedung kantor, terlibat efisiensinya. Dengan anggaran yang lebih murah dibandingkan instansi lain, mampu membangun gedung kantor dengan kualitas yang lebih baik”. (Wawancara pada tanggal 1 April 2016 di Kantor BPS Kabupaten Barito Utara).

Sedangkan pendapat informan no. 2 sbb :

“Efisiensi anggaran sudah semakin diperhatikan, bahkan banyak anggaran-anggaran yang dipangkas seperti transport lokal pendataan, namun dengan output tetap”. (Wawancara pada tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Hal ini menjelaskan bahwa walaupun di BPS Provinsi Kalimantan Tengah belum dilakukan analisis efisiensi dan efektifitas, namun secara penggunaan anggaran BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah berupaya melakukan efisiensi dan efektifitas kegiatan.

4. Hasil Penelitian pada fokus Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi salah satu fokus utama di dalam reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Konsep pelayanan publik merujuk kepada konsep pelayanan prima yang sesuai Undang-undang No.25 tahun 2009 tanggal 8 Juli tahun 2009 tentang pelayanan publik dan memenuhi azas pelayanan publik sebagai mana pasal 4 yang meliputi :

- a. Kepentingan umum;
- b. Kepastian hukum;
- c. Keseimbangan hak dan kewajiban;
- d. Keprofesionalan;

- e. Partisipatif;
- f. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif;
- g. Keterbukaan;
- h. Akuntabilitas
- i. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan;
- j. Ketepatan waktu; dan
- k. Kecepatan, kemudahan dan keterjangkauan.

Menurut buku 1 Reformasi Birokrasi di BPS, area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik ini meliputi kegiatan sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kepuasan Pelanggan;
- b. Peningkatan efisiensi Diseminasi Data;
- c. Peningkatan Pelayanan Statistik;
- d. Pembangunan *Advance Release Calender* (ARC);
- e. Penerapan Standar Pelayanan

Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, BPS Provinsi Kalimantan Tengah bekerja sama dengan Academy Lembaga Penelitian sebagai lembaga penelitian yang independen untuk melakukan penelitian kepuasan konsumen terhadap kualitas layanan statistik dan kualitas data statistik yang dihasilkan selama ini. Hasil Survei Kepuasan Konsumen 2015 Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah yang dilakukan oleh Academy Lembaga Penelitian, diperoleh Indeks Kepuasan Konsumen yang secara umum memuaskan, walau masih ada sebagian kecil yang kurang memuaskan, sebagai mana tabel sebagai berikut :

Tabel.4.2

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap Kualitas Layanan dan Kualitas Data Statistik BPS Provinsi Kalimantan Tengah Berdasarkan Hasil Survei Kepuasan Konsumen Tahun 2015

Asal Aktivitas Responden	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Terhadap				
	Kualitas Layanan BPS Provinsi Kalimantan Tengah	Kualitas Data Statistik Sosial	Kualitas Data Statistik Produksi	Kualitas Data Statistik Distribusi dan Jasa	Metodologi Statistik
Kementerian/Lembaga	53,84	65,04	94,00	-	-
Pemerintah Daerah	75,57	73,07	78,39	77,61	-
Lembaga Pendidikan dan Pen.Nasional	75,18	73,37	-	-	-
Perusahaan Swasta	78,75	50,40	-	75,60	71,61
Pekerjaan Lainnya	78,63	77,77	99,00	99,61	99,20

Sumber : Academy Lembaga Penelitian

Dari data tersebut di atas pelayanan publik di BPS sudah memuaskan, bahkan sebagian responden merasakan pelayanan dan kualitas data yang sangat memuaskan, namun tetap harus ditingkatkan lagi oleh BPS Provinsi Kalimantan Tengah, untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dan perlu digali lebih dalam penyebab IKM yang kurang memuaskan dari aktivitas responden kementerian/lembaga pemerintah.

Dalam upaya meningkatkan kualitas diseminasi data, BPS Provinsi Kalimantan Tengah meningkatkan kualitas diseminasi data antara lain melalui pemanfaatan fungsi website BPS Provinsi Kalimantan Tengah dengan meningkatkan kualitas tampilan, pengayaan fitur, data dan informasi, serta penampungan aspirasi konsumen pengakses website. Upaya ini ditingkatkan lagi melalui kegiatan Survei Kebutuhan Data yang dilaksanakan pada bulan Maret s.d 24 Juni 2016 yang dirancang untuk mengidentifikasi tingkat kebutuhan dan kepuasan pengguna data dalam rangka meningkatkan kualitas data dan informasi statistik serta memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Selain itu, survei ini dilakukan untuk menyediakan data dalam rangka pembentukan zona integritas.

Untuk menjamin standar pengelolaan perpustakaan yang telah ditentukan, BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah membuat maklumat pelayanan yang berisikan pernyataan kesanggupan untuk memberikan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan. Selain itu, sarana dan prasarana penunjang terus menerus disempurnakan untuk memberikan kenyamanan dan kualitas dalam pelayanan publik. Fasilitas buku tamu dan kotak saran telah ditingkatkan dengan memanfaatkan fasilitas elektronik yang mutakhir sehingga selain lebih memudahkan dalam pengisian data oleh pengunjung, dan memudahkan dalam proses evaluasi dan monitoring tingkat kepuasan pengunjung PST.

Namun demikian, upaya untuk menyempurnakan sarana dan prasarana masih perlu untuk terus ditingkatkan, mengingat PST BPS Provinsi Kalimantan Tengah merupakan etalasenya pelayanan publik di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah, dan merupakan corongnya BPS Provinsi Kalimantan Tengah dalam melakukan diseminasi data statistik.

Gambar 4.5. Sarana dan Prasarana pada Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah



Sumber : Dokumentasi Peneliti (2016)

Pembangunan *Advance Release Calendar* (ARC) merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi di BPS termasuk di BPS Provinsi Kalimantan Tengah dan termasuk salah satu dari tiga program percepatan (*quickwins*) terhadap produk layanan BPS yang langsung menyentuh kebutuhan pengguna data yaitu website yang memberikan kemudahan dalam mengakses data, Pelayanan Statistik Terpadu (PST), dan Senarai Rencana Terbit atau *Advance Release Calendar* (ARC). *Advance Release Calendar* (ARC) ini menjadikan publikasi BPS dapat dipastikan kapan terbitnya sehingga pengguna data dapat menyesuaikan keperluan datanya. Hal ini baru terwujud setelah adanya reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, indikator-indikator penelitian pada fokus area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagian sudah terjawab yang menunjukkan adanya perubahan yang lebih baik setelah implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini diperkuat juga dari hasil *deep interview* terhadap beberapa informan antara lain pendapatnya tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik, pada indikator Fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi (terbuka) yang menjelaskan telah terjadi perubahan yang sangat signifikan antara lain yang terungkap dari wawancara dengan informan no.2,6,8 dan 10 sebagai berikut :

“Setelah implementasi RB perkembangannya luar biasa, contohnya di Pelayanan Statistik Terpadu (PST), konsumen semakin dibuat mudah menerima layanan publik BPS Provinsi Kalimantan Tengah.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Dari implementasi Reformasi Birokrasi, peningkatan kualitas pelayanan publik mengalami perubahan yang jauh meningkat, IT nya maju, ruangan semakin nyaman. Sebelumnya, fasilitas pelayanan publik BPS Provinsi Kalimantan Tengah, ruangnya sempit, panas, dan tidak ada fasilitas internet. SDM kemampuannya meningkat lebih baik, kemampuan melayaninya juga lebih baik.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Setelah implementasi RB, pelayanan jauh lebih maju. Pelayanan terarah, tertata, jam kunjung jelas dan cara pelayanan profesional.” (Wawancara pada tanggal 8 April 2016 di BPS Kota Palangka Raya).

“Setelah implementasi RB, fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi (terbuka) meningkat. Kalau dulu minta data dikomersikan, sekarang tidak lagi, kecuali yang masuk PNB. Adanya fasilitas *disabilitas*, menunjukkan BPS Provinsi Kalimantan Tengah peduli dengan pengunjung yang memiliki keterbatasan. Selain itu, peralatan IT nya lengkap dan mendukung. Sangat signifikan sekali perubahannya.” (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Dari wawancara peneliti dengan Informan dari eksternal juga mengungkapkan hal yang sama antara lain oleh informan no.14 dan 18 sbb :

“Fasilitas pelayanan publiknya sudah bagus. Gedungnya bagus dan tampilannya mirip dengan gedung BPS di tempat lain, sehingga memberikan ciri khas kantor BPS yang mudah dikenali.” (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Tengah).

“Pada tahun 2013 saya masih merasakan pelayanan yang belum memuaskan, terkesan lambat, dan saya tidak puas karena data yang saya cari sering tidak saya peroleh. Tahun 2014 sudah mulai ada buku tamu secara digital. Ke sininya sudah ada perubahan. Stafnya bertambah, pelayanan semakin meningkat, dan sekarang saya merasa puas dengan pelayanan PST BPS Provinsi Kalimantan Tengah, pelayanannya cepat. Saya melihat ada perkembangan pesat dari sisi sarana dan prasarana dan sudah tertata dengan rapih”. (Wawancara pada tanggal 21 April 2016 di Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Tengah).

Dari hasil wawancara di atas, ternyata perubahan signifikan ini baru dirasakan oleh pengguna data setelah tahun 2014, atau 4 tahun setelah dicanangkannya reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses reformasi birokrasi di BPS Provinsi

Kalimantan Tengah ini tidak serta merta membuahkan hasil, melainkan melalui proses yang cukup panjang, memakan waktu dan melibatkan berbagai unsur.

Kemudian terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik pada indikator kemampuan memberikan pelayanan yang tepat dan cepat beberapa informan berpendapat sebagai mana jawaban wawancara dengan informan no.14, 16 dan 18 sebagai berikut :

“Pelayanan di PST sudah jauh lebih teratur, memang harus menjalani pengisian data, namun dalam informasi publik kan permintaan tidak tertulis pun harus dilayani. Pelayanan BPS lebih profesional dan rapi. Kami menyadari pengisian buku tamu memang penting untuk evaluasi, jadi tidak masalah. Pelayanan sudah makin mudah, dan kini kami sudah tahu ada tempat penyampaian aspirasi”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sekarang jika mencari buku, dapat menunjukkan dengan cepat. Hanya saja di *front office*, harusnya juga bisa menjelaskan, sehingga dibutuhkan orang yang mumpuni dalam keilmuan statistik”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Awalnya pelayanan standar saja, namun setelah ada *rolling* pegawai, kelihatan semakin meningkat kualitas pelayanannya, semakin cepat dan tepat”. (Wawancara pada tanggal 21 April 2016 di Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Tengah).

Jawaban dari informan lainnya secara umum mengatakan sudah terjadi perubahan yang signifikan dalam hal kemampuan menciptakan pelayanan yang cepat dan tepat.

Sedangkan pada indikator kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas, menurut beberapa informan telah terjadi perubahan yang sangat signifikan yang terungkap dari wawancara dengan informan no.4, 7, 10, 12 dan 15 sebagai berikut :

“kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas sangat meningkat, termasuk dari bidang-bidang teknis pendukung”. (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas sangat meningkat, hal ini diperkuat dengan adanya maklumat pelayanan sebagai bukti”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Memang selama ini belum terdengar keluhan dari konsumen terhadap pelayanan, mungkin dengan SDM di PST setiap permasalahan masih dapat diselesaikan. Namun seharusnya memang di garda depan PST pun permasalahan pelayanan sudah bisa diselesaikan, kecuali membutuhkan hal yang bersifat spesifik”. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Peningkatan kualitas data iya, dengan PST tadi. Selain itu, sebelum menyusun publikasi juga ada rekon dengan pemberi data, ini sebagai upaya mendapatkan kualitas data.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Sedangkan masukan dari informan no.15 yang berasal dari eksternal BPS Provinsi Kalimantan Tengah sebagai berikut :

“Saya akui pelayanan publik BPS jauh meningkat jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya walau pengamatan saya keadaan di BPS provinsi yang lain di tahun-tahun sebelumnya dengan kondisi tahun-tahun terkini pada pengamatan saya di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor Bank Indonesia Perwakilan Kalimantan Tengah).

Sedangkan beberapa indikator lainnya terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah khususnya di area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu pada indikator keramahan, bersahabat dan tanggap, indikator kejujuran petugas, indikator kemudahan mendapatkan pelayanan, dan indikator pelayanan yang aspiratif telah terjadi perubahan yang sangat signifikan yang terungkap dari wawancara dengan informan no.6, dan 10 sebagai berikut :

“petugas yang melayani publik di PST ramah dan tanggap yang semakin meningkat”. (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Dulu sebelum reformasi birokrasi, petugas pelayanan tidak peduli dengan konsumen, sekarang pelayanan ramah dan tanggap”. (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

Terkait kejujuran petugas terungkap dari jawaban informan no. 18 sebagai berikut :

“Selama menerima pelayanan publik di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, tidak pernah merasa diminta tips, artinya petugas PST BPS Provinsi Kalimantan Tengah menjunjung kejujuran.” (Wawancara pada tanggal 21 April 2016 di Kantor Bappeda Provinsi Kalimantan Tengah).

Kemudian terkait indikator kemudahan dalam mendapatkan pelayanan publik seperti yang terungkap pada pendapat informan no.15 sebagai berikut

“Jika dibandingkan dulu, sekarang pelayanan BPS lebih baik, lebih *update*, *real time* BRS nya sangat baik untuk transparansi data. Data dengan mudah diakses melalui websitenya BPS.” (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor Bank Indonesia Perwakilan Kalimantan Tengah).

Kemudian terkait indikator kemudahan dalam mendapatkan pelayanan publik seperti yang terungkap pada pendapat informan no.2, 13 dan 14 sebagai berikut

“Pelayanan publik di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sudah memperhatikan kebutuhan konsumen, dan mempelajari hal-hal yang diinginkan oleh konsumen.” (Wawancara pada tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Ada survei, kotak saran, dan selalu *follow up*. Misalnya ada pelayanan yang tidak memuaskan langsung ditindaklanjuti.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sudah disosialisasikan oleh BPS tentang adanya kotak saran. Menurut kami tenaga SDM di BPS sudah mantap, sarjana-sarjana nya mendukung. PST BPS sudah bagus.” (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor Dinas Perkebunan Provinsi Kalimantan Tengah).

Selain mewawancarai terkait area perubahan dan indikatornya, peneliti juga menggali informasi permasalahan yang dihadapi dalam implementasi reformasi

birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah, yang antara lain dari informan no.2, 3, 6, 8, 10, 13 dan 16 sebagai berikut :

“Dokumentasi masih belum tertib, kurang disiplin dalam dokumentasi. Sehingga banyak perubahan yang sebenarnya sudah dilaksanakan, tapi sulit ketika diminta pembuktiannya”. (Wawancara pada tanggal 4 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Sebagian pegawai beban kerjanya sudah terlalu over, sehingga pada titik jenuh dikhawatirkan akan menurunkan kualitas kerja. Banyak pekerjaan yang tumpang tindih jadwal. Harusnya dari pusat jadwal jangan sampai tumpang tindih”. (Wawancara pada tanggal 5 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Kendala reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah lebih pada SDM. Masih ada, walaupun sedikit yang kurang mendukung pelaksanaan RB. Pemahaman tentang RB di SDM pelaksana masih belum sepenuhnya paham, terutama tentang konsep RB itu sendiri. Padahal secara tidak sadar sudah menjalankan, sehingga perlunya internalisasi yang lebih intens lagi.” (Wawancara pada tanggal 7 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“SDM di BPS mendukung RB. Namun perubahan perlu proses. Sehingga pemberian pemahaman menjadi sangat penting dan atasan harus selalu bisa memberi contoh, sehingga bawahan akan mencontoh. Komitmen pimpinan sangat penting di sini.” (Wawancara pada tanggal 8 April 2016 di Kantor BPS Kota Palangka Raya).

“Saat ini arsip masih di masing-masing pegawai, sehingga perlu bank data, yang mampu membackup data dengan baik. Selain itu, SDM sudah siap berubah. Secara prinsip paham pentingnya RB untuk itu, adanya komitmen pemimpin merupakan yang paling penting. Pegawai harus lebih inovatif. Pendekatan dengan eksternal perlu ditingkatkan.” (Wawancara pada tanggal 11 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“RB sudah berjalan, tapi banyak yang tidak sadar telah melakukannya. Sehingga tantangannya adalah penyadaran tiap orang. Bagaimana merubah pola pikir SDM. Sistem sosialiasi RB BPS selama ini terlalu teoritis. Internalisasi harus diperkuat dengan cara-cara yang mudah dimengerti. Bahasanya harus sesuai komunitas. Inilah petingnya peta pegawai. Faktor usia juga mempengaruhi cara memahami RB.” (Wawancara pada tanggal 12 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

“Semangat RB belum stabil. RB bergema kuat terutama jika ada *sounding* dari pusat. Hal ini tidak terlepas dari beban kerja yang tinggi, sehingga pelaksana RB sudah disibukkan dengan pekerjaan masing-masing. Keterbatasan SDM menjadi kendala. Sehingga agenda RB tidak selalu tiap waktu dapat dilaksanakan. Hal ini mungkin bisa stabil jika ada

agen khusus yang memang khusus menjadi motor RB.” (Wawancara pada tanggal 15 April 2016 di Kantor BPS Provinsi Kalimantan Tengah).

C. Pembahasan

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah dilaksanakan pada beberapa area perubahan yang antara lain pada area perubahan penataan tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan teori reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2009:71), reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas. Pantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), melalui :

- a. **Penataan kelembagaan**, struktur organisasi ramping dan flat (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).
- b. **Penataan ketatalaksanaan**, mekanisme, sistem, prosedur sederhana, ringkas, simpel, mudah dan akurat melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
- c. **Penataan sumber daya manusia aparatur**, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkinerja tinggi dan sejahtera).
- d. **Akuntabilitas**, kinerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif

- e. **Pelayanan dan kualitas pelayanan**, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan dan mewujudkan *Good Governance* (keperintahan yang baik).

Memang pada penelitian ini tidak meneliti area perubahan penataan organisasi, karena area perubahan ini adalah kewenangan BPS pusat, Jakarta. Sehingga penelitian difokuskan pada 4 area perubahan yaitu penataan tata laksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area penataan tata laksana meliputi indikator Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN; perumusan SOP; pemantapan TI dan *E-Government*; penataan pengelolaan arsip; otomatisasi administrasi perkantoran; proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian; pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan; implementasi akuntabilitas dan transparansi; dan perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha. Hal ini sejalan dengan teori reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2009 : 88-89) bahwa strategi pendayagunaan ketatalaksanaan antara lain :

- a. Pemangkasan dan eliminasi mekanisme sistem kerja, prosedur dan mekanisme kerja yang memberi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).
- b. Deregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintahan.
- c. Perumusan *Standard Operating Procedures* (SOP) administrasi pemerintahan.
- d. Penyusunan hubungan kerja eksternal atau tata hubungan kewenangan antar lembaga, antar pemerintah pusat dan daerah serta antar daerah.

- e. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan Electronic Government (E-Gov) dalam rangka modernisasi administrasi dan manajemen pemerintahan.
- f. Penataan pengelolaan arsip secara baik dan benar.
- g. Otomatisasi administrasi perkantoran.
- h. Proses pengadaan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian.
- i. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan yang berlaku
- j. Implementasi akuntabilitas, transparansi, dan lain-lain
- k. Merubah paradigma manajemen Unit Pelaksana Pelayanan Pemerintah (UP3) dari manajemen birokratik ke manajemen wirausaha

Adapun pada indikator deregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintahan dan indikator penyusunan hubungan kerja eksternal atau tata hubungan kewenangan antar lembaga, antar pemerintah pusat dan daerah serta antar daerah tidak dilakukan penelitian karena banyak terkait dengan peran BPS di Jakarta.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pada pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN telah mengalami perubahan yang signifikan, seperti prosedur pengadaan barang dan jasa, prosedur pelayanan publik yang mudah dan bebas biaya, kecuali biaya PNPB, pelayanan di internal dalam pengurusan kenaikan pangkat yang otomatis, mudah dan tanpa biaya, dan lain-lain. Hal ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi menurut Effendi (2007) dalam Rahmat Subagio (2012:38) yaitu reformasi birokrasi diarahkan pada upaya-upaya mencegah dan mempercepat pemberantasan korupsi secara berkelanjutan, dalam menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih dan berwibawa (*good governance*), pemerintahan yang bersih (*clean government*), dan bebas KKN.

Sedangkan implementasi reformasi birokrasi dalam hal perumusan SOP berdasarkan data penelitian di atas telah berkembang secara signifikan, dari yang sebelumnya belum ada prosedur yang jelas, menjadi SOP yang rutin digunakan, sehingga membantu terwujudnya keteraturan dalam proses kerja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing pegawai. Namun demikian berdasarkan hasil penelitian di atas, SOP ini tetap perlu dievaluasi secara berkala agar *aplikable*, dan menghilangkan rantai birokratis yang tidak penting. Hal ini juga sesuai dengan teori SOP menurut Jones (2001:49) yang mengatakan bahwa SOP merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi, sehingga mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi. Dengan demikian, keberadaan SOP setelah RB ini jelas akan membentuk keteraturan dalam pola kerja pegawai.

Pentingnya SOP dalam reformasi birokrasi dan segala kekonsistennannya dalam penelitian ini sejalan dengan teori dari Jones (2001:49) yang berpendapat tentang SOP yaitu :

“Written rules and standard operating procedures (SOPs) and unwritten values and norms help to control behavior in organization. They specify how an employee is to perform his or her organization role, and they set forth the tasks and responsibilities associated with that role.”

Selanjutnya hasil penelitian pada implementasi TI dan *e-government*, berdasarkan penelitian di atas menunjukkan peningkatan yang signifikan, antara lain ditunjukkan dengan peningkatan kuantitas dan kualitas TI yang digunakan, serta pemanfaatan website dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, maupun penggunaan aplikasi-aplikasi *on line* yang bermanfaat untuk percepatan kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan pencanangan *e-government* oleh pemerintah

sejak tahun 2003 dengan yaitu dengan dikeluarkannya Inpres Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional pengembangan *e-government*, khususnya pada tuntutan perubahan di butir ke 5 yang menekankan bahwa pemerintah harus segera melaksanakan proses transformasi menuju *e-government*. Melalui proses transformasi tersebut, pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah. Dengan demikian, seluruh lembaga-lembaga negara, masyarakat, dunia usaha dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dapat setiap saat memanfaatkan informasi dan layanan pemerintah secara optimal. Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang kuat di masing-masing institusi atau unit pemerintahan agar proses transformasi menuju *e-government* dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Implementasi reformasi birokrasi dari sisi penataan dan pengelolaan arsip, menurut hasil penelitian di atas, masih perlu pembenahan terutama dalam hal pedoman baku pengarsipan dokumen, sesuai bagian/bidang di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Walaupun demikian, dari hasil penelitian di atas terungkap bahwa sudah adanya kemajuan yang cukup berarti seperti penerapan SIMPEG on line, PUPNS dan lain sebagainya. Contoh ini diharapkan dapat dikembangkan pada keperluan-keperluan lainnya. Hal ini juga berpengaruh pada proses otomatisasi administrasi perkantoran yang dilaksanakan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

Kemudian terkait pengarsipan dokumen keuangan, harus memenuhi ketentuan ANRI sebagai mana diatur pula pada Peraturan Kepala BPS nomor 63 tahun 2013 tentang Jadwal Retensi Arsip Keuangan Badan Pusat Statistik. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya pemberdayaan arsip untuk pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan secara efektif guna tercapainya tertib pelaksanaan penyusunan arsip dan penyelamatan arsip sebagai bahan bukti akuntabilitas kinerja instansi dan aparatur serta pertanggungjawaban nasional di lingkungan Badan Pusat Statistik.

Selanjutnya pada kegiatan proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian berdasarkan hasil penelitian menunjukkan perubahan yang signifikan. Adanya kewajiban membuat *Term Of Referency* (TOR) beserta RAB dalam perencanaan baru ada sejak implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Kemudian, proses pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi dilaksanakan secara rutin dilihat dari fisik dan target yang ada.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dalam pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan. Barang milik negara tercatat rapi dalam aplikasi SIMAK BMN, dan proses keluar masuk juga dijalankan sesuai peraturan yang berlaku. Namun perlu penataan sistem pemeliharaan yang terungkap dari hasil penelitian belum berjalan dengan baik, karena belum terkoordinir dengan baik. Selain itu dari penelitian juga kerapian dalam sarana prasarana masih perlu ditingkatkan seperti perlunya tempat alat kebersihan yang tertata rapi dan mudah dijangkau di saat diperlukan, sehingga perlunya disediakan *janitour* untuk keperluan itu.

Dari sisi implementasi akuntabilitas dan transparansi, menurut hasil penelitian di atas sudah sangat jauh berubah secara signifikan. Terkait anggaran dibuat transparan, sehingga para pelaksana dapat melakukan perencanaan dan penggunaan anggaran sesuai alokasinya untuk mencapai output yang telah ditetapkan.

Kemudian dari sisi perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha pun berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan perubahan yang signifikan, bukti realnya dapat dirasakan perubahan yang sangat signifikan pada corong pelayanan publik BPS Provinsi Kalimantan Tengah, yaitu di PST BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Perubahan paradigma birokratis ke paradigma pelayanan ini sejalan dengan pendapat Agus Dwiyanto (2015:289) :

“Reformasi birokrasi hanya akan berhasil kalau mampu merubah budaya birokrasi. Mindset sebagai penguasa dan orientasi kekuasaan harus digusur dan diganti dengan pola pikir sebagai pelayanan dan orientasi pada pelayanan. Selama ini pola pikir sebagai penguasa dan orientasi pada kekuasaan diwarisi dari birokrasi kerajaan dan kolonial. Dalam zaman kerajaan birokrat adalah abdi dalem dan bukan abdi kawula (rakyat). Birokrasi tidak dibentuk untuk mengurus kepentingan rakyat tetapi untuk mengurus kepentingan raja dan kerajaan. Pola pikir seperti ini dipelihara dan diperkuat pada zaman kolonial. Birokrasi adalah instrumen untuk mempertahankan kekuasaan kolonial, bukan untuk mensejahterakan rakyatnya”.

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area penataan sistem Manajemen SDM aparatur antara lain dapat dilihat dari indikator penempatan SDM yang tepat pada bagiannya yang sudah ada perubahan positif, namun masih perlu pembenahan khususnya pada *mapping* pegawai dan *drop* pegawai yang sesuai kebutuhan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Arthur W.Sherman dan George W Bohlander dalam Nawawi (1998:137) yang mengemukakan bahwa Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk

mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam dan di luar organisasi. Tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kapan dan yang manapun mengalami kekosongan.

Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM; Sistem diklat yang efektif; Standar dan peningkatan kinerja; Pola karier yang jelas dan terencana; Standar kompetensi jabatan; Klasifikasi jabatan; tugas, fungsi, dan beban proporsional; Rekrutmen sesuai prosedur; Remunerasi memadai; Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian; Perbaikan sistem pengawasan dan disiplin pegawai. Hal ini sesuai dengan teori reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2009:94-95), yang mengungkapkan bahwa penataan sumber daya manusia aparatur dilaksanakan dengan memerhatikan penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; sistem diklat yang efektif; standar dan peningkatan kinerja; pola karier yang jelas dan terencana; standar kompetensi jabatan; klasifikasi jabatan; tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; rekrutmen sesuai prosedur; penempatan pegawai sesuai keahlian; remunerasi memadai; perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Dari hasil penelitian menunjukkan dari indikator penempatan SDM yang tepat pada bagiannya dan indikator penerapan sistem merit dalam manajemen SDM mengalami perubahan yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan pendapat Hadari Nawawi (1998:42) yang mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Selanjutnya pada Sistem diklat yang efektif; Standar dan peningkatan kinerja; Rekrutmen sesuai prosedur; Remunerasi memadai; Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian; Perbaikan sistem pengawasan dan disiplin pegawai sudah mengalami perubahan yang positif yang signifikan. Namun, pada indikator pola karier yang jelas dan terencana belum terlaksana dengan baik. Belum ada *mapping* karir yang jelas bagi pegawai. Begitu pula mengenai standar kompetensi jabatan di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini, berdasarkan hasil penelitian terungkap bahwa standar kompetensi jabatan baru sebatas rumusan dan belum diimplementasikan. Kemudian ditinjau dari klasifikasi jabatan yang ada, menurut hasil penelitian di atas masih belum ideal, karena masih adanya ketidakberimbangan antara beban kerja dengan tingkat penghasilannya. Kemudian ditinjau dari tugas, fungsi, dan beban proporsional, berdasarkan penelitian di atas, terungkap adanya penumpukan beban kerja bagi pegawai yang memiliki *skill* lebih tinggi. Untuk itu, diperlukan bimbingan teknis untuk meningkatkan kemampuan SDM yang ada, dan perbaikan sistem pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai.

Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area penguatan akuntabilitas kinerja ditinjau dari indikator adanya pembandingan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan; kinerja nyata dengan kinerja tahun-tahun sebelumnya; adanya analisis efisiensi dan efektifitas pekerjaan. Sebagai mana menurut (Sedarmayanti (2009:111), pencapaian akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan, meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dan program dengan kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan dan misi serta visi sebagai mana ditetapkan dalam perencanaan strategik. Dalam analisis ini perlu pula dijelaskan proses dan nuansa pencapaian sasaran dan

tujuan secara efektif, efisien, dan ekonomis, sesuai kebijakan, program dan kegiatan yang telah ditetapkan.

Dari hasil penelitian di atas, telah ada evaluasi kinerja real dengan kinerja yang direncanakan, maupun antara kinerja tahun yang dilaksanakan dengan tahun sebelumnya. Hal ini tertuang dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja (LAKIN), Penetapan Kinerja (PK) dan laporan rutin lainnya. Namun, belum pernah dilakukan analisis efisiensi dan efektifitas kinerja walau jika ditelaah lebih dalam, sebenarnya BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah menerapkan azas efisiensi dan efektifitas dalam kegiatannya, yang dibuktikan adanya pemangkasan anggaran pada beberapa kegiatan dengan tetap mempertahankan jumlah output yang ada.

Kemudian, implementasi reformasi birokrasi pada area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian di atas telah terjadi perubahan yang luar biasa. Antara lain terlihat pada perubahan sarana dan prasarana, kualitas publikasi, profesionalisme SDM di pelayanan publik, baik para SDM yang berada di Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah maupun SDM secara keseluruhan. Peningkatan kualitas juga dari kemudahan yang disediakan dalam pelayanan publik.

Hal ini sejalan dengan teori Zeithaml (1990:21-22) yang mengungkapkan bahwa ukuran kualitas pelayanan memiliki sepuluh dimensi, yaitu *Tangible* (terlihat/terjamah), terdiri dari fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi; *Realible* (kehandalan), terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat; *Responsiveness* (tanggap), kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan; *Competence* (kompeten), tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan; *Courtesy*

(ramah), sikap atau perilaku ramah, bersahabat, dan tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi; *Credibility* (dapat dipercaya), sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat; *Security* (merasa aman), jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko; *Access* (akses), terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan; *Communication* (komunikasi), kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru ke masyarakat; dan *Understanding the customer* (memahami pelanggan), melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan. Hardiansyah (2011:11).

Begitu pula dengan teori Vincent Gaspersz (1997) terkait dengan Dimensi untuk perbaikan kualitas yang meliputi :

- a. Ketepatan waktu pelayanan
- b. Akurasi pelayanan
- c. Kesopanan dan keramahan.
- d. Tanggung jawab.
- e. Kelengkapan.
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan.
- g. Variasi model pelayanan.
- h. Pelayanan pribadi.

Karena berdasarkan hasil penelitian, BPS Provinsi Kalimantan Tengah telah mampu menunjukkan ketepatan waktu pelayanan, akurasi dalam pelayanan, kesopanan dan keramahan, rasa tanggung jawab, kelengkapan dalam pelayanan, kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, dan variasi model pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian implementasi reformasi

birokrasi ini telah mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik sebagai mana yang diharapkan. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Susi Ratnawati (2011) yang menemukan dari hasil penelitiannya bahwa pengembangan model reformasi birokrasi yang berorientasi pelayanan publik : PNS yang kreatif, inovatif dan proaktif; pelayanan yang cepat dan mudah; biaya transparan, akses ke pemerintah cepat, mudah diakses, dan masyarakat sebagai pusat perhatian.

Dengan demikian, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dari 9 indikator dalam fokus area perubahan penataan tata laksana, seluruhnya mengalami perubahan yang lebih baik, walaupun masih ada beberapa kekurangan yang harus disempurnakan antara lain pada indikator SOP yang masih perlu dilakukan evaluasi agar lebih *aplikable*, penataan pengelolaan arsip yang perlu memanfaatkan TI dan berstandar baku, perencanaan yang lebih realistis dan tidak tumpang tindih jadwalnya

Kemudian hasil penelitian implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yaitu pada fokus area perubahan Penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur dilihat dari 12 indikatornya, 8 indikatornya mengalami perubahan yang lebih baik, sedangkan 4 indikator lainnya masih perlu penyempurnaan yaitu kelemahan pada pola karir yang belum jelas, standar kompetensi jabatan yang belum diterapkan, klasifikasi jabatan yang belum ideal, dan jumlah SDM yang belum seimbang dibanding beban kerja sehingga beban kerja belum proporsional.

Sedangkan hasil penelitian mengenai implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yaitu pada fokus area perubahan peningkatan akuntabilitas kinerja dilihat dari 3 indikatornya, 2 indikatornya mengalami

perubahan yang lebih baik, sedangkan 1 indikator lainnya yaitu adanya analisis efisiensi dan efektifitas kinerja belum dilakukan, walaupun sebenarnya sudah ada upaya-upaya melakukan efisiensi dan efektifitas kinerja.

Penelitian implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada fokus area perubahan peningkatan kualitas pelayanan publik dengan 8 indikator, seluruhnya mengalami perubahan yang lebih baik, walaupun pada indikator memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik masih ada yang perlu diperbaiki yaitu pada kemampuan petugas *front office* yang masih perlu ditingkatkan.

Dengan penjelasan di atas, maka jelaslah bahwa implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada 4 area perubahan, yaitu penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, peningkatan akuntabilitas kinerja dan peningkatan kualitas pelayanan publik telah menunjukkan hasil yang lebih baik, yang terlihat lebih banyaknya indikator-indikator yang telah berhasil dengan baik dibandingkan indikator yang belum berhasil dengan baik. Kelemahan yang masih ada dalam reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ini menunjukkan pentingnya membuat strategi yang tepat dalam upaya menyempurnakan hasil reformasi birokrasi yang telah dicapai.

Jika dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Rahmat Subagio (2012), terdapat kesamaan hasil penelitian ini yaitu perlunya pemberian motivasi dan refreshing ke pegawai secara berkelanjutan, inovasi sistem dan prosedur pelayanan, dan penggunaan teknologi informasi yang terpadu dengan sistem lain. Begitu pula dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Aninda Yusmiati Dewi dan Meirinawati yaitu reformasi birokrasi yang berkaitan

dengan kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan yaitu adanya remunerasi sebagai kompensasi reformasi birokrasi, sehingga digunakan sebagai sistem pengendali kedisiplinan dan indikator keramahan yaitu dengan adanya peningkatan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi.

Kemudian, terkait adanya penekanan dari beberapa informan yang menganggap pentingnya komitmen pimpinan dalam keberhasilan implementasi reformasi birokrasi ini merupakan sesuatu yang perlu dibudayakan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009:76) yang mengatakan bahwa salah satu faktor sukses terpenting reformasi birokrasi adalah komitmen pimpinan. Hal ini karena masih kentalnya budaya paternalistik dalam penyelenggaraan Pemerintahan di Indonesia. Hal ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Joaquim Andre Q .Silva (2014) yang menyimpulkan dari hasil penelitiannya bahwa budaya organisasi yang diperlukan untuk reformasi birokrasi yaitu : kepemimpinan yang visioner, inovatif, inisiatif, berani mengambil resiko, pengarahannya yang ketat, manajemen yang baik, adanya insentif, pengawasan yang kuat, tidak individualistik, dan pola komunikasi yang tidak terlalu formal.

Dengan demikian, perbedaan yang paling terlihat dari hasil penelitian ini dibandingkan sebelumnya adalah terkait komitmen pimpinan sebagai modal utama keberhasilan reformasi birokrasi. Penekanan terhadap perlunya perubahan pola pikir/pemahaman SDM terhadap reformasi birokrasi itu juga begitu menonjol dari hasil penelitian ini. Selain itu, dari hasil penelitian diperoleh bahwa penyederhanaan SOP menjadi sesuatu hal yang penting untuk mewujudkan efisiensi dan efektifitas dalam birokrasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian di atas, akhirnya diperoleh gambaran yang jelas sebagai jawaban atas permasalahan dalam penelitian ini, baik dari pandangan internal BPS Provinsi Kalimantan Tengah maupun eksternal BPS Provinsi Kalimantan Tengah dengan beberapa kesimpulan terkait implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah sesuai indikator antara lain sebagai berikut.

1. Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari area perubahan perubahan penataan tata laksana berhasil menimbulkan perubahan yang lebih baik, walau masih terdapat hal-hal yang harus diperbaiki antara lain SOP yang masih perlu dilakukan evaluasi agar lebih *aplikable*, penataan pengelolaan arsip yang perlu memanfaatkan TI dan berstandar baku, perencanaan yang lebih realistis dan tidak tumpang tindih jadwalnya dengan sasaran perbaikan dari seluruh pegawai pelaksana mulai dari unsur pimpinan sampai dengan staf dan PPNPN.
2. Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau dari area perubahan manajemen sumber daya manusia aparatur berhasil menimbulkan perubahan yang lebih baik, walau masih ada hal-hal yang perlu diperbaiki, antara lain penerimaan PNS yang seharusnya lebih memperhatikan kebutuhan organisasi, *mapping* karir pegawai yang belum ada, standar kompetensi jabatan yang belum diterapkan, klasifikasi jabatan

- yang belum ideal, dan jumlah SDM yang belum proporsional. Sasaran perbaikan terutama melibatkan unsur pimpinan sebagai perencana SDM.
3. Pada area peningkatan akuntabilitas kinerja sudah mengalami perubahan yang cukup baik, walaupun masih ada hal yang perlu diwujudkan yaitu antara lain analisis efisiensi dan efektifitas antara output dengan anggaran yang digunakan dengan sasaran perbaikan melibatkan unsur pimpinan dan binagram.
 4. Implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah ditinjau di area peningkatan kualitas pelayanan publik mengalami peningkatan yang sangat signifikan dibanding sebelum RB, namun masih ada hal yang perlu diperbaiki yaitu peningkatan kemampuan petugas di *front office* agar tidak saja menjadi pemandu konsumen PST, namun juga bisa memberikan penjelasan yang baik mengenai materi dalam publikasi yang disajikan di PST, dengan sasaran perbaikan melibatkan unsur pimpinan dan Bidang Integrasi, Pengolahan dan Diseminasi Statistik.
 5. Hambatan dalam implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah antara lain tingkat pemahaman pegawai dalam konsep reformasi birokrasi yang belum ideal, jumlah SDM yang masih terbatas, dan kurang tertibnya dalam melakukan dokumentasi kegiatan terkait RB dengan sasaran perbaikan melibatkan unsur pimpinan dan agen perubahan yang telah ditetapkan.
 6. Pada penelitian sebelumnya disimpulkan bahwa reformasi biokrasi dilakukan dengan penyederhanaan birokrasi itu sendiri. Pada penelitian ini, selain memperkuat kesimpulan penelitian sebelumnya, reformasi birokrasi

menjadikan SDM sebagai hal yang utama untuk ditata, pola pikirnya menjadi pola pikir birokrat yang reformis.

B. Saran

Dari kesimpulan penelitian ini dapat disampaikan beberapa saran untuk perbaikan dan peningkatan kualitas implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang antara lain :

1. Disarankan untuk dilakukan evaluasi SOP secara berkala sehingga SOP lebih *aplikable*. Semua tahapan SOP yang terlalu birokratis agar dipangkas, sehingga SOP semakin mudah dilaksanakan. Perlu diberikan kesadaran kepada aparatur BPS Provinsi Kalimantan Tengah bahwa SOP disusun untuk menjamin kinerja sesuai aturan, dan tercapai kualitas kinerja yang diharapkan, bukan untuk mempersulit kinerja.
2. Pemanfaatan TI disarankan untuk memperhatikan kebutuhan unit kerja. Tidak terlalu *hi-tech*, tapi sesuai dan bisa dimanfaatkan di unit kerja dengan memperhatikan SDM maupun infrastruktur pendukung. Untuk itu, kebutuhan TI harus memperhatikan masukan dari daerah, sehingga TI dapat dimaksimalkan pemanfaatannya dan sesuai dengan kebutuhannya.
3. Disarankan untuk dibuat standar pengarsipan dokumen yang baik, sehingga arsip mudah diperoleh di saat diperlukan, dan arsip tetap mudah digunakan walau ada penggantian SDM yang menangani. Selain itu diwujudkan pengarsipan secara elektronik, dan diciptakan mesin pencari arsip yang akan memudahkan dalam pencariannya ketika dibutuhkan.
4. Disarankan untuk memanfaatkan perkembangan teknologi untuk menciptakan otomatisasi administrasi perkantoran seperti pembuatan

aplikasi-aplikasi teknis yang memudahkan kinerja. Termasuk mendukung proses pengarsipan data.

5. Disarankan untuk mewujudkan bank data/file yang berfungsi menjadi backup data/file, pada satu server yang mumpuni, sehingga data/file selalu aman dan dapat terarsipkan dengan baik.
6. Dalam pengelolaan sarana dan prasarana disarankan untuk dapat diciptakan sistem perawatan yang terkoordinir dengan baik, seperti perawatan kendaraan dinas, dan sarana prasarana lainnya. Agar diciptakan juga kerapihan alat-alat kebersihan dengan menyediakan jantour (tempat menyimpan alat-alat kebersihan) sehingga kerapihan dan keindahan kantor semakin baik lagi.
7. Dalam upaya mewujudkan paradigma birokratis yang melayani disarankan untuk diadakan hari pelayanan sebagai pembentukan karakter birokrat yang melayani sehingga proses pelayanan semakin disadari sebagai tanggung jawab semua aparatur BPS Provinsi Kalimantan Tengah, bukan semata-mata tanggung jawab Bidang Integrasi Pengolahan dan Diseminasi Statistik, khususnya di Unit Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah.
8. Dalam penempatan SDM, *supply* SDM disarankan untuk memperhatikan kebutuhan satuan kerja, tidak hanya tenaga statistisi, tapi juga menyediakan SDM di keperluan lainnya, seperti tenaga administrasi yang berlatar pendidikan akuntansi, latar belakang pendidikan psikologi untuk peningkatan dan manajemen SDM, dan lain-lain.
9. Disarankan untuk disediakan anggaran untuk pembinaan pegawai di daerah dalam upaya *capacity building*, dengan harapan tugas pokok dan fungsi tiap-

tiap pegawai semakin proporsional, tidak hanya menumpuk pada sebagian pegawai yang memiliki *skill* lebih. Selain itu dibuat ketegasan mewujudkan *equal pay, equal work* sehingga pegawai

10. Disarankan untuk disusun *mapping* pegawai yang komprehensif dan terekspose dengan jelas, sehingga dalam perencanaan karir pegawai lebih terukur dengan jelas yang pada akhirnya akan menciptakan semangat kerja yang tinggi bagi pegawai, karena setiap pegawai merasakan kejelasan karirnya. Selain itu, kebijakan Perka BPS yang mengatur rumpun kerja bisa betul-betul diterapkan.
11. Disarankan untuk segera diterapkan standar kompetensi jabatan yang sudah pernah dirumuskan, sehingga dalam peningkatan karir pegawai semakin obyektif sesuai standar yang dibutuhkan organisasi.
12. Disarankan untuk diciptakan klasifikasi jabatan yang ideal, yaitu yang memperhatikan antara beban kerja dengan grade jabatan yang pada akhirnya berkaitan dengan tingkat penghasilan pegawai. Hal ini semata-mata untuk menjaga semangat kerja pegawai.
13. Dalam upaya peningkatan akuntabilitas kinerja, disarankan untuk dilaksanakan analisis efisiensi kinerja sehingga antara output dengan anggaran yang dikeluarkan semakin ideal, tidak boros anggaran. Namun demikian juga perlu dilakukan analisis efektifitas, sehingga antara tujuan yang akan dicapai dengan hasil yang dicapai semakin sesuai. Hal ini juga terkait dengan visi BPS yaitu menjadi pelopor data statistik yang berkualitas untuk semua.
14. Dalam perencanaan sarana dan prasarana, disarankan untuk memprioritaskan yang berhubungan dengan pelayanan publik.

15. Disarankan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya pada garda terdepan pelayanan publik yaitu di *front office* Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah, mengingat pelayanan publik di BPS merupakan icon dan sebagai etalasnya BPS Provinsi Kalimantan Tengah. SDM di front office tidak saja hanya mampu menunjukkan publikasi-publikasi dan data-data di Pelayanan Statistik Terpadu BPS Provinsi Kalimantan Tengah, tapi juga mampu menjelaskan secara baik publikasi maupun data-data tersebut, sehingga publik yang dilayani semakin puas.
16. Untuk menciptakan semangat reformasi birokrasi yang terus menggelora pada aparatur BPS Provinsi Kalimantan Tengah maka disarankan untuk selalu dipertahankan dan ditingkatkan komitmen pimpinan dan mampu untuk selalu menjadi role model bagi bawahan.
17. Untuk mewujudkan semangat reformasi birokrasi yang utuh, Disarankan untuk pembentukan dan peningkatan pola pikir reformasi birokrasi pada SDM di BPS Provinsi Kalimantan Tengah melalui upaya internalisasi reformasi birokrasi dengan memperhatikan obyek internalisasi tersebut dari berbagai sisi, seperti sisi pendidikan, umur, dsb. Untuk itu perlu dirancang media internalisasi yang mudah dipahami, dan bahasanya disesuaikan dengan komunitasnya. Selanjutnya internalisasi dilakukan secara intensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto. A, 2015. *Reformasi Birokrasi Konstektual*. Jakarta : Gadjah Mada University Press.
- Badan Pusat Statistik, 2011. *Buku 1 Reformasi Birokrasi BPS, Usulan Reformasi Birokrasi BPS 2011*, Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Tengah, 2014. *Laporan Akuntabilitas Kinerja 2014*, Palangka Raya
- Mulyadi. D, 2015. *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Emzir, 2012. *Metode Penelitian Kualitatif. Analisis Data*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Evers, Dieter. H, 1987. *The Bureacratization of Shoutheast Asia, dalam Comparative Studies in Society and History, volume 29, number 4, 1997.*
- Feisal Tamin, 2004. *Reformasi Birokrasi*. Bandung : Penerbit Belantikas.
- Hardiansyah, 2011. *Kualitas Pelayanan Publik. Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Hanafie. H, 2012. *Strategi Reformasi Birokrasi*. Jurnal Ulumul Quran, Vol.1, April 2012.
- Pasolong. H, 2013. *Metode Penelitian Administrasi Publik*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Nawawi. H, 1998. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta. PT. Erlangga.
- <https://pmprrb.menpan.go.id/welcome>.
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*
- Ahmad. J, 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik. Teori dan aplikasi*. Penerbit Gava Media.
- Jones, Gareth R, 2001. *Organizational Theory. Text and Cases. Third Edition*. New Jersey, America : Prentice Hall International, Inc.
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/15/M.PAN/7/2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi
- Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : PER/04/M.PAN/4/2009 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen usulan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kemeterian/Lembaga/Pemerintah Daerah
- Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 63 tahun 2013 tentang Jadwal Retensi Arsip Keuangan Badan Pusat Statistik
- Subagio. R, 2012. *Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Sedarmayanti, 2012. *Good Governance “Kepemerintahan Yang Baik”*
- Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT. Reflika Aditarnan

- Silalahi, Bennet N.B, 1994. *Perencanaan Pembinaan Tenaga Kerja Perusahaan*, Jakarta : PT.Pustaka Binaman Pressindo.
- Sri Endang R, Sri Mulyani dan Suyyety, 2010. *Modul Memahami Prinsip-Prinsip Penyelenggaraan Administrasi Perkantoran*. Jakarta : Erlangga.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta, CV.
- TAP MPR RI Nomor: XI/MPR/1998 tentang penyelenggaraan Negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme dengan mengindahkan prinsip-prinsip Clean Government dan Good Governance.
- Tim Penyusun KBBI Depdiknas Dendy Sugiyono, dkk, 2008. *Kamus besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi Keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-undang nomor 16 tahun 1997 tentang Statistik
- Undang-undang No.25 tahun 2009 tanggal 8 Juli tahun 2009 tentang pelayanan publik
- Wilfridus B. Elu dan Agus Joko Purwanto, 2011. *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Penerbitan Universitas Terbuka
- Yun Iswanto (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka



INSTRUMEN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, instrument data diambil dengan cara observasi ke lokasi penelitian, mengumpulkan data-data sekunder dari pihak-pihak terkait dan selanjutnya melakukan wawancara dengan informan yang terpilih melalui *purposive sampling*. Pada wawancara ini dilakukan perekaman wawancara dan menggunakan alat perekam, dan dilakukan wawancara sesuai dengan pedoman wawancara yang telah dipersiapkan.

Penulis mendatangi lokasi informan baik di internal maupun di eksternal BPS Provinsi Kalimantan Tengah. Informan dari internal adalah pegawai BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang telah disampel sebagai informan. Sedangkan dari eksternal adalah pegawai BPS di Kabupaten/Kota, dan dari dinas terkait yang merasakan hubungan langsung dalam pelayanan BPS Provinsi Kalimantan Tengah yang merupakan bagian dari kegiatan yang mendapatkan efek dari implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah.

PEDOMAN WAWANCARA

(INFORMAN DARI BPS)

1	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN?
2	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Perumusan SOP?
3	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Pemanapan TI dan E-Government?
4	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Penataan pengelolaan arsip?
5	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Otomatisasi administrasi perkantoran?
6	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian?
7	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan?
8	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Implementasi akuntabilitas dan transparansi?
9	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan penataan tata laksana, khususnya pada indikator Perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha?
10	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Penempatan SDM yang tepat pada bagiannya?
11	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Penerapan sistem merit dalam manajemen SDM?
12	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Sistem diklat yang efektif?

13	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Standar dan peningkatan kinerja?
14	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Pola karier yang jelas dan terencana?
15	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Standar kompetensi jabatan?
16	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Klasifikasi jabatan?
17	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Tugas, fungsi, dan beban proporsional.?
18	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Rekrutmen sesuai prosedur?
19	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Remunerasi memadai?
20	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian?
21	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, khususnya pada indikator Perbaikan sistem pengawasan dan disiplin pegawai?
22	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penguatan Akuntabilitas Kinerja, khususnya pada indikator Adanya evaluasi berupa perbandingan kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan?
23	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penguatan Akuntabilitas Kinerja, khususnya pada indikator Adanya evaluasi berupa perbandingan kinerja nyata dengan kinerja tahun sebelumnya?
24	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Penguatan Akuntabilitas Kinerja, khususnya pada indikator Adanya analisis efisiensi (perbandingan output dengan input) dan analisis efektivitas kinerja (perbandingan tujuan dan hasil, manfaat/dampak)?

25	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi (terbuka)?
26	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Kemampuan menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan cepat?
27	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas?
28	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik?
29	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Ramah, bersahabat dan tanggap?
30	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator kejujuran petugas?
31	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator kemudahan mendapatkan pelayanan?
32	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Aspiratif dengan kebutuhan konsumen?

PEDOMAN WAWANCARA (INFORMAN DARI LUAR BPS)

1	Apakah anda mengetahui ada SOP dalam pemberian pelayanan statistik di BPS Provinsi Kalimantan Tengah?
2	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi (terbuka)?
3	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Kemampuan menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan cepat?
4	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Kemauan untuk membantu konsumen dan bertanggung jawab terhadap kualitas?
5	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang baik?
6	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Ramah, bersahabat dan tanggap?
7	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator kejujuran petugas?
8	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator kemudahan mendapatkan pelayanan?
9	Bagaimana menurut Anda tentang implementasi reformasi birokrasi di BPS Provinsi Kalimantan Tengah pada area perubahan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, khususnya pada indikator Aspiratif dengan kebutuhan konsumen?

Hasil Observasi/Pengamatan Peneliti

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
1.	Penataan Tata Laksana	Pemangkasan prosedur kerja yang bebas KKN	Sistem yang diterapkan	Adanya sistem pengadaan sesuai Perpres 70 tahun 2010	V		Sudah melaksanakan proses pengadaan sesuai Perpres 70 tahun 2010.
		perumusan <i>Standard Operating Procedure</i> (SOP)	Dok.SOP	Keberadaan dokumen SOP	V		Adanya rumusan SOP yang telah diterapkan.
		Pemantapan TI dan E-Government	pemanfaatan teknologi informasi dan internet	Adanya Pemanfaatan TI dan internet yang berkembang	V		Peningkatan kuantitas dan kualitas TI dan internet dalam meningkatkan kinerja dan pelayanan publik

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
		penataan pengelolaan arsip	Pengarsipan yang baik dan baku	Adanya sistem pengarsipan yang baik dan berstandar baku	V		Umumnya sistem pengarsipan masih manual. Yang sudah menerapkan secara elektronik baru beberapa saja seperti di arsip kepegawaian di SIMPEG dan di data pengolahan.
		otomatisasi perkantoran	Penggunaan aplikasi untuk otomatisasi	Adanya pemanfaatan aplikasi yang terpadu untuk pelaksanaan otomatisasi administrasi perkantoran	V		berkembang seiring berkembangnya indikator terkait pemanfaatan TI dan e-Government serta perkembangan pengelolaan arsip

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
		proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian	Kegiatan terkait proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian	Adanya proses pengadaan, perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian	V		Adanya penetapan kinerja, adanya TOR, adanya sistem monitoring seperti SPI, web monitoring, dsb. Masih ada kegiatan tidak terencana sebelumnya.
		Pengelolaan sarana dan prasarana sesuai prosedur	Sistem Pengelolaan Sarana dan Prasarana	Adanya sistem pencatatan dan pelaporan	V		Sudah menggunakan aplikasi SIMAK BMN yang selalu diupdate berdasarkan BAST yang masuk ke Subbagian Perlengkapan.

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
			Sistem pengendalian pemeliharaan barang	Adanya kartu kendali pemeliharaan, dan penggunaan barang	V		Pemeliharaan sarana dan prasarana berjalan sesuai ketentuan dan dipantau melalui mekanisme kartu kendali barang, antara lain kartu kendali perawatan kendaraan dinas, kartu kendali pemeliharaan gedung, kartu kendali pemeliharaan komputer
			Kondisi fisik	Adanya kondisi fisik sarana dan prasarana yang baik	V		Gedung kantor, komputer, kendaraan dinas, AC secara umum berfungsi baik, dan terawat.
		perubahan paradigma unit pelayanan dari birokratik ke wirausaha	Perubahan paradigma pelayanan pada pegawai	Adanya pandangan pegawai untuk melakukan pelayanan	V		Sudah terbentuk mental pelayanan sesuai tupoksi pegawai. Sehingga semua berjalan tanpa adanya syarat terkait pungutan-pungutan.

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
2	Penataan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur	penempatan SDM yang tepat pada bagiannya	Penempatan SDM	Kesesuaian jurusan dalam penempatan SDM	V		Pegawai ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan.
		sistem diklat yang efektif	Sistem diklat yang telah berjalan	Diklat yang dijalankan	V		Diklat PIM mengharuskan inovasi berupa proyek perubahan. Diklat kompetensi secara efektif meningkatkan kualitas output BPS Prov.Kalteng.
		Standar dan peningkatan kinerja	Standar dan peningkatan kinerja yang dijalankan	Jenis standar yang dijalankan	V		Adanya CKPT, SKP, PK.

No	Area Perubaban	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
		Standar Kompetensi Jabatan	Dokumen Standar Kompetensi Jabatan	Adanya dokumen-dokumen standar kompetensi jabatan	V		Standar kompetensi jabatan sudah ada, tapi baru sebatas rumusan. Belum diimplementasikan sebagai mana seharusnya.
		tugas, fungsi dan beban pegawai yang proporsional	Komposisi pegawai	Keadaan komposisi pegawai terupdate	V		Data bulan Maret tahun 2016 terdapat 56 orang pegawai. Dari kondisi itu, terdapat 1 Kasubbag yang masih belum terisi yaitu Kasubbag Urusan Dalam
		rekrutmen pegawai sesuai prosedur	Prosedur pegawai yang dijalankan	Adanya sistem rekrutmen pegawai	V		Rekrutmen pegawai dari jalur dinas dan jalur umum. Dilakukan secara terbuka dari sejak pengumuman rekrutmen s.d seleksi.

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
3	Peningkatan Akuntabilitas Kinerja	Evaluasi kinerja	Dokumen evaluasi kinerja	Adanya evaluasi kinerja yang dilaksanakan dan terdokumentasi	V		Laporan kinerja instansi dibuat setiap tahun, dan mendapatkan penilaian yang terus meningkat dari tahun ke tahun
4	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Kondisi pelayanan publik yang telah dilaksanakan	Sarana dan prasarana	Adanya peningkatan kualitas sarana dan prasarana	V		Sarana dan prasarana berkembang pesat baik dari sisi kuantitas maupun kualitas.
			SDM pelayanan publik	Adanya peningkatan kualitas SDM yang ada	V		SDM di pelayanan publik bertambah dengan latar belakang pendidikan yang lebih baik.

No	Area Perubahan	Indikator	Aspek Yang Diobservasi	Deskripsi	Ada	Tidak	Keterangan
			Upaya peningkatan Kualitas Data dan pelayanan	Adanya upaya peningkatan kualitas data	V		Adanya Survei Kebutuhan Data, adanya maklumat pelayanan

