

**REFORMASI BIROKRASI  
PADA PEMERINTAH KABUPATEN KOTABARU  
(Studi terhadap Kualitas Pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan  
Penanaman Modal)**

**ILHAMSyah**

Program Studi Magister Ilmu Pemerintahan  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Lambung Mangkurat

**ABSTRAK**

Penelitian bertujuan untuk (1) mengetahui dan menganalisis proses reformasi birokrasi yang berjalan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis yang menjadi kekuatan pendukung reformasi birokrasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara yang mendalam dengan responden dan dokumentasi. Kemudian data yang terkumpul di analisa dengan metode deskriptif dan kualitatif.

Hasil penelitian ini adalah (1) Dalam reformasi birokrasi pada bidang pelayanan, penilaian kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian misinya. Untuk organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, informasi mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu telah sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna jasa. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam hal ini memiliki efektivitas yang tinggi dalam bekerja dengan dibawah manajemen pemerintahan yang baik, kualitas pelayanan yang baik menurut standar pelayanan minimum yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat, dan responsif terhadap berbagai pengaduan dan juga permintaan terhadap jasa perijinan. (2) Reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Kotabaru dipengaruhi oleh faktor-kepemimpinan yang menjalankan manajemen pemerintahan yang baik serta budaya kerja yang terbentuk menciptakan atmosfir yang mendukung kinerja tinggi dengan kualitas pelayanan tinggi.

Kata Kunci : Birokrasi, Kinerja, Pelayanan

**A. Latar Belakang Masalah**

Terjadinya kesan negatif dan krisis kepercayaan terhadap pemerintah (birokrasi) diakibatkan karena birokrasi selama ini tidak bisa merespon keinginan warga masyarakat. Konsep lama birokrasi kemudian dinilai tidak lagi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang sangat pesat sehingga birokrasi tidak lagi mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut. Birokrasi lama yang didesain untuk bekerja lambat, berhati-hati, dan metodologis sudah tidak dapat diterima oleh konsumen yang

memerlukan pelayanan cepat, efisien, tepat waktu, dan simpel (sederhana). Apalagi sekarang telah memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya berjalan serba cepat dan tepat. Oleh karena itulah usaha untuk mereformasi birokrasi Indonesia harus dilakukan. Gerakan reformasi ini menghendaki birokrasi memiliki netralitas politik, transparan, responsibel, akuntabel, bersih dan berwibawa. Untuk mencapai tujuan mencapai atau menciptakan birokrasi yang lebih baik, kinerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan (daerah) yang

lama harus segera dapat ditinggalkan dan diganti dengan paradigma birokrasi yang baru. Hal tersebut perlu agar pelaksanaan desentralisasi (otonomi daerah) tidak menjadi sia-sia akibat terjadinya inefisiensi di dalam tubuh birokrasi pemerintah kita.

Bicara tentang partisipasi, sebetulnya sudah cukup banyak *best practice* (keberhasilan) yang ditemui dalam membangun ruang dan mekanisme partisipasi warga, seperti juga yang telah berlangsung di Kabupaten Kotabaru selama beberapa tahun belakangan ini. Kabupaten Kotabaru, sejauh ini dinilai memiliki potensi terbesar dalam menciptakan model pelayanan publik yang partisipatif dan sekaligus berkeadilan. Kotabaru sebagai Kabupaten yang bertumpu pada aspek jasa dan perdagangan sangat potensial untuk dikembangkan menjadi daerah dengan *image* dimana partisipasi yang kreatif dan dinamis akan mendorong perbaikan kualitas pelayanan publik yang sejati.

Pengalaman ini dapat diapresiasi sebagai keberhasilan Kabupaten Kotabaru dalam menerapkan konsep partisipasi *civil society* dalam proses *governance* (pemerintahan). Perbaikan lain juga dilakukan Kabupaten Kotabaru pada sektor pelayanan publik, seperti proses pembuatan ijin berinvestasi. Kalau dulu mengurus perijinan memakan waktu berbulan-bulan bahkan tahunan, saat ini pelayanan hanya dipatok empat hingga enam hari saja. Selain itu, program-program lain yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam kaitannya dengan reformasi birokrasi pemerintahannya adalah ketika melakukan mutasi para pejabat. Kabupaten Kotabaru sebagai kota yang bertumpu pada aspek jasa dan perdagangan sudah seharusnya memiliki pegawai yang handal dan profesional. Maka dari itulah, Pemerintah Kabupaten Kotabaru berani mengambil sikap memilih dan menempatkan pejabat berdasarkan pada kompetensi dan prestasi kerja. Berani menempatkan tenaga-tenaga muda yang berpotensi, sepanjang mereka memenuhi kriteria, untuk tampil ke muka.

Peningkatan pelayanan ini juga ditunjukkan dengan peningkatan pada

anggaran belanja pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Upaya yang dilakukan Pemerintah Kabupaten Kotabaru seperti yang digambarkan di atas adalah merupakan usaha untuk mereformasi birokrasi pemerintahannya, karena itu dalam penelitian ini padanan pengeluaran mengharuskan adanya konsekuensi peningkatan kinerja pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru itu sendiri.

## B. Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah, maka permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah : 1. Bagaimanakah reformasi birokrasi dijalankan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru ? 2. Apakah yang menjadi kendala atau pendukung keberhasilan reformasi birokrasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru ?

## C. Tinjauan Pustaka

### 1. Desentralisasi dan Birokrasi

Salah satu alasan dilaksanakannya desentralisasi adalah untuk memperbaiki kinerja penyelenggaraan pemerintah sesuai dengan aspirasi masyarakat, bukan untuk mentransfer masalah-masalah kebobrokan pemerintah dari pusat ke daerah. Melalui desentralisasi ini diharapkan akan terwujud apa yang disebut dengan *society welfare* atau kesejahteraan masyarakat, efektifitas peran pemerintah serta terciptanya demokrasi di tingkat lokal/daerah. Setiap kabupaten/kota memiliki kewenangan yang penuh untuk memformulasikan kebijakan, visi, misi, dan program pembangunan yang mendekati kebutuhan dan keinginan daerah masing-masing. Hal ini kemudian juga memberikan berbagai peluang dan tantangan bagi aparatur birokrasi (Pemda) untuk lebih mengaktualisasikan peran dan fungsi mereka secara optimal. Yang harus diingat dalam kaitan ini adalah bahwa desentralisasi tidak

hanya bermakna politis (*political decentralization*) berupa pemberian kewenangan, melainkan juga bermakna manajerial (*decentralization of management*) dimana pengelolaan sumber daya dan pelayanan publik diserahkan kepada para manager lapangan yang berkaitan langsung dengan masyarakat (Setiyono, 2004: 207).

Banyak manfaat yang dapat kita pahami dari makna desentralisasi ini. Dengan desentralisasi, beban tugas pemerintah pusat akan berkurang melalui penyerahan kekuasaan dan tanggung jawab kepada unit-unit pengelola pemerintahan di daerah. Sementara itu, pemerintah daerah akan lebih jelas mengetahui kebutuhan masyarakat lokal karena pemerintah daerah dinilai sebagai pihak yang paling dekat dengan rakyat. Dari kebijakan desentralisasi ini pula tata pemerintahan yang efektif akan tercapai sehingga apabila terjadi masalah dalam pelaksanaan proses pemerintahan, maka akan dapat dengan segera diperbaiki. Desentralisasi juga dapat meyakinkan beberapa daerah yang menuntut agar mereka menerima pembagian yang lebih adil dari pusat, dan karena itu dapat memperkuat kesatuan bangsa. Sebaliknya, apabila pengelolaannya kurang hati-hati, desentralisasi justru dapat memperburuk pelayanan dasar, seperti misalnya kesehatan dan pendidikan. Pelayanan pemerintahan daerah merupakan tugas dan fungsi utama pemerintah daerah. Hal ini berkaitan dengan fungsi dan tugas utama pemerintah secara umum, yaitu memberi pelayanan kepada masyarakat. Dengan pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat maka pemerintah akan dapat mewujudkan tujuan negara yaitu menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat tersebut terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Oleh karena itu, berkaitan dengan praktik penyelenggaraan pelayanan publik tersebut, birokrasi sebagai mesin penggerak desentralisasi, harus mengoptimalkan perannya untuk dapat bekerja secara profesional dalam tugas serta kewenangannya. Hal ini dikarenakan fungsi pokok birokrasi yang menjamin

terselenggaranya kehidupan negara dan menjadi alat rakyat/masyarakat untuk mencapai tujuan ideal suatu negara. Menurut Rasyid, untuk melaksanakan fungsi itu, birokrasi pemerintah setidaknya memiliki tiga tugas pokok, yakni:

1. Memberikan pelayanan umum (*service*) yang bersifat rutin kepada masyarakat seperti memberikan pelayanan perijinan, pembuatan dokumen, perlindungan, pemeliharaan fasilitas umum, pemeliharaan kesehatan, dan penyediaan jaminan keamanan bagi penduduk;
2. Melakukan pemberdayaan (*empowerment*) terhadap masyarakat untuk mencapai kemajuan dalam kehidupan yang lebih baik, seperti melakukan pembimbingan, pendampingan, konsultasi, menyediakan modal dan fasilitas usaha, serta melaksanakan pendidikan;
3. Menyelenggarakan pembangunan (*development*) di tengah masyarakat, seperti membangun infrastruktur perhubungan, telekomunikasi, perdagangan dan sebagainya (Setiyono, 2004: 87).

Dalam pengertian lebih luas, birokrasi pemerintah diartikan sebagai seluruh jajaran badan-badan eksekutif sipil yang dipimpin oleh pejabat pemerintah di bawah tingkat menteri. Tugas pokok birokrasi disini adalah secara profesional menindaklanjuti keputusan politik yang telah diambil pemerintah. Kabinet yang terdiri dari para menteri bukanlah birokrasi. Dalam penjelasan UUD 1945 menyebutkan para menteri sebagai pemimpin Negara. Birokrasi dapat dibagi menjadi dua klasifikasi yaitu sebagai proses administrasi pemerintahan, dan juga sebagai struktur atau fungsi yang bersifat statis, dimana disitu ada pejabat yang menjalankan struktur yang biasa disebut sebagai birokrat. Birokrat, pejabat dan staf administrasi selalu terkait dengan pemerintahan dan menjadi aktor penting dalam sebuah negara baik dalam urusan politik, administrasi dan pembuatan

kebijakan negara. Dalam pemahaman kita, birokrasi juga dapat dimaknai sebagai proses penyelenggaraan pemerintahan dengan mengadopsi sistem tertentu dimana di dalamnya terdapat pembagian kerja dan tugas yang jelas antar divisi, terdapat nilai impersonal dimana 'orang mengikuti aturan, bukan aturan mengikuti orang', penyusunan jabatan dan karir berdasarkan kompetensi dan bukan preferensi, terdapatnya Otoritas pengawasan dan juga terdapatnya hirarki (Mas'ud Said, 2007: 10).

Menurut Sulistiyani (2004), model birokrasi yang diajukan Weber memiliki karakteristik ideal sebagai berikut :

1. Pembagian kerja  
Dalam menjalankan tugasnya, birokrasi membagi kegiatan-kegiatan pemerintahan menjadi bagian-bagian yang masing-masing terpisah dan memiliki fungsi yang khas. Pembagian kerja seperti ini memungkinkan terjadinya spesialisasi fungsi. Dengan cara seperti ini, penugasan spesialis untuk tugas-tugas khusus bias dilakukan dan setiap mereka bertanggung jawab atas keberhasilan pekerjaannya masing-masing.
2. Hirarki wewenang  
Ciri khas birokrasi adalah adanya wewenang yang disusun secara hirarkis atau berjenjang. Hirarki itu berbentuk piramid yang memiliki konsekuensi semakin tinggi suatu jenjang berarti semakin besar pula wewenang yang melekat di dalamnya dan semakin sedikit penghuninya. Hirarki wewenang ini sekaligus mengindikasikan adanya hirarki tanggung jawab. Dalam hirarki itu setiap pejabat harus bertanggung jawab kepada atasannya mengenai keputusan-keputusan dan tindakan-tindakannya sendiri maupun yang dilakukan oleh anak buahnya.
3. Pengaturan perilaku pemegang jabatan birokrasi  
Kegiatan pemerintahan diatur oleh suatu sistem aturan main yang abstrak. Aturan main itu

merumuskan lingkup tanggung jawab para pemegang jabatan di berbagai posisi dan hubungan di antara mereka. Aturan-aturan itu juga menjamin koordinasi berbagai tugas yang berbeda dan menjamin keseragaman pelaksanaan berbagai kegiatan itu.

4. Impersonalitas hubungan  
Para pejabat birokrasi harus memiliki orientasi impersonal. Mereka harus menghindari pertimbangan pribadi dalam hubungannya dengan bawahannya maupun dengan anggota masyarakat yang dilayaninya.
5. Kemampuan teknis  
Jabatan-jabatan birokratik harus diisi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam jabatan itu. Biasanya, kualifikasi atas para calon dilakukan dengan ujian atau berdasar sertifikat yang menunjukkan kemampuan mereka.
6. Karier  
Pekerjaan dalam birokrasi pemerintah adalah pekerjaan karier. Para pejabat menduduki jabatan dalam birokrasi pemerintah melalui penunjukan, bukan melalui pemilihan seperti anggota legislatif. Mereka jauh lebih tergantung pada atasan mereka dalam pemerintahan daripada kepada rakyat pemilih. Pada prinsipnya, promosi atau kenaikan jenjang didasarkan pada senioritas atau prestasi, atau keduanya. Dalam kondisi tertentu, birokrat itu juga memperoleh jaminan pekerjaan seumur hidup.

### Patologi Birokrasi Weberian

Melihat begitu kompleksnya perkembangan peradaban manusia, banyak yang berpendapat bahwa filosofi dan model pemerintahan lama yang dikembangkan pada waktu lampau dinilai sudah tidak mampu lagi mengantisipasi kebutuhan masyarakat. Struktur yang hirarkis telah kehilangan relevansi bila dilihat dari sudut efisiensi.

Sistem formalitas birokrasi tidak cocok bagi keluwesan gerak dan inovasi. Kemudian, banyaknya jumlah pegawai juga tidak lagi diperlukan karena adanya mekanisasi pekerjaan melalui aplikasi teknologi informasi. Secara konseptual, menurut Hughes model pemerintahan yang sering disebut *the old religion of public administration* atau juga *the old model of bureaucracy* milik Weber dianggap memiliki setidaknya tiga persoalan yang tidak bisa disesuaikan dengan keadaan jaman (Setiyono, 2004: 142)). Pertama, model pengontrolan politik terhadap birokrasi dianggap tidak cukup dan tidak logis. Kedua, teori birokrasi dianggap memiliki persoalan dalam hal yang berkaitan dengan isu demokrasi. Ketiga, birokrasi tidak sejalan dengan spirit globalisasi dan nilai-nilai pasar. Konsepsi birokrasi tradisional dipandang tidak bisa berjalan seiring dengan nilai-nilai demokratis pada masyarakat. Hal ini disebabkan model tersebut terlalu mengutamakan nilai-nilai rasional formal (*formal rationality*), kerahasiaan (*secrecy*), kekakuan (*rigidity*), dan hirarki (*hierarchy*). Nilai rasionalitas formal misalnya, cenderung untuk menjadikan birokrasi lebih mengutamakan legalitas formal dalam menjalankan tugas daripada mendalami esensi permasalahan. Sistem hirarki yang kaku juga menyebabkan orientasi birokrat tidaklah berpihak kepada rakyat, melainkan justru kepada atasan, karena bagaimanapun penilai kinerja birokrat dalam model tradisional adalah atasan langsung, bukan masyarakat pengguna jasa. Akibatnya muncul ABS (Asal Bapak Senang) dan keengganan para personel birokrasi untuk bertanggung jawab terhadap kinerja mereka masing-masing, dengan alasan “hanya menjalankan perintah atasan”. Sementara itu sikap rigiditas dan kerahasiaan, menjadikan birokrasi cenderung mirip dengan organisasi militer. Pola organisasi semacam ini lebih mengutamakan loyalitas terhadap organisasi dan senior daripada mengembangkan ruang konsultasi dan partisipasi bagi publik. Birokrat cenderung melaksanakan apapun perintah atasan walaupun barangkali tidak sesuai dengan kehendak masyarakat sebagai *customers*.

### Reformasi Birokrasi

Otonomi daerah yang hendak dilaksanakan diharapkan akan memberikan manfaat yang besar terhadap daerah. Di antara manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan efisiensi dan efektivitas administrasi pemerintahan dan pembangunan di daerah
2. Terciptanya hubungan yang harmonis dan saling membutuhkan antara pemerintah dengan masyarakat
3. Mempertinggi daya serap aspirasi masyarakat dalam program pembangunan
4. Terjadinya penanganan masalah secara terpusat dan tepat dari berbagai permasalahan aktual yang berkembang dalam masyarakat
5. Mendorong munculnya partisipasi masyarakat dalam pemerintahan dan pembangunan di daerah (Budi Winarno, 2004: 178-189).

Oleh karena itu, agar otonomi daerah yang tertuang dalam semangat desentralisasi ini mendapatkan manfaat seperti yang telah dijelaskan di awal, kita membutuhkan wajah birokrasi yang baru yang mampu bertindak sebagai kreator dan inovator dalam pembangunan daerah. Hal ini karena wajah birokrasi yang lama tidak lagi memadai untuk menopang otonomi daerah yang penuh dengan tantangan, kompetisi, dan tentu saja kompleksitas permasalahan.

### NPM Dalam Birokrasi : Solusi Red-Tape Birokrasi

David Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya *Menvirahsakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik* (1996) atau George Federickson dalam bukunya *The Spirit of Administration* (1997) menyatakan bahwa dalam masyarakat yang berubah (*changing society*), aparatur negara harus merubah perilakunya ke arah yang lebih kondusif seiring dengan perkembangan masyarakat. Artinya, pemerintah baik secara institusional

maupun aparaturnya secara personal diharapkan beradaptasi melalui perampingan struktur, fleksibilitas, ketanggapan serta kemampuan untuk bekerjasama dengan semua pihak. Sementara itu menurut Miftah Thoha (2008: 106-107), faktor-faktor yang bisa mendorong timbulnya reformasi birokrasi pemerintah adalah :

1. Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan;
2. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis nasional;
3. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global;
4. Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan.

Osborne dan Gaebler (1996 : 29-341) merumuskan sepuluh prinsip birokrasi yang memiliki jiwa *entrepreneur*, yaitu:

1. Pemerintahan katalis, mengarahkan ketimbang mengayuh;
2. Pemerintahan milik masyarakat, memberi wewenang ketimbang melayani;
3. Pemerintahan yang kompetitif, menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan;
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi, mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan;
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil, membiayai hasil dibandingkan dengan masukan;
6. Pemerintahan berorientasi pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi;
7. Pemerintahan wirausaha, menghasilkan dibandingkan dengan membelanjakan;
8. Pemerintahan antisipatif, mencegah daripada mengobati;
9. Pemerintahan desentralisasi;
10. Pemerintahan berorientasi pasar, mendorong perubahan melalui pasar.

Menurut Vigoda (Fadel Muhammad, 2008: 5), ada 5 prinsip yang penting dalam penerapan NPM ini, yaitu: (1) sistem desentralisasi, yang dimaksudkan untuk mendekatkan pengambilan keputusan

kepada masyarakat sebagai penerima layanan; (2) privatisasi, yang dimaksudkan untuk mengalokasikan barang dan jasa publik ke sektor privat; (3) *downsizing*, dengan melakukan pengurangan dan penyederhanaan jumlah serta ruang lingkup organisasi dan struktur pemerintahan; (4) debirokratisasi, yaitu dengan melakukan restrukturisasi birokrasi pemerintahan yang akan lebih menekankan kepada hasil daripada proses, dan (5) manajerialisme, yang merupakan pengadopsian cara kerja swasta pada organisasi pemerintahan. *New Public Management* (NPM) ini adalah model manajemen pelayanan publik yang memiliki ciri yang lebih mengarah pada "*inside the organisation*", yaitu :

1. Memfokuskan aktivitasnya hanya pada kegiatan manajemen, tidak pada aktivitas kebijakan;
2. NPM mencoba melihat manajemen pelayanan publik pada segi kinerja (*performance*) dan efisiensi, dan tidak dari segi politis;
3. Pemecahan manajemen pelayanan publik menjadi badan-badan kecil dan sederhana yang berkaitan langsung dengan kepentingan dasar pengguna jasa (*user-pay bases*);
4. Menggunakan landasan pasar sebagai daya dorong bagi terciptanya kompetensi;
5. Pemangkasan ekonomi biaya tinggi sehingga ongkos untuk memperoleh pelayanan menjadi lebih murah (Purwanto, dkk, 2005: 77).

NPM menurut Rhodes juga ditandai dengan gaya manajemen yang berorientasi pada *output*, cara tersingkat, penggunaan insentif moneter dan kebebasan pengelolaan (Purwanto, dkk, 2005: 77). Cara pengelolaan ini dinilai sesuai dengan semangat desentralisasi. NPM juga diasumsikan bahwa semangat yang ada di dalam tubuh birokrasi publik ketika berhadapan dengan pengguna jasanya bukanlah "*how to steer*" tetapi "*how to serve*", dan birokrasi publik haruslah berpikir secara strategis (*think strategically*) dan bertindak secara demokratis (*act democratically*) dalam mewujudkan pelayanan yang baik terhadap warga negara (Purwanto, dkk,

2005: 80)). Untuk dapat menjawab berbagai tantangan yang muncul sebagai konsekuensi pelaksanaan desentralisasi (otonomi daerah) kita membutuhkan birokrasi yang memiliki jiwa *entrepreneur* tersebut. Hal ini karena desentralisasi baik dalam konteks administratif maupun dalam konteks politik tidak akan pernah bias dilaksanakan secara efektif jika aparat pemerintah daerah gagal mengembangkan kapasitasnya secara memadai untuk mengelola proses pembangunan. Dalam konteks ini *reinventing government* dinilai signifikan dan tepat. *Reinventing government* itu sendiri oleh Osborne dan Plastrik dalam *Memangkas Birokrasi (2001)* dimaknai sebagai penciptaan kembali birokrasi dengan mendasarkan pada sistem wirausaha, yaitu menciptakan organisasi-organisasi dan sistem publik yang terbiasa memperbarui dan berkelanjutan, memperbaiki kualitasnya tanpa harus memperoleh dorongan dari luar. Dengan demikian, *reinventing* berarti menciptakan sektor publik yang memiliki dorongan dari dalam untuk memperbaiki apa yang disebut dengan “sistem yang memperbarui kembali secara sendiri”. Dengan kata lain, *reinventing* menjadikan pemerintah siap menghadapi tantangan yang mungkin tidak dapat diantisipasi. Di samping itu, *reinventing* tidak hanya memperbaiki keefektifan pemerintah sekarang ini, tetapi juga dapat membangun organisasi-organisasi yang mampu memperbaiki keefektifannya di masa mendatang pada waktu lingkungan organisasi mengalami perubahan.

#### D. Metode Penelitian

Tipe penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dalam penelitian kualitatif yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci (key informan) yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian (Tanjung, 2007:63). Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui.

Penelitian ini dilakukan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Kotabaru Provinsi Kalimantan Selatan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik purposive dengan teknik snowballing dikarenakan peneliti tidak sepenuhnya memahami tentang objek penelitian. Informan kunci pada penelitian ini adalah Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Kotabaru, Drs. H. Herjuandi, MAP.

- Wawancara terstruktur, yaitu wawancara dengan informan secara individual dengan tetap mengacu pada panduan wawancara yang disusun secara terbuka.
- Observasi (pemantauan) yaitu mengamati aktifitas, kejadian, dan interaksi kehidupan masyarakat.
- Kajian Dokumentasi, hal ini merupakan upaya untuk mendapatkan data sekunder yang berasal dari buku panduan organisasi atau program, laporan kegiatan, evaluasi program, maupun jenis dokumentasi lainnya.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui tahapan sebagai berikut: (1) Melakukan telaah data, yaitu berupa penyajian hasil data secara menyeluruh, baik dari hasil wawancara maupun dokumentasi, (2) Reduksi data, (3) Penyusunan ke dalam satuan-satuan, (4) Kategorisasi, (5) Pemeriksaan keabsahan data, yaitu upaya menentukan data yang masuk memenuhi syarat penelitian atau belum, sehingga kalau belum maka dapat disempurnakan, dan (6) analisa dan penafsiran data berdasar teori dan konsep yang digunakan.

#### E. Hasil Penelitian dan Pembahasan

##### 1. Reformasi Birokrasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru

Dalam reformasi birokrasi pada bidang pelayanan, penilaian kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian misinya. Untuk organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, informasi

mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu telah sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dapat dilakukan secara sistematis dan lebih terarah. Kecenderungan yang terjadi selama ini kaitannya dengan penilaian kinerja organisasi adalah tidak didasarkan pada output akan tetapi lebih didasarkan pada input, sehingga dorongan untuk mewujudkan hasil dan kinerja cenderung rendah dalam kehidupan birokrasi.

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru sebagai suatu lembaga dalam melaksanakan misi yang diembannya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai aktor, dalam hal ini pegawai yang ada dalam organisasi tersebut. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan oleh adanya upaya dari para pegawai yang berada pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi, atau dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik pula, oleh karena itu, meskipun unit analisis dalam penelitian ini adalah Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, namun hal ini tidak bisa terlepas dari visi dan misi organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru itu sendiri.

### **Efektivitas**

Efektivitas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru akan dilihat dari tingkat pemahaman aparat pelaksana terhadap uraian pekerjaan, jumlah permasalahan yang berhasil diselesaikan dan tingkat kepuasan

pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan. Berkaitan dengan hal ini, berikut ini ditampilkan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang staf di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru menyangkut pemahaman terhadap tugas kantor :

“Tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan dapat kami pahami, dalam pelaksanaan tugas apabila kami menemukan kesulitan dalam penanganannya, hal itu kami koordinasikan dengan rekan-rekan sekerja atau langsung kepada pimpinan, untuk mendapatkan solusi pemecahannya. “ (Hasil wawancara tgl 21 Desember 2012).

Demikian juga apa yang dikemukakan oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam wawancara dengan peneliti :

“Tingkat pemahaman terhadap tugas-tugas yang tertera dalam uraian tugas cukup baik. Karena dalam pelaksanaannya kami telah diberi arahan atau penjelasan dari pimpinan menyangkut mekanisme penyelesaian tugas sehingga dalam pelaksanaannya tidak mendapatkan kesulitan yang berarti” (Hasil wawancara tgl 21 Desember 2012)

Meskipun demikian, bukan berarti pemahaman aparat terhadap apa yang menjadi beban tugasnya telah dipahami sepenuhnya dengan baik. Salah satu penilaian yang dikemukakan oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Pemahaman pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan relatif masih kurang sehingga sering menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu masalah/pekerjaan. Cara mengatasinya antara lain dengan mempersiapkan pegawai untuk

mengikuti kursus-kursus atau pelatihan teknis serta melakukan mekanisme kontrol yang tepat”. (Hasil wawancara Tanggal 21 Desember 2012).

Berkaitan dengan kondisi diatas, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman terhadap tujuan dari keberadaan organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru bagi aparat yang ada didalamnya cukup baik. Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Jangka waktu penyelesaian tugas-tugas aparat khususnya dalam aspek administrasi merupakan salah satu aspek yang dilihat dalam mengukur efektivitas pelaksanaan tugas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

Hasil wawancara peneliti dengan salah satu staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Jangka waktu penyelesaian tugas/permasalahan yang dihadapi yaitu satu sampai dua hari kalau semua persyaratan yang ditetapkan telah dipenuhi oleh pengguna jasa. Tapi penyelesaian suatu permasalahan biasanya tergantung pada jenis permasalahan yang di hadapi. Apabila memerlukan telaahan yang lebih mendalam akan memerlukan waktu yang relatif lama atau lebih dari satu hari.”(Hasil wawancara tgl 19 Desember 2012).

Sedangkan menyangkut tingkat kepuasan pengguna jasa terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, secara umum dapat dikategorikan cukup walaupun masih ditemukan adanya komplain dari pengguna jasa, meskipun dengan intensitas yang relatif kecil. Hal ini diakui oleh salah seorang staf Badan

Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yang berhasil dikonfirmasi peneliti.

“Dalam memberikan pelayanan terhadap pengguna jasa, kami telah berusaha memberikan pelayanan yang terbaik. Namun dalam pelaksanaannya masih pernah terjadi komplain dari pengguna jasa disebabkan karena pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan harapan pengguna jasa. Dalam hal ini Pengguna jasa tidak dapat memenuhi persyaratan yang tercantum atau sesuai dengan ketentuan yang berlaku namun tetap mamaksakan kami untuk menyelesaikan permasalahan yang mereka hadapi kadang-kadang tanpa melengkapi persyaratan yang dibutuhkan.”(Hasil wawancara staf Tgl 19 Desember 2012).”

Dari keterangan ini terlihat bahwa pelayanan yang diberikan terhadap pengguna jasa telah dilaksanakan secara optimal sehingga dapat dikatakan efektivitas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru relatif baik walaupun dalam pelaksanaannya masih terdapat komplain dari pengguna jasa. Hal ini disebabkan karena ketidak pahaman pengguna jasa dalam permasalahan yang dihadapi dan di sini aparat dituntut untuk lebih tanggap terhadap keluhan, serta memberikan solusi terhadap persoalan yang dihadapi oleh pengguna jasa.

Penilaian terhadap aspek efektivitas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dapat dilihat juga dari ketepatan pelayanan yang diberikan. Semakin tepat waktu yang dijanjikan untuk memberikan pelayanan maka dapat dikatakan semakin tinggi tingkat efektivitas kinerja aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Berikut ini diketengahkan hasil wawancara

dengan salah seorang staf pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru sebagai berikut :

“Untuk penyelesaian suatu surat/berkas tergantung pada permasalahan yang dihadapi, akan tetapi dalam penyelesaiannya masih sering terjadi keterlambatan. Hal ini juga disebabkan karena persyaratan yang telah ditentukan tidak dapat dipenuhi oleh pengguna jasa sehingga aparat perlu melakukan konfirmasi ulang terhadap persyaratan yang diperlukan, hal ini cukup memerlukan waktu karena kadang-kadang pada waktu dikonfirmasi mereka tidak ada ditempat. (Wawancara Tanggal 21 Desember 2012).

Dari uraian-uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dari aspek efektivitas yang dilihat dari pemahaman akan tugas dan pekerjaan kantor, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan, ketepatan dalam penyelesaian berkas permasalahan serta jumlah penyelesaian surat/berkas permasalahan dapat dikatakan baik. Walaupun masih ditemui aparat yang menunda pekerjaan yang menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu permasalahan.

### **Kualitas Layanan**

Kualitas layanan aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru terhadap publik diukur melalui spontanitas dalam menangani permasalahan, tenggang waktu penyelesaian suatu permasalahan/pekerjaan dan tata krama dalam memberikan pelayanan. Kualitas layanan terdiri dari berbagai dimensi yang cukup kompleks, sehingga pemecahan masalah terhadap kualitas pelayanan publik tersebut membutuhkan sebuah proses dan cara-cara yang tidak mudah dan simpel, hal

ini mengharuskan kita untuk melihat permasalahan yang muncul dengan berbagai dimensi, dan bukan hanya dilihat dari satu dimensi semata . Dalam konteks ini Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yang merupakan media pelayanan di bidang perijinan. Dengan demikian Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru harus tetap melakukan langkah-langkah perbaikan di segala aspek kegiatannya, dalam rangka meningkatkan kinerja aparturnya, mengingat akan semakin dimungkinkan munculnya komplain dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparat.

Konsekuensi logis bagi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru selaku organisasi pelayanan publik adalah menempatkan pengguna jasa sebagai faktor terpenting dalam pelaksanaan tugas. Telah disinggung pada bagian kerangka teori, bahwa kontrol oleh publik sebagai pengguna jasa dapat digunakan sebagai cara untuk penilaian terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi pelayanan publik tersebut. Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan aparat Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, persepsi pengguna jasa tersebut diambil dari hasil wawancara peneliti terhadap beberapa pengguna jasa, yang berada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, sebagaimana yang telah peneliti tentukan berdasarkan data dan dokumen yang tersedia.

“Kadang-kadang dalam pemberian pelayanan, aparat terkesan acuh tak acuh dengan permasalahan yang kami dihadapi, hal itu disebabkan karena pada saat bersamaan, mereka disibukkan oleh urusan pribadi/keluarga sehingga pelayanan yang terima terasa tidak maksimal atau tidak sesuai dengan apa yang

kami harapkan”.(Hasil wawancara tgl 20 Desember 2012).

Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru menyangkut kualitas pelayanan, yaitu :

“Pelayanan yang diberikan kepada para pengguna jasa pada prinsipnya baik, meskipun demikian pernah terjadi komplain dari pengguna jasa karena keinginan yang tidak dapat dipenuhi karena tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Cara menangani keluhan dari pengguna jasa tersebut adalah secara spontanitas menanggapi, memberikan penjelasan atas keluhan-keluhan yang diberikan termasuk memberikan solusi pemecahannya. Lamanya penyelesaian suatu masalah tergantung pada berat ringannya permasalahan yang dihadapi, serta sikap kesopanan dan keramahan selalu diterapkan kepada masyarakat pengguna jasa”. (Hasil wawancara Tgl 21 Desember 2012)

Kemudian dari hasil observasi di lapangan masih ditemukan, kondisi pelayanan yang ideal masih sulit untuk diwujudkan, karena pada kenyataannya masih terdapat aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yang melakukan tugas-tugas/pekerjaan lain, sampingan diluar tugasnya untuk menambah penghasilan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup.

Dari uraian-uraian tersebut di atas yaitu menyangkut kualitas layanan aparat Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dapat dilihat dari aspek spontanitas dalam menangani permasalahan dan melayani masyarakat, tenggang waktu lamanya penyelesaian satu permasalahan dan kesopanan dalam pemberian pelayan serta kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan belum sesuai dengan yang diharapkan oleh

pengguna jasa, atau masih kurang sehingga perlu mendapatkan perhatian khusus dari para pimpinan yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru.

### **Responsivitas**

Responsivitas dalam konteks penelitian ini adalah kemampuan aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi pengguna jasa. Untuk itu, aspek responsivitas akan dilihat melalui keterkaitan antar program kegiatan dengan kebutuhan organisasi, daya tanggap aparat dalam menghadapi dan menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan pengguna jasa dan tersedianya wadah serta kesempatan bagi pengguna jasa untuk menyampaikan saran atau keluhan. Secara singkat, responsivitas mengukur daya tanggap aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan pengguna jasa. Hal ini sangat diperlukan karena merupakan bukti kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan pengguna jasa, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan.

Pertama-tama yang akan dibahas adalah bagaimana persepsi pengguna jasa terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan aparat di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kepada pengguna jasa, sebagai wujud atau manifestasi dari responsivitas aparat terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna jasanya. Persepsi pengguna jasa tentang hal ini, merupakan aspek yang terkait dengan pengetahuan pengguna jasa tentang upaya-upaya yang dilakukan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal

Pemerintah Kabupaten Kotabaru dan apa manfaat serta keuntungannya bagi pengguna jasa.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, diketahui bahwa berbagai upaya telah dilakukan dalam rangka menyikapi keluhan-keluhan dari masyarakat pengguna jasa. Salah satu upaya Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru itu adalah dengan membuat kotak saran serta membuka akses masyarakat untuk menyampaikan keluhannya secara langsung atas pelayanan yang diberikan oleh aparat. Berikut ini adalah hasil wawancara peneliti dengan seorang staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Kami sering juga mendengar keluhan-keluhan yang bernada miring tentang pelayanan yang diberikan. Dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan kami kepada pengguna jasa. Sebagai bentuk sikap respon kami terhadap keluhan dan aspirasi pengguna jasa tadi, maka upaya yang kami tempuh pertama-tama yaitu membuat papan informasi mengenai persyaratan atau langkah-langkah yang harus ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan yang ada kaitannya dengan kewenangan dari masing-masing biro antara lain tahapan /prosedur pemasukan berkas sampai pada proses penyelesaian permasalahan yang dihadapi. (Wawancara Tanggal 26 Desember 2012) “

Keterangan yang disampaikan menunjukkan bagaimana responsivitas aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru untuk mengenali dan merespon kebutuhan dan aspirasi pengguna jasanya. Sebagai contoh yang simple yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yaitu prosedur

pengurusan perijinan IMB, perijinan prinsip, perijinan HO atau perijinan gangguan telah tertera di papan informasi. Kemudian ditemukan juga pada penelitian ini, bahwa daya tanggap aparat terhadap keluhan-keluhan dari masyarakat dikatakan cukup responsif, hal ini terlihat dari spontanitas aparat dalam menyikapi keluhan-keluhan tersebut. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan salah seorang staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Dalam menyikapi keluhan-keluhan permasalahan dari pengguna jasa, secara spontanitas kami berusaha membantu serta memberikan solusi dalam rangka penyelesaian masalah yang dihadapi” (Wawancara Tanggal 19 Desember 2012)”

Berkaitan dengan relevansi pelaksanaan kegiatan dengan kebutuhan organisasi berikut ini hasil wawancara peneliti dengan Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Program-program kegiatan dalam organisasi ada relevansi dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Menyikapi keluhan keluhan dari pengguna jasa yaitu dengan mengevaluasi kembali proses pelayanan yang diberikan, mencari dimana titik lemah sehingga produk pelayanan yang dihasilkan gagal, serta mencari solusi untuk memperbaiki pelayanan. Langkah awal yang ditempuh untuk merespons keluhan dari pengguna jasa yaitu menanggapi serta mencari solusi yang disesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mengetahui keluhan-keluhan dari pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan tersedia wadah berupa kotak saran, serta memberi kesempatan kepada pengguna jasa untuk menyampaikan keluhannya secara langsung setiap saat” (Wawancara Tanggal 27 Desember 2012).

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dilakukan dengan responsif. Kenyataan ini dapat dilihat dengan serangkaian upaya yang dilakukan yaitu menampung dan mengevaluasi sejumlah permasalahan yang ditemui untuk dicarikan solusi pemecahannya oleh pimpinan dengan melibatkan para pegawainya. Hal ini menimbulkan *image* dari pengguna jasa bahwa aparat di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru cukup dapat mengenali kebutuhan pengguna jasa.

Dari pengamatan peneliti di lapangan juga didapat bahwa mekanisme pelayanan yang ada telah diupayakan agar dapat mengenali kebutuhan yang diinginkan oleh para pengguna jasa. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelayanan aparat pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru cukup responsif terhadap keluhan-keluhan pengguna dari jasanya.

## **2. Kendala dan Pendukung Keberhasilan Reformasi Birokrasi di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru Kepemimpinan**

Kepemimpinan sebagai suatu proses dengan berbagai cara untuk mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama, berkaitan erat dengan pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Disamping kemampuannya melaksanakan peran tersebut, seorang pemimpin dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan keadaan sehingga memungkinkan dirinya memperoleh keuntungan dari berbagai sifat yang dimilikinya, berupa keinginan untuk menerima tanggung jawab, kemampuan untuk bisa perspektif dan obyektif, kemampuan untuk berkomunikasi serta

kemampuan dalam menentukan skala prioritas. Dalam zaman yang mengalami perubahan paradigma, kepemimpinan berdasarkan kekuasaan tidak lagi relevan untuk diterapkan, sehingga pendekatan kepemimpinan efektif bilamana gaya partisipatif dipertimbangkan. Dalam konteks ini, bawahan dirangsang untuk berpikir secara kreatif dan inovatif serta meningkatkan kemampuan pengenalan diri, kemudian penerimaan terhadap tanggung jawab yang lebih besar.

Kepemimpinan sebagai suatu fenomena yang terdapat dalam setiap komunitas dimana para anggotanya saling berinteraksi, maka dalam penelitian ini akan dilihat melalui pengaruh, motivasi dan informasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya dalam peningkatan kinerja aparatur.

### **a. Pengaruh**

Dalam aktivitasnya seorang pemimpin selalu lebih dominan dalam mempengaruhi bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa di antara pimpinan dan bawahan mempunyai interaksi yang saling mempengaruhi satu sama lainnya dalam rangka peningkatan kinerja. Keadaan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin harus menjadi panutan yang dapat memberikan contoh dan teladan, sikap kewibawaan serta kecakapan dan keahlian dalam setiap aktivitasnya. Berikut ini hasil wawancara peneliti dengan salah seorang staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Keteladanan pemimpin yang ditunjukkan kepada para pegawai sangat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Dalam menjalankan tugasnya pemimpin selalu memberikan contoh dan teladan tentang pelaksanaan tata tertib yang berlaku di

dalam organisasi yaitu yang telah ditetapkan melalui ketentuan perundang-undangan. (Wawancara tgl 07 Januari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, terdapat kecenderungan yang besar untuk menggantungkan diri secara kuat pada atasan, dalam hal ini hubungan yang berorientasi vertikal, dimana seorang pemimpin cenderung dilihat sebagai bapak (patront). Hal ini ditegaskan oleh salah seorang staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yang berhasil diwawancarai.

“Sikap dan perilaku pemimpin di dalam menjalankan tugas sudah sewajarnya. Sikap dan kewibawaan pemimpin dalam menjalankan tugas dapat menumbuhkan rasa hormat dan segan dari kami pegawai, sehingga pegawai dapat digerakkan dan diarahkan serta dapat membantu kami dalam menjalankan tugas. Arahan dan dukungan sering diberikan kepada kami untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, serta membuat terobosan-terobosan baru dalam mencari pemecahan masalah-masalah yang sering terjadi dalam menjalankan tugas”. (Wawancara Tanggal 09 Januari 2013)

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dalam rangkaian tindakan disetiap aktivitas melalui

keteladanan kewibawaan serta kecakapan seorang pemimpin dapat mempengaruhi aparat birokrasi dalam rangka meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

#### b. Motivasi

Dalam konteks kepemimpinan motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha di dalam rangka memberikan motivasi (dorongan), harapan dan insentif kepada pegawai agar dapat terpenuhi kebutuhannya dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan semangat kerja dalam mencapai visi organisasi.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa pemberian motivasi sebagai suatu insentif oleh pimpinan kepada bawahannya dilakukan melalui berbagai cara, seperti pemberian motivasi dan dorongan pemimpin kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dibidang tugasnya, pemenuhan harapan-harapan pegawai dan pemberian insentif kepada pegawai. Berikut ini adalah kutipan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Pemberian motivasi atau dorongan kepada pegawai sangat di butuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam bidang tugasnya. Pimpinan kami selalu memberikan motivasi dan dorongan serta mempromosikan kami untuk menduduki suatu jabatan tertentu” (Wawancara Tanggal 09 Januari 2013)

Disamping itu, seorang pemimpin selalu dituntut untuk mengetahui kebutuhan, keinginan dan bahkan harapan dari

bawahannya dengan mengamati perilaku mereka untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan misi yang diemban organisasi, sehingga proses penginterpretasian kebutuhan ke dalam tindakan akan terlaksana. Hal ini terlihat dalam hasil wawancara antara peneliti dengan staf Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Pada prinsipnya, yang namanya insentif senantiasa ada perhatian dari pimpinan. Pemberian insentif disarankan menyesuaikan dengan kemampuan Biro masing-masing dengan melihat kapasitas kerja dari aparaturnya. Namun demikian tetap diupayakan untuk tersedianya insentif bagi pegawai dalam rangka meningkatkan taraf hidup aparatur di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru. (Wawancara Tanggal 9 Januari 2013).

Dalam hal meningkatkan kesejahteraan pegawai di lingkungan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, pemberian insentif tetap mendapatkan perhatian dari pimpinan. Berikut adalah kutipan wawancara peneliti dengan staf Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Dalam menjalankan tugasnya pemimpin sering memberikan penghargaan dan insentif bagi pegawai yang melaksanakan pekerjaan yang penuh rasa tanggung

jawab dan yang bekerja di luar jam kerja. Menyangkut pemberian kenaikan pangkat bagi pegawai telah dilaksanakan mengacu pada ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Namun pemberian insentif bagi para pegawai masih jauh dari apa yang diharapkan yaitu belum dapat mencukupi kebutuhan hidup para pegawai dan keluarga”. (Wawancara Tanggal 09 Januari 2013).

Meskipun demikian, selalu ada kompleksitas dan berbagai alternatif yang menyebabkan kesalahan dalam memahami akan perilaku seseorang, sebagai akibat dari bervariasinya kebutuhan antar individu, perwujudan kebutuhan ke dalam tindakan juga sangat bervariasi antar satu individu dengan individu lainnya serta tidak konsistennya individu karena dorongan kebutuhan.

Dalam konteks kepemimpinan, motivasi merupakan serangkaian usaha-usaha dalam rangka memberikan motif (dorongan), harapan dan insentif kepada para pegawai agar dapat terpenuhi kebutuhannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai visi organisasi.

### c. Informasi

Pemimpin merupakan pusat informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan aparatnya melaksanakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Oleh karena itu penyampaian informasi (pesan) harus jelas sehingga dapat diterima dan dimengerti.

Berkaitan dengan aspek informasi, dimana penyampaian informasi yang akurat dari pimpinan

sangat berpengaruh dalam menghindari *misinterpretation*, sehingga metode yang paling efektif adalah komunikasi dua arah. Berhubungan dengan hal tersebut berikut ini disampaikan kutipan hasil wawancara peneliti dengan salah seorang staf pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru yang menjadi informan dalam penelitian ini.

“Penyampaian pesan atau berita dari pemimpin kepada pegawai akan lebih efektif apabila dilakukan secara langsung, agar supaya tidak terjadi kesalahan pada saat pelaksanaan tugas. Pemimpin selalu memberi informasi terlebih dahulu tentang rencana kerja atau agenda kerja organisasi. Penyampaian pesan atau berita secara tidak langsung dianggap tidak efektif karena tidak terjadi komunikasi dua arah yang dapat mengakibatkan ketidakpahaman dalam melaksanakan tugas”. (Hasil wawancara Tgl 10 Januari 2013).

Keterangan-keterangan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa informasi merupakan hal yang penting dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, karena apabila penyampaian informasi yang diberikan oleh pimpinan tidak dapat dimengerti atau dipahami oleh para pegawai maka akan terjadi *misinterpretation* antara pimpinan dan pegawainya sehingga menimbulkan keterlambatan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas.

Dari uraian-uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari aspek pengaruh, motivasi serta pemberian informasi sangat berpengaruh terhadap kinerja atau

pencapaian hasil kerja dari para pegawai dalam lingkup organisasi.

### Budaya

Budaya sebagai suatu variabel yang mempengaruhi kinerja aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru, dipandang sebagai sesuatu yang hidup dalam organisasi, yang mengikat semua anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan bersama. Disamping itu, budaya juga dilihat sebagai bagian dari suatu lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilaku dan *performance* organisasi. Asumsi dasar tentang budaya dapat direfleksikan melalui pengulangan tingkah laku para anggota suatu kelompok sosial, atau dengan kata lain, perilaku-perilaku yang tampak merupakan suatu pencerminan asumsi dasar, seperti orientasi aparat terhadap diri sendiri dan lingkungannya. Oleh karena itu, budaya merupakan *shared meaning systems* yang dalam studi organisasi dianggap sebagai landasan pemikiran bagi para anggota organisasi dalam mengenali dan mengartikan pengalaman mereka. Dalam konteks ini, budaya dipandang sebagai sesuatu yang secara aktual hidup dan apa yang seharusnya. Hal ini dikaitkan dengan aspek aspek seperti hakikat organisasi, dan persepsi tentang proses pemecahan masalah-masalah yang perlu dan dapat dilakukan. Apabila persepsi seperti ini menjadi suatu realitas, maka nilai-nilai secara perlahan-lahan akan berubah dari sesuatu yang bersifat kognitif menjadi sesuatu yang diyakini. Disamping itu, aspek budaya juga dianggap sebagai sesuatu yang melandasi atau memberi petunjuk perilaku manusia yang dapat memberikan kerangka pemikiran bagi para anggota organisasi mengenai bagaimana mempercayai, memikirkan dan merasakan sesuatu.

Asumsi dasar yang menjadikan faktor budaya sangat relevan dalam mengkaji keberadaan kinerja aparat dalam suatu organisasi adalah karena organisasi terdiri dari sekelompok orang yang mempunyai ciri khusus dan karakteristik, lingkungan dan jenis permasalahan yang berbeda. Oleh karena itu, penggunaan budaya sebagai metafora dengan organisasi menunjukkan

bahwa antara budaya dan kinerja aparat dalam suatu organisasi bersifat saling melengkapi. Di satu pihak, budaya diartikan sebagai *a sistem of shared meanings and symbols*, di lain pihak organisasi diartikan sebagai *symbolic discourse*. Dengan kata lain, interaksi simbolik yang terjadi yaitu yang diwujudkan melalui media seperti bahasa memberikan fasilitas terjadinya proses *shared meanings* dan *shared reality*.

Dengan demikian, penggunaan budaya sebagai metafora dalam organisasi kaitannya dengan peningkatan kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada aspek anggota organisasi mencakup proses pengamatan terhadap orientasi para anggota organisasi baik yang bersifat lingkungan internal pegawai maupun lingkungan eksternal pegawai. Orientasi internal pegawai dapat dilihat dari etos kerja, tingkat ketergantungan bawahan terhadap atasan dan penggunaan bahasa atau komunikasi antara pimpinan dan bawahan, serta lingkungan eksternal dapat dilihat dari keluhan pengguna jasa terhadap pemberian pelayanan publik dan tingkat kepedulian masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

### Lingkungan Internal Pegawai

Lingkungan internal pegawai yang diukur dari etos kerja, tingkat ketergantungan pegawai terhadap pimpinan serta penggunaan bahasa dalam berkomunikasi dalam penelitian ini dapat dikatakan sangat mempengaruhi pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas/ pekerjaan di kantor.

Dalam melaksanakan tugas di kantor para pegawai belum menunjukkan etos kerja yang tinggi, serta masih melekatnya sifat ketergantungan yang tinggi terhadap pimpinan. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara peneliti dengan salah seorang staf di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Dalam menjalankan tugas sehari-hari para pegawai masih belum menunjukkan etos kerja yang tinggi yakni sikap disiplin dalam menjalankan tugas. Hal ini terlihat dengan

masih banyaknya pegawai yang datang terlambat dan yang pulang lebih awal sebelum jam kantor berakhir. (Hasil wawancara Tgl 10 Januari 2013)

Sementara itu dalam pelaksanaan tugas berdasarkan hasil observasi dan fakta di lapangan yang peneliti temukan adalah masih munculnya faktor mental aparat yang sering menunda pekerjaan. Atau dengan kata lain lebih mementingkan urusan pribadi, hal ini dapat dilihat pada jam-jam tertentu pegawai tidak berada di ruang kerjanya atau berada di luar kantor dengan urusan pribadi yang tidak berkaitan dengan tugas kantor. Kondisi ini menyebabkan penyelesaian suatu pekerjaan sering tertunda, apalagi pengguna jasa sudah dijanjikan untuk pengambilan berkas, namun ketika didatangi ternyata belum selesai. Hal seperti ini masih sering terjadi di lingkungan kerja di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru. Sehingga dalam hal ini mekanisme kontrol harus diterapkan.

Demikian juga dalam hasil wawancara peneliti ditemukan bahwa apabila pemimpin tidak berada di tempat atau sedang tugas ke luar, terlihat aktivitas pegawai intensitasnya menurun. Demikian juga dalam hal penyelesaian tugas/permasalahan, apabila menemukan kesulitan dalam penyelesaiannya pegawai masih kurang inisiatif untuk menyelesaikan sendiri dengan kata lain menunggu pemimpin berada ditempat untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi. Hal ini terlihat dalam kutipan wawancara peneliti dengan Wakil Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru :

“Apabila pemimpin tidak berada di tempat ada image dari pegawai bahwa tugas/pekerjaan dapat ditunda dengan kata lain intensitas pekerjaan berkurang. Sistem komunikasi yang di terapkan

antara pimpinan dan para pegawai yaitu sangat komunikatif artinya sopan, sesuai dengan norma dan etika antara pimpinan dan pegawai". (Wawancara Tanggal 09 Januari 2013).

### Lingkungan Eksternal Pegawai

Lingkungan eksternal pegawai yakni pola interaksi masyarakat dengan aparat birokrasi yang pada hakekatnya merupakan suatu interaksi yang terjalin dengan lingkungan yang diukur dengan indikator komplain pengguna jasa atas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi dan tingkat kepedulian masyarakat atas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi.

Sesuai hasil observasi peneliti di lapangan masih dijumpai pegawai yang terkesan cuek atau acuh tak acuh dalam membantu pengguna jasa dalam menyelesaikan suatu permasalahan, demikian juga sikap ketergantungan masyarakat penggunaan jasa yang berlebihan terhadap aparat birokrasi, sehingga mau menerima saja berbagai perlakuan yang menyimpang hal ini terlihat dengan sifat yang mau cari gampang oleh masyarakat pengguna jasa yang pada akhirnya dapat menimbulkan penyimpangan-penyimpangan dalam pemberian pelayanan.

Dari uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya yang di lihat dari faktor internal dan eksternal pegawai mempengaruhi kinerja aparat dalam rangka mencapai visi organisasi.

### F. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Dalam reformasi birokrasi pada bidang pelayanan, penilaian kinerja merupakan satu kegiatan yang sangat penting bagi suatu organisasi karena hasil penilaian ini dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan organisasi dalam pencapaian misinya. Untuk organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik, informasi mengenai kinerja sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang

diberikan oleh organisasi itu telah sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan harapan pengguna jasa. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Pemerintah Kabupaten Kotabaru dalam hal ini : Memiliki efektivitas yang tinggi dalam bekerja dengan dibawah manajemen pemerintahan yang baik. Kualitas pelayanan yang baik menurut standar pelayanan minimum yang ditentukan oleh Pemerintah Pusat. Responsif terhadap berbagai pengaduan dan juga permintaan terhadap jasa perijinan.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Kotabaru dipengaruhi oleh faktor-kepemimpinan yang menjalankan manajemen pemerintahan yang baik serta budaya kerja yang terbentuk menciptakan atmosfir yang mendukung kinerja tinggi dengan kualitas pelayanan tinggi.

### Daftar Pustaka

- Ainur Rohman, Ahmad dkk., 2008, *Reformasi Pelayanan Publik*, Malang: Averroes Press.
- Albrow, Martin, 1996, *Birokrasi*, Yogyakarta: PT Tiara Wacana Yogya.
- Batley, Richard. 2004. *Development and Change* 35(1): 31-56. Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Dialogue, 2004, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik* Vol. 1, No. 2, Mei 2004 (175-350).
- Dwiyanto, Agus dkk., 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Dwiyanto, Agus dkk., 2003, *Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan otonomi Daerah*, Yogyakarta: Galang Printika.
- Goss, Sue, 2001, *Making Local Governance Work: Network, Relationship and The*

- Management of Change*, New York: Palgrave.
- Kurniawan, Agung, 2009, *Transformasi Birokrasi*, Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Muhammad, DR. Ir. Fadel, 2008, *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Nurcholis, Hanif, 2005, *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1996, *Mewirauabakan Birokrasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Peters, B. Guy, 2001, *The Future of Governing: second edition, revised*, USA: University Press of Kansas.
- Pramusinto, Dr. Agus dan Dr. Erwan Agus Purwanto, 2009, *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gava Media.
- Prianto, Dr. Agus, 2006, *Menakar Kualitas Pelayanan Publik*, Malang: In-TRANS.
- Puriyadi, 2007, *Siasat Anggaran (Posisi Masyarakat Dalam Perumusan Anggaran Daerah)*, Yogyakarta: Lokus Tiara Wacana Group.
- Purwanto, Erwan Agus dan Wahyudi Kumorotomo, 2005, *Birokrasi Publik dalam Sistem Politik Semi-Parlementer*, Yogyakarta: Gava Media.
- Putra, Fadillah, 1999, *Devolusi: Politik Desentralisasi Sebagai Media Rekonsiliasi Ketegangan Politik Negara-Rakyat*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Romli, Lili, 2007, *Potret Otonomi Daerah dan Wakil Rakyat di Tingkat Lokal* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Said, Mas'ud, 2007, *Birokrasi di Negara Birokratis*, Malang: UMM Press.
- Santosa, Dr. Pandji, 2008, *Administrasi Publik, Teori, dan Aplikasi Good Governance*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiadi, Redhi, 2007, *Memantau Daerah Menyemai Kemajuan: Otonomi Daerah dan Otonomi Award di Jawa Timur*, Surabaya: JPIP.
- Setiyono, Budi, 2004, *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Semarang: Puskodak Undip.
- Sinambela dkk., Dr. Lijan Poltak, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan, dan Implementasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sj. Sumarto, Hetifah, 2009, *Inovasi, Partisipasi, dan Good Governance (20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia)*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Suharmawijaya, Dadan S, 2006, *Otonomi Daerah dan Otonomi Award Dua Propinsi: Kumpulan Hasil Monitoring dan Evaluasi Kinerja Pemerintah Kabupaten/Kota Propinsi Jawa tengah dan DI Yogyakarta*, Semarang: JPIP.
- Supriyanto, DR. Budi, 2009, *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*, Tangerang: CV Media Brilian.
- Thoha, Miftah, 2007, *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah, 2008, *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*, Jakarta: Kencana Prenada.
- Tim Pondok Edukasi, 2005, *Pegangan Memahami Desentralisasi*, Bantul: Pondok Edukasi.

Tjandra, W. Riawan dkk., 2005, *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Pembaruan.

Wawan Sobari, Moch. Yunus dkk., 2004, *Inovasi Sebagai Referensi*, Surabaya: Jawa Pos Institute of Pro-Otonomi.

Wicaksono, Kristian Widya, 2006, *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*, Yogyakarta: Graha Ilmu.

Wiley, John and Sons, 1983, *Local Government in The Third World*, Pitman Press.