

REFORMASI BIROKRASI (Reposisi dan Penerapan E-Government)

Lilis Sholihah^{1*}, Mulianingsih²

1 Institut Pemerintahan Dalam Negeri; lilissholihahdahlan@gmail.com

2 Institut Pemerintahan Dalam Negeri; sunasihmulianingsih@ipdn.ac.id

* Correspondence: lilissholihahdahlan@gmail.com; Jl. Ir. Soekarno Km. 20, Jatinangor, Indonesia

Received: 01-03-2023; Accepted: 26-07-2023; Published: 26-07-2023

Abstrak: Penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran reformasi birokrasi di Indonesia dalam hal Reposisi dan penerapan E-Government. Adapun Metode yang digunakan yaitu dalam kajian ini adalah library research dengan di dukung fenomena yang ada di Indonesia. Reformasi birokrasi di Indonesia yang dijalankan kondisinya masih belum sesuai harapan masyarakat yaitu tercipta pemerintah yang transparan dan akuntabel seperti yang terjadi di negara maju. Hal ini karena pengaruh kultur masyarakat feodal yang telah di turunkan dari masyarakat zaman dahulu dan kolonial Belanda. Namun Indonesia meskipun potret reformasinya dalam birokrasi masih jauh dari harapan tapi sudah berusaha mengimplementasikan reformasi birokrasi dengan menggulirkan regulasi yaitu menjalankan reformasi birokrasi dalam mewujudkan birokrat yang akuntabel dengan menghadirkan sistem reposisi dan menerapkan E-Government dengan bantuan teknologi internet sebagai tuntutan zaman globalisasi. Agar birokrasi reformasi berjalan dengan baik maka pemerintah Indonesia hendaknya memiliki konsistensi dalam menggulirkan pembaharuan birokrasi pada tingkat pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah daerah didorong untuk meningkatkan sumber daya manusia serta mendidikanya agar menjadi sumber daya yang berkualitas serta mereposisi aparat agar dapat menempatkan orang yang sesuai pada tempat yang semestinya dengan mekanisme yang teratur sehingga terhindar dari praktek Kolusi, Korupsi dan Nepotisme. Disamping itu dapat memanfaatkan teknologi internet secara maksimal dalam rangka menciptakan pelayanan yang transparan dan akuntabel serta cepat sehingga masyarakat dapat terhubung dengan pemerintah dan mendapatkan pelayanan yang memuaskan.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi; Pelayanan Publik; Reposisi; E-Government.

Abstract: This paper aims to provide an overview of bureaucratic reform in Indonesia in terms of Repositioning and implementing E-Government. The method used in this study is library research supported by phenomena in Indonesia. Bureaucratic reform in Indonesia that is carried out is still not in accordance with public expectations, namely the creation of a transparent and accountable government as happened in developed countries. This is due to the influence of a feudal culture that has been passed down from ancient and Dutch colonial society. However, Indonesia, although the portrait of reform in the bureaucracy is still far from expectations, has tried to implement bureaucratic reform by rolling out regulations, namely carrying out bureaucratic reform in realizing accountable bureaucrats by presenting a repositioning system and implementing E-Government with the help of internet technology as a demand of the globalization era. In order for bureaucratic reform to run well, the Indonesian government should have consistency in rolling out bureaucratic reform at the central and local government levels. Local governments are encouraged to improve human resources and educate them to become quality resources and reposition officials in order to place appropriate people in their proper places with orderly mechanisms so as to avoid Collusion, Corruption and Nepotism. In addition, it can utilize internet technology optimally in order to create transparent and accountable and fast services so that people can connect with the government and get satisfactory services.

Keywords: Bureaucratic Reform; Public Service; Repositioning; E-Government.

1. Pendahuluan

Secara historis perjalanan birokrasi di Indonesia mengalami perubahan dari zaman ke zaman hal ini disebabkan karena pengaruh lingkungan politis yang melingkupinya. Yang terlihat paling signifikan ketika jatuhnya pemerintahan orde baru yang memiliki akibat yang krusial yaitu semakin rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi publik. Birokrasi publik pada masa itu menghadapi gelombang protes dengan adanya demonstrasi yang dilakukan oleh berbagai kalangan, sehingga diperlukan reformasi dalam pelayanan publik. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Agus Dwiyanto dalam bukunya *Manajemen Pelayanan Publik* mengatakan bahwa Perbaikan pelayanan publik menjadi salah satu pekerjaan rumah Indonesia yang belum terselesaikan. Sejak gerakan reformasi berhasil menggusur rezim orde baru, banyak perubahan telah dilakukan kecuali mereformasi pelayanan Publik.¹ Padahal apabila ada tekad dari pemimpin bangsa ini untuk melakukan perubahan-perubahan atau reformasi birokrasi, pasti bisa seperti yang ditunjukkan oleh negara lain yaitu salah satu contohnya Cina seperti yang diungkap oleh *Administrative Reforms: Country Profiles of Five Asian Countries*. United Nations Department of Economic and Social Affairs dalam Haning, bahwa Pengalaman di Cina, dalam restrukturisasi organisasi pemerintah pusat dan pemerintah daerah dilakukan agar fungsi birokrasi berjalan dengan efisien. Cina, melalui reformasi administratifnya, berhasil membuat perubahan pada organisasi pelayanan publik dalam merevitalisasi fungsinya, memperkuat fungsi *makroplanning*, dan manajemennya.² Dengan demikian birokrasi yang berjalan dalam suatu negara kaitannya tidak terlepas dari penyelenggaraan pelayanan publik. Keterkaitan antara birokrasi dengan kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sangat erat dan signifikan karena apabila masyarakat terpuaskan dengan pelayanan yang ada maka birokrasi suatu negara dikatakan baik.

Penyelenggaraan pelayanan publik menurut Suryadi merupakan “upaya negara untuk memenuhi kebutuhan dasar dan hak-hak sipil setiap warga negara atas barang, jasa dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”³. Sementara Pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 adalah “segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima

¹ Agus Dwiyanto, *Manajemen Pelayanan Publik* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), 1.

² Mohammad Thahir Haning, “Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik,” *Jurnal Analisa Kebijakan dan Pelayanan Publik* 4 (2018), journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp.

³ Surjadi, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik 2012*, (Bandung: Refika aditama, 2012), 7.

pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan perundang-undangan. Kepuasan pelayanan publik merupakan tolak ukur baik tidaknya suatu birokrasi “⁴

Di Indonesia penyelenggaraan pemerintahan yang didalamnya ada birokrasi mengalami pergeseran paradigma dari konsep mengatur dan memerintah menjadi berubah orientasinya yaitu menekankan pada perpaduan dan strategi untuk menciptakan pemerintahan yang baik. Namun kenyataan yang ada potret birokrasi di Indonesia pada masa sekarang pada tataran implementasi menunjukan belum efektif dan efisien dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal tersebut dapat di cermati dengan adanya ketidakpuasan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui media informasi yang tersedia. Adapun bentuk ketidakpuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan misalnya jangka waktu yang tidak menentu, prosedur yang berbelit-belit, biaya yang mahal, sikap petugas yang kurang resfonsip, dan tidak memihak pada masyarakat miskin. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Riant Nugraha dan Idris Patarai dalam buku Ombudsman Kota Makasar yang mengetengahkan beberapa kasus diantaranya kasus tentang pelayanan publik dalam pelayanan kesehatan, yaitu masih sering ditemukan adanya diskriminasi pelayanan bagi keluarga miskin. ⁵ Hal – hal tersebut di atas pada masa reformasi ini menurut Thoha “menjadi sebuah tantangan pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dengan mengatasi krisis kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik seperti yang diungkapkan di atas. Krisis di atas muncul akibat bangunan birokrasi selama periode orde baru memicu protes di tingkat pusat maupun daerah.”⁶ Selanjutnya Horhoruw mengatakan dalam Haning bahwa “ Akibat dari perilaku birokrat yang cenderung tidak mendukung pelayanan publik telah menyebabkan tujuan awal birokrat dalam memberikan layanan publik bergeser ke arah pragmatisme dan menurunkan integritas dan kualitasnya “.⁷ Hal tersebut merupakan penyakit yang muncul dalam birokrasi yang harus di sembuhkan seefektif mungkin agar tidak menjadi patologi yang kronis. Mengenai Patologi ini SP Siagian mengungkapkan dalam Tjahya Supriatna “salah satu penyebab timbulnya patologi birokrasi adalah karena tindakan para pelaku

⁴https://www.academia.edu/31106165/Birokrasi_Indonesia_Permasalahan_yang_terjadi_dan_solusiny

⁵ idris Patarai Riant Nugroho Dwidjowijoto, *Ombudsman Kota Makasar (Pengalaman Pembangunan Ombudsman Daerah Sebagai Bagian Dari Pembangunan Lembaga Pengawasan Di Indonesia)* (Makasar: Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan Di Indonesia, 2008), 100.

⁶ M. Thoha, *Government Bureaucracy and the Power in Indonesia (Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia)*. (Yogyakarta: Matapena Institute., 2012).

⁷ Haning, “Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik.”

birokrasi yang melanggar norma hukum dan pelaturan perundang-undangan yang berlaku seperti penggemukan anggaran, tidak jujur, korupsi, kriminal, sabotase, pencurian dan sebagainya.”⁸ Melihat kondisi ril diatas maka diperlukan upaya yang maksimal dalam penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan melalui perbaikan sistem pelayanan dan pengembangan birokrasi dan peningkatan sumber daya manusia aparatur. Upaya-upaya tersebut adalah bagian dari upaya reformasi birokrasi.

Reformasi sebagaimana yang dinyatakan oleh Ryas Rasyid adalah “reformasi berarti suatu upaya perubahan dengan tidak merusak (*to change without destroying*) atau perubahan yang bertujuan memelihara (*to change while preserving*) yang diprakarsai oleh bagian dari masyarakat yang memimpin suatu sistem, yang memiliki kesadaran bahwa tanpa reformasi, sistem itu akan runtuh”⁹. Sementara birokrasi menurut Max Weber adalah “salah satu sistem otorita yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai peraturan, dengan demikian birokraai dimaksudkan untuk mengorganisasi secara teratur suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh orang banyak”¹⁰. Oleh karena itu, kita dapat mengambil kesimpulan bahwa reformasi birokrasi adalah upaya permbaharuan dan perubahan yang mendasar tanpa merusak yang disertai pemeliharaan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang diprakarsai oleh pemimpin sistem sebagai motor penggerak. Reformasi yang terjadi mengharuskan pemerintah bisa menghadapi dan memprediksi kejadian –kejadian yang belum bisa diantisipasi. Kalau kita beroreintasi pada praktek reformasi birokrasi di atas adalah bermakna perbaikan kualitas Sumber daya manusia juga penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan. Dalam tataran implementasi reformasi birokrasi dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dalam mewujudkan akuntasi publik, maka dibutuhkan cara dan alat yang secara signifikan dapat membuat kinerja pelayanan publik terukur dengan maksimal sesuai dengan tuntutan zaman globalisasi yang mengharuskan pergerakan perbaikan secara cepat dan akurat.

Adapun cara yang dibutuhkan untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* salah satunya melalui reposisi birokrasi pemerintahan dan penerapan *Electronic Government*. Reposisi birokrasi yang sarasannya adalah para aparatur negara dibutuhkan secara empiris untuk menjawab tuntutan dari masyarakat yang menginginkan pemerintahan yang bersih terlepas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Bukan sebaliknya yaitu terjadi

⁸ Tjahya Supriatna, *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah* (Jakarta: PT Nagakusuma, 2014), 66.

⁹ Surjadi, *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik 2012*, 13.

¹⁰ Hariyoso, *pembaruan birokrasi dan kebijaksanaan publik* (Peradaaban, 2006), 27.

penyimpangan, dengan melakukan tindakan korupsi, kolusi dan Nepotisme sehingga membuat masyarakat menjadi tidak percaya kepada pelayanan publik. Hal ini seperti yang ditunjukkan oleh Fenomena kejadian yang menohok dan membuat miris karena salah satunya terjadi di tengah masyarakat yang lagi kondisi menderita karena adanya pandemic covid 19. Misalnya seperti yang diberitakan oleh Liputan6.com Jakarta bahwa KPK menetapkan Menteri Sosial (Mensos) Juliari Batubara sebagai tersangka kasus dugaan korupsi bansos Covid 19, hal ini berdasarkan penyidikan yang dilakukan berdasarkan operasi tangkap tangan kemarin di Bandung dan Jakarta. Dalam kasus ini, KPK sudah menetapkan lima orang tersangka. Tiga orang diduga penerima yakni Mensos Juliari Batubara, Matheus Joko Santoso sebagai pejabat pembuat komitmen di Kemensos dan Adi Wahyono. Dua orang lainnya sebagai pemberi yakni Ardian IM dan Harry Sidabuke. Keduanya dari pihak swasta.¹¹

Cara yang dibutuhkan dalam reformasi birokrasi selanjutnya adalah dengan penerapan *E – Government* dalam rangka menjawab tantangan globalisasi juga menjawab keluhan-keluhan yang terjadi di masyarakat akibat tidak maksimalnya pelayanan publik. Hal tersebut bisa melihat dari fenomena yang ada seperti yang diungkapkan oleh Zudan Arif Fakrulloh sebagai Direktur Jenderal (Dirjen) Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) bahwa masih terdapat keluhan yang terjadi di masyarakat dalam pelayanan publik di dinas Dukcapil. Seperti pelayanan yang tidak cepat, pelayanan yang mengakibatkan lambatnya persyaratan tertentu, prosedur yang berbelit-belit dan masih ada pungutan liar yang dilakukan oleh calo di beberapa daerah,"¹² dengan demikian penerapan *E-Government* dalam rangka menjawab keluhan masyarakat dibutuhkan.

2. Metode

Dengan melihat fakta di lapangan dan hasil penelaahan referensi yang penulis jadikan rujukan maka, secara nyata terlihat bahwa meskipun telah terjadi reformasi pemerintahan secara umum dengan lahirnya masa pemerintahan reformasi, namun reformasi belum dilakukan secara maksimal terutama dalam hal mereposisi sumber daya manusia, yaitu para aparatur negara dan mereformasi pelayanan publik, hal ini sampai

¹¹ Liputan6, "No Title," 2020, <https://www.liputan6.com/news/read/4426469/mensos>.

¹² Dita Angga Rusiana, "Masih Ada Keluhan Masyarakat, Kemendagri Minta Dukcapil Berbenah di 2021," 2020, <https://nasional.sindonews.com/read/286156/15/masih-ada-keluhan-masyarakat-kemendagri-minta-dukcapi-berbenah-di-2021-1609395166>.

sekarang menjadi pekerjaan rumah yang belum selesai dilakukan oleh pemerintah Indonesia, dengan demikian artikel ini menarik untuk disajikan dan artikel ini memiliki tema yang layak untuk dikaji yaitu reformasi birokrasi melalui reposisi dan penerapan E-Government. Dalam artikel ini penulis membahas sejarah birokrasi di Indonesia dari masa ke masa, reformasi birokrasi di Indonesia, reformasi birokrasi melalui Reposisi, *E-Government* dalam mewujudkan reformasi birokrasi dan implementasi *E-Government* dalam reformasi birokrasi. Adapun tujuan atau output kajian dan penulisan artikel ini adalah untuk memberikan gambaran reformasi birokrasi di Indonesia dalam hal Reposisi dan penerapan *E-Government*.

3. Hasil dan Pembahasan

1. Konsep Birokrasi

Birokrasi Pemerintahan menurut Tjahya Supriatna “pada dasarnya keseluruhan organisasi dan manajemen dalam menjalankan tugas dan fungsi dalam berbagai unit organisasi pemerintah pada suatu departemen maupun non departemen baik di pusat maupun di daerah dalam rangka pelayanan umum dan masyarakat”¹³. Hal ini selaras seperti yang dijelaskan Kristiadi dalam Harbani Pasolong bahwa “birokrasi yang dimaksudkan untuk menyelenggaraan bernegara, penyelenggaraan pemerintahan termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan umum dan pembangunan”¹⁴

2. Konsep Pelayanan Publik

Sebuah Negara dapat dikatakan memiliki keunggulan dalam sebuah organisasi publiknya manakala memiliki kemampuan yang maksimal dalam memberikan pelayanan publik yang efisien. Karena pelayanan merupakan tugas pokok pemerintah disamping pemberdayaan dan pembangunan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Muhammad Rasyid dalam bukunya Makna Pemerintahan bahwa “salah satu tugas pokok pemerintahan yaitu memberikan pelayanan dalam segi-segi yang menjadi urusan pemerintahan yang tidak bisa dikerjakan oleh lembaga non pemerintahan”¹⁵. Pemberi Pelayanan dalam bidang pemerintahan berupa barang dan atau jasa publik dapat dilakukan oleh badan

¹³ Supriatna, *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 54.

¹⁴ Harbani Pasolong, *Kepemimpinan Birokrasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 7.

¹⁵ Muhammad Ryaas Rasyid, *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Mutira Sumber Widya, 2007), 12.

pemerintah, pejabat pemerintah atau pihak lain yang mendapat mandat dari pemerintah atau berdasarkan perundang-undangan.¹⁶

3. Konsep *E-Government*

Menurut Indrajit *E-Government* “merupakan suatu mekanisme interaksi baru antara pemerintah dengan masyarakat dan kalangan lain yang berkepentingan, dengan melibatkan penggunaan teknologi informasi (terutama internet) dengan tujuan memperbaiki mutu (kualitas) pelayanan “¹⁷. *E-Government* adalah salah satu tipe sistem pemerintahan yang berbasis teknologi informatika yang dapat mengendalikan semua aspek dalam penyelenggaraan pelayanan, pekerjaan administrasi dalam satu sistem. *E-Government* adalah sarana yang mengalami perkembangan pesat melalui jaringan internet untuk meningkatkan pelayanan publik. Dengan *E-Government*, menjadikan pelayanan publik transparan, akuntabel dan dapat dipercaya.

4. Konsep Reposisi

Pandangan Taliziduhu Ndraha dalam Tjahya Supriatna mengemukakan bahwa “Redefinisi birokrasi tidak dalam arti rekonseptualisasi belaka tetapi lebih dari itu, redefinisi birokrasi berarti menempatkan birokrasi pada posisi yang tepat (reposisi) dalam sistem empiris. Posisi birokrasi pemerintahan itu, secara populer dikenal dengan sebutan “aparatur Negara“ yang didalamnya aparatur pemerintah termasuk pegawai negeri.”¹⁸

5. Konsep Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam rangka menciptakan pelayanan yang berkualitas. Birokrasi terjadi manakala kondisi ril yang ada mengharuskan diadakan perubahan-perubahan tanpa merusak sistem yang ada. Reformasi birokrasi berdasarkan teori Max Weber adalah “ upaya-upaya strategis dalam menata kembali birokrasi yang sedang berjalan sesuai prinsip-prinsip *span of control, division of labor, line and staff, rule and regulation, and professional staff* yaitu prinsip-prinsip rentang kendali, pembagian kerja, lini dan staf, aturan dan regulasi, dan staf profesional “¹⁹.

¹⁶ Sadu Wasistiono, *Perkembangan Ilmu Pemerintahan* (Sumedang: IPDN PRESS, 2017), 75.

¹⁷ Ricardus eko Indrajit, *Electronic government, Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan public berbasis tehnologi digital*, 4.

¹⁸ Supriatna, *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*, 72.

¹⁹ Sad Hamzali, “No Title,” n.d., <https://saidhamzali.wordpress.com/catatan-kuliah-ip-2010-umy/reformasi-birokrasi/>.

6. Historis Birokrasi di Indonesia

a. Birokrasi pada Zaman Kerajaan

Seperti yang telah di jelaskan di atas bahwa secara historis perjalanan birokrasi di Indonesia mengalami perubahan dari zaman ke zaman hal ini di sebabkan karena pengaruh lingkungan politis yang melingkupinya. Apa pun sistem politik yang berlangsung dalam masa waktu tertentu itu berpengaruh secara signifikan terhadap birokrasi. Dengan demikian birokrasi mengalami kesulitan untuk keluar dari lingkaran pengaruh politik. Model birokrasi yang terjadi merupakan pencitraan dari politik yang berlaku pada saat itu. Bisa jadi akan menjadi sulit untuk mengimplementasikan birokrasi yang ideal manakala politik yang ada tidak mendukung. Kajian akar sejarah ini menjadi hal yang penting dalam mengurut historis birokrasi di Indonesia.

Sebelum kedatangan Belanda pada abad ke 16, di Indonesia berdiri berbagai kerajaan yang tersebar di seluruh nusantara. Dalam sistem pemerintahannya lebih kepada sistem kerajaan. Yaitu raja memegang kekuasaan tertinggi pada sistem pemerintahannya. Semua bentuk kebijakan ada pada tangan raja dan masyarakat tunduk pada perintah raja.

Dengan demikian birokrasi yang berjalan pada saat itu menurut Agus Dwiyanto adalah:

“Birokrasi pemerintahan yang terbentuk pada saat sebelum penjajahan belanda adalah birokrasi kerajaan yang memiliki ciri : (1) penguasa menganggap dan menggunakan administrasi publik sebagai urusan pribadi; (2) administrasi adalah perluasan rumah tangga istananya;(3) tugas pelayanan ditujukan kepada pribadi sang raja; (4) gaji dari raja kepada pegawai kerajaan pada hakekatnya adalah anugrah yang juga dapat di tarik sewaktu waktu sekehendak raja; dan (5) para pejabat kerajaan dapat bertindak sekehendak hatinya terhadap rakyat seperti halnya dilakukan oleh raja “²⁰

b. Birokrasi Masa Kolonial

Sementara tata kelola pemerintahan yang ada dan berjalan terbentuk pada saat kolonial berdasarkan pendapat Agus Dwiyanto adalah:

“Selama pemerintahan Belanda berkuasa di Indonesia terjadi dualisme sistem birokrasi pemerintahan. Di satu sisi telah mulai diperkenalkan dan diberlakukan sistem administrasi kolonial (*Binnenlandshhe Bestuur*) yang

²⁰ Agus Dwiyanto, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia* (Jogjakarta: Gajah Mada University Press, 2006), 10.

mengenalkan sistem birokrasi dan administrasi modern, sedangkan pada sisi lain, sistem administrasi tradisional (*inheemsche bestuur*) masih tetap dipertahankan oleh pemerintah kolonial. Birokrasi kolonial di susun secara hirarki yang puncaknya pada raja Belanda”.²¹

c. Birokrasi Masa Orde lama

Pada tahun 1945 Indonesia merdeka lepas dari penjajah dengan demikian bentuk birokrasinya adalah terbentuk seiring perubahan iklim politik pada waktu itu. Namun birokrasi yang berjalan dalam rangka proses pencarian bentuk. Kondisi tersebut seperti yang diungkapkan oleh Agus Dwiyanto dalam buku Reformasi birokrasi publik adalah sebagai berikut:

“Dalam birokrasi terjadi perbedaan - perbedaan pandangan di antara pendiri bangsa di awal masa kemerdekaan tentang bentuk negara yang didirikan, termasuk dalam pengaturan birokrasinya, telah menjurus kearah disintegrasi bangsa dan keutuhan aparatur pemerintahan. Perubahan bentuk negara dari negara kesatuan berdasarkan Undang-Undang Dasar 1945 menjadi negara federal dan negara serikat berdasarkan konstitusi RIS pada tahun 1950, melahirkan kondisi dilematis. Demikian pula penerapan bentuk pemerintahan parlementer dan sistem politik yang mengiringinya pada tahun 1950-1959, telah membawa konsekuensi sering terjadinya penggantian kabinat hanya dalam tempo beberapa bulan. Seringnya pergantian kabinet menyebabkan birokrasi sangat terfragmentasi secara politik. Di dalam birokrasi terjadi tarik menarik antar berbagai kepentingan dari partai politik yang kuat pada masa itu. Banyak kebijakan atau program birokrasi pemerintahan yang lebih kental nuansa kepentingan politik dari partai yang sedang berkuasa atau berpengaruh di dalam suatu departemen”.²²

d. Birokrasi Masa Orde Baru

Pada masa orde lama mengalami perubahan-perubahan bentuk pemerintahan diantaranya dengan perubahan kepada bentuk federal dan serikat sehingga mengakibatkan birokrasi menjadi tidak sehat karena telah dipicu dari persaingan dan kepentingan kelompok tertentu. Tata kelola pemerintahan sering tidak dapat melaksanakan fungsinya karena sering terjadi pergantian pejabat dari partai politik yang memenangkan pemilu. Hal ini menjadi pemicu konflik yang sangat besar. Langkah politik yang dilakukan oleh Suharto yaitu dengan membubarkan PKI, termasuk pembersihan unsur-unsur dan kelembagaan serta

²¹ Dwiyanto, 14.

²² Dwiyanto, 32.

pegawai negeri yang terlibat dalam kegiatan PKI. Dari keberhasilan Soeharto dalam mengatasi konflik tersebut lahirlah orde baru. Birokrasi yang terjadi pada orde baru pada awalnya di bentuk dalam rangka mengendalikan masyarakat secara maksimal kemudian pemerintah berusaha membuat pencitraan hubungan yang baik antara pemerintah dan publik. Seiring dengan waktu maka birokrasi mengalami pergeseran menjadi alat penguasa dalam mempertahankan kekuasaannya karena menjadikan birokrasi sebagai kebijakan politik yang bersifat sentral bagi pengaturan kehidupan bermasyarakat. Adapun birokrasi yang terjadi pada masa orde baru dapat kita lihat dalam Agus Dwiyanto bahwa: “efek dari kebijakan yang menjadikan birokrasi sebagai instrumen kekuasaan adalah tumbuh suburnya budaya organisasi yang sangat sentralistik dan berorientasi pada kekuasaan“²³.

Dengan demikian tata kelola pemerintahan pada masa orde baru menciptakan sistem birokrasi yang sentralistik dan otoriter sehingga sulit di bantah oleh masyarakat karena pola birokrasinya menjaring masyarakat pada suatu kondisi tidak bisa melakukan kritik untuk perbaikan sehingga masyarakat cenderung diam dan dengan sendirinya sulit melakukan kontrol. Namun, masyarakat pada waktu itu ada titik jemu dengan otoritas yang ada sehingga melakukan gelombang protes dengan melahirkan kontroversi sehingga mengakibatkan keruntuhan orde baru. Yang terlihat paling signifikan ketika jatuhnya pemerintahan orde baru yang memiliki akibat yang krusial yaitu semakin rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi publik. Birokrasi publik pada masa itu meghadapai tuntutan dari masyarakat akan adanya perubahan dengan jalan demonstrasi yang dilakukan oleh berbagai kalangan, hal ini menandakan bahwa birokrasi pada masa itu mengalami citra yang kurang baik dikarenakan birokrasi publik pada masa itu sebagai alat penguasa untuk mempertahankan kekuasaannya. Dengan runtuhnya orde baru menguatkan pada masyarakat yang mulai paham akan situasi yang dihadapinya. Maka seluruh elemen masyarakat bangkit mengadakan pembaharuan sebagai wujud nyata memperbaiki sistem negara yang sentralistik menjadi pemerintahan yang menjadikan pemerintah daerah yang berciri dinamis yang bisa mengatur dirinya sendiri pada bingkai NKRI. Perubahan tersebut di motori dengan pergerakan mahasiswa dan elemen masyarakat pada waktu itu. Masyarakat menuntut Soeharto mundur dan digantikan oleh BJ Habibie.

²³ Dwiyanto, 44.

7. Reformasi Birokrasi di Indonesia

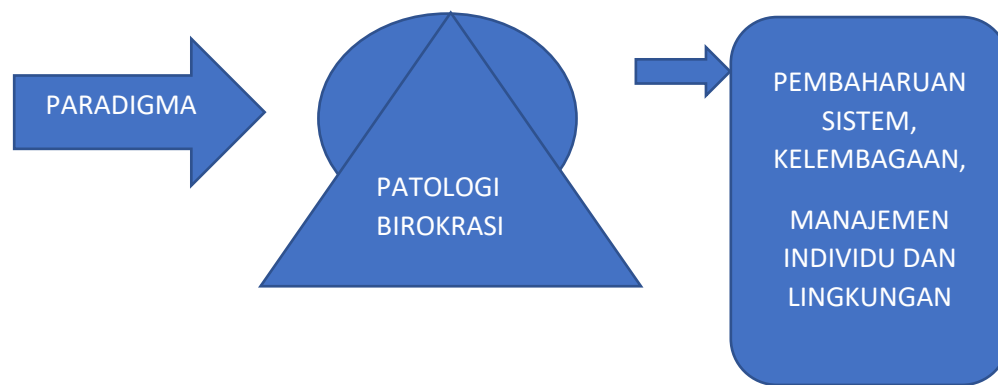
Setelah turunnya Soeharto dari jabatan presiden maka sejak saat itu digulirkan reformasi dalam segala bidang khususnya yang paling fundamental adalah reformasi birokrasi. Masyarakat menaruh harapan besar pada pemerintah untuk meneruskan perjuangan masyarakat dalam menegakan reformasi, agar segala dimensi kehidupan baik bidang sosial, politik, ekonomi dan dimensi lainnya berjalan sesuai dengan harapan masyarakat menuju Indonesia baru yaitu Indonesia yang sejahtera. Namun sealur dengan dijalankan reformasi birokrasi kondisinya masih jauh dari harapan masyarakat yaitu tercipta pemerintah yang transparan dan akuntabel seperti yang terjadi di negara maju. Fenomena di negara berkembang sampai saat ini masih diliputi maraknya KKN, begitu juga di Indonesia. Hal ini karena pengaruh kultur masyarakat feodal yang telah diturunkan dari masyarakat zaman dahulu dan kolonial Belanda, sehingga untuk merubah kultur tersebut sulit dilakukan. Meskipun demikian ada sebagian dari elemen bangsa ini berfikiran maju dengan mengembangkan pola pikirnya dengan *E-government* dalam rangka reformasi birokrasi.

8. Reposisi Sebagai Wujud Akuntabilitas

Menurut Surjadi “reformasi birokrasi yang dijalankan dalam prakteknya dapat mencakup berbagai makna yaitu: reorientasi birokrasi, restrukturisasi, revitalisasi, refungsionalisasi dan reposisi berbagai unsur dari sistem birokrasi pemerintahan.”²⁴ Reposisi selain sebagai unsur dari sistem birokrasi pemerintahan juga sebagai wujud akuntabilitas publik. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Tjahya Supriatna bahwa “perubahan mindset birokrasi pemerintahan dengan melakukan pergeseran paradigma lama menuju paradigma baru birokrasi pemerintahan dalam melaksanakan fungsi pemerintahan dari *government* menuju *governance* “.

Gambaran di atas bisa di lihat pada gambar di bawah ini:

²⁴ Hariyoso, *pembaruan birokrasi dan kebijaksanaan publik*, 14.



Gambar 1. Pembaharuan Birokrasi Pemerintahan

9. E-Government sebagai wujud reformasi birokrasi

Kalau kita beroreintasi pada praktek reformasi birokrasi diatas adalah bermakna perbaikan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik secara berkesinambungan agar tercipta kualitas pelayanan dalam rangka mewujudkan *good government*. Namun seiring dengan perkembangan zaman perbaikan pelayanan akan menjadi tepat sasaran karena adanya media yang mendukung salah satunya adalah pemanfaatan media internet dan sekarang hampir dilakukan oleh sebagian besar negara yang ada di dunia. Begitu juga di Indonesia tidak ketinggalan untuk memanfaatkan teknologi informasi yang canggih.

Hal ini dapat kita lihat dari pemerintah Indonesia dalam menanggapi perubahan zaman dengan mengeluarkan UU nomor 14 tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik, UU no 11/2008 tentang informasi dan transaksi elektronik dan PP nomor 82 tahun 2012 tentang penyelenggaraan sistem dan transaksi elektronik. Selain uu juga Instruksi Presiden nomor 6 tahun 2001 tentang kerangka kebijakan pengembangan dan pendayagunaan telematika di Indonesia serta Intruksi Presiden nomor 3 tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi nasional pengembangan *E-Government*. Dengan demikian *E-Government* sebagai alat yang tepat sesuai tuntutan zaman sebagai wujud yang nyata dalam mempermudah mengimplementasikan reformasi birokrasi, Meskipun *E-Goverment* memiliki manfaat yang cukup besar dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan dalam rangka menciptakan birokrasi yang tranfaran serta akuntabel dan memiliki payung hukumnya tapi sejatinya belum terimplementasi secara maksimal atau pengembangannya kurang optimal baik di tingkat nasional maupun di daerah, hal ini dikarenakan adanya kendala-kendala yang cukup signifikan, sehingga kita dapat melihat bagaimana tingkat *readiness* atau kesiapan dalam menerapkan *E-Goverment* tersebut. Hal

ini seperti adanya realitas kurangnya sumber daya manusia, kurangnya komitmen dari pihak-pihak tertentu untuk konsisten pada keterbukaan, keterbatasan jaringan karena letak geografis yang tidak mendukung, kurangnya pendidikan pada masyarakat untuk sadar akan TIK dan sebagainya.

Senada seperti yang dikemukakan oleh Supangkat bahwa: kurang optimalnya pengembangan *E-Government* di Indonesia disebabkan oleh:

- a. *master plan* tidak mempunyai kekuatan formal, karena baru berupa kajian sehingga posisi strategis *E-Government* sulit terealisasi secara optimal dan bukan merupakan kewajiban unit-unit,
- b. organisasi pengambil keputusan tidak cukup kuat memastikan integrasi arsitektur, pengelolaan portofolio, dan eksekusi proyek TIK tahunan, dan
- c. lemahnya koordinasi antar unit dalam rencana tahunan proyek TIK.²⁵

Meskipun dalam tataran implementasi *E-Government* ini memiliki kendala dalam menciptakan reformasi birokrasi, namun pemerintah sudah berusaha keras dalam mengimplentasikannya, hal ini ditindaklanjuti oleh pemerintah daerah meskipun tidak semua pemerintah daerah siap. Namun ada yang sudah mengawalinya dan berjalan sesuai harapan sehingga tercipta birokrasi yang tidak berbelit-belit, transparan dan akuntabel. Contoh konkritnya seperti yang telah di jalankan oleh pemerintah daerah Surabaya, Jakarta, Bandung, Makasasar, Medan dan provinsi lainnya, meskipun progresnya berbeda-beda di masing-masing daerah.

10. Implementasi *E-Government* dalam Reformasi Birokrasi

Dalam tataran implementasi dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas maka dibutuhkan cara dan alat yang secara signifikan dapat membuat kinerja pelayanan publik terukur dengan maksimal sesuai dengan tuntutan zaman globalisasi yang mengharuskan pergerakan perbaikan secara cepat dan akurat. Karena ada zaman globalisasi ini adalah era dimana kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi mengalami kepesatan yang luar biasa karena adanya dunia internet.

E-Government merupakan seperangkat alat yang menggunakan media internet dan sebagai alat yang akurat untuk mengukur keberhasilan daripada reformasi birokrasi pada penyelenggaraan pelayanan publik pada suatu pemerintahan. Oleh karena itu diperlukan standarisasi dalam mengimplementasikan *E-Government* agar output dari implementasi

²⁵ and B. Rahmad S. H. Supangkat, J. Sembiring, "IT Governance Nasional: Urgensi dan Kerangka Konstruksi," *Makalah. Pertemuan Dewan Tingkat Nasional*, 2007.

E- Government terukur. Pada kerangka konseptual Sisfonas disebutkan bahwa “ output yang ingin diperoleh dari implementasi *E-Government* ini antara lain: sistem yang terintegrasi, data nasional yang terstruktur, peningkatan pemanfaatan IT, aksesibilitas & kapasitas, keamanan dan keandalan, penetrasi layanan dan terjangkau, legitimasi & dukungan teknis “²⁶.

Adapun standar yang dikembangkan dalam Riani dkk, mengembangkan kerangka dasar sistem *E-Government* di Indonesia berdasarkan prinsip-prinsip sebagai berikut: “ *Reusability* yaitu bersifat fleksibel; *Inform* dalam rangka memberikan informasi; *Accelerate*, yaitu system yang ada bisa menghemat waktu; *Reduce* yaitu menciptakan sistem yang murah, memberikan transparansi biaya; dan terakhir *Improve*, yaitu menciptakan sistem yang dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat “ ²⁷

“Untuk mengukur konsistensi dalam mengimplemntasikan dapat dilihat dari tahapan-tahapan *E-Government*. Tahapan ini menggiring pada sejauh mana suatu pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam menjaga konsistensi dalam implementasi *E-Government*. Adapun tahapan - tahapan implementasi seperti yang diungkapkan oleh *Center for Democracy and Technology* dan *InfoDev*, proses implementasi *E-Government* terbagi menjadi 3 (tiga) tahapan, yang tidak bergantung satu sama lain, atau harus dilakukan secara berurutan, tetapi masing-masing menjelaskan mengenai tahap *interact* adalah tujuan dari *E-Government*. Tahapan tersebut antara lain: tahap *publish*, *interact* dan *transact*.“²⁸

Tahap *publish* adalah tahapan untuk meluaskan akses informasi yang diberikan pemerintah kepada masyarakat, sedangkan tahap *interact* adalah tahapan jalinan komunikasi yang dibangun pemerintah dengan masyarakat dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat dengan jejaring yang dibangun oleh pemerintah untuk masyarakat sehingga masyarakat dapat mengaksesnya dan terakhir adalah Tahap ketiga adalah *transact*, yaitu membangun dan menyediakan layanan pemerintah secara *online*.

Adapun contoh aplikasi yang dikembangkan pemerintah daerah dalam mengimplementasi *E- Governmen* sebagai wujud nyata reformasi birokrasi adalah seperti yang dikembangkan oleh pemerintah Surabaya dengan mengembangkan aplikasi sebagai berikut:

²⁶ “Standarisasi aplikasi e government untuk Instansi Pemerintahan,” n.d., https://www.researchgate.net/publication/301816607_Standardisasi_Aplikasi_E-Government_untuk_Instansi_Pemerintah.

²⁷ “Standarisasi aplikasi e government untuk Instansi Pemerintahan.”

²⁸ https://www.researchgate.net/publication/301816607_Standardisasi_Aplikasi_E-Government_untuk_Instansi_Pemerintah

- a. *E-Budgeting* Untuk menyusun sistem anggaran dilakukan dengan *E-budgeting* dengan cara mencantumkan berapa besar biaya dan kebutuhan di masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dengan acuan menggunakan Standar Nasional Indonesia (SNI). Setiap dinas harus menggunakan *e-budgeting* dalam mengusulkan anggaran.;
- b. *E-Project*. Perencanaan proyek dilakukan menggunakan *E-project planning*, Dalam *E-project planning* dicantumkan bagaimana pengerjaan proyeknya beserta jadwalnya. Walikota kemudian membuat kontrak kinerja dengan kepala dinas;
- c. *E-Procurement*. Apabila nilai proyek lebih dari Rp 100 juta maka otomatis masuk ke dalam sistem *E-procurement* karena harus melalui mekanisme lelang. Dalam *E-procurement* terdapat jadwal dan tahapan pelaksanaan lelang. Pelaksanaan *E-procurement* ini diatur lebih lanjut dalam Keputusan Presiden No. 4 Tahun 2015 tentang Perubahan Keempat atas Peraturan Presiden No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, yang mencantumkan sistem lelang elektronik (*E-procurement*);
- d. *E-Delivery*. Sistem *E-delivery* ini untuk membantu proses pencairan dana proyek. Dalam *E-delivery* tercantum kontrak yang disepakati bersama-sama antara penyedia jasa dan pelaksana yang sudah disiapkan standar kontraknya. Misalnya terkait termin pembayaran. Secara otomatis pihak dinas akan menghitung sesuai *E-project planning* dan melalui *E-delivery* akan diketahui mana yang sudah dicairkan dan mana yang belum dicairkan;
- e. *E-Controlling*. Sistem *E-controlling* ini untuk mengetahui progress fisik masing-masing kegiatan setiap bulan, apakah sesuai *E-project planning* dan *E-delivery* atau tidak. Semua dikontrol setiap bulan melalui *E-controlling*;
- f. *E-Performance*. Di akhir tahun ada *E-performance*, yakni penghitungan dan penilaian kinerja masing-masing dinas. Melalui *E-performance* ini, maka akan dapat dibandingkan kinerja masing-masing dinas antara pelaksanaan dan realisasi sehingga akan terlihat capaian kinerjanya. Selain itu, Pemerintah Kota Surabaya juga melakukan penerapan *E-Government* untuk pelayanan masyarakat. Aplikasi yang berhubungan dengan masyarakat meliputi *E-sapawarga*, *E-perizinan*, *E-musrenbang*, dan pengaduan secara elektronik;
- g. *E-Sapawarga*. Untuk mendukung *E-sapawarga*, Pemerintah Kota Surabaya memberikan fasilitas internet gratis bagi seluruh RT-RW, sehingga seluruh program bisa diakses oleh warga kota Surabaya;
- h. *E-Perijinan*. Perijinan untuk SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) dan IUJK (Izin Usaha Jasa Konstruksi) diberikan secara gratis melalui *e-perizinan*. Penduduk Surabaya cukup mengentri data secara *online* kemudian diverifikasi, apakah dia benar warga Surabaya atau bukan. Kalau benar penduduk Surabaya maka izin dikeluarkan dan setelah selesai diantarkan ke rumah oleh aparat kelurahan;
- i. *E-Musrenbang* (Musyawarah Perencanaan Pembangunan). Dengan adanya jaringan internet yang bisa diakses seluruh masyarakat Surabaya, setiap awal tahun masyarakat dapat mengajukan usulan proyek, misalnya untuk pelatihan pembibitan lele, pembangunan jalan akses ke makam, lampu penerangan jalan, pembangunan perpustakaan, dan lain-lain melalui *e-musrenbang* untuk dimasukkan dalam program pembangunan tahun berikutnya. ²⁹

²⁹ “e-sapa warga sebagai penghubung warga dan pemerintah kota surabaya,” n.d., e-sapa-warga-sebagai-penghubung-warga-dan-pemerintah-kota-surabaya.

4. Kesimpulan

Reformasi birokrasi adalah upaya perbaharuan dan perubahan yang mendasar tanpa merusak yang di sertai pemeliharaan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang di prakarsai oleh pemimpin sistem sebagai motor penggerak. Reformasi yang terjadi mengharuskan pemerintah siap menghadapi tantangan-tantangan yang belum bisa diantisipasi. Dalam tataran implementasi reformasi birokrasi dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik, maka dibutuhkan upaya yang maksimal yaitu melalui reposisi birokrat dan cara yang tepat dan alat yang secara signifikan dapat membuat kinerja pelayanan publik terukur dengan maksimal sesuai dengan tuntutan zaman globalisasi yang mengharuskan pergerakan perbaikan secara cepat dan akurat. Adapun cara yang dibutuhkan nuntuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas dalam rangka tata kelola pemerintahan yang baik atau *Good Governance* salah satunya melalui Reposisi aparatur atau birokrat yang tersistem serta penerapan *E-Government*.

Reformasi birokrasi di Indonesia yang dijalankan kondisinya masih jauh dari harapan masyarakat yaitu tercipta pemerintah yang transparan dan akuntabel seperti yang terjadi di negara maju. Fenomena di negara berkembang sampai saat ini masih diliputi maraknya KKN, begitu juga di Indonesia. Hal ini karena pengaruh kultur masyarakat feodal yang telah di turunkan dari masyarakat zaman dahulu dan kolonial Belanda. Namun Indonesia meskipun potret reformasinya dalam birokrasi masih jauh dari harapan tapi sudah berusaha mengimplementasikan reformasi birokrasi dengan menggulirkan regulasi yaitu menjalankan reformasi birokrasi dalam mewujudkan birokrat yang akuntabel dengan menghadirkan sistem reposisi dan menerapkan *E-Government* dengan bantuan teknologi internet sebagai tuntutan zaman globalisasi.

Agar birokrasi reformasi berjalan dengan baik maka pemerintah Indonesia hendaknya memiliki konsistensi dalam menggulirkan reformasi birokrasi pada tingkat pemerintah pusat dan daerah. Pemerintah daerah didorong untuk meningkatkan sumber daya manusia serta mendidiknya agar menjadi sumber daya yang berkualitas serta mereposisi aparat agar dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang semestinya dengan mekanisme yang teratur sehingga terhindar dari praktek KKN serta memanfaatkan teknologi internet secara maksimal dalam rangka menciptakan pelayanan yang transparan dan akuntabel serta cepat sehingga masyarakat dapat terhubung dengan pemerintah dan mendapatkan pelayanan yang memuaskan.

5. Daftar Pustaka

- Dwiyanto, Agus. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- . *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Jogjakarta: Gajah Mada University Press, 2006.
- “e-sapa warga sebagai penghubung warga dan pemerintah kota surabaya,” n.d. e-sapa-warga-sebagai-penghubung-warga-dan-pemerintah-kota-surabaya.
- Hamzali, Sad. “No Title,” n.d. <https://saidhamzali.wordpress.com/catatan-kuliah-ip-2010-umy/reformasi-birokrasi/>.
- Haning, Mohammad Thahir. “Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik.” *Jurnal Analisa Kebijakan dan Pelayanan Publik* 4 (2018). journal.unhas.ac.id/index.php/jakpp.
- Hariyoso. *pembaruan birokrasi dan kebijaksanaan publik*. Peradaaban, 2006.
- Liputan6. “No Title,” 2020. <https://www.liputan6.com/news/read/4426469/mensos>.
- Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Rasyid, Muhammad Ryaas. *Makna Pemerintahan Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Mutira Sumber Widya, 2007.
- Riant Nugroho Dwidjowijoto, idris Patarai. *Ombudsman Kota Makasar (Pengalaman Pembangunan Ombudsman Daerah Sebagai Bagian Dari Pembangunan Lembaga Pengawasan Di Indonesia)*. Makasar: Kemitraan bagi Pembaruan Tata Pemerintahan Di Indonesia, 2008.
- Ricardus eko Indrajit. *Electronic goverment, Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan public berbasis tehnologi digital*. Jogjakarta: Andi, 2006.
- Rusiana, Dita Angga. “Masih Ada Keluhan Masyarakat, Kemendagri Minta Dukcapil Berbenah di 2021,” 2020. <https://nasional.sindonews.com/read/286156/15/masih-ada-keluhan-masyarakat-kemendagri-minta-dukcapi-berbenah-di-2021-1609395166>.
- S. H. Supangkat, J. Sembiring, and B. Rahmad. “IT Governance Nasional: Urgensi dan Kerangka Konstruksi,.” *Makalah. Pertemuan Dewan Tingkat Nasional*, 2007.

“Standarisasi aplikasi e government untuk Instansi Pemerintahan,” n.d.
https://www.researchgate.net/publication/301816607_Standardisasi_Aplikasi_E-Government_untuk_Instansi_Pemerintah.

Supriatna, Tjahya. *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: PT Nagakusuma, 2014.

Surjadi. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik 2012*,. Bandung: Refika aditama, 2012.

Thoha, M. *Government Bureaucracy and the Power in Indonesia (Birokrasi Pemerintah dan Kekuasaan di Indonesia)*. Yogyakarta: Matapena Institute., 2012.

Wasistiono, Sadu. *Perkembangan Ilmu Pemerintahan*. Sumedang: IPDN PRESS, 2017.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).