



Analisis Kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali Pasca Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional

1stNi Putu Shita Listya Dewi^{*a}, 2ndKadek Wiwin Dwi Wismayanti^a, 3rdNi Wayan Supriyanti^a

^a Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Udayana

* Correspondence: listyadewi1042@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali Pasca Pengalihan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif. Sumber data penelitian ini berasal dari data primer dan sekunder, serta pengumpulan datanya dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis kinerja pada penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan teori kinerja yang terdiri atas 4 (empat) indikator yakni efisiensi, efektivitas, keadilan, serta daya tanggap. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa aspek dalam masing-masing indikator tersebut sejauh ini pelaksanaannya dapat dikatakan sudah baik. Namun, disisi lain juga ditemukan beberapa indikator yang memang belum optimal pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan adanya beberapa pegawai yang memang belum pernah mengikuti uji kompetensi atau diklat, yang mana berpengaruh pada kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai setelah masuk ke dalam Tim Kerja. Serta, pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi terkesan hanya sekadar perubahan struktur birokrasi saja. Rekomendasi yang dapat diberikan yaitu proses uji kompetensi dan diklat pegawai harus dipercepat dan pelaksanaan dalam Tim Kerja harus dioptimalkan dengan cara rutin mengadakan evaluasi dengan internal atau eksternal instansi, agar tujuan dari pembentukan Tim Kerja ini dapat tercapai secara optimal.

Kata Kunci : Kinerja, Penyederhanaan Birokrasi, Tim Kerja

ABSTRACT

This research aims to analyze the performance of the Government and People's Welfare Bureau in the Regional Secretariat of Bali Province after the transformation of structural positions into functional positions. The research method used is descriptive qualitative. The data sources for this research are primary and secondary data, collected through observation, interviews, and documentation. Performance analysis in this study is conducted by considering performance theory consisting of 4 indicators: efficiency, effectiveness, justice, and responsiveness. The results of this research indicate that there are several aspects within each indicator, and so far, their implementation can be considered good. However, on the other hand, there are also some indicators that have not been optimally implemented. This is due to the fact that some employees have not undergone competency tests or training, which affects the competence of each employee after joining the Working Team. Additionally, the implementation of bureaucracy simplification policies seems to be merely a change in bureaucratic structure. Recommendations that can be given include expediting the competency testing and training processes for employees, and optimizing the Working Team's implementation by regularly conducting evaluations with internal or external agencies, so that the goals of forming the Working Team can be achieved optimally.

Keywords: Performance, Bureaucracy Simplification, Work Team

1. Pendahuluan

Pelayanan publik di Indonesia kerap kali dikatakan sebagai isu kebijakan yang sangat kompleks karena bagaimana tidak, rencana memperbaiki pelayanan publik di negara ini dianggap jalan di tempat. Padahal, pelayanan publik ini implikasinya sangat luas karena menyentuh hampir keseluruhan bidang kehidupan seperti, sosial, ekonomi, kesehatan, politik, budaya, dan lain sebagainya. Pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dipaparkan bahwa pelayanan publik ialah suatu kegiatan yang bertujuan melayani warga negara, serta memastikan publik mendapatkan hak mereka atas pelayanan administrasi yang optimal sejalan dengan peraturan perundang-undangan, ataupun pelayanan yang berupa barang dan jasa.

Suatu lembaga atau instansi yang terdiri oleh sekelompok orang dengan tujuan untuk membantu atau melayani masyarakat pada beberapa bidang, maka hal itu dapat dikatakan sebagai pelayanan masyarakat (Thoha, dalam Tri Yuniningsih 2019). Maka daripada itu, lembaga atau instansi yang ada di dalam sebuah negara yang

bertanggung jawab dan memiliki wewenang untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat disebut dengan birokrasi pemerintahan. Pada suatu lembaga atau instansi diperlukan sistematis birokrasi yang berjalan secara optimal agar mampu melaksanakan tugas dan fungsi, sehingga dapat mencapai tujuan lembaga itu sendiri. Birokrasi merupakan suatu sistem yang dijalankan oleh sekelompok orang yang bekerja dan diberikan upah oleh negara guna menyelenggaraan atau melaksanakan seluruh tatanan kenegaraan (Setiyono, dalam Pasolong 2019).

Lebih lanjut, Max Weber (Rodiyah, dkk 2021) menyatakan bahwa birokrasi disebut sebagai rangkaian proses yang didalamnya terdapat berbagai macam ide atau pendapat yang sama penting, sehingga kerap kali menimbulkan pertentangan antar pemangku jabatan. Adanya perbedaan pendapat tersebut, dapat menyebabkan kacaunya jalan suatu proses birokrasi. Sehingga, dapat memberi kesan bahwa birokrasi merupakan suatu proses yang panjang dan berbelit-belit. Padahal, dengan adanya birokrasi diharapkan dapat memaksimalkan pelaksanaan sistem organisasi, khususnya efisiensi dalam administrasi. Oleh karena itu, birokrasi di Indonesia dikatakan cenderung bersifat patrimonialistik yang dapat diartikan sebagai birokrasi yang anti terhadap kritik dan saran, tidak efektif dan efisien, serta tidak mengutamakan kepentingan umum (Islamy, 2009).

Hal-hal tersebut tentunya sudah termasuk ke dalam patologi birokrasi, yang mana muncul sebagai akibat dari perilaku para pemegang kekuasaan yang menyebabkan suatu kondisi yang membuka kesempatan untuk melakukan penyalahgunaan wewenang. Selain itu, munculnya patologi birokrasi atau penyakit birokrasi ini juga dapat dikarenakan oleh panjangnya jenjang struktur birokrasi, penempatan yang tidak sesuai dengan keahlian, serta formalisasi jabatan (Tri Yuniningsih, 2019). Selama ini hal tersebut menjadi penyebab buruknya citra birokrasi pada pelayanan publik. Dengan adanya patologi birokrasi ini tentu dapat menyebabkan semakin lemahnya kepercayaan publik terhadap pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pemerintah, khususnya presiden Indonesia yaitu Bapak Joko Widodo tidak lantas hanya berdiam diri, sehingga setelah presiden mengamatkan kebijakan tersebut dikeluarkanlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang seiring berjalannya waktu, disempurnakan serta digantikan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Maka, sesuai dengan peraturan tersebut, penyederhanaan struktur birokrasi ini bertujuan untuk mewujudkan birokrasi yang cepat tanggap, dinamis, dan profesional, guna meningkatkan kinerja pemerintah dan pelayanan publik.

Penyetaraan jabatan di lembaga pemerintah mencakup jabatan pelaksana, jabatan administrator, dan jabatan pengawas. Penyetaraan jabatan dilaksanakan dengan persyaratan bahwa, para pejabat yang diajukan merupakan pejabat yang masih bertugas pada saat dikeluarkannya kebijakan, kemudian akan digantikan atau disetarakan dengan pejabat fungsional sesuai dengan keahlian dan keterampilan tertentu. Pada pasal 2 Permen PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. dipaparkan bahwa penyetaraan jabatan ini berlaku pada instansi pusat dan daerah, termasuk instansi yang mendapatkan pendanaan dari APBN. Pasal 4 kemudian menyatakan bahwa penyederhanaan birokrasi terdiri dari tiga tahap, yakni tahap penyederhanaan struktur birokrasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja.

Seperti halnya pada Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang sudah menerapkan penyederhanaan birokrasi sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi yang kemudian ditindaklanjuti dengan adanya Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali yang mengamanatkan penyederhanaan birokrasi ini.

Transisi kebijakan ini pada Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali telah dilaksanakan sejak awal tahun 2022 dan sudah mencapai tahapan penyesuaian sistem kerja. Perlu diketahui, bahwa Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali merupakan salah satu dari enam Biro di lingkup Sekretariat Daerah Provinsi Bali yang memiliki tugas pokok yaitu: Koordinasi, fasilitasi, monitoring, dan evaluasi dalam rangka perumusan kebijakan bidang Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang meliputi penyelenggaraan Pemerintahan Umum, Pemerintahan Daerah, Pemerintah Wilayah, Kerjasama, Dekonsentrasi

dan Tugas Pembantuan, Administrasi Aparatur Pemerintahan, Otonomi Daerah, Bina Mental Spiritual, Sarana Prasarana Spiritual dan Kesejahteraan Rakyat Bidang Pelayanan Dasar dan Non Pelayanan Dasar.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi awal ditemukan bahwa sebelum terbentuknya Tim Kerja ini, pencapaian target kinerja utama perangkat daerah secara umum dapat tercapai. Namun, kinerja pegawai cenderung tidak terukur hingga tahapan pelaksanaan. Capaian target kinerja lebih mengacu pada kinerja utama yang belum menunjukkan proses atas pencapaian tersebut. Sebagai contoh, pada Bagian Pemerintahan Sub Bagian Pemerintahan dan Otonomi Daerah, terdapat salah satu tugas dan fungsi yaitu penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) yang dievaluasi oleh Kementerian Dalam Negeri setiap tahunnya. Namun, sebelum dibentuknya Tim Kerja, penyusun LPPD cenderung hanya sebagai rutinitas saja sehingga pencapaian peringkat hasil penilaian tidak memuaskan. Selain itu, Peraturan Gubernur yang mengatur uraian tugas masih bersifat umum dan tidak terperinci.

Setelah dibentuknya Tim Kerja, target kinerja yang harus dicapai oleh masing-masing tim lebih terperinci dan terukur. Sehingga, fokus pencapaian target kinerja menjadi lebih riil. Di dorong juga dengan adanya kewajiban bagi setiap pegawai untuk melaporkan capaian kinerja setiap bulan secara rutin pada Aplikasi Si-Kepo (Sistem Informasi Kinerja Pegawai Online) Pemerintah Provinsi Bali. Pada Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, terdapat salah satu Tim Kerja yang khusus menangani Penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD), melalui penilaian kinerja oleh Kemendagri berhasil membawa Provinsi Bali meraih Peringkat Terbaik Nasional Tahun 2022 (Dokumen Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, 2022).

Sebagai tindak lanjut dari kebijakan pemerintah mengenai penyederhanaan birokrasi ini, kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, khususnya Tim Kerja yang dibentuk haruslah memperhatikan 4 (empat) indikator kinerja, yaitu (a) efisiensi ; (b) efektivitas ; (c) keadilan ; serta (d) daya tanggap (Kumorotomo dalam Pasolong 2014). Dengan memperhatikan keempat indikator tersebut, diharapkan pembentukan Tim Kerja ini mampu mewujudkan tujuan dari penyederhanaan birokrasi itu sendiri. Menurut Rummier dan Brache (Abrahams, 2017) bahwa terdapat 3 level kinerja, yakni kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu. Ketiga level kinerja ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan, karena kinerja organisasi bergantung dengan tingkat keberhasilan kinerja pada setiap proses yang dilakukan. Kemudian, kinerja proses bergantung pada kinerja masing-masing individu yang menjalankan proses tersebut.

Kendati telah berhasil meraih Peringkat Terbaik Nasional, dibentuknya Tim Kerja pada Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali tak terlepas dari hambatan, mengingat Tim Kerja ini baru saja terbentuk. Hambatan tersebut seperti, pertama, kurangnya sumber daya manusia hasil dari penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Pejabat fungsional di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali hanya berjumlah 30 orang. Sedangkan, Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali berjumlah 16 tim yang terdiri atas 5-10 orang anggota. Kedua, tidak semua pegawai pernah mengikuti uji kompetensi dan Diklat sesuai pekerjaan yang diemban. Hal ini tentunya menjadi penghambat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Serta dikarenakan hal tersebut, hanya pegawai atau anggota tim kerja yang mengerti saja yang mengerjakan tugas dan akhirnya menyebabkan ketimpangan beban kerja.

Ketiga, dikarenakan tidak semua pegawai menguasai pekerjaan yang diemban, rata-rata pekerjaan tersebut dilimpahkan kepada pegawai yang lebih muda yang biasanya menjadi anggota tim karena dianggap lebih mudah memahami pekerjaan yang diberikan. Keempat, kenyataan dilapangan bahwa dengan adanya Tim Kerja ini justru membuat jenjang atau alur birokrasi menjadi lebih panjang. Padahal, Tim Kerja ini dibentuk sebagai tindak lanjut dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sehingga, hal ini menjadi salah satu ketertarikan pene untuk meneliti lebih lanjut.

Keberhasilan salah satu Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali meraih Predikat Terbaik Nasional menjadikan penelitian ini menarik untuk dibahas. Penelitian ini akan melihat bagaimana kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, khususnya Tim Kerja yang dibentuk pasca adanya kebijakan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi percontohan Tim Kerja bagi instansi lainnya, sehingga mampu meraih predikat terbaik yang tentunya sejalan dengan pelayanan publik yang diberikan di lapangan. Berangkat dari permasalahan yang sudah dipaparkan di atas, maka tujuan penelitian ini, yakni untuk mengetahui bagaimana kinerja Biro Pemerintahan

dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, khususnya Tim Kerja yang dibentuk pasca adanya kebijakan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional.

2. Metode Penelitian

Penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali Pasca Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional” ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menemukan atau menganalisis pola perilaku untuk menjawab fenomena-fenomena tertentu sesuai dengan topik penelitian (Subanda dan Wismayanti, 2020). Sedangkan, Arikunto (2019) memaparkan penelitian deskriptif sebagai upaya untuk menyelidiki keadaan, kondisi, dan faktor-faktor pendukung penelitian, yang hasilnya kemudian disajikan dalam format laporan penelitian.

Dengan demikian, metode penelitian deskriptif kualitatif merupakan sebuah cara yang digunakan untuk menganalisis, menguraikan, dan merangkum berbagai fenomena dan aktivitas sosial. Data yang digunakan dalam metode ini diperoleh melalui wawancara atau observasi langsung ke lapangan terkait dengan isu atau permasalahan yang sedang diteliti (Made Winartha, 2006). Pemilihan metode penelitian ini dikarenakan penulis ingin mengumpulkan data melalui pengamatan atau observasi serta melalui wawancara dengan pihak-pihak terkait. Sehingga, data yang didapatkan akan terperinci dan sesuai dengan kenyataan yang ada.

Penelitian ini mendapatkan informasi dan data melalui dua sumber, yaitu : (1) Data primer, yang merujuk pada informasi yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian atau dari pihak yang bersangkutan. Sugiyono (2018) memaparkan bahwa data primer adalah sumber data yang memberikan informasi langsung kepada peneliti. Dalam penelitian ini, informasi diperoleh melalui wawancara dengan pejabat dan staf Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali, serta melakukan observasi langsung di lapangan.

Serta, (2) Data sekunder, yang merujuk pada informasi yang diperoleh dari pihak kedua, ketiga, dan seterusnya, yang berfungsi sebagai pelengkap atau pendukung informasi dari sumber data primer yang telah diperoleh sebelumnya. Menurut Sugiyono (2018), data sekunder adalah sumber data yang tidak memberikan informasi secara langsung kepada peneliti. Dengan kata lain, data sekunder ini diperoleh melalui pihak ketiga ataupun melalui dokumen. Dokumen Kepegawaian Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali, serta penelitian terdahulu mengenai topik yang relevan, menjadi data sekunder pada penelitian ini.

Unit analisis merujuk pada entitas yang sedang diteliti, dapat berupa individu, kelompok, objek, atau suatu kejadian sosial, seperti contohnya aktivitas individu atau sekelompok individu yang menjadi subjek penelitian (Sugiyono, 2016). Dengan menentukan unit analisis dapat mempermudah penulis dalam menentukan batasan yang harus diteliti di lapangan dan hasil penelitian menjadi lebih terfokuskan (Satori dan Komariah, 2013). Dalam penelitian ini, unit analisisnya adalah instansi serta sumber daya manusia yang terkait di dalamnya terutama pada 16 Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Sekretariat Daerah Provinsi Bali.

3. Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, khususnya Tim Kerja yang dibentuk pasca adanya kebijakan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Analisis kinerja sangat penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tugasnya dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Pembentukan tim kerja merupakan salah satu bentuk implementasi kebijakan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional yang mana merupakan bagian dari penyederhanaan birokrasi yang dilakukan oleh Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali. Tim Kerja yang dibentuk haruslah memperhatikan empat indikator kinerja yang dikemukakan oleh Kumorotomo (Pasolong ; 2014) yaitu, (1) Efisiensi, (2) Efektivitas, (3) Keadilan, dan (4) Daya tanggap.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, beberapa aspek dalam masing-masing indikator tersebut belum dapat dilaksanakan secara optimal. Hal tersebut seperti masyarakat tidak merasakan adanya perubahan kinerja yang diberikan oleh biro ini pasca adanya pembentukan Tim Kerja ini. Beberapa masyarakat pengguna layanan masih merasa jika harus beberapa kali pulang pergi hanya untuk mengurus proses administrasi. Kemudian, terdapat pelimpahan pekerjaan kepada pegawai yang lebih muda, sehingga ditemukan ketimpangan beban kerja.

Melihat permasalahan tersebut diatas, mengingat bahwa Tim Kerja ini baru saja dibentuk sejak tahun 2023 sehingga proses penyempurnaannya masih akan terus dilaksanakan. Salah satu bukti bahwa dengan adanya Tim Kerja ini mampu meningkatkan kualitas kinerja pegawai yaitu ditunjukkan dengan keberhasilan salah satu Tim Kerja membawa Provinsi Bali berhasil mendapatkan Penghargaan Terbaik Nasional dalam Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

Pembahasan

Efisiensi

Kumorotomo menjelaskan efisiensi sebagai penilaian terhadap keberhasilan suatu organisasi pelayanan publik dalam mencapai hasil yang maksimal. Dalam konteks pelayanan publik, hasil tersebut tidak hanya merujuk pada keuntungan finansial, melainkan lebih kepada peningkatan kualitas pelayanan yang dapat berdampak langsung pada tingkat kepuasan pengguna layanan. Efisiensi lebih berfokus pada proses pelayanan publik dengan menggunakan sumber daya yang ada secara tepat guna. Pada penelitian ini, untuk menjawab indikator efisiensi haruslah melihat beberapa aspek, seperti proses pembentukan Tim Kerja, serta waktu, tenaga, dan biaya yang diperlukan oleh masyarakat pengguna layanan.

Pembentukan Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali ini diawali dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali Nomor B.46.800/525/TU/B.PEM.KESRA/2023 Tentang Penugasan Dalam Unit Organisasi untuk Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, yang didalamnya memaparkan mengenai rincian tugas serta susunan pejabat pelaksana sesuai dengan masing-masing Tim Kerja.

Jika indikator efisiensi dilihat dari Tim Kerja itu sendiri, memang sudah dapat dikatakan pembentukan Tim Kerja cukup efisien. Dikarenakan tidak lagi memakan waktu yang banyak untuk menyeleksi pegawai agar dapat didistribusikan ke dalam 16 Tim Kerja. Namun, dari segi pengguna layanan, indikator efisiensi belum bisa dikatakan baik, karena menurut pendapat beberapa masyarakat yang pernah menggunakan layanan dikatakan bahwa mereka harus beberapa kali bolak balik hanya untuk mengurus pengajuan proposal atau uleman (undangan) saja.

Efektivitas

Kumorotomo menjelaskan efektivitas merujuk pada sejauh mana program yang diselenggarakan tersebut mencapai tujuan yang ditetapkan. Berbeda dengan efisiensi, efektivitas berkaitan erat dengan nilai-nilai, rasionalitas teknis, visi, serta misi organisasi. Memperhatikan indikator efektivitas dalam menganalisis kinerja merupakan salah satu hal penting, karena dapat ditemukan hal-hal yang mungkin saja menjadi penghambat, sehingga kebijakan tersebut tidak dapat berjalan efektif yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi mengenai kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali bahwa terdapat salah satu Tim Kerja yang sudah mampu meningkatkan kualitas kinerjanya yang dibuktikan dengan Provinsi Bali berhasil mendapatkan Penghargaan Terbaik Nasional dalam Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2022. Sehingga, dari hal tersebut sudah dapat dinilai bahwa dengan dibentuknya Tim Kerja mampu menjadikan pegawai lebih fokus terhadap pekerjaannya, karena pekerjaan masing-masing Tim Kerja sudah dijabarkan secara terperinci dan kembali kepada kebijakan masing-masing ketua tim perihal pembagian pekerjaan tersebut.

Berbeda pada saat masih dengan jabatan struktural, yang mana beberapa pekerjaan dalam suatu bagian boleh dikerjakan oleh pegawai mana saja, sedangkan pada jabatan fungsional ini, yang mana ditindaklanjuti dengan adanya Tim Kerja menjadikan pembagian tugas dan fungsi pada masing-masing tim menjadi jelas. Sehingga,

pegawai pun diharapkan mampu mengoptimalkan pekerjaannya, karena sudah ditempatkan sesuai dengan kompetensinya masing-masing.

Kendati demikian, masih ditemukan beberapa permasalahan yang terjadi, seperti pelimpahan tugas yang seharusnya diemban oleh anggota tim. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa hal itu memang mungkin saja dapat terjadi dan itulah yang dinamakan kerjasama tim. Pekerjaan yang memang tidak mampu untuk dikerjakan dapat dibantu oleh rekan kerja lainnya, begitu pula sebaliknya. Selagi Tim Kerja tersebut dapat menyelesaikan pekerjaannya, mengenai sistem kerja atau pembagian tugas tersebut diatur secara fleksibel sesuai dengan kebijakan Ketua Tim.

Selain itu, ditemukan pula permasalahan yang disampaikan oleh salah satu anggota tim yang mana dikatakan bahwa dengan pembentukan Tim Kerja itu justru menambah jenjang atau alur birokrasi. Namun, mengingat tujuan dari pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional ini adalah untuk penyederhaan birokrasi maka hal tersebut tentu tidak sesuai dengan tujuan ini. Tetapi, setelah diteliti lebih lanjut penambahan alur birokrasi tersebut dilakukan jika memang dirasa perlu saja. Dalam artian, hal tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi pelimpahan arahan.

Keadilan

Kumorotomo mendefinisikan keadilan sebagai hal yang mencakup pendistribusian dan alokasi layanan yang diimplementasikan oleh lembaga pelayanan publik. Indikator ini sangat terkait dengan prinsip ketercukupan atau kesesuaian. Hal ini menuai pertanyaan mengenai apakah tingkat efektivitas tertentu dapat memenuhi kebutuhan serta nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Aspek-aspek seperti ketimpangan beban kerja, serta pemerataan dan keadilan dalam memberikan pelayanan.

Pendistribusian pegawai ke dalam Tim Kerja diatur dengan mempertimbangkan pekerjaan-pekerjaan yang sudah pernah dikerjakan sebelumnya oleh pegawai tersebut. Sehingga, pegawai hanya dikelompokkan menurut riwayat kinerjanya. Walaupun di dalam Tim Kerja pekerjaan tersebut menjadi lebih mengkhusus dan terperinci, tetap saja ditemukan pegawai atau anggota Tim Kerja yang merasa mengalami ketimpangan beban kerja. Hal tersebut dikarenakan ada beberapa pegawai yang belum pernah mengikuti uji kompetensi atau diklat sesuai dengan tugas atau tanggungjawab yang di emban. Namun, untuk saat ini BKPSDM sudah memproses hal tersebut dan pegawai hanya cukup menunggu panggilan dari BKPSDM Provinsi Bali untuk melakukan uji kompetensi atau diklat.

Jika dilihat dari aspek pemerataan pemberian layanan, hal tersebut dirasa sudah cukup baik, karena dalam pemberian layanan, masing-masing Tim Kerja sudah selalu berkoordinasi dengan atasan terkait siapa-siapa saja yang memang sudah pernah mendapatkan bantuan dan yang belum. Dengan begitu, layanan yang diberikan oleh Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali dapat terdistribusi dengan baik sesuai sasaran.

Daya Tanggap

Daya tanggap atau *Responsiveness* merupakan kemampuan pegawai untuk dapat membantu para pengguna layanan dan merespons pengguna layanan dengan cepat dan informatif. Pada indikator ini akan mencerminkan bagaimana kompetensi pegawai dalam Tim Kerja berpengaruh terhadap kemampuan untuk beradaptasi, mengambil keputusan, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat. Selain itu, indikator ini juga akan memperlihatkan sejauh mana Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali dapat memberikan sosialisasi kepada masyarakat dan bagaimana pengguna layanan mendapatkan informasi mengenai layanan yang diberikan oleh Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali ini.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada indikator daya tanggap dalam kinerja Tim Kerja ini memang masih belum optimal, dikarenakan terdapat pegawai yang memang cukup kesusahan dalam mengerjakan pekerjaannya, yang kemudian dibantu oleh anggota tim lainnya. Biasanya pegawai seperti itu adalah pegawai yang sudah hampir memasuki masa pensiun ataupun yang sedang sakit. Namun, dalam pencapaian tujuan, sejauh ini Tim Kerja selalu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Selain itu, sosialisasi juga kerap dilakukan agar masyarakat mengetahui perihal layanan-layanan yang tersedia di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali.

Faktor Pendukung keberhasilan kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali.

Kinerja Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, khususnya pada Tim Kerja yang dibentuk pasca adanya kebijakan pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional dapat dikatakan sudah cukup baik. Walaupun memang masih ditemukan beberapa permasalahan yang dialami oleh pegawai maupun pengguna layanan. Mengingat Tim Kerja ini baru terbentuk sejak tahun 2022, sehingga didalam pelaksanaannya masih diperlukan banyak penyempurnaan agar sesuai dengan tujuan dari kebijakan penyederhanaan birokrasi. Adapun faktor-faktor pendukung keberhasilan kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali adalah sebagai berikut :

1. Adanya peraturan yang jelas mengenai tugas dan fungsi dari masing-masing Tim Kerja.

Pembentukan Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali ini diawali dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Kepala Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali Nomor B.46.800/525/TU/B.PEM.KESRA/2023 Tentang Penugasan Dalam Unit Organisasi untuk Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, yang didalamnya memaparkan mengenai rincian tugas serta susunan pejabat pelaksana sesuai dengan masing-masing Tim Kerja.

Dengan adanya peraturan tersebut, masing-masing pegawai menjadi fokus terhadap pekerjaan yang dilakukan. Tidak seperti sebelumnya, pegawai bisa merangkap mengerjakan apa saja selagi mereka mampu untuk mengerjakannya. Namun, setelah dibentuknya Tim Kerja dan adanya peraturan mengenai tugas dan fungsi masing-masing Tim Kerja, sehingga pekerjaan menjadi lebih terfokus dan anggota Tim Kerja dapat bekerjasama dengan baik dengan fokus yang sama dan hasil pekerjaan yang diharapkan pun dapat menjadi lebih optimal.

Faktor Penghambat kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali.

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, adapun beberapa faktor penghambat kinerja dari Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, adalah sebagai berikut :

1. Tidak semua pegawai pernah mengikuti Uji Kompetensi atau DIKLAT

Sebagaimana hasil dari wawancara di atas, bahwa terdapat beberapa pegawai yang belum pernah mengikuti uji kompetensi atau Diklat. Sehingga, mengakibatkan adanya hambatan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan. Ketimpangan beban kerja merupakan salah satu contoh akibat dari tidak meratanya kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai. Pekerjaan di dalam satu Tim Kerja akan diberikan kepada anggota tim yang dianggap mampu dan mengerti pekerjaan tersebut, namun untuk pelaporan hasil kinerja tersebut tetap atas nama pegawai yang memang memiliki tugas itu.

2. Penyederhanaan birokrasi terkesan hanya sekadar perubahan struktur organisasi

Kebijakan penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk menghilangkan citra birokrasi yang berbelit-belit. Penyederhanaan birokrasi tidak hanya sebatas pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional, namun didalamnya juga terdapat penyesuaian sistem kerja. Jika dilihat dari hasil wawancara, sistem kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali perlahan memang sudah disesuaikan dengan kebijakan, namun jika melihat dampaknya terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, belum ditemukan adanya perubahan atau pembaharuan sistem kerja. Sehingga, masyarakat masih harus merasakan birokrasi yang berbelit-belit tersebut.

Rekomendasi Peningkatan Kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali.

Tim Kerja dibentuk sebagai implementasi dari kebijakan penyederhanaan birokrasi karena terdapat pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Untuk mencapai tujuan penyederhanaan birokrasi tersebut, tentunya pembentukan Tim Kerja ini harus benar-benar dilaksanakan dengan baik. Dikarenakan Tim Kerja ini baru berjalan selama satu tahun, sehingga pelaksanaannya belum berjalan optimal. Berdasarkan hal tersebut, Adapun rekomendasi yang dapat penulis berikan untuk mengoptimalkan kinerja seluruh Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali, sebagai berikut :

1. Mempercepat proses uji kompetensi atau diklat pegawai

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan jika rata-rata permasalahan ditimbulkan dari kompetensi pegawai yang kurang memadai. Mengingat terdapat beberapa pegawai yang mengalami penyetaraan, serta ditambah banyaknya penempatan tenaga kontrak yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, sehingga hal tersebut terlihat disaat pegawai masuk ke dalam Tim Kerja. Karena pada Tim Kerja pegawai dituntut untuk mandiri dan mampu mengembangkan potensi, keahlian, serta keterampilan yang dimilikinya, mengingat setiap bulan masing-masing pegawai harus melaporkan dan memberikan bukti hasil kerjanya selama satu bulan.

2. Tim Kerja harus benar-benar dioptimalkan.

Tujuan penyederhanaan birokrasi sejatinya akan sangat mempermudah pemberi dan pengguna layanan jika memang diterapkan dengan benar. Pembentukan dan pelaksanaan kerja di dalam Tim Kerja harus benar-benar diperhatikan agar tidak lagi ditemukan istilah formalitas yang kerap kali berkaitan dengan jabatan struktural terdahulu. Untuk mengoptimalkan kinerja di dalam Tim Kerja, tentunya harus diadakan evaluasi secara rutin dan terpantau agar bisa mengukur kinerja Tim Kerja dari waktu ke waktu. Dengan begitu, bisa ditemukan pula penghambat yang mungkin saja menjadi penyebab kinerja di dalam Tim Kerja hasilnya kurang memuaskan. Namun, evaluasi seharusnya tidak hanya dilakukan pada internal organisasi saja, mengingat biro ini memberikan pelayanan kepada public, sehingga evaluasi eksternal juga harus dilakukan. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, tentunya harus siap menerima kritik dan saran, dikarenakan hal tersebutlah yang menyebabkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi semakin mudah dan optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai kinerja Tim Kerja di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali pasca pengalihan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional yang telah dipaparkan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara garis besar, Tim Kerja sudah melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun, jika diperhatikan dari masing-masing indikator masih ditemukan beberapa permasalahan yang memang penyelesaiannya membutuhkan proses, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Efisiensi

Pada indikator efisiensi, kinerja Tim Kerja yang dilihat dari proses pembentukan Tim Kerja dapat dikatakan cukup efisien, dikarenakan tidak lagi memakan waktu yang banyak untuk menyeleksi pegawai agar dapat didistribusikan ke dalam 16 Tim Kerja. Namun, dari segi pengguna layanan, indikator efisiensi belum bisa dikatakan baik, karena menurut pendapat beberapa masyarakat yang pernah menggunakan layanan pada instansi ini menyatakan bahwa mereka harus beberapa kali bolak balik hanya untuk mengurus revisi pengajuan proposal atau uleman (undangan) saja.

2. Efektivitas

Pada indikator efektivitas, kinerja Tim Kerja dilihat dari hasil wawancara dapat dikatakan belum berjalan efektif. Karena masih ditemukan banyak hambatan yang asalnya dari pegawai atau anggota Tim Kerja itu sendiri. Sehingga memberikan hambatan dalam proses pencapaian tujuan penyederhanaan birokrasi. Namun, disini lain terdapat salah satu Tim Kerja yang sudah mampu meningkatkan kualitas kerjanya yang dibuktikan dengan Provinsi Bali berhasil mendapatkan Penghargaan Terbaik Nasional dalam Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2022. Sehingga, dari hal tersebut sudah dapat dinilai bahwa dengan dibentuknya Tim Kerja mampu menjadikan pegawai lebih fokus terhadap pekerjaannya, karena pekerjaan masing-masing Tim Kerja sudah dijabarkan secara terperinci dan kembali kepada kebijakan masing-masing ketua tim perihal pembagian pekerjaan tersebut.

3. Keadilan

Pada indikator keadilan, kinerja Tim Kerja dilihat dari aspek ketimpangan beban kerja yang mana ditemukan pegawai atau anggota Tim Kerja yang merasa mengalami ketimpangan beban kerja. Namun, pada aspek pemerataan dan keadilan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan cukup baik karena dalam pemberian layanan, masing-masing Tim Kerja sudah selalu berkoordinasi dengan atasan terkait siapa-siapa saja yang memang

sudah pernah mendapatkan bantuan dan yang belum. Dengan begitu, layanan yang diberikan oleh Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali dapat terdistribusi dengan baik

4. Daya Tanggap

Pada indikator daya tanggap, kinerja pegawai dalam Tim Kerja dapat dikatakan masih belum optimal, dikarenakan terdapat pegawai yang memang cukup kesusahan dalam mengerjakan pekerjaannya, yang kemudian dibantu oleh anggota tim lainnya. Biasanya pegawai seperti itu adalah pegawai yang sudah hampir memasuki masa pensiun ataupun yang sedang sakit. Sedangkan, dalam pencapaian tujuan, sejauh ini Tim Kerja selalu menyelesaikan tanggung jawabnya dengan baik. Selain itu, sosialisasi juga kerap dilakukan agar masyarakat mengetahui perihal layanan-layanan yang tersedia di Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali.

Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Memberikan pelayanan dalam bentuk digital atau online agar dapat menciptakan efisiensi waktu, tenaga, dan biaya jika memang informasi tersebut dapat dijelaskan melalui online.
2. Mempercepat proses uji kompetensi atau diklat pegawai, sehingga pegawai tersebut benar-benar berkompeten dalam mengerjakan tugas dan fungsinya di dalam Tim Kerja.
3. Menyesuaikan beban kerja sesuai dengan kemampuan pegawai yang memang sudah akan memasuki usia pensiun.

Daftar Pustaka

- Abdullah, S. (2023). Problematika dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 47-55.
- Aidu Tauhid. (2020). *Profil Jabatan Fungsional*. Jakarta : Badan Kepegawaian Negara
- Anwar Prabu, M. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Revika Aditama.
- Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat Setda Provinsi Bali. 2023. *Daftar Pejabat Struktural dan Fungsional*. Dikutip pada 23 November 2023, dari (<https://biropemkesra.baliprov.go.id/daftar-pejabat-struktural-dan-fungsional/>)
- Darma, K. B. (2023). Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. *Open Journal Systems*, 2097-2108.
- Daryono, A. R. (2023). The Benefits of Bureaucratic Simplification for Bontang City Government. *Journal of Local Government Issues*, 193-206.
- Dwiyanto, A. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Dwipayana, R., & Wismayanti, K. W. D. (2023). Kinerja Pegawai Bagian Hukum dan Risalah Sekretariat DPRD Kabupaten Badung. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(6), 3099-3110.
- Fajrin, D. E. (2021). Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 68-75.
- Humas MENPANRB.2020. "Penyederhanaan Birokrasi Ditargetkan Selesai di Tahun 2020". Dikutip pada 29 November 2023, dari (<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/penyederhanaan-birokrasi-ditargetkan-selesai-di-tahun-2020>)
- Krisna Martha Ramadhan, I. F. (2023). Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional di Kabupaten Trenggalek. *JIIKOM*, 50-57.

- Latifa Suhada Nisa, S. S. (2022). Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 167-184.
- Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Medan Area. 2021. *Jabatan Struktural dan Fungsional : Definisi dan Perbedaannya*. Dikutip pada 14 Februari 2024 dari (<https://lp2m.uma.ac.id/2021/11/10/jabatan-struktural-dan-fungsional-definisi-dan-perbedaannya/>)
- Mardjoeki, A. B. (2020). *Urgensi Penyederhanaan Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Depok: BPSDM KUMHAM Press.
- Naptalina Sipayung, I. N. (2022). The Policy Implementation of Simplification Bureacracy For Performance Improvement in The Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. *Devotion*, 2433-2448.
- Pasolong, H. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali
- Peraturan Gubernur Bali Nomor 74 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28
tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- Rusliandy. (2022). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 54-70.
- Rustan, T. W. (2022). *Telaah Isu Strategis : Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Daerah*. Samarinda: Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah.
- Sanatana, I. M. (2022). Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 2-14.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D*. Bandung: IKAPI. Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Supriatna, Y. R. (2021). *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*. Bandung: Alfabeta. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian
- Wibowo, B. F. (2021). Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV, dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 57-70.
- Widoyoko. (2014). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wijaya, E. R. (2022). Analysis of Public Service Quality Improvement Through Bureaucratic Simplification Policies. *Technium Social Sciences Journal*, 29-41.
- Wismayanti, I. N. (2020). *Metodologi Penelitian Sosial*. Tabanan: Pustaka Press. Yuniningsih, T. (2019). *Kajian Birokrasi*. Semarang: Departemen Administrasi Publik Press.