

Reformasi Birokrasi Kota Tegal (Studi Kasus Zona Integritas Bebas Korupsi dan Birokrasi Bersih BP2T dan RSUD Kardinah)

Oleh

Imtitsal Caesaringi – 14010113130067

Mahasiswa Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Diponegoro Semarang

Jalan Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kode Pos 1629

Website : <http://www.fisip.undip.ac.id/> Email : fisip@undip.ac.id

ABSTRAKSI

Birokrasi dan pelayanan publik merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan, seiring perkembangan jaman birokrasi mengalami perkembangan yang lebih dikenal dengan reformasi birokrasi dimana birokrasi tidak lagi tergambar sebagai sesuatu yang menyulitkan dan memakan waktu lama. Keberhasilan reformasi birokrasi di daerah tidak lepas dari peran seorang pemimpin untuk menyatukan visi dan mensukseskan instansi melaksanakan reformasi birokrasi. Faktor kepemimpinan sangat penting karena pemimpin merupakan tombak utama keberhasilan maupun kegagalan sebuah instansi. Untuk mendukung reformasi birokrasi di daerah sudah banyak program yang dilaksanakan salah satunya adalah Zona Integritas WBK WBBM dimana instansi terpilih merupakan instansi yang sudah berhasil melaksanakan reformasi birokrasi di dalamnya yang dalam penelitian ini terdapat dua instansi yang terpilih yaitu BP2T dan RSUD Kardinah Kota Tegal.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan teori desentralisasi, birokrasi weber, reformasi birokrasi, kepemimpinan, serta kaitan kepemimpinan dengan birokrasi untuk menunjukkan proses keberhasilan birokrasi di Kota Tegal sehingga menghasilkan lembaga yang baik dan dijadikan lembaga percontohan pada program Zona integritas. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif dimana penulis menggunakan informasi dari instansi terkait (BP2T dan RSUD Kardinah) serta pihak luar sebagai penyeimbang data yaitu Ombudsman Jawa Tengah dan pengamat kebijakan yaitu Bpk Slamet Santoso. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BP2T dan RSUD Kardinah merupakan lembaga yang berhasil melaksanakan reformasi birokrasi dengan bukti meningkatnya kualitas pelayanan dari tahun ke tahun, sarana prasarana yang lengkap dan proses pengurusan perizinan yang telah menggunakan sistem terpadu.

Dari faktor kepemimpinan Kota Tegal sejak masa reformasi telah memiliki pemimpin yang baik mulai dari Bpk Adi Winarso yang melakukan pendekatan militeristik untuk menyatukan visi dan misi seluruh SKPD Kota Tegal, masa Ikmal Jaya dan Siti Masitha sebagai pemimpin yang demokratis dan dibawah kepemimpinan mereka Kota Tegal semakin maju dan berhasil meraih penghargaan dalam segala bidang terutama bidang reformasi birokrasi.

Kata Kunci : Birokrasi, Reformasi Birokrasi, Desentralisasi, Kepemimpinan daerah

A. PENDAHULUAN

Konsep Desentralisasi dinilai memberikan dampak positif karena tiap daerah dapat menjalankan pemerintahannya sendiri dan dapat mengefektifkan demokrasi tingkat daerah. Desentralisasi juga memberikan masyarakat keleluasaan untuk menentukan sendiri nasib daerahnya. Mengingat tujuan kebijakan desentralisasi sendiri yaitu untuk menciptakan suatu sistem pembagian kekuasaan antar daerah yang mapan dimana pemerintah pusat dapat meningkatkan kapasitas, memperoleh dukungan masyarakat, dan mengawasi pembagian sumber daya dengan adil. Desentralisasi yang juga merupakan bentuk pelaksanaan dari demokrasi lokal dengan memanfaatkan keefektifitasan pemerintah daerah pada akhirnya juga diharapkan dapat mendorong pemerintah daerah agar lebih bertanggung jawab dalam mengelola dan memberikan pelayanan kepada masyarakat yang ada di daerah.

Akan tetapi desentralisasi tidak selamanya dapat memberikan dampak positif bagi masyarakat. Konsep desentralisasi yang seharusnya digunakan untuk memaksimalkan potensi daerah yang ada justru digunakan untuk menyalahgunakan wewenang para pejabat daerah. Penyelenggaraan urusan publik yang diserahkan ke daerah masih banyak dimanfaatkan pejabat daerah untuk melakukan korupsi di tingkat daerah melibatkan unsur birokrasi maupun non birokrasi dengan kasus yang beragam mulai dari kasus hukum, politisasi, korupsi, pungutan liar di tiap dinas, dll.

Sebagai contoh sepanjang tahun 2015 tercatat 180 pejabat daerah tersangkut kasus korupsi Data ini, diungkapkan direktur Litbang KPK, Dedi Hartono, Dari 180 orang pejabat daerah yang tersangkut korupsi, 14 diantaranya menjabat sebagai gubernur, 48 bupati dan 118 pejabat eselon I dan II. Hal ini menambah panjang daftar

pejabat birokrasi yang tersandung kasus korupsi¹. hasil penelitian dari KPPOD yang melakukan penelitian tahun 2005 menemukan bahwa sepertiga daerah yang diteliti menjalankan sistem tender yang tidak fair, sementara hanya kurang dari sepertiga daerah yang diteliti menggunakan sistem yang transparan dan tidak memihak. Berkaitan dengan korupsi Dalam proses perijinan, ditemukan bahwa hanya kurang dari sepertiga daerah yang tidak mengutip biaya tambahan, sedangkan 44% daerah yang diteliti meminta biaya tambahan sampai Rp. 50.000,- dan 27% bahkan meminta dengan jumlah yang lebih besar yaitu berkisar Rp.50.000,- hingga Rp.450.000,-.²

Setelah tujuh belas tahun otonomi daerah berlangsung, sudah cukup banyak reformasi dan perubahan yang terjadi. Contoh-contoh konkrit tentang program program inovatif untuk meningkatkan partisipasi maupun untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik belakangan ini menjadi lebih mudah diperoleh. Berbagai inisiatif baru dalam penyaluran pelayanan dasar, peningkatan kapasitas warga, pelaksanaan proyek-proyek untuk mengentaskan kemiskinan, pengembangan ekonomi lokal, penyederhanaan perijinan, dan kegiatan lainnya yang terkait dengan pelayanan publik dapat ditemukan di berbagai daerah. Ada beberapa inovasi yang menjadi sangat dikenal karena memberikan pelajaran-pelajaran yang menarik yang bisa menjadi bahan bagi berbagai daerah yang berniat untuk mereformasi diri.

Program yang dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik antara lain adalah penarikan biaya pengurusan dokumen kependudukan yang sebelumnya harus membayar antara Rp.10.000-Rp.150.000 sekarang seluruh pelayanan tersebut digratiskan. Program lain yang berkaitan dengan reformasi birokrasi adalah penggunaan tata kelola persuratan secara elektronik menggunakan

¹ <http://bangka.tribunnews.com/2015/12/01/data-kpk-hingga-juni-2015-180-pejabat-daerah-tersangkut-korupsi> diakses pada 17 September 2016 pukul 19.25 WIB

² Tim Retno, (ed.), *Penguatan Governance dan kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa*, (Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014) hlm 253

SiMaya di Dinas Perhubungan, program ini dilakukan untuk mengurangi arus surat menyurat secara manual di Dishubkominfo sehingga dapat menghemat waktu dan dapat diakses real time oleh masyarakat Kota Tegal, dengan kemajuan birokrasi di Kota Tegal membuat Kota Tegal mendapat banyak penghargaan di banyak pelayanan publik. Penghargaan tersebut antara lain terbukti dengan banyaknya penghargaan yang diraih oleh kota Tegal dalam sektor pelayanan publik.

Penghargaan itu antara lain Kota tahun 2015 mendapat penghargaan Wahana Tata Nugraha yang diberikan oleh Kementerian Perhubungan, tahun 2016 Kota Tegal menerima sertifikat Adipura dari kementerian Lingkungan Hidup, pada tahun yang sama penghargaan dari Kementerian Dalam Negeri berhasil diraih berkat keberhasilan Kota Tegal dalam berkomitmen dan menerbitkan akta kelahiran sebanyak 87% dari target nasional hanya 77,5%. Karena keberhasilan tersebut Kota Tegal menjadi kota percontohan penerbitan Kartu Identitas Anak (KIA).

Dalam bidang pembangunan infrastruktur kota Tegal juga mendapat apresiasi dari DPRD. Dari sisi kepemimpinan walikota Tegal yaitu Hj. Masitha Soeparno mendapat penghargaan sebagai *inspiration woman award* dan *The Best Indonesia Leader Award 2016* dari Forum Komunikasi Wartawan Indonesia. Program terbaru dari kota Tegal untuk mensukseskan gerakan Reformasi Birokrasi yaitu program membangun zona integritas bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih. Sebagai tindak lanjut dari Keputusan Walikota Tegal Nomor 060/124/2015 tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai Pilot Project Pembangunan Zona Integritas menuju wilayah bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di Lingkungan Pemkot Tegal. Pembangunan zona integritas bebas korupsi ini juga telah sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi birokrasi (MenPANRB) Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona

Integritas Menuju Wilayah Bebas dari korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan instansi pemerintah.

Rumusan Masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana Kota Tegal melakukan Reformasi Birokrasi yang menghasilkan lembaga publik yang baik?
2. Bagaimana RSUD Kardinah dan BP2T mampu menjadi lembaga yang diakui sebagai Zona Integritas Anti Korupsi?

B. Kerangka Teori

Desentralisasi merujuk pada restrukturisasi atau reorganisasi wewenang sehingga ada sebuah sistem tanggung jawab bersama antara institusi pemerintah pada tingkat pusat dan daerah menurut prinsip subsidiaritas, sehingga bisa meningkatkan keseluruhan kualitas dan keefektifan sistem pemerintahan, dan juga meningkatkan wewenang dan kapasitas daerah. Dalam dunia pemerintahan, konsep birokrasi dimaknai sebagai proses dan sistem yang diciptakan secara rasional untuk menjamin mekanisme dan sistem kerja yang teratur, dan mudah dikendalikan. Birokrasi adalah tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif dengan mengkoordinasi secara sistematis teratur pekerjaan dari banyak anggota organisasi. Sedangkan Orwel berpendapat birokrasi adalah proses perluasan kekuasaan Pemerintah dengan maksud mengontrol kegiatan ekonomi, politik dan sosial dengan peraturan, regulasi dan bila perlu melalui paksaan.³ Birokrasi tidak dapat lepas dari Weber dimana Weber dianggap sebagai bapak birokrasi

³ M.Mas'ud Said, *Birokrasi di Negara Birokratis*, (Malang: UMM Press, 2010) hlm 4

Weber percaya bahwa proses administrasi dalam kegiatan pemerintahan itu hanya dapat menjadi efisien, rutin, dan nonpartisan apabila cara kerja organisasi pemerintahan itu dirancang sedemikian rupa sehingga menyerupai cara kerja sebuah mesin. Inilah yang kemudian mengilhami Weber untuk merumuskan ideal type or bureaucracy dengan segala karakteristiknya. Seperti yang telah dijelaskan diatas, Bila kita kembali menyimak perkataan Max Weber, birokrasi merupakan organisasi formal bersifat hirarki, yang ditetapkan oleh aturan-aturan legal rasional untuk mengoordinasikan pekerjaan orang-orang untuk kepentingan pelaksanaan tugas administrasi agar mencapai tujuan dengan lebih efektif dan efisien. Birokrasi ditandai dengan hirarki, tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem *reward* dan sistem kontrol. Kepemimpinan publik dalam manajemen pemerintahan (*public management*) telah berkembang sangat kompleks, sehingga perlu reformasi dalam menghadapi perubahan keanekaragaman yang terus berkembang. Banyak negara melakukan langkah-langkah reformasi manajemen pemerintahan dengan mendorong tanggungjawab pembuatan keputusan dari bawahan (*responsibility for decision making downward*) meningkatkan penggunaan sektor privat untuk memberi pelayanan publik dan konsentrasi lebih besar pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada warga negara sebagai pelanggan

C. Metodologi Penelitian

Untuk mengetahui keabsahan dan kualitas data peneliti menggunakan metode triangulasi, triangulasi teori dan triangulasi model sumber data karena pengambilan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi pustaka.

1. Triangulasi sumber data

Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal bagi peneliti.

2. Triangulasi teori

Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, triangulasi teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh. Diakui tahap ini paling sulit sebab peneliti dituntut memiliki *expert judgement* ketika membandingkan temuannya dengan perspektif tertentu, terlebih jika hasil penelitiannya menunjukkan hasil yang jauh berbeda.⁴

⁴ <http://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html> diakses pada tanggal 17 Mei pukul 22.30 WIB

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

D.1 Pengaruh Model Kepemimpinan Dalam Keberhasilan BP2T dan RSUD Kardinah Sebagai SKPD yang Memiliki Predikat Zona Integritas Menuju WBK/WBBM

Kepemimpinan adalah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Menurut Edwin A.Locke definisi kepemimpinan adalah suatu bentuk seni untuk menciptakan kesesuaian paham. Berarti setiap pemimpin melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan, peranan pemimpin memberi dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

Dengan kata lain kepemimpinan adalah seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.⁵ Seorang pemimpin dituntut agar dapat memenuhi suatu persyaratan dalam melaksanakan suatu kegiatan organisasi, baik organisasi pemerintahan maupun swasta. Pemimpin juga mempunyai pengetahuan lebih baik disbanding bawahannya, berdedikasi baik, memiliki pengalaman yang mumpuni. Oleh sebab itu pemimpin mempunyai perilaku yang dapat diterima oleh bawahan dan lingkungannya. Pemimpin harus dapat mempengaruhi perilaku bawahannya agar apa yang diperintahkannya senantiasa dapat dilaksanakan bawahannya.

⁵Edwin A Locke, *Esensi Kepemimpinan*, (Jakarta: Mitra Utama, 1997) hlm. 17

D.2 TEORI TIPE PEMIMPIN YANG DIGUNAKAN DALAM PEMBAHASAN

Penulis melakukan wawancara dengan Pembantu Dekan III Fisip UnDip mengenai masa kepemimpinan Adi Winarso selama menjabat sebagai walikota Tegal.

Tipe pemimpin yang militeristik perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c. Senang kepada formalitas
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dari bawahannya

Jika pada masa kepemimpinan Adi Winarso tipe memimpinya menggunakan tipe militeristik, di masa kepemimpinan Bpk Ikmal Jaya dan Bunda Sitha menggunakan tipe yang demokratis, seiring dengan perkembangan zaman yang semakin modern, model kepemimpinan pun mulai mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik pula. Sistem birokrasi lama mulai ditinggalkan dan mulai dengan sistem birokrasi berbasis teknologi dan pembangunan infrastruktur mulai dijalani untuk meningkatkan pendapatan daerah sekaligus memajukan pertumbuhan kota Tegal. Bpk Ikmal Jaya dan Bunda Sitha merupakan pemimpin yang demokratis dimana pemimpin daerah ini selalu mendengarkan aspirasi dari bawahannya baik

ketika acara formal maupun acara non formal. Dibawah kepemimpinan Bpk Ikmal Jaya dan Bunda Sitha Kota Tegal menjadi semakin maju pembangunannya dan meraih sederet prestasi. Bpk Ikmal Jaya dan Bunda Sitha yang berlatar belakang pengusaha memberikan nuansa baru dalam kepemimpinan kota Tegal, berbeda dari kepemimpinan Bpk Adi Winarso yang cenderung kaku, kepemimpinan Bpk Ikmal dan Bunda Sitha bersifat demokratis sehingga berdampak positif baik di lingkungan instansi maupun masyarakat. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

Gaya kepemimpinan yang digunakan Walikota Tegal dalam memberdayakan kinerja para pegawai di lingkungan birokrasi kota Tegal adalah Gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati. Burt Nanus menemukan model khusus yang digunakan untuk memahami peran pemimpin organisasi non profit yang diwujudkan dalam kegiatan, yaitu:⁶
 - 1) Dalam organisasi (*Inside the organization*), peran pimpinan berinteraksi dengan staf dan tenaga sukarela untuk memberikan inspirasi, mendorong, menggerakkan dan memberdayakan mereka.
 - 2) Ke luar organisasi (*outside organization*), peran pimpinan mencari bantuan, dukungan dari donatur, mitra yang berpotensi dengan para pimpinan bisnis diluar organisasi.
 - 3) Pada masa operasi (*present operation*), pimpinan memusatkan pada kualitas dan pelayanan, pada struktur organisasi, sistem informasi dan aspek lainnya.

Kemungkinan masa depan (*on future possibilities*), pimpinan mengantisipasi trends serta mengembangkan arah masa depan organisasi. Keempat hal tersebut terdiri dari

⁶Burt Nanus dan Stephen M. Dobbs. *Leaders Make Different Strategies for Meeting the Non Profit Challenge*, (San Francisco: Jossey bass, 1999) hlm 18

enam peran yang merupakan aktivitas pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya dan oleh Burt digambarkan sebagai berikut:

Tabel 3.8. Peran Pemimpin Organisasi Non Profit
Peran Pemimpin Organisasi Nonprofit⁷



Sumber: Burt Nanus. *Leaderrs Who Make a Diffrence for Meeting the non Profit Challenge* (1999: 18)

⁷Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1, Juni 2008

D.3 Keberhasilan BP2T Dalam Pembangunan Zona Integritas

Menuju WBK/WBBM

Adapun dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM, ada sejumlah indikator pengungkit yang menjadi landasan tercapainya keberhasilan. Indikator tersebut antara lain:

AREA				Pilihan Jawaban		Jawaban	Keterangan / data dukung
A	PROSES (60)						
	I.	MANAJEMEN PERUBAHAN					
		1	Tim Kerja				
			a.	Apakah unit kerja telah membentuk tim untuk melakukan pembangunan Zona Integritas ?	Y/ T	Ya	SK Kepala BP2T No. 060/001/2016 tanggal 4 April 2016 tentang Pembentukan Tim Kerja Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM pada BP2T Kota Tegal
			b.	Apakah penentuan anggota Tim selain pimpinan dipilih melalui prosedur/mechanisme yang jelas ?	Y/ T	Ya	
		2	Dokumen Rencana				

			Pembangunan Zona Integritas				
			a.	Apakah ada dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM ?	Y/ T	Ya	Dok Rencana Kerja Pembangunan Zona Integritas
			b.	Apakah dalam dokumen pembangunan terdapat target-target prioritas yang relevan dengan tujuan pembangunan WBK/WBBM?	Y/ T	Ya	
			c.	Apakah terdapat mekanisme atau media untuk mensosialisasikan pembangunan WBK/WBBM ?	Y/ T	Ya	melalui program sosialisasi
		3	Pemantauan dan Evaluasi Pembangunan WBK/WBBM (2)				
			a.	Apakah seluruh kegiatan pembangunan sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana ?	Y/ T	Ya	proses pembangunan Zona Integritas secara bertahap
			b.	Terdapat monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas	Y/ T	Ya	Rakor tindak lanjut program Rencana Kerja
			c.	Apakah hasil Monitoring dan Evaluasi telah ditindaklanjuti ?	Y/ T	Ya	

		4	Perubahan pola pikir dan budaya kerja				
			a.	Apakah pimpinan berperan sebagai <i>role model</i> dalam pelaksanaan Pembangunan WBK/WBBM ?	Y/ T	Ya	
			b.	Apakah sudah ditetapkan agen perubahan ?	Y/ T	Ya	SK penunjukan agen perubahan
			c.	Apakah telah dibangun budaya kerja dan pola pikir di lingkungan organisasi?	Y/ T	Ya	sejak 2010 telah menerapkan SMM ISO 9001:2008 - 2015
			d.	Apakah anggota organisasi terlibat dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM?	Y/ T	Ya	Rakor pembangunan Zona Integritas
II.	PENATAAN TATALAKSANA						
		1	prosedur operasional tetap (SOP) kegiatan utama (1,5)				
			a.	Apakah SOP mengacu pada peta proses bisnis instansi	Y/ T	Ya	Dok ISO 9001:2015
			b.	Prosedur operasional tetap (SOP) telah diterapkan	Y/ T	Ya	Dok ISO 9001:2015
			c.	Prosedur operasional tetap (SOP) telah	Y/ T	Ya	Dok ISO 9001:2015

				dievaluasi			
		2	E-Governme nt				
			a.	Apakah ada sistem pengukuran kinerja berbasis sistem informasi?	Y/ T	Ya	Aplikasi SIMOSS tentang Capaian Waktu Proses
			b.	Apakah ada sistem kepegawaian berbasis sistem informasi?	Y/ T	Ya	SIMPEG melalui BKD
			c.	Apakah ada sistem pelayanan publik berbasis sistem informasi?	Y/ T	Ya	SIMOSS
		3	Keterbuka an Informasi Publik				
			a.	Kebijakan tentang keterbukaan informasi publik telah diterapkan	Y/ T	Ya	SIMOSS yang bisa diakses melalui website: simoss-bp2t.kotategal.go.id, sms gateway : 0811 262 5757
			b.	Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik	Y/ T	Ya	
III.	PENATAAN SISTEM MANAJEMEN SDM						

		1	Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi (2)				
			a.	Apakah unit kerja telah membuat rencana kebutuhan pegawai di unit kerjanya? (baik dalam hal jumlah pegawai berbanding dengan beban kerja, maupun kualifikasi pendidikan)	Y/ T	Ya	Dok ISO bezetting
			b.	Apakah Unit Kerja telah menerapkan rencana kebutuhan pegawai di Unit Kerjanya?	Y/ T	Ya	
			c.	Apakah ada monitoring dan evaluasi terhadap rencana kebutuhan pegawai di unit kerjanya?	Y/ T	Ya	
		2	Pola Rotasi Internal				
			a.	Apakah terdapat kebijakan pola rotasi internal?	Y/ T	Ya	surat tugas personil
			b.	Apakah kebijakan pola rotasi internal telah diterapkan?	Y/ T	Ya	
			c.	Apakah terdapat monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan pola	Y/ T	Ya	

				rotasi internal?			
		3	Pengembangan pegawai berbasis kompetensi				
			a.	Apakah Unit Kerja melakukan upaya pengembangan kompetensi (capacity building/transfer knowledge) (contoh; in-house training)?	Y/ T	Ya	pendampingan pelatihan ISO 9001:2015, Rapat Tinjauan Manajemen
			b.	Pegawai di Unit Kerja telah memperoleh kesempatan/hak untuk mengikuti diklat maupun pengembangan kompetensi lainnya.	Y/ T	Ya	
		4	Penetapan kinerja individu				
			a.	Terdapat penetapan kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi	Y/ T	Ya	Perjanjian Kinerja
			b.	Ukuran kinerja individu telah memiliki kesesuaian dengan indikator kinerja individu level di atasnya	Y/ T	Ya	tahap penilaian SKP dilaksanakan pada bulan Desember
			c.	Pengukuran kinerja individu dilakukan secara periodik	Y/ T	Ya	
			d.	Hasil penilaian kinerja individu telah dijadikan	Y/ T	Ya	Belum optimal

				dasar untuk pemberian reward (pengembangan karir individu, penghargaan dll).			
		5.	Penegakan aturan disiplin/kode etik/kode perilaku pegawai (3)				
			a.	Aturan disiplin/kode etik/kode perilaku telah dilaksanakan/diimplementasikan	Y/T	Ya	
		6.	Sistem Informasi Kepegawaian				
			a.	Data informasi kepegawaian unit kerja telah dimutakhirkan secara berkala.	Y/T	Ya	SIMPEG melalui BKD
IV.	PENGUATAN AKUNTABILITAS						
		1	Keterlibatan pimpinan				
			a.	Apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Perencanaan	Y/T	Ya	Perjanjian Kinerja
			b.	Apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Penetapan Kinerja	Y/T	Ya	
			c.	Apakah pimpinan memantau pencapaian kinerja secara berkala	Y/T	Ya	
		2	Pengelolaan				

			Akuntabilitas Kinerja				
			a.	Apakah dokumen perencanaan sudah ada	Y/ T	Ya	Renstra, RKA, DPA
			b.	Apakah dokumen perencanaan telah berorientasi hasil	Y/ T	Ya	
			c.	Apakah terdapat Indikator Kinerja Utama (IKU)	Y/ T	Ya	
			d.	Apakah indikator kinerja telah SMART	Y/ T	Ya	
			e.	Apakah laporan kinerja telah disusun tepat waktu	Y/ T	Ya	
			f.	Apakah pelaporan kinerja telah memberikan informasi tentang kinerja	Y/ T	Ya	
			g.	Apakah terdapat upaya peningkatan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja	Y/ T	Ya	pelatihan pelayanan prima melalui pendampingan ISO 9001:2015
V.	PENGUATAN PENGAWASAN						
	1	Pengendalian Gratifikasi					
			a.	Telah dilakukan <i>public campaign</i> tentang pengendalian gratifikasi	Y/ T	Ya	melalui sosialisasi
			b.	Pengendalian gratifikasi telah diimplementasikan	Y/ T	Ya	melalui sosialisasi, banner, leaflet
	2	Penerapan					

			SPIP				
			a.	Telah dibangun lingkungan pengendalian	Y/T	Ya	
			b.	Telah dilakukan penilaian risiko atas unit kerja	Y/T	Ya	Dok Manajemen Resiko
			c.	Telah dilakukan kegiatan pengendalian untuk meminimalisir risiko yang telah diidentifikasi	Y/T	Ya	
			d.	SPI telah diinformasikan dan dikomunikasikan kepada seluruh pihak terkait	Y/T	Ya	SPI dilaksanakan melalui Audit Mutu Internal
		3	Pengaduan Masyarakat				
			a.	Kebijakan Pengaduan masyarakat telah diimplementasikan	Y/T	Ya	Adanya kotak pengaduan masyarakat, sms gateway, email
			b.	Hasil penanganan pengaduan masyarakat telah ditindaklanjuti	Y/T	Ya	
			c.	Telah dilakukan monitoring dan evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat	Y/T	Ya	
			d.	Hasil evaluasi atas penanganan pengaduan masyarakat telah ditindaklanjuti	Y/T	Ya	
		4	Whistle-Blowing System				

			a.	<i>Whistle Blowing System</i> telah diterapkan	Y/ T	Ya	Sosialisasi
			b.	Telah dilakukan evaluasi atas penerapan <i>Whistle Blowing System</i>	Y/ T	Ya	
			c.	Hasil evaluasi atas penerapan <i>Whistle Blowing System</i> telah ditindaklanjuti	Y/ T	Ya	
		5	Penanganan Benturan Kepentingan				
			a.	Telah terdapat identifikasi/petaan benturan kepentingan dalam tugas fungsi utama	Y/ T	Ya	SK Tim Teknis Pelayanan Perizinan
			b.	Penanganan Benturan Kepentingan telah disosialisasikan	Y/ T	Ya	Tim Teknis Pelayanan Perizinan
			c.	Penanganan Benturan Kepentingan telah diimplementasikan	Y/ T	Ya	Rakor Tim Teknis Pelayanan Perizinan
			d.	Telah dilakukan evaluasi atas Penanganan Benturan Kepentingan	Y/ T	Ya	
			e.	Hasil evaluasi atas Penanganan Benturan Kepentingan telah ditindaklanjuti	Y/ T	Ya	
VI.	PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK						
		1	Standar Pelayanan				
			a.	Terdapat kebijakan standar	Y/ T	Ya	maklumat pelayanan

				elayanan			
			b.	Standar pelayanan telah dimaklumkan	Y/ T	Ya	maklumat pelayanan
			c.	Terdapat SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan	Y/ T	Ya	SOP Pelayanan Perizinan
			d.	Dilakukan reviu dan perbaikan atas standar pelayanan dan SOP	Y/ T	Ya	
		2	Budaya Pelayanan Prima				
			a.	Telah dilakukan sosialisasi/pelatihan dalam upaya penerapan Budaya Pelayanan Prima	Y/ T	Ya	Capacity Building Training Th 2015
			b.	Informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai media	Y/ T	Ya	SIMOSS
			c.	Telah terdapat sistem <i>punishment</i> (sanksi)/ <i>reward</i> bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar	Y/ T	Tidak	belum ada anggaran untuk reward
			d.	Telah terdapat sarana layanan terpadu/terintegrasi	Y/ T	Ya	
			e.	Terdapat inovasi pelayanan	Y/ T	Ya	Pengembangan SIMOSS, One Day Service (ODS)
		3	Penilaian kepuasan				

			terhadap pelayanan				
			a.	Dilakukan survey kepuasan masyarakat terhadap pelayanan	Y/T	Ya	Dok Survey Kepuasan Masyarakat
			b.	Hasil survey kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka	Y/T	Ya	
			c.	Dilakukan tindak lanjut atas hasil survey kepuasan masyarakat	Y/T	Ya	
B	INDIK						
.	ATOR						
	HASIL						
I.	PEMERINTAH YANG BERSIH DAN BEBAS KKN						
	1.	Nilai Survey Persepsi Korupsi (Survei Eksternal)			Y/T	Tidak	
	2.	Persentase temuan hasil pemeriksaan (Internal dan eksternal) yang ditindaklanjuti (10)			Y/T	Tidak	
II.	KUALITAS PELAYANAN PUBLIK						
	1.	Nilai Persepsi Kualitas Pelayanan (Survei Eksternal)			Y/T	Ya	Nilai Mutu Pelayanan : 80,83
							NRR Tertimbang : 3,23

Dari table yang tersaji diatas BP2T telah melaksanakan semua indicator yang diberikan, pembentukan tim kerja sesuai SK, melakukan sosialisasi rutin kepada masyarakat mengenai Zona Integritas, penggunaan SIMOSS sebagai wadah keterbukaan informasi ke publik peningkatan SDM dilakukan dengan pendampingan pelayanan prima ISO 9001:2015, penilaian kinerja individu juga telah dilaksanakan melalui penilaian SKP yang dilaksanakan tiap bulan Desember akan tetapi karena adanya keterbatasan anggaran yang dimiliki penilaian tersebut belum berjalan optimal sebagai landasan pengembangan karir serta reward and punishment.

D.4 Keberhasilan RSUD Kardinah Dalam Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK/WBBM

Seperti halnya pada penjelasan sebelumnya terkait keberhasilan BP2T dalam ZI Kota Tegal, ada sejumlah indikator pengungkit yang menjadi landasan tercapainya keberhasilan RSUD Krdinah. Indikator tersebut antara lain:

AREA		PILIHAN JAWABAN	JAWABAN	KETERANGAN / data dukung
A.	Proses (60)			
	I.	Manajemen Perubahan		
		1	Tim Kerja	
		a.	Apakah unit kerja telah membentuk tim untuk melakukan pembangunan Zona Integritas?	Y/T Ya SK.Tim
		b.	Apakah penentuan anggota Tim selain pimpinan dipilih melalui prosedur/mechanisme yang jelas?	Y/T Ya
		2	Dokumen Rencana Pembangunan Zona Integritas	
		a.	Apakah ada dokumen rencana kerja pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM?	Y/T Ya RBA
		b.	Apakah dalam dokumen pembangunan terdapat target-target prioritas yang relevan dengan tujuan pembangunan WBK/WBBM?	Y/T Ya RBA
		c.	Apakah terdapat mekanisme atau media untuk mensosialisasikan pembangunan WBK/WBBM?	Y/T Ya DAK Rapat
		3	Pembangunan dan Evaluasi Pembangunan WBK/WBBM	
		a.	Apakah seluruh kegiatan pembangunan sudah dilaksanakan sesuai dengan rencana?	Y/T Ya RKA / DPA
		b.	Terdapat monitoring dan evaluasi terhadap pembangunan Zona Integritas	Y/T Ya P2HP, PPKom
		c.	Apakah hasil monitoring dan evaluasi telah	Y/T Ya

			ditindaklanjuti?			
		4	Perubahan Pola Pikir dan Budaya Kerja			
		a.	Apakah pimpinan berperan sebagai role model dalam pelaksanaan Pembangunan WBK/WBBM?	Y/T	Ya	Daftar Hadir/Sosial Organisasi Pembangunan Zona Integritas
		b.	Apakah sudah ditetapkan agen perubahan	Y/T	Ya	
		c.	Apakah telah dibangun budaya kerja dan pola kerja di lingkungan organisasi?	Y/T	Ya	
		d.	Apakah anggota organisasi terlibat dalam pembangunan Zona Integritas menuju WBK/WBBM?	Y/T	Ya	Pakta Integritas
		II.	Penataan Tata Laksana			
		1	Prosedur Operasional Tetap (SOP) Kegiatan Utama (1,5)			
		a.	Apakah SOP mengacu pada peta proses bisnis instansi	Y/T	Ya	SOP
		b.	Prosedur operasional tetap (SOP) telah diterapkan	Y/T	Ya	SOP
		c.	Prosedur operasional tetap (SOP) telah dievaluasi	Y/T	Ya	SOP Revisi
		2	E-Government			
		a.	Apakah ada system pengukuran kinerja berbasis system informasi	Y/T	Ya	Absensi
		b.	Apakah ada system kepegawaian berbasis system informasi	Y/T	Ya	SIMPEG
		c.	Apakah ada system pelayanan publik berbasis system informasi	Y/T	Ya	
		3	Keterbukaan Informasi Publik			
		a.	Kebijakan tentang keterbukaan informasi publik telah diterapkan	Y/T	Ya	PPID
		b.	Melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kebijakan keterbukaan informasi publik	Y/T	Ya	Laporan Keluhan Pengguna Jasa
		III	Penataan Sistem Manajemen SDM			
		1	Perencanaan kebutuhan pegawai sesuai dengan			
		a.	Apakah unit kerja telah membuat rencana kebutuhan pegawai di unit kerjanya? (baik dalam hal jumlah pegawai berbanding dengan beban kerja, maupun kualifikasi pendidikan)	Y/T	Ya	Rekapitulasi Data Kelembagaan dan Data Kepegawaian Th.2015 (Informasi Kebutuhan Pegawai)
		b.	Apakah unit kerja telah menerapkan rencana kebutuhan pegawai di unit kerjanya	Y/T	Ya	Dokumen
		c.	Apakah ada monitoring dan evaluasi terhadap rencana kebutuhan pegawai di	Y/T	Ya	Dokumen

			unit kerjanya?			
		2	Pola Rotasi Internal			
		a.	Apakah terdapat kebijakan pola rotasi internal	Y/T	Ya	SK. Program Orientasi Rotasi / Mutasi
		b.	Apakah kebijakan pola rotasi internal telah diterapkan?	Y/T	Ya	Surat Tugas Rotasi
		c.	Apakah terdapat monitoring dan evaluasi terhadap kebijakan pola rotasi internal?	Y/T	Ya	
		3	Pengembangan pegawai berbasis kompetensi			
		a.	Apakah unit kerja melakukan upaya pengembangan kompetensi (<i>capacity building/transfer knowledge</i>) (contoh; <i>in-house training</i>)?	Y/T	Ya	Daftar Hadir/Undangan In House Training
		b.	Pegawai di unit kerja telah memperoleh kesempatan/hak untuk mengikuti diklat maupun pengembangan kompetensi lainnya	Y/T	Ya	SK. Retensi Pegawai
		4	Penetapan Kinerja Individu			
		a.	Terdapat penetapan kinerja individu yang terkait dengan kinerja organisasi	Y/T	Ya	Dokumen
		b.	Ukuran kinerja individu telah memiliki kesesuaian dengan indicator kinerja individu level di atasnya	Y/T	Ya	Dokumen
		c.	Pengukuran kinerja individu dilakukan secara <i>periodic</i>	Y/T	Ya	Dokumen
		d.	Hasil penilaian kinerja individu telah dijadikan dasar untuk pemberian reward (pengembangan karir individu, penghargaan dll)	Y/T	Ya	Dokumen
		5	Penegakan aturan Disiplin/kode etik/kode perilaku			
		a.	Aturan disiplin/kode etik/kode perilaku telah dilaksanakan/diimplementasikan	Y/T	Ya	Dokumen
		6	Sistem Informasi Kepegawaian			
		a.	Data informasi kepegawaian unit kerja telah dimutakhirkan secara berkala	Y/T	Ya	
IV			Penguatan Akuntabilitas			
		1	Keterlibatan pimpinan			
		a.	Apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Perencanaan	Y/T	Ya	
		b.	Apakah pimpinan terlibat secara langsung pada saat penyusunan Penetapan Kinerja	Y/T	Ya	
		c.	Apakah pimpinan memantau pencapaian kinerja secara berkala	Y/T	Ya	
		2	Pengelolaan Akuntabilitas Kinerja			

		a.	Apakah dokumen perencanaan sudah ada	Y/T	Ya	Renstra Kardinah	RSUD
		b.	Apakah dokumen perencanaan telah berorientasi hasil	Y/T	Ya		
		c.	Apakah terdapat indikator Kinerja Utama (IKU)	Y/T	Ya		
		d.	Apakah indikator kinerja telah SMART	Y/T	Ya		
		e.	Apakah laporan kinerja telah disusun tepat waktu	Y/T	Ya		
		f.	Apakah pelaporan kinerja telah memberikan informasi tentang kinerja	Y/T	Ya		
		g.	Apakah terdapat upaya peningkatan kapasitas SDM yang menangani akuntabilitas kinerja	Y/T	Ya		

Dari hasil table diatas yang merupakan table indicator keberhasilan Zona Integritas WBK dan WBBM RSUD Kardinah telah melaksanakan semua indicator yang ditentukan mulai dari manajemen perubahan sudah membentuk tim pembangunan Zona Integritas melalui SK Tim, melakukan kegiatan yang relevan dengan tujuan Zona Integritas, melibatkan pemimpin dalam segala kegiatan, E government yang sudah dilaksanakan yaitu sistem kepegawaian (SIMPEG) untuk mempermudah penyampaian informasi ke publik RSUD Kardinah juga sudah melaksanakannya melalui website resmi kardinah, laporan keluhan langganan jasa juga dilakukan untuk menampung kritik dan saran dari masyarakat. Indikator lain yang sudah dilaksanakan adalah penilaian kerja terhadap individu (pegawai) sebagai tanggung jawab instansi pilot project. Dengan penilaian tersebut nantinya akan menjadi masukan bagi pihak kardinah terkait reward and punishment yang diberikan.

D.5 Triangulasi temuan lapangan

Dari hasil temuan penulis di lapangan, penulis menemukan bahwa reformasi birokrasi yang berjalan di BP2T dan RSUD Kardinah dalam program Zona Integritas WBK WBBM sudah baik, akan tetapi penulis masih membutuhkan sumber lain diluar instansi untuk memperkuat hasil temuan yang sudah ada. Keberhasilan suatu instansi di Kota Tegal tidak lepas dari peran pemimpin, terutama pemimpin daerah dalam hal ini walikota, era reformasi dimulai dengan masa kepemimpinan Bpk Adi Winarso yang merupakan walikota berlatar belakang militer sehingga menjadi awal yang cukup baik untuk pembenahan di sektor pelayanan publik.

Ketegasan dari seorang pemimpin diperlukan dalam membangun pelayanan publik utamanya di instansi BP2T dan RSUD yang berperan sebagai garda utama dalam melayani masyarakat dan investor untuk pembangunan kota Tegal. Sementara itu Ombudsman Jawa Tengah sampai saat ini belum menerima laporan terkait pelayanan publik khususnya BP2T dan RSUD Kardinah yang menandakan belum ada maladministrasi atau pelayanan buruk yang dilakukan oleh kedua instansi tersebut. Ombudsman sendiri memiliki program Kepatuhan pelayanan publik sesuai UU no 25 tahun 2009 dimana program ini dilaksanakan untuk menentukan hasil penilaian suatu lembaga pelayanan publik dengan bobot nilai tertentu..

Apabila ada laporan dari masyarakat Ombudsman Jawa Tengah memberikan feedback terhadap adanya dugaan maladministrasi pelayanan publik mengacu pada pasal 24 UU nomor 37 tahun 2008 Ombudsman akan melakukan pemeriksaan persyaratan formil terlebih dahulu untuk kemudian dianalisa dan ditentukan langkah selanjutnya antara lain klarifikasi tertulis, langsung atau investigasi lapangan. Ombudsman RI Perwakilan Jawa Tengah memiliki wewenang mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara

negaradan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh BUMN,BUMD,BHMD serta badan swasta atau perorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan atau anggaran dan belanja daerah.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data maka penulis dapat menarik simpulan sebagai berikut:

1. Birokrasi lama yang selalu berbelit belit dan kurang efisien mulai kurang efektif diaplikasikan di jaman yang semakin modern, oleh karena itu muncul konsep baru dalam dunia birokrasi yaitu reformasi birokrasi dalam konsep reformasi birokrasi perubahan dimulai. Penggunaan teknologi, proses birokrasi yang semakin ringkas, pelayanan yang semakin ramah mulai dilaksanakan setiap instansi pemerintahan. Salah satu meningkatkan kinerja birokrasi baru banyak program program diluncurkan untuk mengajak instansi terus melakukan percepatan reformasi birokrasi. Untuk mencapai kinerja yang diharapkan dari gerakan reformasi birokrasi utamanya di daerah paradigma lama harus ditinggalkan dan memulai dengan gerakan baru untuk menunjang pemerintahan (daerah) yang lebih baik dan berkerja secara maksimal.
2. Keterlibatan masyarakat luas dalam pembuatan kebijakan juga memiliki arti positif bagi seorang pemimpin, masyarakat akan memberikan masukan terbaik bagi sebuah kebijakan karena nantinya kebijakan tersebut juga akan berlaku di masyarakat. Salah satu kota yang berhasil menerapkan reformasi birokrasi adalah kota Tegal. Salah satu program reformasi birokrasi terbaru kota Tegal adalah Zona Integritas menuju wilayah bebas korupsi dan birokrasi melayani. Zona integritas merupakan predikat yang diberikan kepada Instansi Pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah

Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. Reformasi birokrasi di BP2T dan RSUD Kardinah sendiri berjalan baik dan terus meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Kantor BP2T dan Kardinah tiap tahun meningkatkan fasilitas untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat. Fasilitas yang ada seperti loket antrian, ruang tunggu, petugas yang ramah, dokter siaga 24 jam, kantor bpjs yang ada di rsud kardinah juga membantu masyarakat untuk mengurus BPJS. Keberhasilan reformasi birokrasi tidak lepas dari peran kepemimpinan daerah seperti penulis jelaskan.

Reformasi birokrasi yang berjalan di Kota Tegal sudah berjalan dengan baik karena adanya komitmen pemerintah daerah sejak awal masa reformasi hingga sekarang untuk senantiasa meningkatkan pelayanan birokrasi yang baik kepada masyarakat karena pada hakikatnya birokrasi yang baik adalah birokrasi yang melayani masyarakat tanpa pandang bulu, cepat, efektif dan efisien.

F. DAFTAR RUJUKAN

A. Buku

- Dennis A. Rondinelli dan G. Shabbir Cheema, Implementing Decentralization Policies: An Introduction, dalam G. Shabbir Cheema dan Dennis Rondinelli (editors), *Decentralization and Development Policy Implementation Countries*, Sage Publications, 1983 Beverly Hills, London, New Delhi
- Dwiyanto Agus, 2011, *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama
- Haris, Syamsudin, 2005, *Desentralisasi dan otonomi daerah: Desentralisasi, Demokratisasi dan Akuntabilitas Pemerintahan Daerah*, Jakarta, LIPI Press
- Harsasto, Priyatno : Kepemimpinan Lokal dan Tata Kelola Pemerintahan yang baik dalam Astuti, Sunu Retno, (ed), 2014, *Penguatan Governance dan kelembagaan dalam meningkatkan daya saing bangsa*, (hlm 251-292) Semarang :Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Locke, Edwin A, 1997, *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta, Mitra Utama
- M, Andy Ramses (ed), 2009, *Pemerintahan Daerah di Indonesia*, Jakarta, Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia (MIPI)
- Moleong. Lexy. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Fadel, 2008, *Reinventing Local Government: Pengalaman Dari Daerah*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Noor, Muhammad, 2012, *Memahami Desentralisasi di Indonesia*, Jogjakarta, Interpena
- Osborn, David dan Ted Gaebler, 2011, *Mewirauahakan Birokrasi Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik* , Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo
- Osborne David, dan Peter Plastrik, 2004, *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Jakarta, CV Teruna Grafika
- Robbins, Stephen P, 2008, *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Salemba Empat

- Said, M.Mas'ud 2010, *Birokrasi di Negara Birokratis*, Malang, UMM Press
- Setiawan, Irfan, 2014, *Rekonstruksi Birokrasi Pemerintahan Daerah*, Jatinangor, Institut pemerintahan Dalam Negeri
- Setiyono, Budi, 2004, *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*, Semarang, Puskodak Undip
- Siagian, Sondang P, 2002, *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta, Penerbit Gunung Agung
- Sinambela, Lijan Poltak, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik*, Jakarta, PT Bumi Aksara
- Stephen P Robbins, & Judge, Timothy A, 2008 *Perilaku organisasi*, Jakarta, Salemba Empat
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&Di*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyani, dan Ambar Teguh, 2004, *Memahami Good Governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gava Media
- Sunarno, siswanto, 2009, *Hukum Pemerintahan Daerah di Indonesia*, Jakarta, Sinar Grafika
- Thoha, Miftah, 2008 *Birokrasi dan Politik di Indonesia*, Jakarta, Raja Grafindo Persada

B. Jurnal

- Ahmad, Badu, kondisi birokrasi di indonesia dalam hubungannya Dengan pelayanan publik, 2008, Jurnal Administrasi Publik, volume IV no. 1, <https://www.scribd.com/document/323980582/Jurnal-Birokrasi-dan-Pelayanan-Publik-Badu-Ahmad>. Diakses pada 20 September 2016
- Bhardan, Pranab, 2002, Decentralization Of Governance and Development, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, No. 4, <http://links.jstor.org/sici?sici=08953309%28200223%2916%3A4%3C185%3ADOGAD%3E2.0.CO%3B2-8> diakses pada tanggal 15 September 2016
- Hayat, 2014, Konsep kepemimpinan dalam reformasi birokrasi: Aktualisasi pemimpin dalam pelayanan publik menuju *good governance*, Jurnal Borneo Administrator / Volume 10 / No. 1 / 2014,

<http://www.samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/viewFile/166/156>. Diakses pada 13 September 2016

- Kahar, A Irawaty, 2008, Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi, *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi, Vol.4, No.1*, http://journaldatabase.info/download/pdf/konsep_kepemimpinan_dalam_perubahan. Diakses pada tanggal 13 September 2016
- Razak, Arman. New Public Service (Perspektif Mutakhir dalam Pelayanan Publik) (artikel)
- <http://setda.tegalkota.go.id/images/stories/Produkhukum/perwal/2008/Perwal%2030%20Tahun%202008%20-%20Tupoksi%20Lemtek.pdf> diakses pada 16 Desember 2016
- <http://setda.tegalkota.go.id/images/stories/Produkhukum/perwal/2009/Perwal%2002%202009%20%20Pola%20Mekanisme%20Pelayanan%20BP2T.pdf> diakses pada 16 Desember 2016

D. Internet

- <http://www.serbapolitik.tk/2016/01/perbandingan-new-public-management-dan.html#> diakses pada tanggal 25 Mei pukul 01.25 WIB
- (<http://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>) diakses pada tanggal 17 Mei pukul 22.30 WIB
- <http://ced.petra.ac.id/index.php/man/article/viewFile/16505/16497>
- <http://bangka.tribunnews.com/2015/12/01/data-kpk-hingga-juni-2015-180-pejabat-daerah-sangkut-korupsi> diakses pada 17 September 2016 pukul 19.25 WIB
- <http://dishubkominformo.tegalkota.go.id/component/content/article/121-pemkot-sosialisasi-simaya>. Diakses pada 9 September 2016 pukul 12.20 WIB
- <http://jateng.metrotvnews.com/peristiwa/PNgORDAN-wali-kota-tegal-raih-penghargaan-inspiration-women-award>. Diakses pada 9 September 2016 pukul 14.10 WIB

- www.mediarakyat99.com/2016/08/disdukcapil-kota-tegal-dapat.html diakses pada 10 September 2016 pukul 19.15 WIB
- <http://jateng.tribunnews.com/2016/05/05/rsud-kardinah-dan-bp2t-kota-tegal-jadi-pilot-project-pembangunan-zona-integritas> diakses pada 11 September 2016 pukul 23.00 WIB
- <http://pemerintah.net/area-perubahan-reformasi-birokrasi-2015-2019/> diakses pada 1 November 2016 pukul 11.00 WIB
- <http://pemerintah.net/agenda-prioritas-reformasi-birokrasi-2015-2019/> diakses pada 1 November 2016 pukul 12.10 WIB
- <http://pemerintah.net/capaian-reformasi-birokrasi-2010-2014/> diakses pada 2 November pukul 09.00 WIB