

Pembaharuan Organisasi Sektor Publik dalam Perspektif Pemerintahan Daerah

Basuki Rahmat

Dosen STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

Email : basukitsm@yahoo.com

Abstrak

Reformasi dan perubahan dalam pemerintahan saat ini bukan merupakan fenomena baru bagi organisasi publik, hal tersebut dikarenakan upaya tersebut telah lama dilakukan sebagai upaya adanya perubahan dan reorganisasi. Reformasi dan perubahan memiliki perbedaan dalam organisasi publik, dimana reformasi sebagai upaya aktif dari para pemangku kebijakan untuk mengubah karakteristik birokrasi, sedangkan perubahan mengarah kepada dampak yang terjadi atas pelaksanaan reformasi yang digulirkan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang reformasi dan perubahan organisasi sektor publik yang terjadi dalam di daerah. Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif sebagai suatu metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan masalah yang muncul pada masa sekarang atau yang sedang berlangsung, dengan tujuan untuk menggambarkan apa yang terjadi sebagaimana mestinya ketika penelitian itu dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan reformasi birokrasi dalam Pemerintah daerah telah berjalan dengan cukup baik, diantaranya dengan menerapkan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai pelaksanaan dari manajemen kinerja sektor publik. Secara umum reformasi birokrasi yang dilaksanakan telah memberikan perubahan cukup baik, meskipun peningkatannya belum signifikan yang menunjukkan masih diperlukan perbaikan-perbaikan terutama dalam pelayanan sektor publik.

Kata Kunci: *Reformasi, Pembaharuan, dan Sektor Publik.*

Abstract

Reform and change in government today is not a new phenomenon for public organizations, this is because these efforts have long been carried out as an effort to change and reorganize. Reform and change have differences in public organizations, where reform is an active effort from policy makers to change the characteristics of the bureaucracy, while change leads to the impact that occurs on the implementation of the reforms that are rolled out. This study aims to analyze the reforms and organizational changes in the public sector that occur in the regions. The method used is descriptive method as a research method used to describe problems that arise in the present or ongoing, with the aim of describing what happened as it should when the research was conducted. Based on the results of the study, it shows that bureaucratic reform in local government has been going quite well, including by implementing the Performance Accountability System for Government Agencies as the implementation of public sector performance management. In general, the bureaucratic reforms that have been implemented have provided quite good changes, although the increase has not been significant which indicates that improvements are still needed, especially in public sector services.

Keywords: *Reform, Reform, and the Public Sector.*

PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia telah mengintensifkan upaya untuk menggulirkan strategi reformasi birokrasi sebagai upaya membenahi seluruh jajaran birokrasinya dari pusat sampai ke daerah. Upaya berkelanjutan untuk mereformasi birokrasi merupakan salah satu dari tujuh prioritas yang diidentifikasi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Indonesia (2020-2024) sebagai bagian dari transformasi pemberian layanan publik dan penguatan lingkungan politik dan hukum, keselamatan dan keamanan. Upaya reformasi muncul sebagai tanggapan atas kritik terhadap kualitas desain dan implementasi kebijakan oleh aparat sipil negara di Indonesia.

Sutmuller dan Setiono (2011) berpendapat bahwa kemenangan cepat untuk keuntungan kebijakan (berfokus pada jalan, jembatan, dan bangunan) cenderung lebih diprioritaskan daripada pembuatan kebijakan berbasis bukti secara lebih umum, dan pada preferensi kebijakan yang menghasilkan lebih banyak manfaat tidak berwujud (penelitian), pengembangan kapasitas, layanan, dll.) secara khusus. Sementara kerangka peraturan dapat menentukan bahwa penilaian dan tinjauan harus dilakukan dalam desain kebijakan, perumusan peraturan dan implementasi kebijakan, dalam praktiknya hanya penilaian terbatas dari kebijakan dan keputusan yang ada yang telah dilakukan.

Upaya reformasi birokrasi pertama dimulai di Departemen Keuangan 10 di kantor pajak di bawah pemerintahan Megawati pada tahun 2002, dan hal tersebut merupakan hasil langsung dari *Letter of Intent* antara Dana Moneter Internasional dan Pemerintah Indonesia tentang reformasi administrasi perpajakan, yang dilakukan antara tahun 1997 dan 2003 (Stewart dan Jogarajan, 2004). Namun, proyek percontohan mendapatkan momentum di bawah pemerintahan Yudhoyono pertama, ketika Sri Mulyani diangkat menjadi Menteri Keuangan (2005-2010). Kementerian Keuangan “sebagai proyek percontohan untuk memimpin reformasi birokrasi, daripada menunggu reformasi pemerintah yang terpusat” (McLeod 2008).

Reformasi birokrasi sebagai prioritas utama dalam 11 prioritas pembangunan memberikan peta jalan untuk prioritas kebijakan. Prioritas-prioritas ini telah diterjemahkan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional dan modalitas implementasi lainnya seperti Grand Design Strategi Reformasi Birokrasi dan Keputusan Presiden 14/2010 membentuk birokrasi Komite Pengarah Reformasi Nasional untuk masa jabatan presiden kedua dari 2009-2014. Pada bulan Desember 2010, Rencana Besar reformasi birokrasi 2010-2025 diluncurkan dengan peraturan presiden dan dilengkapi dengan peta jalan lima tahun (2010-2014) dengan undang-undang 1999, dan undang-undang kepegawaian yang baru akhirnya disahkan pada tahun 2014 (Elisabeth et al., 2016).

Sasaran strategi Grand Design: Rasionalisasi pengangkatan manajerial dan administratif (struktural) dalam jangka panjang, strategi Grand Design reformasi pengangkatan birokrasi bertujuan untuk merasionalisasi jumlah pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan administratif atau manajemen (pengangkatan struktural) lebih diprioritaskan pada jabatan yang ditunjuk daripada jabatan fungsional yang memiliki keterampilan (Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020). Tjiptoherijanto (2006) menjelaskan sebagai tanggapan terhadap “struktur organisasi birokrasi Indonesia yang dipandang gemuk, lambat, tidak transparan dan tidak akuntabel” dan bahwa ada kebutuhan untuk merasionalisasi atau memperkecil birokrasi untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas, memperkuat etos profesionalisme dan memiliki jenjang karir yang jelas dalam pelayanan publik untuk menjawab klaim bahwa birokrasi Indonesia di tingkat eksekutif dipolitisasi.

Reformasi bertujuan untuk melakukan perubahan-perubahan mendasar dalam birokrasi di Indonesia dan tentunya terdapat perubahan dalam memberikan pelayanan publik. Penting untuk membedakan antara reformasi dan perubahan dalam organisasi publik, dimana reformasi dilihat sebagai upaya aktif dan disengaja oleh para pemimpin politik dan administratif untuk mengubah karakteristik struktural atau budaya suatu organisasi, sedangkan perubahan merupakan apa yang sebenarnya terjadi pada fitur-fitur yang termuat dalam reformasi tersebut. Perubahan seringkali

merupakan proses bertahap dalam organisasi, terjadi melalui kegiatan rutin dan sedikit demi sedikit, tetapi kadang-kadang bisa menjadi pergolakan yang tiba-tiba dan intens, yang potensinya telah terakumulasi selama periode waktu yang lebih lama (Yusron, 2018).

Perubahan yang diharapkan dengan adanya reformasi menjadi tugas dan tanggung jawab daripada para pemimpin serta para pemangku kebijakan lainnya ketika memutuskan untuk menerapkan reformasi dalam setiap organisasi publik, dan apa yang terjadi dengan karakteristik struktural atau budaya yang ada ketika perubahan organisasi terjadi setelah menerapkan reformasi birokrasi. Terdapat aspek penting dalam menerapkan reformasi, diantaranya kepemimpinan, desain struktur organisasi formal, manajemen sumber daya manusia, budaya organisasi dan lingkungan kerja, proses kerja, dan pengawasan keuangan (Falahuddin & Frinaldi, 2020). Hasil penelitian [Yusriadi](#) (2017) menyimpulkan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan, dari aspek kelembagaan pelayanan perizinan berupa one stop shop, dimana aspek sumber daya manusia yaitu kualifikasi pegawai yang ada belum sesuai dengan kebutuhan organisasi, disiplin dan tanggung jawab pegawai masih relatif lemah, aspek sistem dan prosedur yang umumnya memungkinkan penyelesaian melebihi waktu yang ditentukan, adanya diskriminasi dan inkonsistensi.

Desain struktur organisasi formal tergantung pada derajat dan bentuk spesialisasi dan koordinasi dan pada kenyataan bahwa bentuk organisasi birokrasi melibatkan hierarki, rutinitas dan pembagian kerja. Karakteristik struktural ini juga dapat diterapkan pada cara proses reformasi diatur di dalam dan di antara organisasi publik. Berkenaan dengan spesialisasi, urusan organisasi dapat dilimpahkan pada jabatan dan unit yang khusus dirancang untuk tugas organisasi, misalnya unit pengembangan organisasi atau jabatan dan unit yang fungsinya menyangkut bagian tertentu dari masyarakat. Spesialisasi profesional ini tergantung pada jumlah posisi dan unit ini dan jumlah organisasi yang mereka layani. Koordinasi melibatkan menghubungkan reformasi organisasi untuk jenis lain dari tugas dan keputusan dalam suatu organisasi atau reformasi organisasi di organisasi lain.

Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam suatu penelitian menjelaskan kurang berjalan dengan baik dikarenakan kurangnya dukungan peralatan dan infrastruktur yang tidak memadai dengan tingkat pendidikan sumber daya manusia yang masih rendah ([Iriawan](#), 2019). Reformasi organisasi di sektor publik selama dua dekade terakhir sering dikaitkan dengan *New Public Management* (NPM). Perbedaan antara sektor publik dan swasta menekankan pada manfaat besar dengan mengadopsi model organisasi dan bentuk pengawasan, dimana organisasi swasta lebih ketat dibandingkan dengan organisasi sektor publik. Dasar-dasar teoritis NPM cukup beragam, menggabungkan unsur-unsur ekonomi kelembagaan baru dan manajerialisme.

Sebagai upaya mewujudkan *good government*, reformasi birokrasi merupakan hal yang harus dilakukan sejak awal. Birokrasi sebagai komponen pemerintahan harus direduksi menjadi fungsi, tugas dan prinsip pelayanan publik. Untuk mengembangkan pelayanan publik yang bercirikan praktik *good governance*, tentunya banyak aspek yang perlu dibenahi dalam birokrasi publik. Dalam pelaksanaan otonomi daerah saat ini, dimana setiap daerah diberikan kewenangan untuk mengelola daerahnya sendiri berdasarkan kemampuan sumber daya yang dimilikinya, dalam melaksanakan reformasi birokrasi khususnya dalam upaya memberikan pelayanan publik masih mengalami berbagai tantangan dan hambatan yang dapat dilihat dari beberapa aspek.

METODE

Metode yang digunakan yaitu metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang diteliti. Metodologi deskriptif ini lebih menitikberatkan tentang apa yang menjadi topik penelitian daripada mengapa atas yang terjadi pada topik penelitian. Metode penelitian deskriptif berfokus terutama pada penggambaran sifat segmen demografis, tanpa berfokus pada mengapa fenomena tersebut terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

tentang reformasi birokrasi dan perubahannya yang terjadi dalam pemerintahan daerah.

Penelitian ini termasuk kepada penelitian studi kasus, dimana fokus terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam Pemerintahan Daerah setelah adanya reformasi birokrasi. Data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber, mulai dari media cetak, elektronik, dokumen dan peraturan perundang-undangan yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan melalui pendalaman yang menjadi fokus penelitian yang selanjutnya diberikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan reformasi birokrasi yang digulirkan oleh Pemerintah telah berjalan dari tingkat pusat sampai ke tingkat daerah, dan dalam kenyataan belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada saat menganalisis apa yang terjadi dalam proses reformasi dan perubahan dalam organisasi publik dari sudut pandang instrumental berbasis hierarki, mungkin relevan untuk memulai penyelidikan dengan memeriksa arah organisasi dan otoritas yang lebih tinggi yang dapat menggunakan organisasi tersebut. Reformasi birokrasi sebagai upaya untuk membawa perubahan dalam suatu lembaga pemerintahan terutama dalam organisasi sektor publik, yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang langsung berhubungan dengan masalah-masalah publik.

Reformasi birokrasi membutuhkan proses manajemen yang baik dalam mencapai perubahan yang diharapkan. Proses manajemen perubahan yang sedang berlangsung setelah penunjukan dan penempatan analis kebijakan meliputi perencanaan komunikasi dan komunikasi yang konstruktif, pembinaan dan pelatihan manajer untuk manajemen perubahan, pelatihan dan pengembangan pelatihan pegawai, perencanaan dan pengelolaan sumber daya dalam organisasi, pengembangan sumber daya manusia, pengumpulan data, dan melakukan analisis umpan balik dan tindakan korektif, serta memberikan pengakuan terhadap pegawai yang berprestasi dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan karirnya.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada saat ini ibarat buah simalakama manakala dihadapkan pada pilihan dua tipologi birokrasi, yakni birokrasi weberian dan birokrasi patrimonial. Birokrasi weberian dirumuskan Max Weber sebagai salah satu bentuk organisasi rasional yang bercirikan hierarkhis, menuntut keahlian spesifik, berdasarkan kewenangan legal, bersifat impersonal, dan menganut merit system. Birokrasi weberian dimaksudkan untuk memperlancar pengurusan oleh suatu organisasi. Sementara ciri birokrasi patrimonial dirumuskan Karl D Jackson dari hasil penelitiannya di Indonesia, yakni birokrasi bersandarkan pada nilai-nilai primordial, hubungan warga birokrasi bersifat patron-klien, bersifat personal, kewenangan disusun berdasarkan hubungan-hubungan pribadi, dan mengabaikan merit system. Birokrasi patrimonial jelas merupakan penyimpangan dari tipe ideal birokrasi weberian.

Para kepala daerah dalam salah satu janji kampanyenya biasanya akan melakukan pembaruan birokrasi pemerintahan sebagai salah satu upaya mengatasi stagnasi atau kemandegan pembangunan. Sudahkah dipenuhi janji kampanye dari seorang Kepala Daerah terpilih, hal tersebut merupakan pertanyaan yang sangat pelik dan sangat relatif untuk dijawab. Agenda pembaruan birokrasi yang dicanangkan pada awal pemerintahan sangatlah strategis. Hanya, tampaknya upaya yang dilakukan masih tertatih-tatih dan bersifat tambal sulam (*incremental*). Pembaruan birokrasi pemerintah daerah memang tidak dapat dilakukan secara leluasa oleh daerah karena regulasi yang menyangkut birokrasi pemerintah daerah masih diatur secara sentralistik.

Ikhwil pembaruan birokrasi pemerintah ada beberapa hal yang menonjol. Pertama, diberlakukannya sistem layanan pengadaan barang dan jasa secara elektronik (LPSE). Sejak dirintis 2008 sampai 2009, pengadaan barang secara elektronik sudah mencakup 75 persen. Tender elektronik ini dinilai cukup berhasil menekan peluang korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), baik yang dilakukan

aparatus maupun penyedia jasa. Sistem ini sekaligus menjadi sarana seleksi alamiah untuk menyaring penyedia jasa yang benar-benar merupakan wirausaha sesungguhnya. Lewat pemberlakuan LPSE ini paling tidak perilaku koruptif mulai dapat dikurangi. Kedua, diberlakukannya insentif berbasis kinerja (IBK) dalam bentuk tunjangan perbaikan penghasilan (TPP) bagi para pegawai negeri sipil (PNS), baik yang menduduki jabatan struktural, fungsional, maupun yang tidak memiliki jabatan.

Berkaitan hal tersebut di atas dilakukan sebagai upaya perbaikan kesejahteraan pegawai melalui efisiensi berupa penghapusan honorarium berbagai kegiatan yang selama ini diberikan tanpa kejelasan ukuran kinerja. Meski demikian, ke depan sistem IBK-TPP ini masih harus disempurnakan karena skala tunjangan dari tertinggi (Rp 40 juta bagi eselon I per bulan) ke terendah (Rp 3 juta per bulan bagi PNS non-eselon) terlampaui jomplang. Idealnya pemberian imbal jasa dari skala tertinggi ke terendah satu berbanding empat atau maksimal lima. Ketiga, membentuk pusat pelayanan perizinan terpadu satu pintu (*one stop service*) sebagai upaya memberikan pelayanan lebih baik kepada para calon investor yang akan melakukan investasi di Jabar. Keempat, melakukan restrukturisasi tugas dan fungsi unit kerja pelayanan berupa unit pelaksana teknis dinas/badan (UPTD/B) sebagai ujung tombak pemberian pelayanan.

Kelima, reorganisasi struktur pemerintahan. Postur struktur organisasi pemerintahan daerah (SOPD) itu sendiri tampaknya masih kurang efisien, terlalu gemuk, meski secara aturan dibenarkan mengambil pola maksimal dalam menetapkan SOPD-nya. Namun, ke depan strukturnya bisa lebih dirampingkan, misalnya jabatan asisten cukup tiga, dinas cukup tujuh, badan cukup tiga. UPTD direposisi dan direstrukturisasi jadi unit-unit fungsional yang didorong agar lebih mandiri dengan tugas sebagai ujung tombak pelayanan publik. Pemerintah Daerah tampaknya belum melakukan reposisi, restrukturisasi, dan revitalisasi keberadaan badan usaha milik daerah dan yayasan yang bernaung di bawah pemda. Ini harus menjadi agenda prioritas ke depan dalam rangka efisiensi dan efektivitas fungsi.

Keenam, penempatan kembali (*replacement*) para pejabat bereselon strategis di birokrasi, mulai eselon II sampai eselon IV setelah diberlakukannya SOPD baru. Ini sudah dimulai sejak awal dengan mutasi, rotasi, serta promosi besar-besaran dan menyeluruh sehingga berkesan merombak total penempatan para pejabat birokrasi. Namun, pembaruan di sektor ini tampaknya dilakukan sangat hati-hati dan kompromistis. Memang tidak mudah memilih dan menempatkan orang dalam suatu jabatan, tetapi yang harus menjadi patokan adalah menjamin transparansi, berorientasi kinerja, menopang berjalannya merit system, serta sejauh mungkin menghindari *spoil system*. *Spoil system* cenderung membuahkan birokrasi patrimonial yang pro-KKN, sementara merit system membuahkan profesionalisme dan anti-KKN.

Wajar apabila mencoba melakukan *outsourc*e beberapa pejabat eselon ini dari luar, baik itu dari kalangan pemerintah kabupaten/kota maupun kalangan akademisi perguruan tinggi negeri. Sebab, memang untuk saat ini birokrasi publik hanya dapat diisi para PNS yang memenuhi syarat golongan, kepangkatan, dan masa kerja tertentu sebagai bentuk ikhtiar pembaruan birokrasi dari sisi perbaikan kultur dan persaingan sehat. Akhirnya, mengontrol dan melakukan pembaruan birokrasi publik bukanlah pekerjaan mudah, tetapi harus dilakukan terus-menerus. Caranya, pertama, dengan komitmen yang kuat dan konsisten dari para pemimpin politik untuk melakukan pembaruan dan berorientasi memberikan pelayanan publik yang terbaik. Kedua, pemimpin politik mampu menempatkan orang-orang pilihan yang berkinerja tinggi dan pekerja cerdas sebagai pionir untuk melakukan pembaruan di setiap unit birokrasi publik. Mereka harus siap memulai dan menularkan budaya birokrasi yang profesional, anti-KKN, dan berorientasi melayani publik.

SIMPULAN

Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan upaya untuk melaksanakan perubahan mendasar terhadap sistem pemerintahan, terutama pada aspek kelembagaan, proses bisnis dan sumber daya manusia. Dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi yang digulirkan oleh Pemerintah belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan, khususnya reformasi birokrasi pada organisasi sektor publik dalam Pemerintahan Daerah. Terdapat perubahan setelah adanya reformasi birokrasi namun belum terdapat peningkatan yang signifikan.

Model restrukturisasi organisasi pemerintah daerah berbasis pelayanan publik mampu menjadi solusi bagi permasalahan di atas. Dalam model ini, pemerintah pusat mesti mengeluarkan kebijakan penataan kembali organisasi pemerintah daerah yang bersifat makro-strategis saja, bukan teknis-operasional. "Makro-strategis di sini dimaksudkan sebagai kerangka dasar dan arah yang dituju, yakni bahwa penataan organisasi pemerintah daerah bertujuan untuk menciptakan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan publik bagi masyarakat daerah.

Selanjutnya, pemerintah daerah dan DPRD mengadakan public hearing dan melibatkan partisipasi aktif komponen-komponen dalam masyarakat untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan isu-isu strategis yang menyangkut masalah pelayanan publik bagi warga masyarakat daerah (need assessment of public service), merencanakan besaran organisasi perangkat daerah sebagai "wadah" untuk membuat solusi terhadap isu-isu strategis yang menyangkut masalah pelayanan publik bagi warga masyarakat daerah berdasar job analysis yang bertumpu pada need assessment of public service, menata susunan SOPD (satuan organisasi perangkat daerah) berdasar analisis beban kerja berdasar job analysis yang bertumpu pada need assessment of public service. "Jika sebuah SOPD memiliki fungsi pelayanan publik bagi masyarakat lebih besar, maka susunan organisasinya lebih besar pula dan menyusun dan mengesahkan rancangan peraturan daerah tentang struktur organisasi dan tata kerja pemerintah daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Elisabeth, Adriana, Sambodo, Maxensius T., Hidayat, Agus Syarip, Syafarani, Tri Rainny, Muna, M. Riefqi, Wuryandari, Ganewati, & Luhulima, C. P. F. (2016). *Grand Design: Kebijakan Luar Negeri Indonesia (2015-2025)*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Falahuddin, Falahuddin, & Frinaldi, Aldri. (2020). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Padang Panjang. *Jurnal Teori Dan Riset Administrasi Publik*, 4(1), 13–19.
- Nurhestitunggal, Mochamad, & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoritis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4(1), 1–20.
- Yusron, Mohammad Yanal. (2018). Reformasi Pelayanan Publik (Studi Pada Kualitas Pelayanan Penenerbitan paspor di Kantor Imigrasi kelas II Jember). Universitas Brawijaya.
- Iriawan. 2019. Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus UPTB Samsat Kabupaten Biak Numfor). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kolaborasi/article/view/2290>
- McLeod Pearson. 2008. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Salemba.
- Miranda Stewart, Sunita Jogarajan. 2004. *The International Monetary Fund and Tax Reform*. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=HMdb5wwAAAAJ&citation_for_view=HMdb5wwAAAAJ:Se3iqnhoufWC
- Sutmuller, P. M. and Setiono, I. 2011. Diagnostic on Evidence-based Public Policy Formulation under Decentralisation. *Australian-Indonesia partnership Revitalising Indonesia's Knowledge Sector for Development*
- Tjiptoherijanto, Prijono, 2009. Dimensi Kependudukan Dalam Pembangunan Berkelanjutan. Disampaikan pada Acara Inagurasi Forum Parlemen Indonesia untuk Pembangunan dan Kependudukan dan Seminar Sehari "Kependudukan dan Pembangunan Berkelanjutan". Jakarta, pp. 1–7
- Yusriadi. 2017. Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). <https://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/4954>