

# MATRA PEMBARUAN

Jurnal Inovasi Kebijakan

jurnal.kemendagri.go.id/index.php/mp

e-ISSN: 2549-5283

p-ISSN: 2549-5151

Matra Pembaruan 3 (2) (2019): 99-108

DOI:

[10.21787/mp.3.2.2019.99-108](https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108)

**Keywords:** Bureaucratic Reform, Innovation, GRMS, e-governance

**Kata Kunci:** Reformasi Birokrasi, Inovasi GRMS, e-governance

## \*Korespondensi

Phone : +62 852 2700 1825

Email : 01arifsofianto@gmail.com



BADAN PENELITIAN  
DAN PENGEMBANGAN  
(BPP) KEMENTERIAN  
DALAM NEGERI

Jl. Kramat Raya No 132, Jakarta Pusat,  
10450

© Arif Sofianto



This work is licensed under the  
Creative Commons Attribution  
Non Commercial Share Alike 4.0  
International License.

## INOVASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN BERBASIS APLIKASI DIGITAL DI PROVINSI JAWA TENGAH

**Arif Sofianto\***

Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan  
Daerah Provinsi Jawa Tengah

Jl. Pemuda No 127-133, Semarang, Jawa Tengah 50132, Indonesia

Dikirim: 20 Juni 2019; Direvisi: 27 September 2019;

Disetujui: 16 Oktober 2019

## Abstract

*Bureaucratic reform is faced with the challenges of the digital age, where the government apparatus is required to be able to work in accordance with the development of information technology. Central Java Provincial Government develops digital applications in order to support bureaucratic reform, namely the Government Resources Management System (GRMS). The purpose of this study is to analyze the use of the application, what are the constraints and how the development is needed. This research is in the form of descriptive, qualitative approach. Primary data comes from system users, and secondary data comes from the application system used. Data analysis was performed with a simultaneous model developed by Miles and Huberman. The existence of the GRMS application system so far has been enough to contribute to improving government performance, which is easier for local government administrators. The existence of the application changes the way it works but has not been able to change the mindset to encourage a change in work culture completely, which contributes to bureaucratic reform. On the other hand, application usage is hampered by user readiness, there is no synchronization between applications, and application performance is not optimal. The conclusion of the research is that government management innovation in the form of GRMS applications has been carried out in helping the administration of government. The obstacle faced is the readiness of the authorities because they are not accustomed to using digital systems, their behavior and work habits. Another obstacle is the still not optimal role of the application system to sustain all the needs of government management activities, as well as the integration between applications. The change needed is to build integration between applications, work culture reform as well as a system of incentives and disincentives for ASN and regional apparatuses.*

## Intisari

Reformasi birokrasi dihadapkan pada tantangan era digital, di mana aparatur pemerintah dituntut untuk mampu bekerja sesuai dengan perkembangan teknologi informasi. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengembangkan aplikasi digital dalam rangka mendukung reformasi birokrasi, yaitu *Government Resources Management System (GRMS)*. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis penggunaan aplikasi tersebut, apa kendala dan bagaimana pengembangan yang diperlukan. Penelitian ini berbentuk deskriptif, dengan pendekatan kualitatif. Data primer bersumber dari pengguna sistem, dan data sekunder berasal dari sistem aplikasi yang digunakan. Analisis data dilakukan dengan model

simultan yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Keberadaan sistem aplikasi GRMS selama ini sudah cukup memberikan sumbangan bagi perbaikan kinerja pemerintahan, yaitu mempermudah penyelenggara pemerintahan daerah. Keberadaan aplikasi tersebut mengubah cara kerja tetapi belum bisa mengubah pola pikir untuk mendorong perubahan budaya kerja seutuhnya, yang memberikan kontribusi pada reformasi birokrasi. Di sisi lain, penggunaan aplikasi terhambat kesiapan pengguna, belum ada sinkronisasi antar-aplikasi, dan kinerja aplikasi belum optimal. Kesimpulan dari penelitian adalah inovasi manajemen pemerintahan berupa aplikasi GRMS telah dijalankan di dalam membantu penyelenggaraan pemerintahan. Kendala yang dihadapi adalah kesiapan aparat karena belum terbiasa menggunakan sistem digital, perilaku dan kebiasaan kerja mereka. Kendala lain adalah masih belum optimalnya peran sistem aplikasi untuk menopang semua kebutuhan aktivitas manajemen pemerintahan, serta belum terintegrasinya antar-aplikasi. Perubahan yang diperlukan adalah membangun integrasi antar-aplikasi, reformasi budaya kerja serta sistem insentif dan disinsentif bagi ASN dan perangkat daerah.

## I. PENDAHULUAN

Birokrasi identik dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang terlalu besar, penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tidak ada standar yang pasti (Yusriadi & Misnawati, 2017, p. 100). Saat ini birokrasi harus mampu melaksanakan kebijakan publik yang efektif, efisien dan cepat, bermuara pada kualitas dan kecepatan pelayanan dan peningkatan daya saing (Cahyono, 2017). Salah satu isu penting dalam proses reformasi di Indonesia adalah perwujudan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui reformasi birokrasi, di mana rekam jejak birokrasi dianggap tidak profesional, tidak netral, dan sangat paternalistik yang menjadi akar korupsi, kolusi, dan nepotisme (Firnas, 2007, p. 27). Birokrasi juga harus melayani, sesuai paradigma *New Public Services* (NPS) yang menekankan pemerintah sebagai pelayan, melayani bukan mengarahkan, tidak dijalankan dengan prinsip bisnis (Denhardt & Denhardt, 2016). Menurut penelitian Taufan (2017) dampak reformasi birokrasi yang berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan di antaranya perubahan cara berpikir (*Mindset*) pegawai dari penguasa menjadi pelayan, serta meningkatkan pengawasan masyarakat terhadap kinerja birokrasi.

Salah satu indikator keberhasilan reformasi birokrasi adalah kecepatan birokrasi dalam pelayanan dengan memangkas regulasi, peraturan, maupun sistem yang menghambat, serta penggunaan sistem yang lebih tanggap. Hasil penelitian Nurbarani (2009) di Kota Surakarta menyatakan keberhasilan reformasi birokrasi karena gagasan program inovatif yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, serta adanya prinsip-

prinsip utama yang melandasi pelaksanaan *good governance* Kota Surakarta. Prinsip tersebut yaitu akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi masyarakat. Begitu pun pengaruh reformasi birokrasi dengan penerapan pelayanan satu pintu yang terlihat nyata adalah mempersingkat waktu pelayanan. Ada dua strategi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, yaitu *Comprehensive Strategy* dan *Incremental Strategy*. *Comprehensive Strategy* meliputi berbagai bidang cakupan seperti personil, anggaran, dan organisasi dan sangat ditentukan *political will* kepala daerah. Adapun *Incremental Strategy* adalah pendekatan reformasi birokrasi secara bertahap dan berurutan, karena reformasi dianggap sebagai salah satu proses (Ahmad, 2018).

Salah satu cara mengatasi masalah birokrasi adalah dengan "inovasi" (Andhika, 2017, p. 50). Pasalnya, inovasi dipandang sebagai kebutuhan karena dapat mengatasi masalah patologi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, memaksimalkan potensi aparatur, serta mengembalikan kepercayaan publik. Inovasi juga dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat. Aparatur pemerintah dituntut mampu bekerja sesuai dengan perkembangan teknologi tersebut. Teknologi menjadi hal cukup penting sebagai instrumen dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Hal ini didorong oleh tumbuhnya model komunikasi baru yang berkembang seiring pesatnya penetrasi internet dan media sosial. Data menunjukkan bahwa 132,7 juta orang (51,5%) penduduk Indonesia telah menggunakan internet, mayoritas pengguna internet di pulau Jawa mencapai 65 % (86,3 juta orang). Diprediksi angka tersebut meningkat tajam pada tahun-tahun mendatang (Cahyono, 2017).

Penerapan *e-governance* merupakan salah satu upaya yang perlu dilakukan. Untuk menyikapi hal tersebut, meskipun tidak semua jenis pelayanan publik dapat disediakan sepenuhnya melalui elektronik dalam bingkai *e-government*, tetapi faktanya sejauh ini banyak kegiatan pelayanan publik disediakan melalui elektronik (Holle, 2011). Beberapa negara seperti Amerika dan Inggris jauh menerapkan *e-government* dalam pelayanan publik (Indrajit, 2009, p. 8). Adapun manfaat nyata yang dirasakan seperti; 1) Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah; 2) Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas, 3) Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi, 4) Memberikan peluang bagi pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan baru, 5) Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang cepat dan tepat menjawab permasalahan, 6) Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan berbagai kebijakan publik.

Pada awal abad ke 21, berbagai gerakan menuju *e-government* telah dimulai, baik dalam skala mikro maupun makro. *E-government* juga menyentuh berbagai sektor, baik penyelenggaraan manajerial dan tata kelola pemerintahan, maupun pelayanan publik. Di banyak daerah, perjalanan *e-government* dimulai dari pemanfaatan teknologi informasi untuk memberikan informasi, penerangan, dan penyajian profil. Perkembangan selanjutnya, penggunaan teknologi informasi merambah ke penyediaan ruang partisipasi/pengaduan, penentuan kebijakan, bahkan tata kelola manajerial dan saluran utama pemberian layanan kepada masyarakat. Pada prinsipnya, reformasi birokrasi pada pelayanan publik harus berjalan karena merupakan pintu masuk menuju *good governance* menggunakan prinsip efektivitas dan efisiensi, demokrasi, transparansi, taat hukum, menghargai HAM, responsif, representatif, dan akuntabel (Akhmaddhian, 2012). Hasil *assessing* terhadap pengembangan *e-government* di Indonesia sejauh ini terdapat empat pemerintah daerah yang sudah sampai pada tahapan pemanfaatan, yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Gresik, dan Kota Surabaya (Yunita & Aprianto, 2018, p. 334).

Jawa Tengah merupakan satu-satunya provinsi di Indonesia yang telah menerapkan GRMS sebagai wujud komitmen reformasi birokrasi. Berbagai kemudahan seperti kecepatan pelayanan, transparansi, dan peningkatan kinerja birokrasi telah dapat diraih melalui *Government Resources Management System* (GRMS). Pemerintah Provinsi Jawa Tengah mengembangkan model GRMS sejak 2014 melalui Surat Keputusan Gubernur No 489 Tahun 2014. GRMS adalah bangunan sistem aplikasi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang merupakan perwujudan dari *e-Government*. Penerapan GRMS tersebut memiliki dasar pemikiran, korupsi telah menggurita dalam berbagai bentuk dan melibatkan banyak pihak dan telah menggerogoti keuangan negara. Untuk itu, perlu ada penyikapan, salah satunya dengan penataan pemerintahan yang baik (*good governance*). (Holle, 2011, p. 22) menyatakan, kontak langsung pelayanan memberi peluang yang besar terjadinya praktik maladministrasi, sedangkan *electronic government* melalui teknologi informasi dan komunikasi meminimalisasi kontak langsung tersebut.

Jika merujuk pada 8 area perubahan reformasi birokrasi sesuai Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 11 Tahun 2015 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019, GRMS berupaya memberikan kontribusi bagi perbaikan tata laksana, mental aparatur, pengawasan, dan akuntabilitas. Pada tahap awal implementasi GRMS ini, hal yang paling nampak

adalah adanya kecenderungan sikap resistensi dari aparat perangkat daerah. Hal ini terjadi karena adanya pergeseran yang cukup besar dari kinerja berbasis manual menjadi berbasis elektronik. Sistem yang semakin transparan, kontrol yang ketat dan *real time*, serta perubahan pola kerja harus dilakukan oleh aparat pemerintah. Pola ini tentu sangat berbeda dengan pola kerja sebelumnya yang cenderung tertutup, lamban, berbelit, sangat prosedural, dan rawan dengan manipulasi.

Sampai saat ini sistem GRMS sudah berjalan seperti diungkapkan oleh Komisioner Komisi Informasi Provinsi (KIP) Jateng, Zainal Abidin bahwa kecenderungan saat ini OPD Provinsi Jawa Tengah sudah mulai terbuka dalam transparansi anggaran, kebijakan, maupun kinerja. Menurut Kepala Perwakilan Ombudsman RI Jateng, Sabarudin Hulu sesuai kajian Ombudsman, pelayanan Pemprov Jateng sudah meningkat cukup baik (Huda, 2019). Namun meskipun sudah digunakan, masih muncul pertanyaan apakah GRMS sudah optimal digunakan dalam menjalankan pemerintahan di Jawa Tengah. Apakah sistem tersebut memberi keuntungan tertentu dibanding sistem sebelumnya. Perlu juga dikaji kendala yang masih dihadapi, dan adakah kekurangan atau kerugian ditetapkannya GRMS dibanding menggunakan sistem konvensional. Pertanyaan penting lainnya adalah apakah GRMS tersebut telah memberikan kontribusi bagi reformasi birokrasi di Jawa Tengah, apakah belum terdapat perubahan yang diharapkan, atau justru menurunkan kinerja pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan di atas, diperlukan *review* atas kinerja GRMS Jawa Tengah secara internal maupun eksternal. Secara internal, bagaimana bisa menjelaskan GRMS dalam mendorong reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, sekaligus mengidentifikasi secara lebih spesifik kekurangan-kekurangan yang masih timbul. Secara eksternal melakukan identifikasi layanan publik yang berhasil dilakukan dan diselesaikan melalui GRMS. Oleh sebab itu penelitian ini dilakukan dalam rangka memberikan kontribusi bagi perbaikan GRMS Jawa Tengah dalam konteks reformasi birokrasi. Sesuai dengan penjelasan di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana peran GRMS dalam mendorong reformasi birokrasi di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini juga bertujuan mengetahui pada aspek apakah sajakah GRMS memberikan pengaruh perbaikan, dan pada aspek apa saja yang masih kurang.

## II. METODE

Penelitian ini memiliki tujuan pada implementasi kebijakan, oleh sebab itu penelitian ini bersifat terapan. Melihat objek penelitian yang multidimensi menggambarkan berbagai hal

terkait implementasi kebijakan, maka penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif, dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Data dalam penelitian ini adalah data primer yang bersumber dari informan yaitu pengembang sistem (sekretariat GRMS), pengguna sistem (aparatur pemertintah Provinsi Jawa Tengah), dan data sekunder berasal dari dokumen dan regulasi yang terkait. Subjek penelitian adalah sistem aplikasi GRMS Jawa Tengah. Jawa Tengah dipilih karena satu-satunya pemerintah provinsi di Indonesia yang sudah menggunakan sistem ini. Analisis data dilakukan dengan model simultan yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Yaitu pengumpulan, pengolahan dan penyajian data secara simultan dalam rangka menghasilkan kesimpulan yang saling terkait (Usman & Akbar, 2008). Data hasil wawancara dan FGD dari informan digunakan untuk menjelaskan dampak GRMS terhadap pola pikir, budaya kerja, dan perubahan-perubahan yang terjadi dibanding sebelumnya.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Reformasi birokrasi merupakan suatu upaya untuk melakukan transformasi baik peran, posisi, maupun kapasitas kinerja birokrasi di dalam rangka mengemban fungsi negara dan pemerintahan. Reformasi Birokrasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu, terintegrasi, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) (Sedarmayanti, 2009). Upaya reformasi birokrasi dilakukan melalui perubahan mengarah pada pemerintahan yang lebih baik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dinamika kemajuan zaman. Hal ini penting karena dinamika perubahan harus disikapi dengan baik agar tercipta tertib bernegara dan bermasyarakat, di mana tugas birokrasi adalah menjalankan kewajiban negara kepada rakyatnya. Salah satu bentuk reformasi birokrasi adalah penggunaan teknologi informasi untuk memudahkan, mempercepat, dan meningkatkan transparansi, yaitu dengan konsep *e-government*. Sebagaimana dikemukakan Suhendra (2017) mengenai kota cerdas di Bandung dan Surabaya, bahwa konsep kota cerdas tidak lepas dari penggunaan sarana informasi dan teknologi. Dibutuhkan peran regulasi dan kerja sama yang baik antar unsur dengan mengedepankan prinsip kota cerdas dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat.

Menurut Indrajit (2009), pemicu utama tumbuhnya *e-government* dapat dirunut dari sejarah perkembangan global, yaitu: *Pertama*, era globalisasi yang datang lebih cepat dari perkiraan membuat banyak isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, transparansi, korupsi, *civil society*, *good corporate governance*, perdagangan

bebas, pasar terbuka, dan lain sebagainya perlu mendapat perhatian; *Kedua*, kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) terjadi yang sangat pesat di mana data, informasi, dan pengetahuan dapat diciptakan dengan sangat cepat dan disebarkan ke seluruh lapisan masyarakat; *Ketiga*, meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat karena membaiknya kinerja industri swasta. Ketiga faktor tersebut menjadi pemicu tumbuhnya kebutuhan penggunaan teknologi informasi dalam pemerintahan.

Selain reformasi birokrasi, isu utama pada era ini adalah inovasi di dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun pelayanan publik. Sururi (2017) menyatakan bahwa prinsip dan strategi utama untuk inovasi dalam pemerintahan adalah meliputi: 1) mengintegrasikan layanan; 2) desentralisasi pemberian layanan; 3) memanfaatkan kemitraan; 4) melibatkan warga negara; dan 5) memanfaatkan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Ciri kelima memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi merupakan keniscayaan seiring dengan perkembangan global, dengan apa yang disebut era *disruption*.

Komitmen reformasi birokrasi melalui inovasi di Jawa Tengah terwujud dalam pernyataan misi berupa mempercepat reformasi birokrasi yang dinamis serta memperluas sasaran ke pemerintahan Kabupaten/Kota. Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga telah mengeluarkan Peraturan Gubernur No 28 Tahun 2019 Tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Provinsi Jawa Tengah 2019-2023. Reformasi birokrasi yang diharapkan melalui tiga dimensi utama yaitu pelayanan publik yang semakin dinamis, efektivitas dan efisiensi manajemen pemerintahan, kapasitas kelembagaan, serta manajemen sumber daya manusia aparatur yang semakin baik. Pelayanan publik yang dinamis diimplementasikan dalam kerangka membangun *open government* dan pemerintahan yang responsif. *Open government* diwujudkan melalui keterbukaan informasi publik, transparansi, partisipasi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta meningkatkan komunikasi dan serapan aspirasi publik. Pemerintahan yang responsif berupa kecepatan dalam menyikapi aduan dan persoalan riil masyarakat. Pelayanan publik yang dinamis memiliki prinsip pelayanan yang mudah, murah, cepat, serta didukung inovasi dan teknologi informasi.

Indikator kinerja tujuan misi tersebut adalah Indeks Reformasi Birokrasi, dengan sasaran: 1) Meningkatnya kualitas pelayanan publik; 2) Meningkatnya efektivitas dan efisiensi manajemen pemerintahan; dan 3) Meningkatnya efisiensi kelembagaan dan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur yang baik. Terkait dengan



pelayanan publik, indikator yang akan dicapai adalah indeks kepuasan masyarakat dan indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Jawa Tengah pada 2018 sebesar 2,64, dan ditarget pada tahun 2023 menjadi 3,24. Dua strategi utama adalah *direct services* dan digitalisasi tata kelola pemerintahan. *Direct services* dilakukan melalui *road show* dan jemput bola sebagai upaya perwujudan *open government*. Di mana terdapat keterbukaan informasi publik, transparansi, partisipasi publik, komunikasi dan serapan aspirasi publik. Adapun digitalisasi pemerintahan dilakukan melalui pengembangan jaringan infrastruktur teknologi informasi, pengelolaan sistem informasi pemerintah berbasis elektronik (*e-government*) dan meningkatkan kemampuan ASN dalam penggunaannya.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga menjadi pemerintah daerah provinsi yang pertama kali menerapkan GRMS di sektor tata kelola manajemen pemerintahan, maupun pelayanan publik. GRMS adalah bangunan sistem aplikasi terintegrasi pemerintah Provinsi Jawa Tengah yang merupakan perwujudan dari *e-Government* di Jawa Tengah. Muara dalam sistem ini adalah integrasi antar data di dalam proses bisnis internal birokrasi yang notabene merupakan sistem pengelolaan keuangan pemerintah dalam menyokong pelayanan publik dan pembangunan sehingga tercipta monitoring dan evaluasi kinerja birokrasi secara *real time*.

GRMS berupaya memerangi korupsi dalam berbagai bentuk dengan melibatkan banyak pihak. Melalui sistem ini, baik pimpinan daerah, aparat, maupun masyarakat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan. Masyarakat dapat mengusulkan program/kegiatan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah secara langsung. Provinsi Jawa Tengah berupaya meningkatkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dalam mendukung Reformasi Birokrasi khususnya dalam rangka menciptakan transparansi. Gubernur menginstruksikan percepatan pembangunan infrastruktur TIK dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan pemanfaatan TIK yang optimal, diharapkan tercipta pola manajemen pemerintahan yang transparan. Dalam konteks administrasi pemerintahan, GRMS di Jawa Tengah juga merupakan salah satu tindak lanjut dari rekomendasi BPK terkait dengan standar akuntansi pemerintah berbasis akrual berdasarkan laporan keuangan Provinsi Jawa Tengah 2014. GRMS Jawa Tengah ini juga merupakan pelopor sistem integrasi manajemen pemerintahan.



Gambar 1.  
Roadmap Pengembangan GRMS Provinsi Jawa Tengah  
Sumber: <https://grms.jatengprov.go.id>

*Government Resources Management System* Provinsi Jawa Tengah, (GRMS) adalah bangunan sistem aplikasi terintegrasi pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Sistem ini merupakan perwujudan dari *e-Government* di Jawa Tengah. Sistem aplikasi yang terdiri atas; sistem *e-budgeting*, *e-project planning*, *e-Standardisasi Harga Barang (SHB)*, *e-penatausahaan*, *e-delivery*, *e-controlling*, *e-monev* dan *e-Governor Planning Handbook (GPH)*. Sistem ini dibangun dengan latar belakang sulitnya mengakses dan memperoleh data anggaran maupun realisasi program Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Melalui SK Gubernur No 489 Tahun 2014, terbentuk *government resources management system*. Saat ini, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah mampu melihat alur realisasi keuangan dan kinerja masing-masing SKPD secara *real time* melalui sistem *online*.

*E-planning* adalah sistem perencanaan pembangunan daerah yang berisi proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), usulan bantuan keuangan kabupaten/kota, usulan masa reses kepada anggota DPRD, usulan bantuan sosial, usulan hibah, dan usulan kepada gubernur. Sistem ini memungkinkan proses perencanaan program dan kegiatan pembangunan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dapat dilakukan secara cepat dan terpadu antar unit, dan melibatkan masyarakat. *E-budgeting* digunakan untuk merencanakan anggaran daerah dengan tujuan memberikan panduan dalam proses penyusunan APBD. Melalui *e-budgeting* bisa diketahui secara cepat kebutuhan anggaran dalam setiap tahunan, serta memudahkan melakukan pemantauan dan evaluasi.

*E-project planning* merupakan sistem yang dikembangkan untuk menyusun rencana pekerjaan pada setiap kegiatan yang telah di anggarkan. Melalui sistem ini pelaksanaan kegiatan bisa dipantau progresnya, serta dengan cepat diketahui masalahnya. *E-delivery* memuat data terkait terbentuknya sebuah kontrak. Dengan demikian perkembangan sebuah kontrak dapat dipantau secara *online*. *E-penatausahaan* mengakomodasi proses penatausahaan keuangan daerah provinsi

Jawa Tengah. Dengan sistem ini penatausahaan keuangan bisa dipantau dan dievaluasi setiap saat. *E-controlling* mencatat pengendalian pelaksanaan kegiatan di pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Kegiatan di setiap unit kerja dapat dipantau dengan cepat perkembangannya setiap bulan. *E-monev* memuat data target dan realisasi penganggaran seluruh SKPD. Dengan sistem ini, monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran bisa dilakukan dengan cepat dan tepat.

Begitu juga dengan *e-Standardisasi Harga Barang (SHB)* memuat daftar, jenis, spesifikasi teknis dan harga dari suatu barang/jasa. Melalui sistem ini pelaksana kegiatan dapat dengan mudah menentukan besaran anggaran dengan tepat sesuai standar yang berlaku. E-GPH merupakan aplikasi yang digunakan Gubernur untuk memantau usulan/perencanaan dari seluruh elemen di Jawa Tengah. Melalui sistem ini masyarakat memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan, khususnya mengusulkan program/kegiatan kepada Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Usulan masyarakat tersebut dilakukan secara personal maupun kelompok dan langsung ditampung untuk dipertimbangkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, GRMS merupakan sebuah sistem layanan aplikasi penyelenggaraan pemerintahan yang lengkap yang memuat berbagai informasi dan layanan aduan, seperti program badan atau dinas, sampai pada jumlah anggarannya. GRMS merupakan sebuah sistem aplikasi yang dianggap mampu memonitor secara *update* kinerja seluruh perangkat Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Tidak hanya para pejabat dan perangkat daerah, masyarakat juga bisa melakukan pengawasan secara langsung melalui sistem ini. Model ini diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi anggaran, meningkatkan pengawasan, serta meminimalisasi korupsi. Guna melengkapi bangunan sistem, GRMS dilengkapi dengan berbagai saluran aduan dan informasi yang memungkinkan masyarakat secara luas terlibat, melalui *call center*, *twitter*, *facebook*, *instagram*, *email*, *SMS center* dan *complaint handling* di lantai satu kantor Gubernur Jateng.

#### A. Kendala Penerapan Aplikasi

Sistem aplikasi ini dibangun mulai 2014, dan digunakan secara efektif sejak 2015 melalui beberapa proses uji coba, serta diluncurkan secara resmi pada 2016. Proses migrasi dari *offline* menjadi *online* menemui berbagai kendala, baik dari aspek kesiapan sistem dan perangkat, kesiapan SDM dan kesiapan data. Pada tahap awal implementasi GRMS ini, hal yang paling nampak adalah adanya kecenderungan sikap resistensi dari aparat perangkat daerah. Pada awal penggunaan GRMS, terutama dalam proses penganggaran aparat

perangkat daerah merasa kesulitan dan keberatan, karena sistem dianggap belum siap. Selain itu, masih banyak ketidaksesuaian dengan sistem penganggaran yang konvensional, yang berakibat tersendatnya proses penganggaran.

Hal ini juga terjadi karena berpengaruh terhadap perubahan pola kinerja berbasis manual menjadi berbasis elektronik yang memerlukan banyak penyesuaian. Masih banyak aparat yang belum siap dengan penggunaan sistem digital karena ketidakmampuan teknis. Selain itu, hambatan non teknis seperti *mindset* pegawai, adanya kepentingan tertentu yang terganggu, serta kebiasaan kerja menghambat proses migrasi ini. Dengan demikian pada tahap awal terjadi guncangan bagi aparat pengampu kegiatan atau tugas pemerintahan, yang bila dilihat dari tersendatnya proses penganggaran pada awal penerapan GRMS. Sistem yang semakin transparan, kontrol yang ketat dan *real time*, serta perubahan pola kerja harus dilakukan oleh aparat pemerintah.

Pola ini tentu sangat berbeda dengan pola kerja sebelumnya yang cenderung tertutup, lamban, berbelit, sangat prosedural, dan rawan dengan manipulasi. GRMS memaksa aparat untuk bekerja dengan sistem yang tertata, terbuka/transparan dan kontrol yang ketat. Sebagaimana niat awal, sistem GRMS juga meminimalisasi ruang gerak terjadinya korupsi di birokrasi dari berbagai lini, baik manajerial internal maupun hubungan dengan pihak eksternal. Kendala tersebut secara teoritis sangat terkait dengan mentalitas aparat yang masih memiliki ciri birokrasi model lama (*old public administration*). Birokrasi cenderung bekerja secara tertutup, lamban dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain kendala pada sisi operator, pada sisi pengembangan aplikasi dan infrastruktur juga sempat terkendala. Aplikasi belum mampu mengantisipasi perubahan atau dinamisasi dalam penganggaran dan pelaksanaannya sebagaimana sistem manual. Pada sisi infrastruktur dasar juga sempat terkendala lemahnya jaringan yang menopang kebutuhan arus data.

Namun demikian, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah lambat laun berhasil menyalasi kondisi tersebut. Meskipun belum siap secara teknis GRMS Pemberlakuan GRMS telah “memaksa” aparat daerah untuk menyesuaikan diri dengan sistem yang berlaku. GRMS digunakan sebagai satu-satunya sistem manajemen penganggaran dan pelaksanaan kegiatan di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, sehingga memaksa aparat untuk menyesuaikan diri. Di sisi lain, telah terjadi perbaikan pada sisi pengembangan aplikasi digital dan infrastrukturnya. Seiring dengan pemberlakuan GRMS, aparat pemerintah juga memiliki kesadaran untuk menyesuaikan diri, bekerja melalui sistem yang sudah ditetapkan tersebut.

Keberhasilan di dalam implementasi sistem ini tidak terlepas dari peran Gubernur sebagai pimpinan daerah, yang dengan tegas memberlakukan sistem ini sebagai satu-satunya sistem manajemen kinerja pemerintahan. Dengan demikian, aparat terpaksa menyesuaikan diri dan belajar menggunakan sistem tersebut dalam bekerja. Selain itu, partisipasi masyarakat juga mendorong masifnya penggunaan GRMS ini, contohnya banyaknya usulan masyarakat dalam proses pengajuan usulan perencanaan pembangunan melalui *e planning*. Sampai saat ini sistem GRMS sudah bisa berjalan dengan baik, menjadi sistem yang mapan dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah Jawa Tengah. Kecenderungan saat ini OPD Provinsi Jawa Tengah sudah mulai terbuka dalam transparansi anggaran, kebijakan, maupun kinerja. Sesuai kajian Ombudsman, pelayanan Pemprov Jateng sudah meningkat cukup baik, dengan nilai tujuh atau kuning.

Selain itu, kemudahan ini harus menjadi bahan pembelajaran bagi masyarakat itu sendiri. Sebagaimana dikemukakan Kepala Biro Humas Setda Provinsi Jateng, Sinoeng Nugroho Rachmadi, menurutnya, dengan banyak kanal aduan dalam GRMS, organisasi perangkat daerah (OPD) menerima banyak sekali aduan yang kadang tidak bisa diverifikasi dengan baik. OPD harus mengecek keaslian informasi atau aduan dari masyarakat untuk ditindaklanjuti. Di sisi lain, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga tidak terlalu membuka berbagai informasi, terutama yang sensitif. Sebagaimana dikemukakan oleh Muhamad Junaidi selaku dosen ilmu tata pemerintahan, Universitas Semarang yang menyatakan, keterbukaan memang berorientasi pada tatanan pemerintahan yang bersih, berwibawa, dan tetap menjaga marwah dan martabat, namun akses yang terlalu luas memiliki kerawanan terhadap martabat pemerintah di mata masyarakat. Beberapa komplain yang mengolok-olok pemerintah dapat mempengaruhi masyarakat lain, yang menjadikan wibawa pemerintah turun. Keterbukaan yang terlalu luas dapat menjadi bumerang apabila respons lambat, apalagi tanggapan yang diberikan tidak sesuai harapan.

Terlepas dari potensi masalah tersebut, secara umum implementasi GRMS dalam konteks manajerial penyelenggaraan pemerintahan dapat dikatakan cukup baik dan lancar. Setiap perangkat daerah dan perangkat terkait sudah menggunakan aplikasi dan mengikuti alur sesuai dengan ketentuan. Proses perencanaan menggunakan aplikasi *e-planning* sebagai salah satu upaya menjaring masukan. Meskipun di luar itu metode lain secara konvensional dalam menjaring masukan masih dominan, namun penggunaan aplikasi ini sudah cukup memperkaya masukan dan mempermudah partisipasi masyarakat. Di dalam proses penganggaran dan pelaporan pelaksanaan

kegiatan, *e-budgeting* sudah berjalan dengan efektif. Aplikasi *e-budgeting* sudah dijalankan sebagai satu-satunya mekanisme penganggaran, serta kontrol pelaksanaan kegiatannya. Dengan demikian, sistem ini terbilang efektif dalam manajerial penganggaran dan monitoring pelaksanaan kegiatan, sebagaimana hasil pengukuran *assessing* terhadap pengembangan *e-Government* di Indonesia menunjukkan, empat pemerintah daerah sudah sampai pada tahapan pemanfaatan, yaitu Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Kabupaten Karanganyar, Kabupaten Gresik, dan Kota Surabaya (Yunita & Aprianto, 2018). Dalam perumusan anggaran, sudah disediakan *e-SHB* yang berguna bagi pejabat dalam menentukan besaran anggaran sesuai standar harga barang dan jasa yang berlaku.

Dalam konteks implementasi kegiatan yang sudah dianggarkan, aplikasi *e-project planning* sudah digunakan meskipun belum sepenuhnya menjadi satu-satunya sistem, karena masih ada saluran lain yang digunakan secara konvensional. Pelaksanaan kontrak kegiatan sudah menggunakan *e-delivery* yang memuat proses dan perkembangan kegiatan yang dikerjakan melalui kontrak. Di dalam pengelolaan keuangan daerah, *e-penatausahaan* sudah digunakan dengan baik oleh perangkat daerah, sehingga perkembangannya bisa terkontrol oleh pimpinan daerah. Pengawasan dan monitoring sudah dilakukan melalui *e-controlling* dan *e-monev* yang menjadi media pengendalian dan monitoring pelaksanaan kegiatan yang dijalankan oleh perangkat daerah.

Meskipun sudah digunakan dengan baik, namun GRMS juga masih memiliki berbagai kekurangan, sehingga implementasinya belum optimal. Kekurangan tersebut terutama terkait dengan integrasi antar sistem di dalam GRMS. Idealnya sebuah sistem akan bekerja simultan dan saling terkait satu sama lain. Di dalam GRMS, terdapat sistem perencanaan, penganggaran, monitoring dan evaluasi, pengadaan barang dan jasa, serta beberapa sistem lainnya. Proses tersebut semestinya berjalan melalui sistem yang saling terkait, namun implementasi di dalam GRMS belum berjalan demikian. Antar aplikasi di dalam sistem GRMS tersebut masih berjalan sendiri-sendiri dan tidak saling terintegrasi. Antara perencanaan melalui *e-planning* dan alokasi anggaran melalui penatausahaan serta *e-budgeting* tidak terkoneksi. Hal ini mengindikasikan, bangunan sistem GRMS yang dijalankan belum terintegrasi, namun hanya kompilasi beberapa aplikasi menjadi satu ruang.

Dengan demikian, upaya integrasi sistem ini yang masih perlu menjadi perhatian, agar kinerja sistem menjadi optimal. Sistem yang terintegrasi ini nantinya juga dapat menjadi satu-satunya saluran atau perangkat manajemen pemerintahan yang efisien. Karena dari proses perencanaan,



penganggaran, monitoring dan evaluasi menjadi sistem lain terkait yang dapat diakses oleh kalangan luas. Sistem ini juga memungkinkan kontrol publik menjadi lebih baik dan berkualitas dalam mendorong pencapaian pembangunan.

## B. Perbaikan Reformasi Birokrasi

Implementasi sistem aplikasi GRMS bagi reformasi birokrasi dalam perbaikan kinerja pemerintahan, terutama aspek kecepatan, ketepatan, dan transparansi selama ini belum terjawab. Aplikasi tersebut pada awalnya mendapat resistensi dan keluhan, meskipun saat ini sudah diterima. Secara teknis, pada awalnya “mempersulit” aparat dalam merencanakan dan menjalankan kegiatannya, namun dengan pengembangan saat ini telah dapat mempermudah penyelenggara pemerintahan daerah, dalam hal ini Aparatur Sipil negara (ASN) dan pejabat yang berwenang di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Berdasarkan penjelasan informan, GRMS cukup membantu di dalam peningkatan efisiensi kinerja, partisipasi masyarakat dan sinergi dalam perencanaan pembangunan, serta kontrol dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Proses perencanaan dan penganggaran sudah dijalankan lebih cepat menggunakan GRMS, serta partisipasi masyarakat lebih terbuka.

Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Basuki, et al (2018) tentang inovasi di Pemerintah Kabupaten Wajo, bahwa manfaat langsung yang dirasakan terkait dengan reformasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi ialah masyarakat dimudahkan karena tidak perlu datang ke kantor karena semuanya sudah dapat diakses secara online, sangat memudahkan, lebih bermanfaat. Dalam konteks inovasi kepegawaian, segala urusan kepegawaian dapat diselesaikan tanpa meninggalkan pekerjaan, adanya perbaikan tunjangan penghasilan, menghemat pengeluaran, lebih terkontrol.

Penggunaan aplikasi ini sudah berjalan baik dalam penyelenggaraan pemerintahan di Jawa Tengah. Kecepatan, ketepatan, dan transparansi lebih baik dibanding dengan sistem konvensional, di mana proses penganggaran, pelaksanaan, pelaporan kegiatan sudah *real time*. Namun demikian, masih terdapat kekurangan dimana gabungan aplikasi yang ada dalam GRMS ternyata belum “menyatu” dalam sebuah sinergi sistem yang saling terkoneksi. Saat ini, masing-masing proses seperti perencanaan melalui *e planning* berjalan sendiri, tanpa terhubung dengan sistem lainnya. Pengelolaan pendapatan juga masih terpisah dengan pengelolaan keuangan, serta penganggaran. Sehingga meskipun sistem ini lengkap, namun belum terintegrasi, sehingga belum berjalan ideal. Idealnya mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan

evaluasi, kembali ke perencanaan merupakan suatu siklus yang saling terhubung.

Dalam konteks kontribusi terhadap reformasi birokrasi, GRMS belum mampu mengubah *mindset* aparat pemerintah untuk dari pemikiran konvensional menjadi inovatif. Penggunaan GRMS baru dimaknai sebagai “alat kerja” bukan menjadi ajang untuk mengubah budaya kerja yang sesuai dengan semangat reformasi birokrasi. Sebagaimana dikemukakan di atas, awalnya GRMS lahir salah satunya ditujukan untuk memberantas korupsi, melalui perbaikan tata laksana, mental aparat, pengawasan, dan akuntabilitas, namun terdapat data yang menunjukkan perubahan hal tersebut. Tata laksana dalam pemerintahan memang sudah mengalami perubahan, namun perubahan mentalitas aparat untuk melayani, bersih, dan akuntabel belum bisa diukur. ASN masih menggunakan pola pikir lama dalam perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan kegiatan yang belum mengarah kepada akuntabilitas, transparan dan melayani, GRMS hanya menjadi alat bantu dalam bekerja. Dengan demikian kontribusi GRMS bagi reformasi birokrasi baru pada tahap mengubah cara bekerja, belum mengubah budaya kerja seutuhnya sebagaimana diharapkan dalam reformasi birokrasi.

Dalam urusan pelayanan publik juga belum terintegrasi antar layanan, sebagaimana telah dilakukan oleh Kota Surabaya dan Gresik. Kedua daerah tersebut sudah menerapkan layanan satu pintu berbasis *e- government* yaitu *Surabaya Single Window* dan *Gresik Single Window*. Dari aspek substansi, kontribusi GRMS terhadap perubahan budaya kerja dan *mindset* aparat belum sepenuhnya terwujud. GRMS baru mengubah cara atau kebiasaan kerja, khusus dalam perencanaan penganggaran dan pelaksanaannya, belum mampu mengubah *mindset* pegawai sebagaimana diharapkan dalam reformasi birokrasi, yaitu menjadi birokrasi yang berintegritas, bersih, melayani, dan akuntabel.

Dengan demikian, upaya reformasi ini yang masih perlu menjadi perhatian, agar kinerja sistem menjadi optimal. Sistem yang terintegrasi ini nantinya juga dapat menjadi satu-satunya saluran atau perangkat manajemen pemerintahan yang efisien, karena dari proses perencanaan, penganggaran, monitoring dan evaluasi menjadi sistem saling terkait yang dapat diakses oleh kalangan luas. Sistem ini juga diharapkan mengubah pola pikir dan budaya kerja, serta memungkinkan kontrol publik menjadi lebih baik dan berkualitas dalam mendorong pencapaian pembangunan. Fungsi-fungsi tersebut perlu dioptimalkan agar GRMS memberikan kontribusi optimal bagi reformasi birokrasi.

Tentu saja untuk pengembangan yang lebih baik perlu dilakukan telaah terhadap jumlah, hasil,



dan umpan balik atas layanan yang telah diberikan GRMS tersebut. Dengan demikian *output* kinerja GRMS dapat dievaluasi, serta dapat melihat berbagai kekurangan yang masih ada, sebagai kontribusi untuk perbaikan. Di sisi lain, dapat dianalisis keberhasilan GRMS yang dalam beberapa layanan sudah berjalan dengan efektif dalam memperbaiki pelayanan publik sesuai dengan semangat *e-governance* yang menjadi instrumen reformasi birokrasi.

#### IV. KESIMPULAN

Inovasi manajemen pemerintahan berupa aplikasi GRMS telah dijalankan di dalam membantu penyelenggaraan pemerintahan. Keberadaan aplikasi tersebut yang dilaksanakan secara tegas dengan kebijakan pimpinan daerah, bisa mengubah cara kerja, tetapi belum mampu mengubah *mindset* yang mendorong perubahan budaya kerja sepenuhnya yang memberikan kontribusi pada reformasi birokrasi. Beberapa kendala yang dialami pada saat penerapannya adalah kesiapan aparat, dalam hal ini ASN atau PNS di dalam menggunakan sistem digital, perilaku dan kebiasaan kerja mereka. Kendala lain adalah masih belum optimalnya peran sistem aplikasi untuk menopang semua kebutuhan aktivitas manajemen pemerintahan, serta belum terintegrasinya antar aplikasi. Perubahan utama yang diperlukan adalah membangun integrasi antar aplikasi sebagai satu sistem yang saling terkait, serta menjadikan digitalisasi sebagai satu-satunya sistem yang dijalankan sehingga meningkatkan transparansi, efisiensi, responsibilitas dan memudahkan kontrol. Beberapa perbaikan yang dibutuhkan dari sistem aplikasi tersebut yang memungkinkan terciptanya sinkronisasi antar aplikasi, serta optimalisasi aplikasi dalam mendukung kinerja aparat. Selain itu perlunya penguatan upaya reformasi budaya kerja serta sistem insentif dan disinsentif bagi ASN dan perangkat daerah.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada Kepala Bappeda Provinsi Jawa Tengah yang telah memfasilitasi pelaksanaan penelitian ini. Terimakasih juga kami ucapkan kepada segenap pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, terutama tim pengelola GRMS Jawa Tengah.

#### V. DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, N. (2018). *Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Semarang Studi Kasus di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang*. Universitas Diponegoro. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/61292/>

- Akhmaddhian, S. (2012). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Perizinan Penanaman Modal di Daerah; Studi Kasus di Pemerintahan Kota Bekasi. *Jurnal Dinamika Hukum*, 12(3), 464–478. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2012.12.3.120>
- Andhika, L. R. (2017). Budaya Inovasi Aspek Yang Terlupakan Dalam Inovasi Kepegawaian. *Civil Service Journal*, 11(1), 49–61. Retrieved from <http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/37>
- Basuki, Y., Kasmad, R., & Nasrulhaq, N. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik (Program Si-Cakep) di Kabupaten Wajo, Sulawesi Selatan. *Matra Pembaruan*, 2(3), 207–216. <https://doi.org/10.21787/mp.2.3.2018.207-216>
- Cahyono, E. (2017). Manajemen Strategik Komunikasi Publik di Era Digital. Retrieved October 17, 2019, from <https://setkab.go.id/manajemen-strategik-komunikasi-publik-di-era-digital/>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2016). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (revisi). New York City: Routledge.
- Firnas, M. A. (2007). Implementasi Good Governance Melalui Reformasi Sistem Kepegawaian: Belajar dari Pengalaman China. *Civil Service Journal*, 1(2), 27–38. Retrieved from <http://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/11>
- Holle, E. S. (2011). Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi Dalam Meningkatkan Public Service. *Jurnal Sasi*, 17(1), 21–30. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>
- Huda, M. N. (2019). Ganjar dan Heru Luncurkan Sistem Layanan Berbasis Transparansi. Retrieved October 24, 2019, from <https://jateng.tribunnews.com/2016/08/27/ganjar-dan-heru-luncurkan-sistem-layanan-berbasis-transparansi-mau-buka-klik-di-sini>
- Indrajit, R. E. (2009). *Electronic Government; Konsep Pelayanan Publik Berbasis Internet dan Teknologi Informasi*. Jakarta: Aptikom.
- Nurbaini, M. (2009). *Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Surakarta*. Unoversitas Diponegoro. Retrieved from <http://eprints.undip.ac.id/24269/>
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan : Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik*. Bandung: Refika Aditama.
- Suhendra, A. (2017). Kesiapan Pemerintah Daerah dalam Mewujudkan Kota Cerdas di Bandung dan Surabaya. *Jurnal Matra Pembaruan*, 1(1), 1–9. Retrieved from <http://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/mp/article/view/396/256>

- Sururi, A. (2017). Inovasi Kebijakan dalam Perspektif Administrasi Publik Menuju Terwujudnya Good Public Policy Governance. *Spirit Publik*, 12(2), 14–31. Retrieved from <https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/download/16236/13050>
- Taufan, T. (2017). Implementasi Reformasi Birokrasi Dan Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sleman Tahun 2014-2016. Yogyakarta: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Retrieved from [http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/11892/Naskah Publikasi.pdf?sequence=14&isAllowed=y](http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/11892/Naskah%20Publikasi.pdf?sequence=14&isAllowed=y)
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2008). *Metodologi Penelitian Sosial* (Edisi ke-2.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Yunita, N. P., & Aprianto, R. D. (2018). No Title Kondisi Terkini Perkembangan Pelaksanaan E-Government Di Indonesia : Analisis Website. In *Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi 2018 (SENTIKA 2018)* (pp. 329–336). Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Retrieved from <https://fti.uajy.ac.id/sentika/publikasi/makalah/2018/40.pdf>
- Yusriadi, Y., & Misnawati, M. (2017). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 99–108. <https://doi.org/10.26858/JIAP.V7I2.4954>