

**STRATEGI PEMBERDAYAKAN APARATUR SIPIL NEGARA
BERBASIS *REINVENTING GOVERNMENT* DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK**
(Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia
Kota Malang)

TESIS

**OLEH :
KIKI ANGGRAINI
NPM : 22202091019**



**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

2025

ABSTRAK

Anggraini, Kiki. 2025. Strategi Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Berbasis *Reinventing Government* Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Malang). Tesis, Program Studi Magister Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Islam Malang. Pembimbing: Dr. H. Slamet Muchsin., M.Si dan Dr. Hj. Rini Rahayu Kurniati, M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pemberdayaan aparatur sipil negara (ASN) berbasis *reinventing government* dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan fokus pada implementasi lima strategi utama menurut Osborne dan Plastrik (1997): strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, serta studi dokumentasi terhadap berbagai kebijakan dan praktik manajerial di BKPSDM Kota Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Malang telah menerapkan prinsip-prinsip *reinventing government* dalam pemberdayaan ASN melalui digitalisasi layanan kepegawaian, penegakan sistem merit, dan pembentukan budaya kerja kolaboratif. Strategi inti dan strategi pelanggan terbukti paling berkontribusi dalam memperkuat kompetensi teknis ASN dan meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Namun demikian, masih ditemukan tantangan seperti resistensi budaya birokrasi lama, keterbatasan sumber daya, serta belum optimalnya sistem insentif dan evaluasi berbasis kinerja yang komprehensif.

Faktor pendukung utama meliputi kepemimpinan visioner, dukungan regulasi reformasi birokrasi, serta komitmen organisasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Sementara itu, faktor penghambatnya mencakup lemahnya koordinasi lintas bidang, rendahnya partisipasi ASN dalam pelatihan pengembangan kompetensi, dan keterbatasan anggaran. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas ASN melalui penerapan strategi *reinventing government* secara berkelanjutan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi hasil.

Kata Kunci: Pemberdayaan ASN, *Reinventing Government*, Reformasi Birokrasi

ABSTRACT

Anggraini, Kiki. 2025. *Civil Servant Empowerment Strategy Based on Reinventing Government to Improve the Quality of Public Services (A Study at the Human Resources Development and Civil Service Agency of Malang City). Master's Thesis, Postgraduate Program in Public Administration, Universitas Islam Malang. Supervisors: Dr. H. Slamet Muchsin, M.Si. and Dr. Hj. Rini Rahayu Kurniati, M.Si.*

This study aims to analyze the strategy for empowering civil servants based on the reinventing government framework to enhance the quality of public services at the Human Resources Development and Civil Service Agency (BKPSDM) of Malang City. A descriptive qualitative approach was employed, focusing on the implementation of the five key strategies proposed by Osborne and Plastrik (1997): core strategy, consequence strategy, customer strategy, control strategy, and cultural strategy. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation studies of various policies and managerial practices within BKPSDM Malang City.

The findings indicate that BKPSDM Malang has implemented reinventing government principles in empowering civil servants through the digitalization of personnel services, the enforcement of merit-based systems, and the development of a collaborative organizational culture. The core and customer strategies have proven most effective in strengthening the technical competencies of civil servants and improving service efficiency. However, challenges persist, such as resistance from the old bureaucratic culture, limited resources, and the suboptimal application of performance-based incentives and evaluations.

Key supporting factors include visionary leadership, regulatory support for bureaucratic reform, and strong institutional commitment to service quality improvement. Conversely, inhibiting factors involve weak interdepartmental coordination, low participation in capacity development programs, and limited funding. This study underscores the importance of strengthening civil service capacity through sustained implementation of reinventing government strategies to achieve adaptive, accountable, and results-oriented governance.

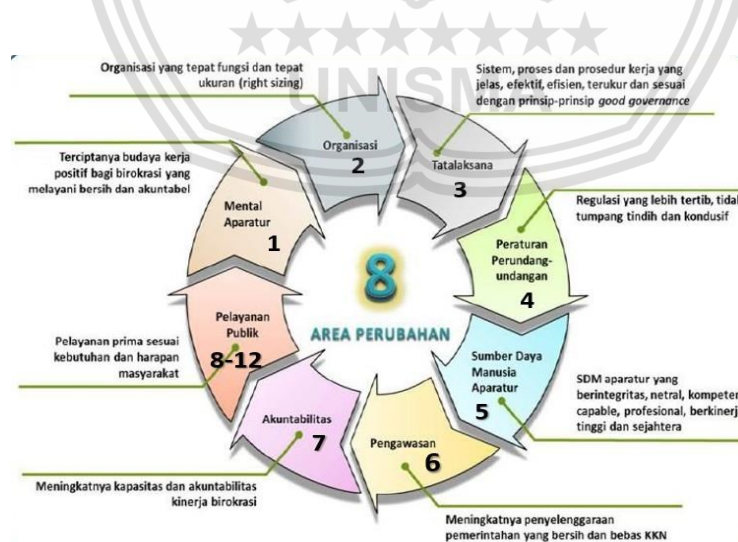
Keywords: Civil Servant Empowerment, Reinventing Government, Bureaucratic Reform

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Konteks Penelitian

Sikap Negarawan dari aparatur adalah bagian terpenting dari nasionalisme berbangsa dan bernegara. Aparatur merupakan bagian dari penyelenggara negara dituntut memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat untuk merefleksikan jiwa negarawan dan nasionalisme. Hal tersebut berdampak pada dikeluarkannya kebijakan tentang reformasi birokrasi yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023. Dalam kebijakan tersebut terdapat 8 (delapan) area perubahan aparatur yang disebut dengan “delapan area perubahan reformasi birokrasi” yang terdiri dari Manajemen Perubahan, Deregulasi Kebijakan, Penataan Organisasi, Penataan Tata Laksana, Penataan SDM, Penguatan Akuntabilitas dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.



Gambar 1.1. Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Sumber: Permenpan RB Nomor 3/2023

Reformasi Birokrasi dilakukan oleh pemerintah pusat bertujuan untuk mengubah konsep pelayanan publik dari yang “mengintruksikan” menjadi “memberdayakan” (Sulila, 2015). Adapun pemberdayaan dalam aparatur secara teori telah dikaji oleh (Osborne, 1993) dalam konsep mewirausahakan birokrasi atau biasa disebut dengan *Reinventing Government*.

Konsep *Reinventing Government* adalah suatu bentuk upaya sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan birokrasi aparat serta perilaku birokratnya dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi pemerintah (Oxborne & Gaebler, 1995). Secara teori, merancang reformasi birokrasi tidak sesederhana memangkas birokrasi (Dwiyanto, 2013), namun lebih kepada mengubah *mind set* dan *cultural set* para birokrat yang dapat berbagi peran dengan actor non-pemerintah dalam sebuah sistem tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) (Mashuda et al., 2019). Oleh sebab itu, *Reinventing Government* merupakan sebuah upaya yang diaplikasikan ke dalam birokrasi melalui pendekatan integral dan kultural.

Sesuai dengan perjalanan konsep *government* itu sendiri, satu sama lain saling memiliki keterkaitan erat dengan fungsi negara yaitu menjaga ketertiban, memberikan keadilan, kesejahteraan serta pelayanan yang berkualitas pada masyarakat. Maka pemerintah perlu menyediakan regulasi serta tatanan hukum dalam bidang pelayanan publik yang menjadikan pemerintah bukan hanya sebagai pelaksana melainkan juga pengendali ketertiban umum atas pelayanan masyarakat. Sehingga diperlukan sebuah cara pandang baru agar masyarakat turut terlibat dalam penciptaan pelayanan itu sendiri.

Dalam perkembangannya di Indonesia, pemerintah tidak lagi bertindak sebagai aktor yang otoritarian. Sistem sosial bagaimanapun perlu berubah arah sesuai dengan perkembangan masyarakatnya, demikian juga pemerintah Indonesia. Paradigma birokrasi pemerintah baru perlu digaungkan dalam rangka pencapaian negara yaitu melalui *reinventing government* yang terdiri dari 10 (sepuluh) prinsip antara lain (Osborne, 1993)

- 1) Pemerintah katalis atau pemerintah yang lebih mengarahkan dari pada mengintruksikan artinya terdapat pemisahan antara *steering* dan *rowing* pada berbagai bidang pelayanan yang relevan atau dengan kata lain pegawai negeri bukanlah sebagai pihak yang menjadi korban dari sistem melainkan sebagai pihak yang diuntungkan.
- 2) Pemerintah adalah sebenar-benarnya milik rakyat yang mengartikan bahwa pemberdayaan lebih baik daripada hanya melayani, dimana pemerintah bukan hanya sebagai pelayan melainkan bergeser menjadi pemberdaya masyarakat melalui pendataan yang lebih terorganisir.
- 3) Pemerintahan yang kompetitif dimana nantinya kondisi ini akan menciptakan iklim persaingan positif yang pada akhirnya menciptakan pelayanan publik berkualitas.
- 4) Pemerintahan yang berorientasi pada misi atau dengan kata lain pemerintahan yang digerakan oleh aturan.
- 5) Pemerintahan yang berorientasi pada hasil, dalam memberikan layanan pemerintah tidak hanya berorientasi pada hasil semata melainkan juga *outcomes* atau dampak yang dirasakan langsung oleh publik.
- 6) Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan atau dengan kata lain memenuhi kebutuhan publik bukan memenuhi kebutuhan birokrat semata.
- 7) Pemerintahan yang memiliki jiwa wirusaha dimana tidak seharusnya sebuah birokrasi hanya mementingkan profit semata namun pemerintah lebih mengutamakan efisiensi

dalam menghasilkan sesuatu pelayanan daripada pembelanjaan yang berlebihan sehingga cenderung menjadi pemborosan. 8) Pemerintahan yang antisipatif adalah hal-hal yang perlu dilakukan adalah penyusunan rencana *budgeting* jangka panjang dan lintas departemen, membuat semacam dana cadangan guna persiapan beradaptasi terhadap berbagai perubahan lingkungan, serta *budgeting* yang disusun dengan perhitungan jangka panjang pula, dengan mempertimbangkan kebutuhan pemerintah regional, estimasi ekonomi, serta perubahan system politik. 9) Pemerintahan yang terdesentralisasi, yang artinya akan menciptakan *invest in the employee*, di mana pada suatu saat bawahan tersebut akan memiliki kemampuan yang lebih apabila diberi kepercayaan suatu tugas yang lebih berat atau jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari. Dan 10) Pemerintahan yang berorientasi pada pasar. Dalam kondisi ini, pemerintah hendaknya menjadi perantara antara pembeli dan penjual melalui pengenaan pajak dan retribusi pada setiap aktivitas usaha, serta penyediaan pelayanan atas dasar pembiayaan masyarakat. Hal ini akan lebih mudah dicapai apabila dibentuk suatu Komunitas Pelayanan sehingga lebih mudah dikontrol.

Apabila merujuk pada perspektif system tata kelola negara yang mengacu pada konsep "*trias politica*" atau pencangkupan tiga Lembaga vital yaitu eksekutif, legislatif dan yudikatif, umumnya topik pembicaraan *government* mengarah atau ditujukan kepada Lembaga eksekutif saja (Trisna, 2018) dimana bentuk organisasi atau kelembagaannya bentuk hirarki atau berjenjang serta diklasifikasi ke dalam dua level tingkatan besar yakni Pemerintah Pusat (*Central Government*) yang dikepalai/dipimpin/dinahkodai oleh Presiden-Wakil Presiden yang dibantu oleh

Sekretaris Kabinet beserta sejumlah awak yang disebut menteri, dan Pemerintah Daerah (*Local Government*) yang dikepalai/dipimpin/dinahkodai oleh Kepala Daerah (Gubernur-Wakil Gubernur untuk Provinsi, Bupati-Wakil Bupati untuk Kabupaten, Walikota-Wakil Walikota untuk Kota) yang dibantu Sekretaris Daerah, asisten dan sejumlah kepala instansi (kantor, dinas, badan). Kedua level organisasi pemerintah tersebut secara umum dan keseluruhan disebut Pemerintahan Nasional (Ilyas, 2020). Hal tersebut menyimpulkan bahwa Lembaga yang paling dominan dalam pengejawantahan konsep *reinventing government* adalah eksekutif atau pemerintah baik dari tingkat pemerintah pusat sampai pemerintah daerah.

Menurut (Nawi & Umar, 2019) keberhasilan birokrasi pemerintah suatu negara tidak akan terlepas dari upaya menciptakan kembali pemerintahan. Indikasi keberhasilannya dapat diukur dari kebijakan pelayanan birokrasi yang sesuai dengan prakteknya di lapangan. Oleh sebab itu pemerintah harus memiliki kebijakan pelayanan yang terukur dan dapat dilakukan di lapangan dengan baik. Hal tersebut mengartikan bahwa Negara Indonesia dan beberapa negara yang memiliki birokrasi maju selalu menjadikan *reinventing government* sebagai model analisis kebijakan pelayanan pada birokrasi.

Pemerintah Indonesia saat ini berupaya mengembangkan *reinventing government* dengan melakukan berbagai pemangkasan birokrasi di sector pelayanan guna mewujudkan nilai-nilai kewirusahaan yang kuat. Namun Fenomena yang dapat dilihat dalam birokrasi hari ini beberapa pelayanan yang dilakukan pemerintah belum menunjukkan upaya yang maksimal untuk memperkuat pelayanan birokrasi guna menopang dinamika yang beretika, bersih dan

bertanggung jawab (Nawi & Umar, 2019). (Osborne, 2007) menyatakan bahwa kegagalan tata kelola yang baik, bersih, dan berwibawa disebabkan oleh lemahnya penerapan *reinventing government*.

Indikasinya terlihat pada birokrasi Indonesia jika dibandingkan beberapa negara-negara maju yang telah menciptakan kembali birokrasi dimana mereka selalu memperhatikan prinsip *reinventing*. Untuk Indonesia belum mewujudkan pemerintahan yang bertanggung jawab dengan katalisator yang berorientasi pada birokrasi, sering ditemukan penyimpangan dan penyimpangan dalam praktik pelayanan birokrasi. Selain itu masih ditemukannya kepentingan politik yang dominan dibandingkan masyarakat, pelayanan pemerintah yang kompetitif dalam hal memberikan kepuasan, dan masyarakat sering mengeluh atas kemampuan pemberian pelayanan.

Selain itu pelayanan birokrasi saat ini berdasarkan pengamatan singkat peneliti, sering kali tidak sesuai dengan misi pelayanan yang diaktualisasikan, pelayanan yang diberikan tidak berorientasi pada hasil, tidak berorientasi pada pelanggan, dimana masyarakat merupakan partner yang harus dilayani dengan baik. Termasuk esensi *Reinventing Government* yang belum bisa dilaksanakan adalah kekurangannya kewirausahaan birokrasi yang mampu memberdayakan masyarakat. Dalam kondisi ini, tingkat antisipasi terhadap layanan pendukung masih lemah belum tersentralisasi dan tidak memiliki orientasi pasar yang menyediakan manfaat atas layanan yang diberikan.

Kegagalan dan kelemahan pemerintah di Daerah seperti Kota Malang dan Indonesia dalam mengembangkan dan menciptakan kembali model analisis

kebijakan yang berorientasi pemerintah telah menimbulkan dampak buruk bagi masyarakat sehingga layanan akan terdegradasi sampai terjadi protes dan konflik oleh publik. Menurut (Bogason & Toonen, 1998) Pelayanan public merupakan nafas birokrasi yang berorientasi pada *reinventing government*. Antara pelayanan dan birokrasi tidak dapat dipisahkan dalam *reinventing Government*. Pelayanan adalah orientasi kegiatan pada birokrasi, sedangkan birokrasi adalah kekuasaan dimiliki oleh organisasi untuk menyelenggarakan administrasi menurut tuntutan pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat. Sedangkan (Koliba et al., 2017) berpendapat bahwa standar pelayanan birokrasi selalu berorientasi pada kesederhanaan, kemudahan, kecepatan, efisiensi, efektifitas, ekonomis dan bertanggungjawab terhadap pelayanan yang diberikan.

Ada beberapa indikasi bahwa pembentukan kembali pemerintahan sulit dilakukan dan teraktualisasikan karena minimnya produk hukum yang menaungi eksistensinya dari sebuah pemerintahan yang *reinventing*, sehingga tidak mengkristalkan model yang umumnya merekomendasikan suatu kebijakan sebagai solusi untuk memberikan pelayanan yang terbaik dilakukan oleh lembaga pemerintah saat ini. Menurut (Nawi & Umar, 2019b) pemerintahan yang mampu melaksanakan *reinventing Government* akan dengan mudah mewujudkan adanya pelayanan birokrasi yang berkualitas. (Ackoff, 2010) menyatakan bahwa *quality of reinventing Government* adalah kemandirian dan pemberdayaan pelayanan yang berorientasi pada kualitas yang prospektif kepuasan.

Secara harfiah pemberdayaan aparatur adalah suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan aparatur. Kapasitas tersebut

mencakup fungsional maupun konseptual. Menurut (Dwiyanto, 2018) dengan adanya pemeberdayaan aparatur, diharapkan mereka mampu mengerjakan tugas-tugas rutin dan juga meningkatkan daya kreasi serta inovatif melaksanakan tugasnya. Kinerja yang baik oleh aparatur akan berkontribusi positif terhadap pencapaian organisasi, dan bahkan dapat dikatakan bahwa kinerja yang baik adalah suatu langkah untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika dikaitkan dengan kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia saat ini, maka peraturan tentang reformasi birokrasi harus benar-benar ditegakkan. Implementasi reformasi pada area manajemen sumberdaya beberapa sudah dilakukan oleh kementerian, lembaga dan pemerintah daerah dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan kepada publik. Namun terdapat beberapa permasalahan klasik area ASN ini yang saat ini dihadapi diantaranya penempatan pegawai negeri sipil yang tidak sesuai kompetensi, terjadi kesenjangan kompetensi antara ASN yang menduduki jabatan dengan syarat kompetensi jabatan, kinerja ASN dinilai masih belum optimal, Integritas ASN masih rendah, system remunerasi yang belum berbasis kinerja, manajemen kinerja belum berjalan sesuai pedoman, system pembinaan karir ASN yang belum jelas sampai dengan pelatihan-pelatihan yang tidak berorientasi pada pengembangan kompetensi (Fathya, 2017).

Selain masalah-masalah ASN yang saat ini dihadapi, (Ashari, 2010) juga menambahkan beberapa peristiwa yang perlu diperbaiki berkaitan dengan ASN diantaranya permasalahan kontrak kinerja ASN, distribusi dan alokasi ASN belum seimbang, database ASN belum sepenuhnya mendukung perencanaan kebutuhan pegawai, serta system pengangkatan yang belum jelas. Hal tersebut diperkuat oleh

penelitian dari (Faradiba et al., 2021) yang menyebutkan bahwa kendala utama dalam pelayanan ASN terhadap public berbasis teknologi adalah keterbatasan anggaran dan rendahnya literasi teknologi di masyarakat. Selain itu meskipun kinerja pelayanan ASN berjalan baik, masalah seperti pengawasan dan *monitoring* masih menghambat pencapaian efektifitas pelayanan (Ningrum et al., 2019)

Sejak reformasi birokrasi bergulir pada tahun 2010, berbagai penyesuaian kebijakan telah berulang kali dilakukan oleh pemerintah dalam rangka memberdayakan ASN untuk menjadi lebih baik. (Ashari, 2010) menyatakan bahwa untuk mewujudkan birokrasi pemerintahan yang berdaya dan aktif maka diperlukan sebuah langkah yang terukur dan optimal dalam menggunakan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Sementara itu (Sedarmayanti, 2004) menyebutkan memberdayakan birokrasi bukan hanya dipandang sebagai salah satu dari komponen reformasi saja namun merupakan bagian besar dari reformasi pemerintahan. Dengan melihat pemberdayaan ASN sebagai bagian dari komponen reformasi, maka pemberdayaan ASN menjadi komponen yang setara dengan reformasi birokrasi di Indonesia.

Dalam perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia sejarah mencatat ada sejumlah kebijakan dan strategi yang telah dilakukan seperti penetapan formasi dan pengadaan CPNS yang dilakukan sangat selektif, penerapan system rekrutmen dan seleksi ASN/CPNS secara transparan, kompetitif dan berbasis TIK, dan lain sebagainya. Namun isu strategis yang masih menjadi polarisasi adalah penyelesaian peraturan pelaksanaan UU ASN, akselerasi UU ASN secara konsisten dan penyempurnaan system jaminan sosial.

Pemberdayaan ASN yang efektif akan sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan ASN menurut (Kepes & Delery, 2006) pemberdayaan *civil servant* atau ASN meliputi praktek-praktek mengembangkan bakat pegawai dalam organisasi seperti misalnya melalui Pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan biasanya berhubungan dengan masalah kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan diri demi peningkatan kompetensi. Untuk organisasi dengan jumlah pegawai yang besar, terkadang tidak semua pegawai diberi kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan. Ini menjadi masalah bagi pegawai, mengingat bahwa kompensasi yang diterima pegawai antara lain ditentukan oleh kompetensi yang dimilikinya (Shofia et al., 2020).

Tugas utama ASN di Indonesia adalah memberikan pelayanan yang baik dan berkualitas. Namun, perkembangan budaya organisasi pelayanan publik pada institusi pemerintah Indonesia dihadapkan pada beberapa faktor pendukung dan hambatan yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Faktor pendukungnya antara lain Kepemimpinan yang kuat dan visioner (Ayu et al., 2023), penting dalam membangun budaya organisasi unggul yang berorientasi pada pelayanan publik. Pemimpin di lembaga pemerintah perlu memimpin dengan memberikan contoh, memberikan bimbingan yang jelas, dan memotivasi serta memfasilitasi pegawai untuk berpartisipasi dalam pengembangan budaya organisasi yang lebih baik.

Menurut (Strokosch & Osborne, 2016) mempresentasikan bahwa terdapat 5 (lima) strategi untuk meningkatkan pelayanan publik berbasis lingkungan birokrasi yang sehat. Pertama adalah Strategi keseimbangan structural berkaitan dengan

organisasi publik dan mencakup konsep kelembagaan yang lebih luas, seperti nilai, norma, peraturan hukum, kode etik, dan budaya. Organisasi dipandang sebagai tempat berkumpulnya orang-orang untuk mengorganisir diri. Kedua, Strategi keseimbangan atau penyederhanaan system prosedural dapat membantu mengatasi permasalahan system pelayanan yang terfragmentasi, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif. Sistem prosedur perlu dirinci untuk mengatur tahapan pelayanan. Ketiga, Strategi keseimbangan infrastruktur berkaitan dengan desain layanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah, dan andal. Hal ini mencakup perancangan fasilitas fisik, penyeimbangan model layanan baru, dan pemanfaatan teknologi informasi (teleinformatika). Keempat, Strategi keseimbangan budaya atau budaya berkaitan dengan perubahan karakter dan pola pikir karyawan berdasarkan pandangan dunia, nilai, norma, karakteristik, dan kebiasaan mereka. Perubahan ini tercermin pada perilaku pegawai dalam melayani masyarakat. *Kelima*, Strategi keseimbangan kewirausahaan meliputi pembinaan dan penyeimbangan jiwa kewirausahaan serta pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menghasilkan pendapatan. Hal ini dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam memberikan pelayanan publik.

Dari pemaparan di atas dapat ditarik sebuah garis penghubung bahwa untuk menciptakan ASN yang berdaya sehingga berdampak pada pelayanan publik adalah melalui penegakan prinsip-prinsip *reinventing government*. Dari 10 (sepuluh) Prinsip *reinventing* sebelumnya diperlukan sebuah upaya dari pemimpin pemerintahan agar penerapannya mampu dijalankan dengan baik dan benar. Upaya

tersebut mencakup strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol (Osborne & Plastrik, 1997a).

Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di tingkat nasional, pemerintah telah menetapkan berbagai regulasi untuk mendukung upaya pemberdayaan ASN, di antaranya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan pentingnya profesionalisme, kompetensi, dan integritas ASN dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil juga memberikan arahan teknis terkait manajemen karier, pelatihan, dan pengembangan ASN secara berkelanjutan. Selain itu, Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menjadi acuan dalam menetapkan kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap jabatan ASN.

Di ruang lingkup lokal, pemerintah daerah seperti Kota Malang turut menerjemahkan regulasi nasional tersebut dalam bentuk kebijakan dan program pemberdayaan ASN yang dijalankan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Lembaga ini memiliki peran strategis dalam merancang dan melaksanakan pelatihan, asesmen kompetensi, serta program pengembangan karier bagi ASN agar sejalan dengan prinsip *reinventing government*, yaitu pemerintahan yang berorientasi pada hasil, fleksibel, dan inovatif dalam memberikan pelayanan. Upaya-upaya ini bertujuan untuk menciptakan

birokrasi yang adaptif dan responsif terhadap tantangan pelayanan publik yang semakin kompleks.

Namun demikian, meskipun regulasi dan kerangka kelembagaan telah tersedia, realisasi pemberdayaan ASN di daerah masih menghadapi berbagai kendala. Terdapat kesenjangan antara kebijakan normatif yang diatur dalam regulasi dengan praktik implementasinya di lapangan, seperti keterbatasan anggaran pelatihan, rendahnya partisipasi ASN dalam program pengembangan kompetensi, hingga belum optimalnya pemanfaatan hasil evaluasi kinerja sebagai dasar pengembangan karier. Gap ini menunjukkan bahwa regulasi yang bersifat top-down belum sepenuhnya diinternalisasi dan disesuaikan dengan konteks lokal, sehingga menghambat efektivitas strategi pemberdayaan ASN dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Salah satu Daerah di Indonesia khususnya di Jawa Timur yang memperhatikan betul bagaimana *me-reinventing* pemerintahan adalah Kota Malang. Hal tersebut tertuang dalam butir misi ke-empat Pemerintah Kota Malang yaitu “memastikan kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah yang tertib hukum, professional dan akuntabel”. Dalam mencapai misi tersebut Pemerintah Kota (PEMKOT) Malang menerjemahkannya ke dalam arah kebijakan pembangunan yang memastikan kepuasan masyarakat yang didukung oleh kinerja professional dan tertib hukum. Selain itu, Penyelenggaraan pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat yang disertai dengan penegakan supremasi hukum dan hak asasi manusia. Selain itu

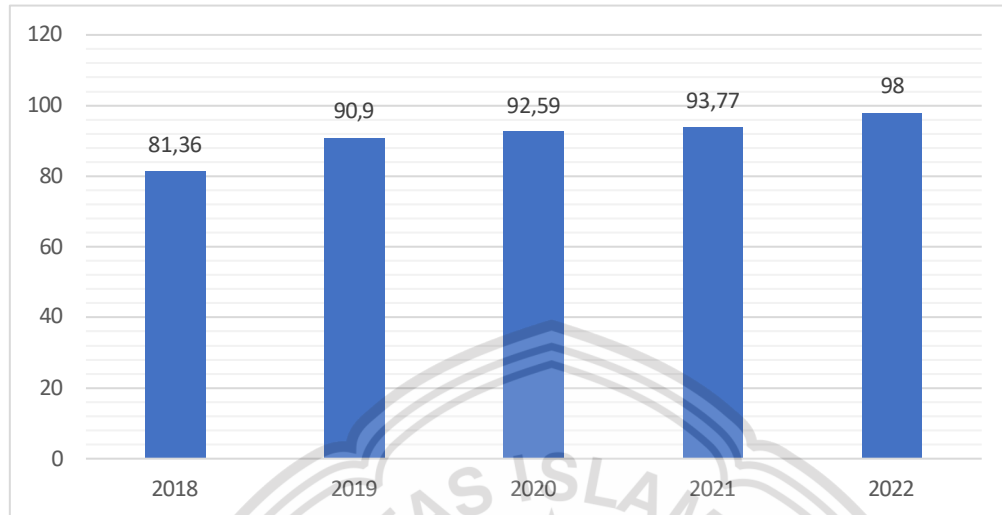
pemerintahan daerah yang dinamis dengan mengoptimalkan pemanfaatan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi. Untuk memperjelas sasaran strategi pada misi pelayanan public di Kota Malang dapat dilihat dari table berikut ini:

Tabel 1.1. Misi keempat Kota Malang

Misi 4: Pemerintahan yang Tertib Hukum, Profesional, dan Memastikan Kepuasan Masyarakat atas Layanan Akuntabel		
Tujuan	Sasaran	Indikator Kinerja
Terwujudnya kepuasan masyarakat atas layanan pemerintah yang tertib hukum, profesional dan akuntabel	Meningkatnya penegakan peraturan daerah dan tertib hukum	Meningkatkan jumlah Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)
	Meningkatnya kualitas sistem kelembagaan yang efektif	Peningkatan layanan publik melalui penataan kelembagaan yang efektif, efisien, dan proporsional
	Meningkatnya kualitas meritokrasi manajemen ASN	Meningkatkan sistem penempatan pegawai sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerjanya

Sumber: Dokumen Evaluasi RPJMD Kota Malang tahun 2018-2023

Jika dicermati dari tabel di atas ada beberapa indikator yang harus dicapai diantaranya mewujudkan ASN yang akuntabel, professional, dan berkualitas. Alat ukur yang bias digunakan adalah laporan akhir Kinerja Pemerintah Kota Malang. Sesuai data LAKIP Kota Malang berkaitan dengan indeks kinerja ASN mengalami peningkatan yang konsisten dari tahun ketahun seperti yang tersaji dalam gambar berikut ini:



Gambar 1.2. Persentase Capaian Kinerja ASN Kota Malang

Sumber : LKPJ Kota Malang

Dari grafik tersebut terlihat bahwa terjadi peningkatan capaian dari target yang dicanangkan oleh pemerintah. Di tahun 2018 kondisi awal ASN di Kota Malang hanya meraih 81,36% capaian sampai akhirnya meningkat pada tahun 2022 menjadi 98% atau hampir mencapai 100%. Hal tersebut juga didukung dari nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP). Sakip adalah metode alat ukur yang dipakai oleh lembaga kementerian untuk menilai kinerja ASN yang dilihat dari perencanaan, pelaporan, penganggaran, pengimplementasian, sampai akuntabilitas.

Dalam mewujudkan penilaian SAKIP sesuai dengan target, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang berusaha meningkatkan kinerja dengan mendokumentasikan mulai dari perencanaan sampai dengan evaluasi dalam pencapaian tujuan dan sasaran dalam RPJMD. Berdasarkan Evaluasi Sakip TA. 2022 oleh Inspektorat Daerah dihasilkan

nilai SAKIP sebesar 90,2 sedangkan pada evaluasi sakip TA. 2021 sebesar 80,33. Penilaian SAKIP meliputi beberapa komponen pembentuk nilai SAKIP. Nilai hasil evaluasi SAKIP sebagai berikut :

Tabel 1.2. Nilai SAKIP Kota Malang

Komponen	Bobot	Nilai Hasil Evaluasi
Perencanaan Kinerja	30%	27,60
Pengukuran Kinerja	30%	27,00
Pelaporan Kinerja	15%	12,60
Evaluasi Internal	20%	23,00
Total	100%	90,2

Sumber: BKPSDM Kota Malang

Dari Evaluasi tersebut, dapat dilihat bahwa pelaporan kinerja adalah nilai terendah yang dimiliki yaitu hanya 12,60. Hal tersebut yang kemudian menjadi rekomendasi bagi BKPSDM Kota Malang agar melakukan perbaikan yaitu Mempublikasikan Dokumen Perencanaan Kinerja dan Dokumen Laporan Kinerja secara tepat waktu pada website resmi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang. Sementara itu, menurut (Faradiba et al., 2021b) Faktor penghambat utama adalah keterbatasan anggaran, kurangnya sumber daya manusia, rendahnya kesadaran masyarakat, serta kendala teknis seperti server down selama sensus.

Selain dilihat dari nilai SAKIP, untuk menilai kinerja ASN di suatu pemerintah tentu harus diimbangi dengan komitmen Pemerintah Kota Malang dalam melakukan reformasi birokrasi. Berdasarkan arahan dari Kemenpan RB,

setiap daerah perlu melakukan perhitungan Indeks Reformasi Birokrasi (IRB). Hal ini dilakukan untuk melihat sejauh mana pemerintah Kota Malang benar-benar ingin memperbaiki kualitas birokrasi dan pelayanan di Kota Malang. Seperti yang tersaji dalam gambar berikut ini:

Tabel 1.3. Nilai IRB Kota Malang

No.	Kab/Kota	Angka	Predikat
1	Kota Surabaya	78.13	BB
2	Kab. Banyuwangi	77	BB
3	Kota Malang	69.69	B
4	Kab. Gresik	69.4	B
5	Kab. Ngawi	68.94	B
6	Kab. Situbondo	68.74	B
7	Kab. Malang	67.48	B
8	Kota Blitar	67.17	B
9	Kab. Pacitan	67.04	B
10	Kota Probolinggo	67	B

Sumber: Biro Organisasi Provinsi Jawa Timur

Dari table di atas terlihat bahwa Kota Malang adalah Kota Terbaik nomor tiga di Jawa Timur dalam konteks Indeks Reformasi Birokrasi. Kota Malang menempati peringkat tiga dengan memperoleh nilai IRB 69,69 atau berpredikat B. Hal ini menunjukkan bahwa keseriusan Pemkot Malang dalam membangkitkan kembali birokrasi pemerintahannya.

Namun berdasarkan pra-riset peneliti yang lebih mendalam data tersebut berbanding terbalik dengan data yang dirilis oleh Ombudsman RI. Ombudsman adalah Lembaga yang melindungi kepentingan individu dari pelanggaran pelayanan publik oleh aparatur negara. Sederhananya Ombudsman memiliki kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan public yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara termasuk Pemerintah Kota Malang.

Dari laporan pelanggaran pelayanan public selama tahun 2023, Provinsi Jawa Timur memiliki 83 (delapan puluh tiga macam/jenis aduan) aduan tersebut meliputi pelanggaran kekuasaan, penyelewengan anggaran, sampai dengan ketidakpuasan akan layanan yang diberikan

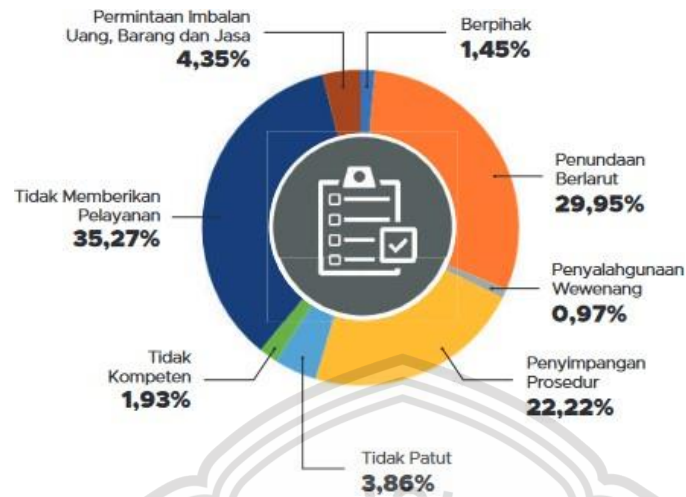


Gambar 1.3. Jenis/ragam aduan Masyarakat Terhadap Ombudsman

Sumber: Ombudsman RI

Dari data tersebut terlihat bahwa Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang paling banyak mendapatkan aduan dari pulau jawa. Jika dibandingkan dengan Provinsi Jawa Barat yang hanya mendapat 46 jenis aduan, Jawa Tengah 69 jenis aduan, DIY 55 Jenis aduan, Banten 46 Jenis aduan, Jakarta 63 Jenis aduan, Jawa Timur memiliki jumlah aduan sebesar 83 jenis aduan.

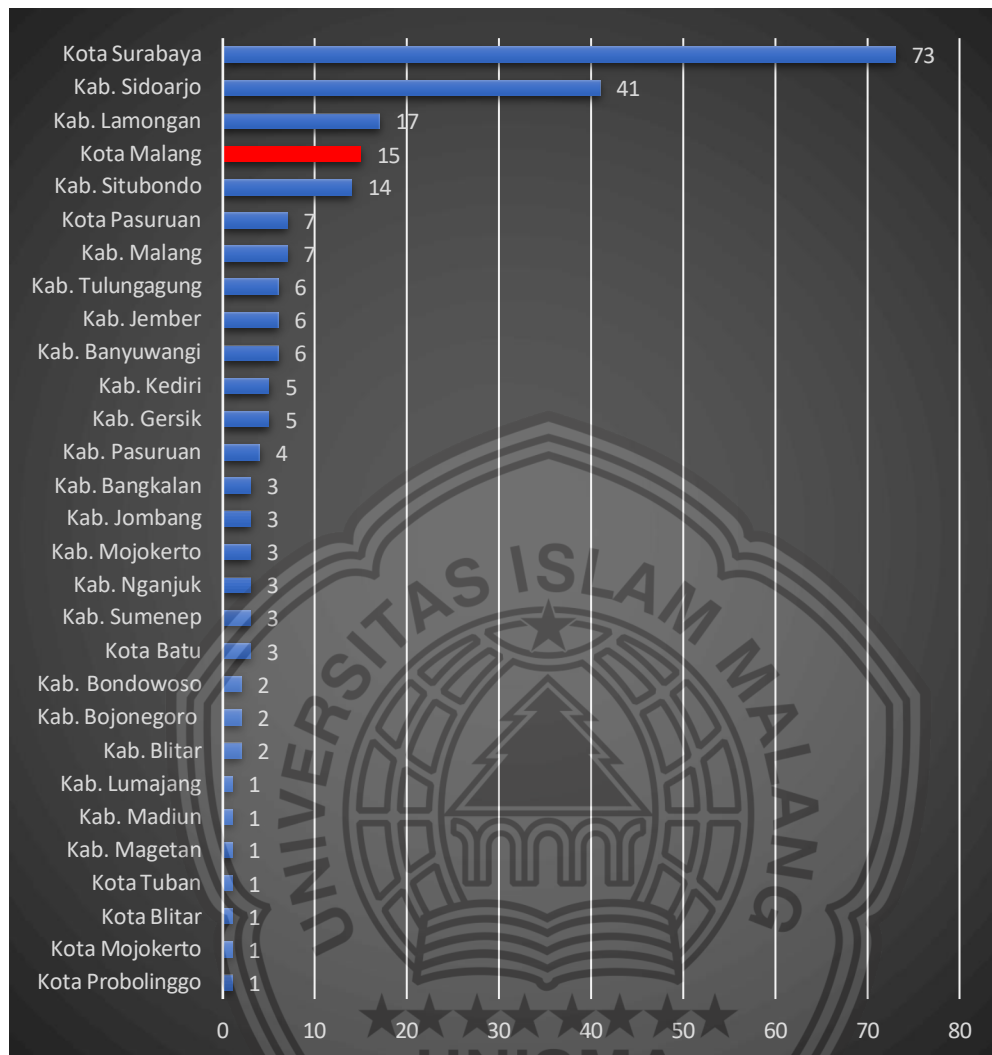
Jika dilihat lebih dalam lagi, pelanggaran yang dilakukan oleh pemerintah di Provinsi Jawa Timur didominasi oleh tidak memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat sebesar 35,27%, disusul oleh penundaan aduan yang berlarut (29,95%), dan Penyimpangan prosedur/ maladministrasi (22,22%). Seperti yang tersaji pada gambar berikut ini:



Gambar 1.4. Pelanggaran Pelayanan Publik Provinsi Jawa Timur:

Sumber: Ombudsman RI.

Temuan dari Ombudsman di Provinsi Jawa Timur pada faktanya disumbang oleh Kota Malang sebagai Daerah yang banyak menyumbangkan Laporan pelanggaran administrasi public. Dari data “Jumlah Laporan Berdasarkan Wilayah Terlapor”, Kota Malang menduduki peringkat 4 tertinggi di Jawa Timur yang banyak menerima laporan pelanggaran administrasi dan pelayanan Publik. Pada tahun 2023 Kota Malang mendapatkan 15 aduan dugaan pelanggaran administrasi di bawah Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Lamongan.

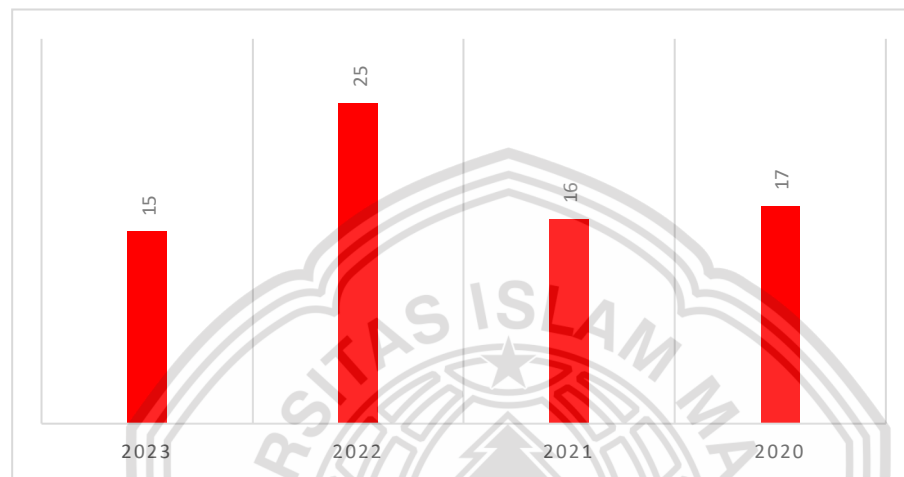


Gambar 1.5. Jumlah Laporan Pelanggaran Administrasi Berdasarkan Wilayah Tahun 2023

Sumber: Ombudman RI

Data tersebut semakin memperkuat latar belakang masalah bahwa nilai SAKIP dan IRB Kota Malang yang tinggi nyatanya belum berdampak pada kepuasan akan layanan public di Kota Malang. Selama tahun 2023 Kota Malang mendapatkan 15 laporan maladministrasi pelayanan dari data yang dirilis oleh Ombudman RI. Jika dibandingkan data laporan dari tahun-tahun berikutnya Kota Malang selalu mendapat lebih dari 15 aduan masyarakat akan kinerja administrasi

dan pelayanan public. Ini menunjukkan bahwa kinerja ASN yang diwujudkan dalam nilai SAKIP dan RB perlu dipertanyakan. Jika dapat dibandingkan dengan kabupaten/kota lain per tahun yang rata-rata hanya mendapatkan kurang dari 5 aduan, Kota Malang dapat dikatakan besar karena lebih dari 15 aduan per tahun.



Gambar 1.6. Jumlah Laporan Pelanggaran Administrasi Kota Malang Berdasarkan Tahun

Sumber: Ombudsmen RI (diolah)

Permasalahan ini tentunya urgen untuk diselesaikan oleh Pemerintah Daerah Kota Malang melalui pembangkitan kembali birokrasi atau *reinventing government*. Melalui pemberdayaan aparatur sipil negara, adalah solusi yang efektif untuk menyelesaikan permasalahan mal administrasi yang ada di Kota Malang. Pemberdayaan aparatur juga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang didukung dengan Pendidikan.

Pemberdayaan aparatur yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat terciptanya sumber tenaga yang terampil/profesional. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjawab persoalan pegawai di lingkungan kerja Pemerintah Kota Malang yang terus bertambah, baik dari segi volume pekerjaan yang terus

meningkat maupun tuntutan publik yang terus berkembang, sementara perkembangan kompetensi aparatur tidak sejalan dengan perkembangan pekerjaan maka pemberdayaan merupakan salah satu alternative untuk mengantisipasi persoalan tersebut. Oleh sebab itu peneliti tertarik untuk menentukan judul penelitian yaitu **Strategi Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara Berbasis *Reinventing Government* dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kota Malang)**

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian sebagaimana yang telah dijelaskan di atas dan mengacu pada (Osborne & Plastrik, 1997) tentang strategi pemberdayaan ASN melalui nilai-nilai *reinventing government*, maka focus penelitian ditetapkan sebagai berikut:

1. Strategi dalam memberdayakan aparatur negara berbasis *reinventing government* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang, Kompetensi Teknis (Osborne & Plastrik, 1997):
 - a. Strategi inti
 - b. Strategi Konsekuensi
 - c. Strategi Pelanggan
 - d. Strategi Kontrol
 - e. Strategi Budaya
2. Faktor pendukung dan penghambat strategi peningkatan kompetensi ASN (Osborne & Gabler, 1995) 10 Prinsip *Reinventing Government*:

- a. Faktor Pendukung
- b. Faktor Penghambat

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penentuan rumusan masalah sebelumnya, maka peneliti menentukan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi pemberdayaan aparatur negara berbasis *reinventing government* di Kota Malang
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis apa sajakah faktor pendorong dan penghambat strategi peningkatan kompetensi ASN di Kota Malang

1.4. Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian adalah dugaan sementara yang dianggap benar dan dapat diuji kebenarannya melalui percobaan dalam penelitian. Asumsi penelitian juga dikenal sebagai anggapan dasar atau postulat. Asumsi penelitian disebut juga dengan anggapan dasar. Anggapan dasar adalah suatu yang diyakini kebenarannya oleh penulis yang akan berfungsi sebagai tempat berpijak bagi peneliti di dalam melaksanakan penelitian. Oleh karena itu, penelitian juga dilandasi oleh sejumlah asumsi dasar ilmu pengetahuan (Arikunto, 2010).

Berdasarkan definisi asumsi penelitian diatas, maka asumsi yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah strategi pemberdayaan aparatur negara di Kota Malang mengacu pada prinsip *Reinventing Government* dari Osborne & Gaebler, yang menekankan birokrasi yang lebih efisien, berorientasi hasil, desentralistis, serta mendorong inovasi dan pelayanan publik yang responsif. Diasumsikan bahwa BKPSDM Kota Malang menjalankan strategi yang memberi

ruang bagi aparatur untuk berkembang melalui pelatihan, pelimpahan wewenang, dan budaya kerja yang mendorong inisiatif. Keberhasilan strategi ini diasumsikan didukung oleh faktor pendorong seperti komitmen pimpinan dan kebijakan yang mendukung reformasi, sementara hambatannya berasal dari budaya birokrasi lama, keterbatasan kompetensi, dan aturan yang belum fleksibel.

1.5. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki judul yaitu strategi dalam memberdayakan aparatur sipil negara (ASN) berbasis *reinventing government* di BKPSDM Kota Malang. Adapun penelitian ini dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

1.5.1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk memperkaya bahan kajian bidang pemberdayaan aparatur dan *governance* khususnya pengimplementasian nilai-nilai *reinventing government* dalam pemberian pelayanan public
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya baik dalam konteks permasalahan yang sama maupun yang berkaitan

1.5.2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan sumbangan pemikiran dalam upaya memberdayakan aparatur sipil negara, khususnya dalam penerapan nilai-nilai *reinventing government*.

1.6. Penegasan Istilah

a. *Reinventing Government*

Merupakan konsep pembaruan tata kelola pemerintahan yang digagas oleh Osborne dan Gaebler, di mana birokrasi diarahkan menjadi lebih efisien, berorientasi hasil, berjiwa kewirausahaan, serta mendekatkan pelayanan kepada publik. Konsep ini menekankan 10 prinsip seperti pemerintah katalis, kompetitif, desentralisasi, dan berorientasi pada pelanggan dan hasil, sebagai upaya untuk menciptakan pemerintahan yang adaptif terhadap perubahan zaman (Osborne & Gaebler, 1997).

b. **Pemberdayaan Aparatur Negara**

Adalah proses meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan tanggung jawab pegawai negeri agar mampu melaksanakan tugas secara profesional, inovatif, dan berintegritas. Pemberdayaan ini mencakup pelatihan, peningkatan kompetensi, perubahan pola pikir, dan pembinaan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik (Dwiyanto, 2018; Kepes & Delery, 2006).

c. **Strategi Pemberdayaan**

Merujuk pada pendekatan sistematis yang dilakukan oleh instansi pemerintah seperti BKPSDM Kota Malang untuk memperkuat peran dan kapasitas aparatur melalui program dan kebijakan yang mengacu pada prinsip *reinventing government*, termasuk pelatihan, rotasi jabatan, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk efisiensi pelayanan (Strokosch & Osborne, 2016).

d. **BKPSDM Kota Malang**

Adalah lembaga teknis daerah yang bertugas mengelola kepegawaian dan mengembangkan SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Malang. BKPSDM merupakan aktor utama dalam pelaksanaan strategi pemberdayaan ASN di daerah tersebut dan menjadi objek kajian dalam penelitian ini.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1. Strategi dalam memberdayakan aparatur negara berbasis *reinventing government* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Malang

Pemberdayaan aparatur negara di era birokrasi modern menuntut perubahan paradigma dari sekadar pelaksana prosedur menjadi agen perubahan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Pendekatan *Reinventing Government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992) menjadi salah satu acuan penting dalam mendorong transformasi tersebut, dengan prinsip-prinsip seperti berorientasi pada hasil, mengedepankan persaingan sehat, memberdayakan pegawai, serta mengutamakan kepuasan masyarakat. Di Kota Malang, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memegang peranan sentral dalam implementasi strategi ini, mengingat lembaga ini bertugas mengelola manajemen ASN secara komprehensif mulai dari rekrutmen, pengembangan kompetensi, hingga penilaian kinerja. Dalam konteks ini, strategi yang diterapkan tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan kapasitas teknis aparatur, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai *entrepreneurial government*, sehingga pelayanan publik dapat lebih efektif, efisien, dan inovatif.

A. Strategi Inti

Pemberdayaan aparatur negara dalam konteks pemerintahan modern menuntut adanya perubahan paradigma dari birokrasi tradisional yang kaku menuju

sistem kerja yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis. Osborne dan Gaebler (1992) melalui konsep *Reinventing Government* menggarisbawahi perlunya transformasi pemerintahan agar tidak sekadar berperan sebagai pelaksana (rowing), tetapi juga sebagai pengarah dan pengendali (steering) yang mampu menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Paradigma ini mendorong instansi pemerintah untuk mengutamakan hasil, memberdayakan pegawai, memanfaatkan sumber daya secara efisien, dan menumbuhkan budaya inovasi.

Dalam konteks Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang, penerapan strategi berbasis *Reinventing Government* menjadi relevan karena institusi ini memegang peran strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengadaan, pembinaan, pengembangan kompetensi, hingga pemberian penghargaan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN), BKPSDM Kota Malang berada pada posisi yang menentukan kualitas pelayanan publik di tingkat kota. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan aparatur tidak hanya diarahkan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pembentukan pola pikir (*mindset*) yang selaras dengan nilai-nilai reformasi birokrasi.

Selain itu, pemberdayaan aparatur dalam kerangka *Reinventing Government* juga menekankan pentingnya sinergi antarunit kerja dan kolaborasi lintas sektor. Dwiyanto (2008) menegaskan bahwa pemberdayaan akan efektif jika didukung oleh sistem insentif yang adil, kepemimpinan visioner, serta iklim organisasi yang terbuka terhadap partisipasi pegawai. Dengan demikian, strategi yang disusun oleh

BKPSDM Kota Malang harus memadukan pendekatan struktural, kultural, dan manajerial secara terpadu.

Orientasi pada hasil merupakan salah satu prinsip utama dalam *Reinventing Government* yang menekankan bahwa kinerja instansi pemerintah harus diukur dari capaian nyata yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, bukan sekadar dari kepatuhan terhadap prosedur. Osborne dan Gaebler (1992) menegaskan bahwa pemerintah yang berorientasi pada hasil akan mengalihkan fokus dari *input* dan proses administratif menuju *output* dan *outcome* yang memiliki dampak langsung. Hal ini menjadi penting bagi BKPSDM Kota Malang karena keberhasilan lembaga ini tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan administrasi kepegawaian, tetapi juga oleh sejauh mana program pengembangan kompetensi ASN berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Dalam praktiknya, orientasi hasil di BKPSDM Kota Malang tercermin dari penetapan indikator kinerja yang jelas dan terukur pada setiap program. Sebagai contoh, program pelatihan tidak hanya dinilai dari jumlah peserta atau tingkat kehadiran, tetapi juga dari perubahan kompetensi peserta yang diukur melalui asesmen pra dan pascapelatihan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan

Dwiyanto (2008) bahwa kinerja organisasi publik perlu dievaluasi secara menyeluruh, mencakup aspek efektivitas, efisiensi, responsivitas, dan akuntabilitas.

Selain itu, orientasi hasil juga mendorong penerapan *performance-based budgeting* di lingkungan BKPSDM. Dengan pendekatan ini, alokasi anggaran diarahkan pada kegiatan yang memiliki kontribusi terbesar terhadap pencapaian sasaran strategis organisasi. Hal ini menciptakan dorongan bagi setiap unit kerja

untuk merancang program yang inovatif dan berdampak nyata, sekaligus menghindari kegiatan yang bersifat seremonial atau tidak memberikan nilai tambah signifikan.

Pendekatan orientasi hasil memerlukan dukungan budaya organisasi yang adaptif, di mana setiap pegawai memahami bahwa keberhasilan organisasi adalah akumulasi dari kontribusi individu. Seperti diungkapkan oleh Denhardt dan Denhardt (2015) dalam konsep *New Public Service*, pelayanan publik seharusnya menempatkan kebutuhan masyarakat sebagai pusat perhatian, sehingga ukuran keberhasilan bukan sekadar laporan administrasi, melainkan kepuasan dan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

Prinsip *Community-Owned Government* dalam kerangka *Reinventing Government* menekankan bahwa masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai pihak yang memiliki kepentingan dan hak untuk terlibat aktif dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Osborne dan Gaebler (1992) menggarisbawahi bahwa pemerintahan yang dimiliki masyarakat akan lebih responsif terhadap kebutuhan nyata warga, karena arah kebijakan dibentuk melalui interaksi yang intens dan partisipasi aktif dari pemangku kepentingan.

Bagi BKPSDM Kota Malang, pemberdayaan masyarakat diartikan sebagai keterlibatan publik dalam mendukung peningkatan kompetensi ASN. Meskipun secara teknis pengembangan kapasitas aparatur adalah domain internal pemerintah, masyarakat tetap memiliki peran penting sebagai *stakeholder* eksternal yang memberikan masukan terkait kualitas layanan publik. Hal ini sejalan dengan

pandangan Arnstein (1969) dalam *Ladder of Citizen Participation*, bahwa partisipasi bermakna terjadi ketika masyarakat memiliki ruang untuk mempengaruhi keputusan, bukan sekadar menjadi objek sosialisasi.

Dalam konteks operasional, pemberdayaan masyarakat di BKPSDM diwujudkan melalui mekanisme survei kepuasan masyarakat, forum konsultasi publik, serta pelibatan perwakilan masyarakat dalam penilaian pelayanan ASN. Data dan masukan yang diperoleh dari masyarakat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun program pelatihan yang lebih tepat sasaran. Misalnya, apabila masyarakat menilai pelayanan perizinan lambat karena kurangnya kemampuan komunikasi pegawai, BKPSDM dapat merancang pelatihan *public speaking* dan etika pelayanan yang relevan.

Lebih jauh, pendekatan ini menguatkan hubungan antara pemerintah dan masyarakat melalui pola kemitraan yang berkesinambungan. Denhardt dan Denhardt (2015) menegaskan bahwa dalam paradigma *New Public Service*, keberhasilan pelayanan publik diukur dari sejauh mana pemerintah dapat membangun kepercayaan dan memperkuat rasa kepemilikan masyarakat terhadap kebijakan yang dijalankan. Dengan demikian, pemberdayaan masyarakat bukan hanya strategi partisipasi, tetapi juga instrumen untuk membentuk aparatur yang lebih adaptif terhadap aspirasi warga.

Konsep *Competitive Government* dalam *Reinventing Government* yang dipopulerkan Osborne dan Gaebler (1992) menekankan pentingnya mendorong persaingan sehat di lingkungan pemerintahan guna meningkatkan kualitas kinerja. Persaingan yang dirancang secara tepat dapat menjadi mekanisme pemicu inovasi,

memperbaiki efektivitas pelayanan, serta mendorong ASN untuk berorientasi pada hasil (*result-oriented*). Dalam konteks birokrasi publik, kompetisi bukan berarti menciptakan rivalitas yang destruktif, melainkan membangun iklim kompetitif yang memacu setiap unit kerja untuk memberikan kinerja terbaik sesuai indikator yang telah disepakati.

Di BKPSDM Kota Malang, prinsip kompetisi tercermin melalui penerapan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang terukur. Setiap bidang, seperti Bidang Mutasi, Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan, maupun Bidang Pengembangan Kompetensi dan Fasilitasi Profesi, diberikan target capaian yang jelas. Keberhasilan pencapaian target tersebut tidak hanya menjadi ukuran evaluasi, tetapi juga menjadi dasar pemberian penghargaan bagi pegawai maupun unit kerja berprestasi. Praktik ini sejalan dengan gagasan Osborne dan Gaebler bahwa kompetisi internal dapat memicu inovasi layanan dan mendorong akuntabilitas kinerja.

Selain itu, kompetisi juga difasilitasi melalui program inovasi pelayanan publik yang diikuti oleh berbagai perangkat daerah di Kota Malang, termasuk BKPSDM. Melalui program ini, unit kerja didorong untuk merancang inisiatif yang kreatif dan berdampak langsung pada peningkatan kompetensi ASN serta perbaikan kualitas layanan. Pendekatan ini selaras dengan pandangan Borins (2014) yang menegaskan bahwa inovasi sektor publik sering kali muncul dari situasi kompetitif, di mana organisasi terdorong untuk mencari cara-cara baru dalam memenuhi ekspektasi publik.

Dengan penerapan kompetisi yang sehat, BKPSDM tidak hanya mengoptimalkan kinerja internal, tetapi juga menciptakan kultur kerja yang progresif. Lingkungan kerja yang kompetitif secara positif memotivasi ASN untuk terus meningkatkan kapasitasnya, sekaligus menginternalisasi nilai profesionalisme dan orientasi hasil dalam setiap tugas yang dijalankan.

Prinsip *Mission-Driven Government* menurut Osborne & Gaebler (1992) menekankan bahwa instansi publik seharusnya digerakkan oleh misi dan tujuan utama, bukan sekadar ketaatan terhadap aturan administratif. Aturan tetap diperlukan untuk menjaga akuntabilitas dan kepastian hukum, tetapi fokus utamanya adalah pencapaian hasil (*outcome*) yang selaras dengan visi dan misi organisasi.

Hasil wawancara dengan beberapa pejabat BKPSDM Kota Malang menunjukkan adanya pandangan yang beragam. Salah satu responden menyebutkan bahwa fokus pada aturan memang mendominasi, namun persoalan utamanya “hanya di masalah komunikasi saja, sebetulnya. Kalau aturannya tetap baku, tinggal penerapannya saja.” Responden lain menambahkan bahwa pelaksanaan kerja didasarkan pada aturan yang sudah ada, sementara hal-hal yang belum diatur dapat dilaksanakan sebagai bentuk inovasi jika diperlukan.

Jika dikaji dari perspektif teori, pola ini menunjukkan bahwa meskipun secara prinsip ada ruang untuk misi dan inovasi, budaya organisasi masih berakar kuat pada paradigma *rule-driven*. Hal ini umum terjadi pada birokrasi yang terikat regulasi ketat, di mana keberanian mengambil langkah di luar aturan tertulis seringkali terbatas pada individu yang memiliki kepemimpinan adaptif.

Kondisi di BKPSDM mencerminkan apa yang disebut Osborne & Gaebler sebagai “*compliance culture*”—budaya yang memprioritaskan kepatuhan terhadap aturan di atas pencapaian misi. Budaya ini tidak selalu negatif, tetapi jika terlalu dominan, dapat menghambat kreativitas dalam mencapai sasaran strategis organisasi. Untuk mengimplementasikan prinsip *Mission-Driven Government* secara optimal, BKPSDM perlu menyeimbangkan antara kepatuhan terhadap aturan dan fleksibilitas dalam mengembangkan inovasi yang berorientasi pada tujuan jangka panjang, seperti peningkatan kompetensi ASN.

Dengan demikian, hasil wawancara memperlihatkan bahwa BKPSDM memiliki kesadaran terhadap pentingnya misi, namun operasional sehari-hari masih didominasi kerangka aturan formal. Perlu adanya *realignment* strategi agar visi dan misi organisasi tidak hanya menjadi pernyataan formal, tetapi benar-benar menjadi penggerak utama seluruh kegiatan.

Prinsip *Enterprising Government* menurut Osborne & Gaebler (1992) menekankan bahwa birokrasi publik perlu mengadopsi pola pikir kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*), yaitu kemampuan menciptakan nilai tambah melalui inovasi, efisiensi, dan keberanian mengambil peluang baru. Dalam konteks pemerintahan, kewirausahaan tidak hanya berarti mencari keuntungan finansial, tetapi juga menciptakan solusi kreatif yang meningkatkan kualitas layanan publik dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Berdasarkan hasil wawancara, para pejabat di BKPSDM Kota Malang secara umum menyatakan bahwa hambatan terkait inovasi relatif minim. Seorang narasumber menegaskan bahwa “tidak ada hambatan karena beberapa inovasi

sudah dilakukan,” sementara narasumber lain mengonfirmasi bahwa “inovasi sudah banyak yang dilakukan.” Pandangan ini menunjukkan bahwa organisasi memiliki persepsi positif terhadap budaya inovasi dan tidak merasa kekurangan inisiatif kreatif.

Namun, jika dibandingkan dengan teori, pernyataan ini perlu dianalisis lebih mendalam. Osborne & Gaebler menekankan bahwa inovasi dalam birokrasi seringkali bersifat *incremental*—sekadar perbaikan kecil terhadap sistem yang sudah ada—bukan *disruptive innovation* yang mengubah paradigma pelayanan. Dalam hal ini, walaupun inovasi telah dilakukan, penting untuk mengevaluasi apakah inovasi tersebut benar-benar berorientasi pada peningkatan kinerja strategis dan penguatan kompetensi ASN, atau hanya memenuhi kewajiban administratif.

Selain itu, budaya kewirausahaan di sektor publik mensyaratkan adanya *calculated risk-taking* (pengambilan risiko yang terukur) dan kemampuan mencari peluang kolaborasi lintas sektor. Temuan lapangan tidak secara eksplisit menunjukkan adanya mekanisme pengelolaan risiko atau pencarian peluang kolaboratif yang terstruktur. Artinya, masih ada ruang untuk memperkuat prinsip *enterprising* melalui program-program yang mendorong ASN menjadi *policy entrepreneur*, bukan hanya pelaksana teknis.

Dengan demikian, walaupun BKPSDM Kota Malang tidak memandang kurangnya inovasi sebagai hambatan utama, secara teoritis masih diperlukan penguatan kerangka kelembagaan yang memastikan inovasi benar-benar menjadi bagian dari DNA organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Osborne & Gaebler bahwa organisasi publik yang *enterprising* akan mampu mengubah keterbatasan

sumber daya menjadi peluang strategis untuk memberikan nilai tambah yang berkelanjutan.

Penerapan prinsip desentralisasi dalam kerangka *reinventing government* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang menghadapi sejumlah tantangan struktural maupun kultural. Berdasarkan hasil temuan lapangan, salah satu hambatan utama adalah perbedaan latar belakang teknis pegawai yang bekerja dalam satu tim, sehingga proses koordinasi dan integrasi tugas menjadi lebih kompleks. Meskipun tujuan organisasi mengarah pada peningkatan kompetensi ASN secara terintegrasi, disparitas keahlian sering memunculkan kesenjangan pemahaman atas prosedur maupun target kinerja.

Dalam perspektif Osborne & Gaebler (1992), desentralisasi diharapkan mendorong fleksibilitas dan pengambilan keputusan di tingkat bawah agar pelayanan publik lebih responsif. Namun, kondisi di BKPSDM menunjukkan bahwa desentralisasi tidak otomatis menghasilkan sinergi jika tidak diimbangi dengan penguatan mekanisme koordinasi lateral. Hal ini sejalan dengan teori Mintzberg (1993) yang menekankan bahwa keberhasilan desentralisasi menuntut adanya *mutual adjustment* antarunit kerja, bukan hanya penyerahan kewenangan secara vertikal. Tanpa pola koordinasi yang adaptif, wewenang yang tersebar justru berisiko menciptakan silo antarbidang.

Selain itu, menurut Denhardt & Denhardt (2015) dalam kerangka *The New Public Service*, desentralisasi semestinya diiringi dengan penguatan nilai bersama (*shared values*) dan tujuan kolektif. Di BKPSDM, meski visi organisasi jelas, perbedaan kultur kerja antarbidang kadang menghambat internalisasi tujuan yang

sama, sehingga misi pelayanan publik belum sepenuhnya menjadi orientasi utama seluruh pegawai. Hambatan ini mempertegas pandangan Rondinelli & Cheema (1983) bahwa keberhasilan desentralisasi sangat tergantung pada kapasitas lokal dan kejelasan pembagian peran.

Grindle (1997) melalui konsep *good enough governance* mengingatkan bahwa desentralisasi tidak perlu berjalan sempurna untuk efektif, melainkan fokus pada perbaikan area yang paling krusial. Dalam konteks BKPSDM, area ini adalah penguatan kapasitas koordinasi lintasbidang, khususnya antara fungsi perencanaan, pengembangan kompetensi, dan mutasi pegawai. Di sisi lain, perspektif Lipsky (1980) tentang *street-level bureaucracy* relevan untuk memahami bahwa dalam praktik, pegawai lapangan kerap mengambil keputusan diskresi di luar prosedur baku. Desentralisasi yang sehat justru membutuhkan ruang bagi diskresi ini, asalkan dilandasi nilai pelayanan publik dan akuntabilitas yang jelas.

Dengan demikian, hambatan desentralisasi di BKPSDM Kota Malang tidak semata-mata bersumber pada struktur organisasi, tetapi juga pada aspek koordinasi, nilai bersama, kapasitas sumber daya, dan pengelolaan diskresi. Strategi penguatan desentralisasi perlu dirancang secara simultan, mencakup penyusunan mekanisme koordinasi lintasbidang yang adaptif, pembekalan kapasitas teknis yang setara antarunit, serta internalisasi visi pelayanan publik yang mempersatukan seluruh elemen organisasi.

Strategi inti yaitu *Government That Works Better and Costs Less*. Prinsip ini menekankan pada efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya publik dengan cara mengurangi pemborosan, mengoptimalkan kinerja, serta memastikan

setiap pengeluaran membawa nilai tambah yang jelas. Osborne & Gaebler (1992) menyatakan bahwa *“The best governments deliver better services for less money by driving innovation and eliminating waste.”*

Di BKPSDM Kota Malang, pendekatan ini tercermin dalam upaya meminimalkan biaya operasional tanpa mengurangi kualitas layanan pengembangan kompetensi ASN. Berdasarkan hasil pengumpulan data, mekanisme ini dilakukan dengan memaksimalkan penggunaan teknologi digital, misalnya dalam proses administrasi kepegawaian dan penyelenggaraan pelatihan daring. Dengan demikian, anggaran perjalanan dinas, konsumsi, dan penggandaan dokumen dapat ditekan secara signifikan, sementara jangkauan layanan meningkat. Secara teoritis, Denhardt & Denhardt (2015) dalam *The New Public Service* menggarisbawahi pentingnya orientasi efisiensi yang diimbangi dengan prinsip keberlanjutan (*sustainability*), agar efisiensi tidak mengorbankan kualitas dan akuntabilitas publik. Artinya, penerapan prinsip ini di BKPSDM bukan semata pengurangan biaya, melainkan optimalisasi hasil dengan sumber daya terbatas.

Di sisi lain, teori *public value* dari Moore (1995) juga relevan. Efisiensi yang dikejar tidak hanya diukur dari penghematan, tetapi dari nilai publik yang dihasilkan. Dengan kata lain, setiap inovasi efisiensi di BKPSDM harus menghasilkan peningkatan kompetensi ASN yang nyata, karena tujuan akhirnya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik.

Strategi pemberdayaan aparatur negara di BKPSDM Kota Malang tidak dapat dilepaskan dari kerangka reformasi birokrasi yang menuntut peningkatan kinerja, efisiensi, dan responsivitas terhadap kebutuhan publik. Salah satu

pendekatan yang relevan untuk menganalisis strategi tersebut adalah konsep *Reinventing Government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992), yang menekankan sepuluh prinsip transformasi penyelenggaraan pemerintahan menuju model yang lebih inovatif, partisipatif, dan berorientasi hasil. Dalam konteks penelitian ini, prinsip-prinsip tersebut dipadukan dengan perspektif *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015) serta literatur manajemen publik kontemporer, sehingga menghasilkan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami strategi inti BKPSDM. Hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa BKPSDM telah menerapkan sejumlah strategi yang mencerminkan adaptasi prinsip-prinsip tersebut, baik melalui inovasi pelayanan, penguatan kolaborasi, maupun optimalisasi sistem kinerja berbasis teknologi. Strategi-strategi ini dirangkum dalam Tabel 5.1 berikut, yang memetakan hubungan antara prinsip *Reinventing Government* dan implementasinya di BKPSDM Kota Malang.

Tabel 5.1. Strategi Inti BKPSDM Kota Malang

Prinsip <i>Reinventing Government</i>	Strategi Inti BKPSDM Kota Malang	Temuan Lapangan	Interpretasi Teori
<i>Catalytic Government</i>	Menjadi fasilitator peningkatan kompetensi ASN melalui koordinasi lintas OPD	BKPSDM memfasilitasi pelatihan terintegrasi dengan OPD terkait, bukan sebagai pelaksana tunggal.	Sejalan dengan Osborne & Gaebler (1992) yang memandang pemerintah sebagai katalisator, serta Denhardt & Denhardt (2015) yang menekankan kolaborasi antar lembaga. Menguatkan konsep partisipasi dalam <i>New Public</i>
<i>Community-Owned Government</i>	Mendorong keterlibatan ASN dalam perencanaan program	ASN diberikan ruang menyampaikan kebutuhan	<i>Service</i> (Denhardt



program

kebutuhan

Service (Denhardt

Prinsip <i>Reinventing Government</i>	Strategi Inti BKPSDM Kota Malang	Temuan Lapangan	Interpretasi Teori
	pengembangan kompetensi	pelatihan melalui forum dan survei kebutuhan.	& Denhardt, 2015).
Competitive Government	Mengupayakan persaingan sehat dalam peningkatan kinerja ASN	Persaingan belum berjalan optimal karena keterbatasan regulasi dan insentif; penghargaan berbasis kinerja masih terbatas.	Tidak sepenuhnya sesuai dengan Osborne & Gaebler (1992) yang menekankan kompetisi untuk memacu inovasi.
Results-Oriented Government	Fokus pada hasil kinerja melalui penggunaan SIKP (Sistem Informasi Kinerja Pegawai)	Evaluasi kinerja berbasis data dilakukan setiap periode dan digunakan untuk penentuan promosi atau mutasi.	Sesuai teori <i>Performance Management</i> (Moynihan, 2008).
Customer-Driven Government	Menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan spesifik ASN dan OPD	Program pelatihan didesain berdasarkan <i>training need assessment</i> .	Sejalan dengan konsep <i>customer orientation</i> di sektor publik (Osborne & Gaebler, 1992).
Enterprising Government	Optimalisasi kerjasama dengan lembaga pelatihan eksternal	BKPSDM menggandeng universitas dan lembaga sertifikasi profesi untuk program pengembangan ASN.	Menguatkan konsep kemitraan strategis di sektor publik (Bovaird & Löffler, 2009).
Anticipatory Government	Mengembangkan program pelatihan berbasis proyeksi kebutuhan masa depan	Sudah mulai mengarah ke pelatihan digital skills untuk ASN.	Selaras dengan konsep <i>strategic foresight</i> dalam pelayanan publik (Boyne & Walker, 2004).
Decentralized Government	Memberikan kewenangan OPD program	BKPSDM memfasilitasi	Sesuai konsep desentralisasi (Hughes, 2012).

untuk mengajukan pengajuan manajerial



program

(Hughes, 2012).

Prinsip <i>Reinventing Government</i>	Strategi Inti BKPSDM Kota Malang	Temuan Teori Lapangan	Interpretasi
	pengembangan SDM	pelatihan spesifik oleh OPD.	
Market- Oriented Government	Menggunakan prinsip efisiensi biaya dalam pengadaan pelatihan	Pemilihan penyedia pelatihan dilakukan melalui e-katalog untuk menekan biaya.	Sejalan dengan teori <i>market-based public management</i> (Osborne & Gaebler, 1992).
Change- Oriented Government	Mendorong inovasi pelatihan berbasis teknologi	Adanya pelatihan <i>blended learning</i> dan e-learning untuk ASN.	Menguatkan prinsip inovasi berkelanjutan dalam pelayanan publik (Borins, 2001).

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi inti BKPSDM Kota Malang dalam memberdayakan aparatur negara telah mengintegrasikan pendekatan yang menitikberatkan pada inovasi, kolaborasi lintas unit, dan optimalisasi teknologi informasi. Terlihat bahwa strategi-strategi yang diambil tidak berdiri sendiri, melainkan saling menguatkan dalam membentuk sistem manajemen kepegawaian yang lebih adaptif. Misalnya, penguatan budaya kerja berbasis kinerja tidak hanya menjadi upaya internalisasi nilai efisiensi, tetapi juga mendorong inovasi dalam prosedur layanan kepegawaian. Demikian pula, penerapan sistem informasi kepegawaian berbasis digital tidak hanya meningkatkan akurasi data, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan strategis. Integrasi antara pembinaan kompetensi ASN, penerapan standar kinerja yang jelas, dan penguatan mekanisme penghargaan membentuk sinergi yang berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja aparatur. Secara keseluruhan, strategi ini menunjukkan bahwa

BKPSDM Kota Malang telah mampu memadukan orientasi hasil, responsivitas terhadap dinamika organisasi, dan pemanfaatan sumber daya secara optimal.

Sebagai penutup, dapat ditegaskan bahwa pendekatan yang diambil BKPSDM Kota Malang tidak hanya relevan dengan kerangka *Reinventing Government*, tetapi juga mencerminkan adaptasi terhadap tuntutan reformasi birokrasi di tingkat daerah. Keberhasilan strategi ini bergantung pada konsistensi implementasi, evaluasi berkelanjutan, dan kemampuan organisasi untuk tetap fleksibel dalam merespons perubahan lingkungan strategis.

B. Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi merupakan salah satu pendekatan fundamental dalam manajemen kinerja organisasi, khususnya dalam sektor publik yang secara inheren menghadapi tantangan birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan akuntabilitas publik. Pada dasarnya, strategi ini berangkat dari asumsi psikologis bahwa setiap perilaku akan diikuti oleh konsekuensi, baik yang bersifat positif seperti penghargaan, maupun yang bersifat negatif seperti sanksi. Konsekuensi tersebut menjadi mekanisme penguatan (*reinforcement*) yang dapat mendorong atau menghambat perilaku tertentu di masa mendatang. Secara teoretis, pendekatan ini sejalan dengan teori *operant conditioning* yang dikemukakan B.F. Skinner, di mana perilaku yang diperkuat dengan insentif positif cenderung terulang, sedangkan perilaku yang diikuti oleh konsekuensi negatif akan berkurang atau bahkan menghilang. Dalam kerangka manajemen publik modern, strategi konsekuensi dipandang sebagai instrumen untuk memastikan bahwa kinerja organisasi tidak hanya terjaga, tetapi juga terus meningkat secara berkelanjutan.

Dalam perspektif *New Public Management* (NPM), sebagaimana dijelaskan oleh Hood (1991) dan Osborne & Gaebler (1992), strategi konsekuensi memainkan peran strategis dalam membentuk birokrasi yang berorientasi pada hasil (*results-oriented bureaucracy*). NPM mengkritisi model birokrasi tradisional yang terlalu menekankan prosedur, dan menawarkan pendekatan yang lebih lincah dengan penekanan pada kinerja terukur, akuntabilitas individu, dan penghargaan atas pencapaian. Di dalam kerangka ini, pemberian penghargaan (reward) tidak hanya dianggap sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai sinyal kepada seluruh anggota organisasi bahwa kinerja unggul adalah norma yang diharapkan. Demikian pula, penerapan sanksi yang proporsional terhadap kinerja rendah atau pelanggaran disiplin merupakan cara untuk menegakkan standar organisasi.

BKPSDM Kota Malang, sebagai institusi yang bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia aparatur di tingkat kota, telah mengadopsi strategi konsekuensi melalui berbagai kebijakan yang mencakup dimensi finansial dan non-finansial. Bentuk konsekuensi finansial antara lain terlihat pada sistem tunjangan kinerja daerah (TKD) yang diberikan berdasarkan capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pegawai dengan capaian SKP tinggi berhak memperoleh tunjangan penuh, sedangkan pegawai dengan capaian rendah mengalami pemotongan proporsional. Selain itu, terdapat insentif khusus bagi pegawai yang berhasil menyelesaikan tugas strategis atau proyek prioritas yang berdampak signifikan pada kinerja organisasi.

Konsekuensi non-finansial di BKPSDM diwujudkan melalui pemberian penghargaan berupa kesempatan mengikuti pelatihan, bimbingan teknis, maupun

studi banding ke daerah lain. Kesempatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga menjadi pengakuan atas kontribusi mereka. Dalam beberapa kasus, penghargaan non-finansial bahkan dianggap lebih berharga dibandingkan insentif finansial, terutama bagi pegawai yang memiliki orientasi karier jangka panjang. Namun, dari hasil wawancara, ditemukan bahwa mekanisme pemilihan peserta pelatihan terkadang menimbulkan persepsi kurang transparan. Sebagian pegawai merasa bahwa seleksi belum sepenuhnya berbasis merit, sehingga potensi munculnya rasa ketidakadilan masih ada.

Jika dibandingkan dengan teori manajemen kinerja Armstrong & Taylor (2014), sistem insentif di BKPSDM menunjukkan ketidakseimbangan antara penghargaan finansial dan non-finansial. Insentif finansial masih lebih dominan, sementara insentif non-finansial yang bersifat strategis belum sepenuhnya dirancang dengan kriteria yang objektif dan transparan. Padahal, Armstrong & Taylor menegaskan pentingnya keseimbangan tersebut untuk menjaga motivasi jangka panjang. Behn (2003) menambahkan bahwa sistem penghargaan publik yang kredibel harus mampu menciptakan rasa keadilan dan keterbukaan, karena tanpa kedua hal itu, penghargaan justru dapat menimbulkan demotivasi.

Selain aspek penghargaan, strategi konsekuensi di BKPSDM juga mencakup dimensi kompetisi internal. Beberapa unit kerja memiliki target capaian yang berbeda sesuai dengan fungsi masing-masing. Bidang Mutasi, misalnya, diukur dari kecepatan dan ketepatan proses mutasi dan promosi jabatan, sedangkan Bidang Penilaian Kinerja dan Penghargaan diukur dari peningkatan nilai Indeks Profesionalitas ASN. Meski kompetisi ini dapat menjadi pemicu peningkatan

kinerja, implementasinya belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem penghargaan yang komprehensif. Saat ini, pencapaian target lebih banyak berimplikasi pada penilaian pimpinan unit dibandingkan memberikan apresiasi langsung kepada seluruh anggota tim. Hal ini bertentangan dengan pandangan Borins (2002) yang menekankan pentingnya penghargaan kolektif untuk memupuk kerja sama tim dan inovasi kolektif.

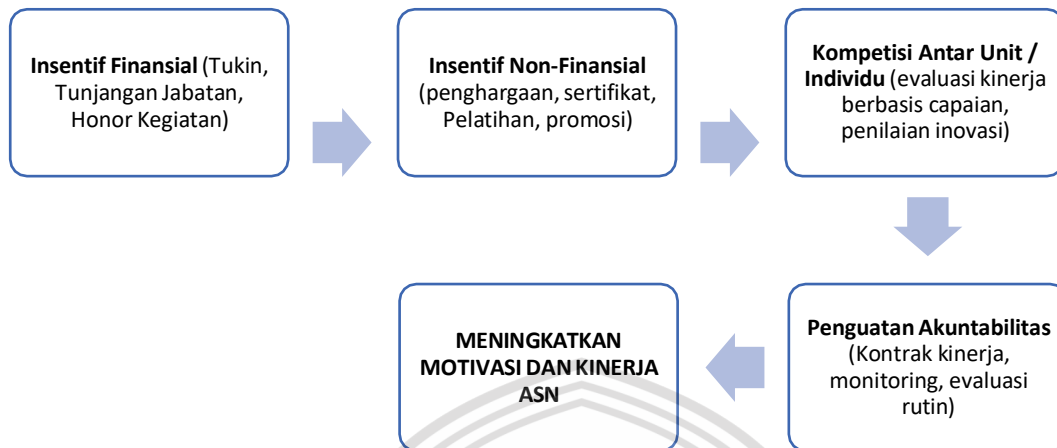
Dari sisi dampak, penerapan strategi konsekuensi di BKPSDM telah menghasilkan beberapa capaian positif. Di antaranya adalah peningkatan kepatuhan terhadap prosedur, percepatan penyelesaian tugas administratif, dan konsistensi pencapaian target kinerja tahunan. Namun, terdapat indikasi bahwa orientasi yang terlalu kuat pada target administratif berpotensi membatasi ruang inovasi. Beberapa pegawai mengaku enggan mencoba metode baru atau melakukan eksperimen kerja karena khawatir gagal memenuhi target yang telah ditetapkan, meskipun inovasi tersebut berpotensi membawa perbaikan signifikan. Osborne & Plastrik (2000) mengingatkan bahwa strategi insentif yang baik seharusnya tidak hanya menghargai keberhasilan akhir, tetapi juga memberikan ruang bagi proses pembelajaran dan inovasi.

Analisis kritis terhadap praktik di BKPSDM mengungkap bahwa sistem insentif saat ini masih bersifat *top-down*, di mana pegawai hanya menjadi penerima kebijakan tanpa dilibatkan dalam proses perancangan indikator kinerja dan mekanisme penghargaan. Padahal, Lawler (1990) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai dalam desain sistem penghargaan akan meningkatkan rasa memiliki terhadap target organisasi. Ketika pegawai merasa terlibat, mereka akan terdorong

untuk bekerja lebih keras bukan hanya karena insentif, tetapi juga karena adanya keterikatan emosional terhadap tujuan bersama.

Untuk memperkuat efektivitas strategi konsekuensi, BKPSDM Kota Malang perlu mempertimbangkan beberapa langkah perbaikan. Pertama, memperluas proporsi penghargaan non-finansial yang berkualitas dan berbasis merit. Kedua, meningkatkan transparansi dalam proses seleksi penerima insentif, baik finansial maupun non-finansial, agar terhindar dari persepsi ketidakadilan. Ketiga, mengembangkan indikator kinerja yang lebih beragam, tidak hanya mengukur kepatuhan administratif, tetapi juga menilai inovasi, kolaborasi, dan kontribusi terhadap peningkatan layanan publik. Dengan demikian, strategi konsekuensi dapat menjadi instrumen transformasi budaya organisasi menuju birokrasi yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pada akhirnya, strategi konsekuensi di BKPSDM bukan hanya persoalan teknis dalam pemberian insentif, melainkan juga persoalan membangun kultur kinerja yang sehat. Dalam jangka panjang, keberhasilan strategi ini tidak hanya diukur dari peningkatan angka kinerja formal, tetapi juga dari sejauh mana ia mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab, kebanggaan profesi, dan komitmen pegawai terhadap pelayanan publik yang berkualitas. Dengan landasan teori yang kuat dan implementasi yang adil serta transparan, strategi konsekuensi memiliki potensi besar untuk menjadi motor penggerak reformasi birokrasi di tingkat daerah.



Gambar 5.1. Elemen Strategi Konsekuensi

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Secara garis besar analisis, strategi konsekuensi adalah pendekatan dalam manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada penggunaan *konsekuensi* atau *imbalan* (baik positif maupun negatif) untuk memotivasi dan mengarahkan perilaku pegawai agar mencapai tujuan organisasi. Intinya, strategi ini memanfaatkan insentif (hadiah) dan penguatan agar pegawai termotivasi meningkatkan kinerja dan berkontribusi optimal.

Dengan mengintegrasikan berbagai bentuk insentif, kompetisi yang sehat, serta penguatan akuntabilitas, strategi konsekuensi ini menawarkan pendekatan komprehensif yang tidak hanya memacu motivasi individu tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Gambarn 4.3. ini tidak hanya bersifat konseptual, melainkan didasarkan pada praktik nyata yang telah diterapkan di BKPSDM Kota Malang, sehingga menjadi landasan penting bagi pengembangan

kebijakan pemberdayaan SDM yang berkelanjutan dan adaptif terhadap tantangan administrasi publik saat ini.

C. Strategi Pelanggan

Temuan dari wawancara menunjukkan bahwa BKPSDM Kota Malang telah mengembangkan berbagai mekanisme pengaduan yang beragam dan mudah diakses oleh masyarakat, seperti aplikasi Sambat, Lapor.go.id, email, telepon, WhatsApp, serta layanan langsung di kantor. Hal ini mencerminkan implementasi strategi pelanggan sebagaimana dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik (1997), yang menekankan pentingnya kemudahan akses dan responsivitas dalam pelayanan publik sebagai bagian dari *reinventing government*. Sistem pengaduan yang terbuka dan multi-saluran ini memperlihatkan orientasi pemerintah terhadap kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan prinsip *customer orientation* yang menjadi inti reformasi birokrasi modern (Osborne, 2007). Selanjutnya, prosedur penanganan keluhan yang sistematis, mulai dari klarifikasi pelapor hingga pemanggilan pihak terkait dan pembinaan disiplin, menggambarkan komitmen BKPSDM dalam menjaga akuntabilitas dan profesionalisme ASN. Hal ini sesuai dengan temuan Ashari (2010) yang menyatakan bahwa reformasi manajemen sumber daya manusia aparatur harus menempatkan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

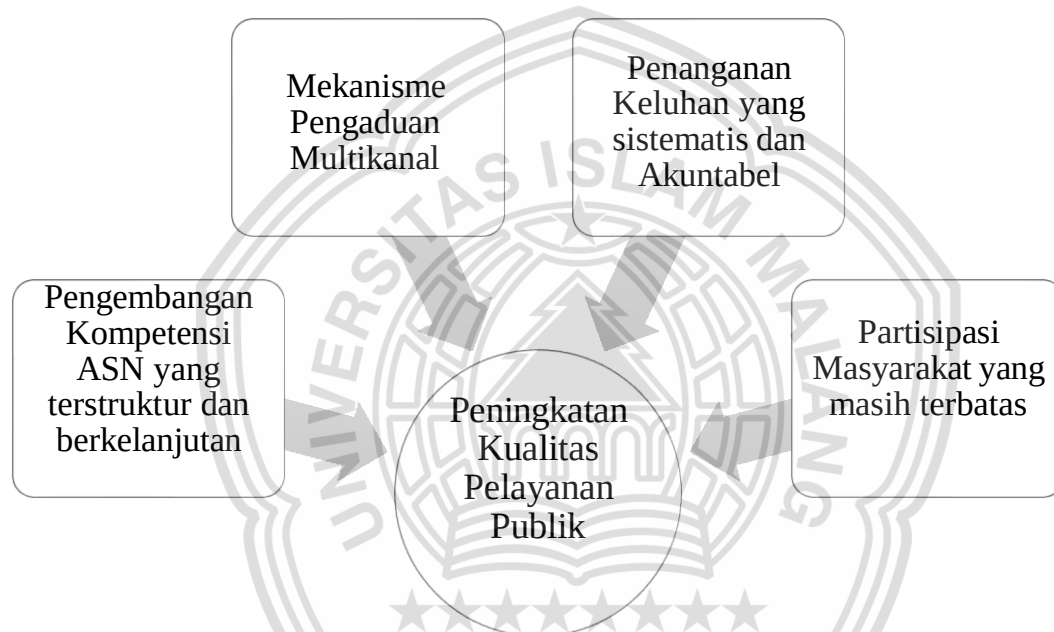
Namun, meskipun sistem pengaduan telah berjalan dengan baik, keterlibatan masyarakat dalam pemantauan kinerja ASN masih terbatas, karena BKPSDM tidak memiliki interaksi langsung dengan masyarakat dalam aktivitas pelayanan sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan strategi

pelanggan dalam bentuk partisipasi publik masih belum optimal. Pendapat Denhardt dan Denhardt (2003) tentang pentingnya partisipasi aktif masyarakat dalam pelayanan publik menjadi relevan sebagai evaluasi terhadap kondisi tersebut. Lebih jauh, konsep *co-production* layanan publik yang dikemukakan oleh Strokosch dan Osborne (2016) juga menunjukkan bahwa keterlibatan langsung masyarakat akan memperkuat kualitas pelayanan dan akuntabilitas organisasi, yang saat ini menjadi area potensial pengembangan bagi BKPSDM.

Di sisi lain, upaya BKPSDM dalam pemberdayaan ASN melalui pelatihan yang terstruktur dan beragam, baik secara formal maupun informal, menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi utama dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Pelatihan yang diselenggarakan secara periodik dan dengan berbagai metode, serta evaluasi dampaknya secara sistematis, mendukung pernyataan Hayat (2014) dan Fathya (2017) yang menekankan pengembangan kapasitas aparatur sebagai fondasi peningkatan pelayanan publik. Selain itu, kesesuaian dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menggarisbawahi bahwa pengembangan kompetensi merupakan kewajiban sekaligus strategi pemberdayaan ASN yang harus terus dioptimalkan. Hal ini juga mendukung argumen Prasajo dan Rudita (2014) tentang perlunya manajemen kinerja yang efektif melalui pengembangan sumber daya manusia agar tercipta birokrasi yang profesional dan responsif.

Dengan demikian, temuan lapangan memperlihatkan bahwa BKPSDM telah menerapkan beberapa aspek strategi pelanggan dalam kerangka *reinventing government*, terutama dalam hal kemudahan akses layanan dan pengembangan

kompetensi ASN. Namun, terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal keterlibatan masyarakat secara langsung dalam pengawasan dan evaluasi kinerja, yang merupakan elemen penting dalam membangun pelayanan publik yang berorientasi pada pelanggan dan akuntabel. Oleh karena itu, penguatan mekanisme partisipasi publik dan integrasi konsep co-production dapat menjadi langkah strategis berikutnya untuk meningkatkan kualitas pelayanan di BKPSDM Kota Malang.



Gambar 5.2. Strategi Pelanggan BKPSDM Kota Malang

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Gambar 5.2 menggambarkan kerangka kerja strategis dalam pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kota Malang yang berorientasi pada strategi pelanggan, sebagai salah satu pilar utama dalam paradigma *Reinventing Government* (Osborne & Plastrik, 1997). Di pusat diagram ini terletak tujuan utama, yaitu Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, yang menjadi fokus utama seluruh aktivitas dan kebijakan BKPSDM dalam rangka memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat sebagai pelanggan layanan.

Gambar ini terdiri atas empat komponen utama yang saling berinteraksi dan mendukung tercapainya tujuan tersebut, yaitu: (1) Mekanisme Pengaduan Multi-Kanal, (2) Penanganan Keluhan Sistematis dan Akuntabel, (3) Pengembangan Kompetensi ASN, dan (4) Partisipasi Masyarakat yang Masih Terbatas.

Pertama, mekanisme pengaduan multi-kanal menunjukkan upaya BKPSDM dalam menyediakan berbagai saluran komunikasi yang mudah diakses oleh masyarakat, mulai dari aplikasi online (Sambat, Lapor.go.id), email, telepon, hingga layanan tatap muka. Ini mencerminkan penerapan prinsip *customer orientation* dalam pelayanan publik yang menuntut kemudahan akses dan keterbukaan, sebagaimana ditekankan oleh Osborne (2007). Dengan adanya beragam kanal ini, masyarakat dapat menyampaikan keluhan dan masukan secara lebih fleksibel dan responsif.

Kedua, penanganan keluhan yang sistematis dan akuntabel menandakan bahwa BKPSDM tidak hanya menerima pengaduan, tetapi juga memiliki prosedur klarifikasi, verifikasi, pemanggilan pihak terkait, dan pembinaan disiplin bagi ASN yang terbukti bersalah. Ini sejalan dengan prinsip akuntabilitas dan integritas dalam reformasi manajemen sumber daya manusia aparatur (Ashari, 2010). Penanganan yang terstruktur tersebut memastikan bahwa keluhan pelanggan diproses secara adil dan transparan, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi.

Ketiga, pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan melalui pelatihan formal, pelatihan internal, e-learning, serta diskusi kelompok, menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik sangat bergantung pada kapabilitas dan kesiapan ASN

dalam menghadapi kebutuhan pelanggan. Pengembangan kapasitas ini sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan literatur terkait yang menempatkan kompetensi sebagai faktor kunci dalam pemberdayaan aparatur (Hayat, 2014; Fathya, 2017).

Keempat, partisipasi masyarakat yang masih terbatas menjadi elemen penting sekaligus tantangan yang tergambar dalam framework ini. Walaupun BKPSDM menyediakan saluran pengaduan, interaksi langsung dengan masyarakat dan keterlibatan mereka secara aktif dalam memantau kinerja ASN masih minim. Hal ini disebabkan oleh sifat BKPSDM yang lebih berfokus pada fungsi internal dan koordinasi antar unit, sehingga partisipasi publik belum menjadi bagian integral dalam proses evaluasi layanan. Dalam teori strategi pelanggan dan pelayanan publik modern, partisipasi masyarakat atau *customer participation* merupakan aspek penting yang dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas layanan (Denhardt & Denhardt, 2003; Strokosch & Osborne, 2016). Oleh karena itu, keterbatasan partisipasi ini mengindikasikan peluang bagi BKPSDM untuk mengembangkan mekanisme partisipasi publik yang lebih aktif dan sistematis, misalnya melalui forum konsultasi atau survei kepuasan berkala.

Secara keseluruhan, Gambar 5.2 ini memperlihatkan bagaimana BKPSDM Kota Malang mengimplementasikan strategi pelanggan sebagai bagian dari upaya *reinventing government* yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Keempat komponen strategis tersebut membentuk satu kesatuan sinergis yang berkontribusi pada pemberdayaan ASN dan peningkatan responsivitas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan. Diagram ini

juga secara teoretis memperkuat konsep strategi pelanggan dalam literatur pelayanan publik modern, di mana keberhasilan birokrasi sangat bergantung pada kemampuan menyediakan layanan yang mudah diakses, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap pelanggan.

D. Strategi Kontrol

Strategi kontrol yang diterapkan oleh BKPSDM dalam pelaksanaan pendelegasian kewenangan kepegawaian menunjukkan upaya nyata dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip reformasi birokrasi dan manajemen sumber daya manusia aparatur yang diuraikan dalam literatur pemerintahan modern. Pendelegasian kewenangan yang bersifat terbatas dan terstruktur ini sejalan dengan konsep *Reinventing Government* yang dikemukakan oleh Osborne (1993, 2007) dan Oxborne & Gaebler (1995), yang menekankan pentingnya desentralisasi kewenangan untuk mempercepat proses administrasi sekaligus menjaga akuntabilitas. Dengan mempertahankan otoritas pengambilan keputusan di level yang tepat, BKPSDM mampu mempercepat pelayanan kepegawaian tanpa mengurangi kontrol, sehingga mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik sebagaimana dijelaskan dalam prinsip *Good Governance* oleh Nawawi (2012) dan Prabowo et al. (2014).

Selain itu, strategi pengelolaan pengembangan kompetensi ASN melalui pendelegasian pelaksanaan diklat dan fasilitasi anggaran memperlihatkan integrasi antara reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur, yang konsisten dengan temuan Ashari (2010a, 2010b) dan Fathya (2017). Pengelolaan diklat yang efektif ini menjadi bagian dari upaya sistematis

meningkatkan profesionalisme ASN sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Dari sisi efisiensi, pendelegasian kewenangan memberikan dampak positif terhadap pengelolaan anggaran, terutama dalam pengelolaan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), serta mempercepat proses administrasi kepegawaian. Temuan ini mendukung pandangan Faedlulloh et al. (2020) mengenai kebutuhan birokrasi beradaptasi di era Revolusi Industri 4.0 dengan menerapkan strategi yang smart dan efisien agar reformasi birokrasi tidak sekadar menjadi jargon belaka.

Meski demikian, kendala yang ditemukan, terutama terkait persepsi mitra kerja eksternal tentang legalitas pendelegasian kewenangan, menggambarkan tantangan koordinasi antar lembaga pemerintahan sebagaimana diuraikan oleh Bogason & Toonen (1998). Hal ini menegaskan pentingnya komunikasi yang jelas dan adanya dokumen resmi (SK pendelegasian) untuk memperkuat legitimasi pelimpahan kewenangan dan menjaga kesinambungan layanan publik.

Pengawasan yang berlapis dan terintegrasi antara monitoring digital dan evaluasi manual menunjukkan komitmen BKPSDM dalam menjaga transparansi, akuntabilitas, serta efektivitas pengelolaan kepegawaian. Pendekatan ini juga merefleksikan implementasi ketentuan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi, yang menekankan penggunaan teknologi informasi sebagai instrumen penguatan kontrol internal dalam birokrasi modern.

Secara keseluruhan, strategi kontrol BKPSDM dalam pendelegasian kewenangan merupakan contoh penerapan praktik reformasi birokrasi yang

kontekstual dan pragmatis. Strategi ini tidak hanya mengedepankan efisiensi operasional, tetapi juga menempatkan pengembangan sumber daya manusia, tata kelola yang baik, dan adaptasi terhadap tuntutan birokrasi yang responsif dan akuntabel sebagai prioritas utama dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital.

Tabel 5.2. Strategi Kontrol Pendelegasian Kewenangan BKPSDM Kota Malang

<i>Aspek</i>	<i>Deskripsi Temuan</i>	<i>Contoh Aplikasi</i>	<i>Rekomendasi</i>
<i>Pendelegasian Kewenangan</i>	Pendelegasian terbatas dan terstruktur agar proses lebih cepat tapi tetap kontrol ada di otoritas tepat.	BKPSDM dapat menandatangani surat cuti, izin belajar tanpa harus Walikota.	Perjelas dan sosialisasikan batas pendelegasian agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang.
<i>Pengembangan Kompetensi ASN</i>	BKPSDM fasilitasi diklat, perangkat daerah bisa buat diklat sendiri sesuai kebutuhan.	BKPSDM mengelola diklat berbasis instruksi Walikota dan mendukung anggaran.	Perkuat koordinasi antar perangkat daerah untuk sinkronisasi kebutuhan pelatihan ASN.
<i>Efisiensi dan Dampak Anggaran</i>	Pendelegasian mempercepat proses administrasi dan hemat anggaran, terutama pengelolaan TPP.	Pengawasan potongan TPP atas keterlambatan absensi dan cuti pegawai.	Gunakan sistem monitoring digital untuk transparansi dan penghematan anggaran lebih optimal.
<i>Kendala Pelaksanaan</i>	Kendala muncul dari mitra eksternal soal legitimasi tanda tangan dan keterlambatan kenaikan gaji.	Beberapa instansi pusat menolak SK tanpa tanda tangan Walikota.	Buat dan sebar SK pendelegasian resmi agar semua pihak memahami kewenangan BKPSDM.
<i>Pengawasan dan Monitoring</i>	Pengawasan digital dan manual dilakukan untuk pastikan	Monitoring kenaikan pangkat dan gaji berkala	Perkuat sistem digital monitoring dan evaluasi rutin untuk menjaga

kepatuhan dan evaluasi kinerja ASN.	melalui aplikasi SIMAS.	akuntabilitas dan transparansi.
-------------------------------------	-------------------------	---------------------------------

Sumber: Hasil Analisis Peneliti

Dalam pelaksanaan strategi kontrol kepegawaian di BKPSDM, terdapat beberapa aspek penting yang mendukung efektivitas manajemen sumber daya aparatur. *Pertama*, pendelegasian kewenangan dilakukan secara terbatas dan terstruktur dengan tujuan mempercepat proses administrasi tanpa mengurangi peran otoritas yang berwenang. Contohnya, BKPSDM diberikan kewenangan untuk menandatangani surat cuti dan izin belajar, yang sebelumnya harus ditandatangani oleh Walikota, sehingga mempercepat pelayanan administrasi. Untuk mengoptimalkan pendelegasian ini, perlu adanya kejelasan dan sosialisasi terkait batas-batas pendelegasian agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan antar unit kerja.

Kedua, pengembangan kompetensi ASN menjadi fokus BKPSDM dengan memfasilitasi pelatihan dan diklat sesuai kebutuhan yang diinstruksikan oleh Walikota. Perangkat daerah juga diberi ruang untuk mengadakan pelatihan mandiri sesuai kebutuhan spesifik. Contoh aplikasinya adalah pelaksanaan diklat berbasis blended learning yang dikombinasikan dengan *e-learning* dan *zoom meeting*. Sinergi dan koordinasi antar perangkat daerah sangat dianjurkan agar pengembangan kompetensi ASN lebih terintegrasi dan tepat sasaran.

Ketiga, pendelegasian kewenangan memberikan dampak positif pada efisiensi pengelolaan sumber daya dan anggaran, terutama dalam pengelolaan TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai). Dengan pengawasan potongan TPP berdasarkan

disiplin kerja dan cuti pegawai, proses administrasi menjadi lebih hemat dan transparan. Sistem monitoring digital yang digunakan BKPSDM memungkinkan transparansi dan penghematan anggaran yang optimal.

Keempat, kendala pelaksanaan pendelegasian lebih banyak muncul dari mitra eksternal, khususnya terkait legitimasi tanda tangan pejabat yang diberi kewenangan. Beberapa instansi pusat atau vertikal masih mempertanyakan validitas SK tanpa tanda tangan Walikota secara langsung. Oleh karena itu, pembuatan dan penyebaran Surat Keputusan pendelegasian yang resmi sangat penting agar semua pihak memahami dan menerima kewenangan BKPSDM.

Kelima, pengawasan dan monitoring pelaksanaan kewenangan dilakukan secara sistematis dengan perpaduan pengawasan digital dan manual. Monitoring kenaikan pangkat dan gaji berkala menggunakan aplikasi SIMAS secara rutin merupakan contoh nyata dari upaya BKPSDM dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi. Penguatan sistem digital monitoring dan evaluasi secara berkala perlu terus dikembangkan untuk menjamin kualitas manajemen kepegawaian.

Secara keseluruhan, strategi kontrol yang diterapkan oleh BKPSDM melalui pendelegasian kewenangan, pengembangan kompetensi ASN, serta mekanisme pengawasan yang terstruktur dan transparan, mampu meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Meskipun terdapat beberapa tantangan, terutama dalam hal koordinasi dengan mitra eksternal, upaya perbaikan dan penyempurnaan sistem kontrol ini menjadi kunci dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

E. Strategi Budaya

Strategi budaya organisasi yang diterapkan oleh BKPSDM Kota Malang berfokus pada pembentukan sinergi internal, peningkatan kepercayaan, serta partisipasi aktif aparatur sipil negara (ASN) dalam rangka mendukung pemberdayaan sumber daya manusia aparatur. Salah satu instrumen utama yang digunakan adalah pengelolaan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) sebagai alat pengendalian kinerja. Mekanisme ini memberikan konsekuensi nyata terhadap capaian kinerja individu, di mana ketidaktepatan penyelesaian tugas atau ketidaksiplinan langsung berimplikasi pada pemotongan TPP. Hal ini sejalan dengan temuan Ayu et al. (2023) yang menekankan pentingnya insentif dan sanksi sebagai bagian dari budaya kerja yang produktif dalam pelayanan publik.

Selain aspek insentif, peningkatan kompetensi ASN melalui pelatihan dan diklat menjadi elemen penting dalam strategi budaya BKPSDM. Partisipasi aktif dalam pelatihan tidak hanya meningkatkan kapasitas individu, tetapi juga memperkuat nilai-nilai profesionalisme dan tanggung jawab (Fathya, 2017; Hayat, 2014). Kegiatan pelatihan budaya kerja, walaupun frekuensinya relatif terbatas, dilakukan secara terjadwal, dan seringkali dikemas dalam bentuk retreat atau kegiatan kolektif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan ini membantu menginternalisasi nilai-nilai seperti kedisiplinan, inisiatif, dan sinergi antarunit, yang menurut Denhardt & Denhardt (2003) merupakan unsur penting dalam membangun budaya organisasi pelayanan publik yang efektif.

Perubahan orientasi budaya menuju pola kerja yang lebih melayani dan konsultatif merupakan aspek krusial lainnya. BKPSDM membuka ruang konsultasi

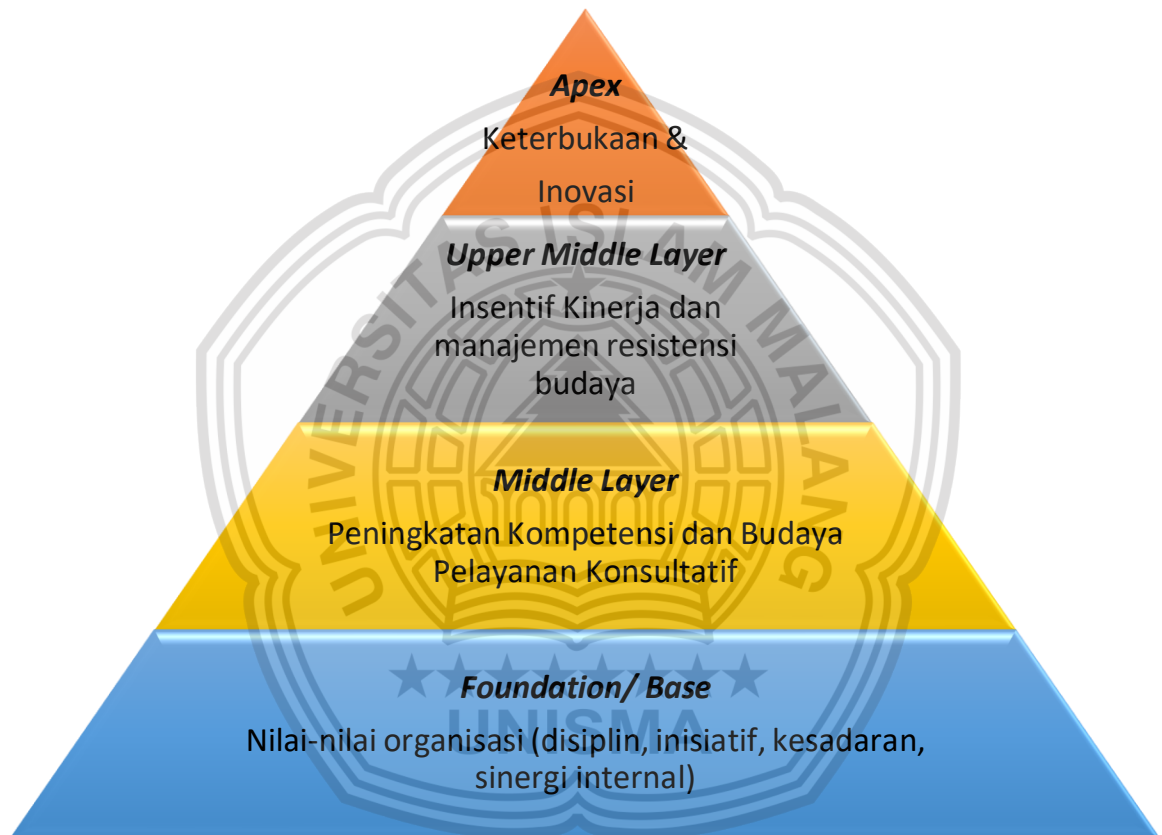
terbuka bagi ASN dan menjalin koordinasi intensif antar unit pelaksana daerah untuk menciptakan komunikasi yang transparan dan membangun kepercayaan (Bogason & Toonen, 1998). Hal ini memperkuat legitimasi organisasi dan mendorong partisipasi aktif ASN sebagai mitra dalam pengelolaan birokrasi yang responsif.

Strategi budaya juga menghadapi tantangan berupa resistensi terhadap perubahan, yang merupakan fenomena umum dalam transformasi organisasi (Nawi, 2012). Dalam konteks BKPSDM, resistensi ini berhasil dikelola melalui peran aktif atasan langsung dan pemberian sanksi berbasis insentif seperti pemotongan TPP yang memiliki efek signifikan dalam mendorong perubahan perilaku. Seiring waktu, resistensi tersebut menurun seiring dengan adaptasi ASN terhadap kebijakan baru, sejalan dengan temuan Strokosch & Osborne (2016) mengenai pentingnya kepemimpinan dan konsistensi dalam perubahan budaya.

Prinsip keterbukaan terhadap inovasi juga menjadi bagian integral dalam strategi budaya BKPSDM. Penggunaan teknologi informasi, seperti aplikasi SIMAS untuk pengelolaan administrasi kepegawaian, merupakan contoh nyata transformasi digital yang meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan. Selain itu, keterlibatan aktif dalam ajang penghargaan inovasi, seperti Liga Award tingkat Kota Malang, menunjukkan komitmen organisasi dalam mendorong budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan publik (Faedlulloh et al., 2020).

Secara keseluruhan, strategi budaya BKPSDM merupakan perpaduan antara insentif kinerja, peningkatan kapasitas melalui pelatihan, penguatan nilai-nilai

organisasi, pengembangan pola kerja konsultatif, serta keterbukaan terhadap inovasi. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat sinergi internal dan legitimasi organisasi, tetapi juga menjawab tantangan reformasi birokrasi dengan membangun budaya kerja yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.



Gambar 5.3. Strategi Budaya BKPSDM Kota Malang

Sumber: Hasil Analisis Penelitian

Dasar Piramida – Nilai-Nilai Organisasi

Fondasi piramida ini melambangkan nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi oleh BKPSDM sebagai basis dari seluruh strategi budaya organisasi. Nilai-nilai seperti kedisiplinan, inisiatif, kesadaran individu, dan sinergi internal menjadi pilar utama yang membentuk karakter ASN. Tanpa pondasi ini, strategi budaya tidak

akan berjalan efektif karena budaya organisasi dibangun dari nilai-nilai yang tertanam dalam perilaku individu dan kelompok.

Lapisan Kedua – Peningkatan Kompetensi dan Budaya Pelayanan Konsultatif

Setelah pondasi nilai, lapisan kedua fokus pada pembangunan kapasitas ASN melalui berbagai pelatihan, diklat, dan kegiatan seperti retreat. Hal ini bertujuan meningkatkan kompetensi serta membentuk pola kerja yang lebih terbuka dan melayani dengan pendekatan konsultatif. Budaya konsultatif memperkuat sinergi antar unit kerja dan meningkatkan kepercayaan ASN terhadap BKPSDM. Kegiatan ini adalah jembatan antara nilai dasar dan implementasi nyata dalam kerja sehari-hari.

Lapisan Ketiga – Insentif Kinerja dan Manajemen Resistensi Budaya

Lapisan ini adalah mekanisme pengendalian yang memastikan budaya kerja berjalan sesuai tujuan. Insentif kinerja berupa Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) digunakan untuk memberi konsekuensi langsung terhadap capaian kinerja ASN. Selain itu, manajemen resistensi budaya—seperti peran atasan dalam mendorong perubahan dan strategi pengurangan resistensi—merupakan faktor penting agar perubahan budaya yang diinginkan dapat diterima dan dilaksanakan oleh seluruh ASN. Tanpa pengendalian ini, implementasi budaya baru dapat menghadapi hambatan signifikan.

Puncak Piramida – Keterbukaan dan Inovasi

Puncak piramida mewakili hasil akhir yang diharapkan dari strategi budaya yaitu terciptanya lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi dan kemudahan akses layanan, khususnya melalui digitalisasi seperti aplikasi SIMAS. Keterbukaan

terhadap inovasi juga terlihat dalam pelaksanaan pelatihan daring dan partisipasi aktif dalam ajang penghargaan yang memotivasi ASN dan organisasi secara keseluruhan. Puncak ini menandai transformasi budaya kerja yang adaptif, efisien, dan responsif terhadap dinamika zaman.

Penerapan lima strategi *reinventing government* di lingkungan Pemerintah Kota Malang menunjukkan adanya pergeseran penting dalam orientasi manajemen kepegawaian, terutama terkait upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sebelum strategi tersebut dijalankan secara sistematis, pola kerja birokrasi cenderung berfokus pada pemenuhan prosedur administratif, bergantung pada proses manual, dan kurang memanfaatkan sistem merit maupun data kinerja individu. Hal ini berdampak pada keterbatasan responsivitas, minimnya insentif berbasis kinerja, serta tidak meratanya kesempatan pengembangan kompetensi. Setelah lima strategi tersebut mulai dilembagakan oleh BKPSDM, arah kebijakan kepegawaian menunjukkan peningkatan pada aspek orientasi hasil, penerapan merit system, digitalisasi layanan kepegawaian, serta penguatan akuntabilitas melalui penilaian kinerja berbasis aplikasi.

Dalam konteks pelayanan publik, perubahan ini tidak langsung dapat disimpulkan sebagai “dampak” yang terukur, tetapi dapat dilihat sebagai arah transformasi yang memperkuat kapasitas aparatur dalam memberikan layanan yang lebih cepat, transparan, dan adaptif. Misalnya, penerapan strategi inti mendorong keselarasan perencanaan kepegawaian dengan visi pelayanan publik, strategi konsekuensi memperjelas pembeda antara ASN berkinerja dan tidak berkinerja, strategi pelanggan mengarahkan organisasi untuk lebih peka terhadap kebutuhan

pengguna internal maupun masyarakat, strategi kontrol memperketat integrasi data kinerja, dan strategi budaya mendorong internalisasi nilai profesionalisme. Dengan kata lain, lima strategi ini berfungsi sebagai pengungkit organisasi yang menggeser birokrasi dari pola administrasi konvensional menuju praktik layanan yang lebih efektif.

Tabel 5.3.

**Perubahan Kualitas Pelayanan Publik Setelah Diterapkannya Strategi
*Reinventing Government***

Strategi <i>Reinventing Government</i>	Kondisi Eksisting	Arah Perubahan yang terinvensi strategi	Relevansi terhadap Peningkatan Pelayanan Publik
1. Strategi Inti (Core Strategy)	Visi–misi belum sepenuhnya dijadikan dasar pengelolaan SDM; perencanaan cenderung administratif.	Penyelarasan perencanaan SDM dengan RPJMD, RPD, dan indikator profesionalitas ASN (IP ASN).	Arah layanan lebih konsisten dengan visi kota; aparatur lebih memahami tujuan pelayanan.
2. Strategi Konsekuensi	Insentif kurang berbasis kinerja; penilaian tidak sepenuhnya mengacu pada merit system.	Tunjangan dan mobilitas karier semakin terkait kinerja; evaluasi berbasis e-kinerja.	Motivasi aparatur meningkat sehingga perilaku kerja lebih mendukung layanan publik.
3. Strategi Pelanggan (Customer Strategy)	Keluhan dan kebutuhan ASN belum terpetakan secara sistematis; layanan kepegawaian manual.	Penggunaan SIMPEG, SIMAS, I-Mut; keluhan cepat ditangani; program pelatihan berbasis kebutuhan.	Layanan administrasi ASN menjadi lebih cepat dan efisien, mendukung kualitas layanan masyarakat.
4. Strategi Kontrol (Control Strategy)	Pengawasan kinerja berbasis dokumen manual; data terfragmentasi.	Pengawasan berbasis aplikasi, evaluasi periodik, dan pelaporan digital.	Kecepatan, akurasi, dan transparansi proses meningkat, meminimalkan kesalahan layanan.

5. Strategi Budaya Organisasi	Budaya kerja cenderung prosedural; inovasi sporadis; mindset belum adaptif.	Peningkatan budaya inovasi, Pelatihan kepemimpinan, dan internalisasi nilai ASN.	ASN lebih berorientasi pada perbaikan layanan, bukan sekadar kepatuhan prosedur.
--------------------------------------	---	--	--

Sumber: Hasil Analisis Penelitian (2025)

Di luar dinamika internal yang terjadi melalui penerapan lima strategi *reinventing government*, terdapat pula konteks eksternal yang penting dicatat, yakni perkembangan laporan maladministrasi yang dihimpun oleh Ombudsman Republik Indonesia. Meskipun penelitian ini tidak dimaksudkan untuk melakukan evaluasi dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik, perubahan pola dan angka laporan tersebut memberikan gambaran lingkungan tata kelola yang menjadi “latar” bagi upaya reformasi birokrasi di Pemerintah Kota Malang.

Data Ombudsman menunjukkan bahwa pada tahun **2023** jumlah laporan maladministrasi di **Provinsi Jawa Timur** tercatat sebanyak **237 laporan**. Pada tahun **2025**, angka tersebut turun sangat signifikan menjadi hanya **24 laporan**. Namun, mulai periode pelaporan terbaru, Ombudsman **tidak lagi menyajikan data secara rinci per kabupaten/kota**, melainkan mengagregasikannya pada tingkat provinsi. Perubahan format pelaporan ini memiliki dua implikasi penting. Pertama, penurunan jumlah laporan dapat dibaca sebagai indikasi adanya perbaikan tertentu dalam tata kelola pelayanan publik, peningkatan kepatuhan prosedural, atau penyelesaian internal yang lebih efektif di level instansi. Kedua, pada saat yang sama, agregasi data per provinsi menyulitkan peneliti dan pemerintah daerah untuk mengidentifikasi secara spesifik kontribusi masing-masing pemerintah kabupaten/kota, termasuk Kota Malang, terhadap tren penurunan tersebut.

Dalam perspektif teori pelayanan publik yang dikemukakan Dwiyanto (2017) dan Sedarmayanti (2018), maladministrasi pada dasarnya merupakan manifestasi dari kesenjangan antara standar pelayanan yang dijanjikan, perilaku aparatur di garis depan layanan, dan ekspektasi masyarakat sebagai pengguna layanan. Penurunan laporan di tingkat provinsi tidak secara otomatis dapat ditafsirkan sebagai membaiknya kualitas semua pemerintah daerah, tetapi menjadi sinyal bahwa ada perubahan dalam dinamika relasi negara–warga: bisa berupa perbaikan prosedur layanan, peningkatan mekanisme penanganan keluhan secara internal, atau bahkan perubahan pola dan kanal pelaporan yang digunakan masyarakat. Karena itu, data tersebut dalam penelitian ini diletakkan sebagai **konteks makro**, bukan sebagai indikator dampak langsung dari strategi yang diterapkan BKPSDM Kota Malang.

Bagi Pemerintah Kota Malang, kondisi ini justru memperkuat pentingnya strategi pemberdayaan ASN yang sedang dibangun melalui BKPSDM. Ketika data Ombudsman sudah tidak merinci per kabupaten/kota, kompetisi kinerja antar daerah dalam hal maladministrasi menjadi kurang terlihat secara eksplisit, namun persepsi publik terhadap kualitas layanan tetap akan melekat pada masing-masing pemerintah daerah. Dalam situasi seperti ini, penguatan strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya menjadi instrumen kunci untuk memastikan bahwa aparatur memiliki kapasitas, integritas, dan sensitivitas yang memadai dalam mencegah potensi maladministrasi di level operasional pelayanan publik.

Dengan demikian, tren penurunan laporan maladministrasi di tingkat Provinsi Jawa Timur tidak digunakan dalam penelitian ini sebagai dasar klaim keberhasilan atau kegagalan strategi pemberdayaan ASN di Kota Malang. Sebaliknya, data tersebut ditempatkan sebagai **indikasi kontekstual** yang menegaskan bahwa upaya perbaikan tata kelola kepegawaian dan penguatan strategi *reinventing government* di BKPSDM Kota Malang berlangsung dalam lingkungan regulasi dan ekspektasi publik yang juga sedang berubah. Hal ini menggarisbawahi bahwa strategi yang dibahas dalam penelitian ini relevan bukan hanya untuk penguatan internal organisasi, tetapi juga untuk menjawab tantangan eksternal dalam mewujudkan pelayanan publik yang lebih akuntabel, responsif, dan bebas dari praktik maladministrasi.

Berdasarkan keseluruhan temuan penelitian, penerapan lima strategi pemberdayaan aparatur berbasis *Reinventing Government* menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Malang mengalami kecenderungan perbaikan dibandingkan kondisi sebelumnya. Perbaikan tersebut tampak melalui penguatan kepastian prosedur layanan, peningkatan aksesibilitas informasi, serta responsivitas yang lebih baik terhadap kebutuhan dan umpan balik masyarakat. Walaupun penelitian ini tidak dirancang untuk mengukur dampak secara kuantitatif, berbagai indikator eksternal memberikan sinyal positif mengenai arah perbaikan tersebut. Misalnya, pada tingkat Provinsi Jawa Timur, laporan maladministrasi yang dicatat Ombudsman turun dari 237 laporan pada tahun 2023 menjadi 24 laporan pada tahun 2025 angka yang, meskipun tidak mewakili kinerja Kota Malang secara spesifik, menunjukkan adanya tren regional menuju tata kelola

layanan yang lebih tertib dan responsif. Temuan ini memperkuat interpretasi bahwa strategi pemberdayaan ASN yang dilakukan melalui BKPSDM Kota Malang berkontribusi dalam menciptakan ekosistem organisasi yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada kepuasan publik. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa strategi pemberdayaan aparatur yang diterapkan bukan hanya memperkuat kapasitas internal organisasi, tetapi juga mendorong meningkatnya kualitas pelayanan publik sebagai mandat utama pemerintah daerah dalam kerangka *good governance*.

5.2. Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Peningkatan Kompetensi ASN

Pembahasan sebelumnya telah menguraikan secara komprehensif mengenai strategi budaya organisasi yang diterapkan oleh BKPSDM dalam rangka pemberdayaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Strategi tersebut menitikberatkan pada pembentukan sinergi internal, penguatan nilai-nilai organisasi, serta penerapan mekanisme insentif dan inovasi sebagai upaya meningkatkan kualitas kinerja ASN. Namun demikian, keberhasilan implementasi strategi peningkatan kompetensi ASN tidak hanya bergantung pada desain dan pelaksanaan strategi itu sendiri, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan hambatan yang melekat dalam dinamika organisasi dan lingkungan kerjanya.

Sebagai tindak lanjut, penelitian ini perlu menyoroti secara kritis faktor-faktor yang dapat memperkuat (pendukung) maupun menghambat pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi ASN di lingkungan BKPSDM Kota Malang. Identifikasi dan analisis faktor-faktor tersebut menjadi sangat penting untuk

memahami konteks implementasi kebijakan serta mengantisipasi kendala-kendala yang mungkin muncul, sehingga upaya peningkatan kompetensi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Dengan demikian, fokus pembahasan selanjutnya adalah mengeksplorasi secara mendalam faktor pendukung dan penghambat yang terkait dengan strategi peningkatan kompetensi ASN, sebagai bagian integral dari upaya reformasi birokrasi dan profesionalisasi aparatur sipil negara.

A. Faktor Pendukung

Dalam konteks reformasi birokrasi yang mengusung paradigma *Reinventing Government*, keberhasilan peningkatan kompetensi ASN sangat bergantung pada berbagai faktor yang dapat menjadi pendorong utama pelaksanaan strategi tersebut. Konsep *Reinventing Government* yang dikembangkan oleh Osborne dan Gaebler (1995), serta didukung oleh studi-studi terkait dalam literatur administrasi publik (Bogason & Toonen, 1998; Nawi & Umar, 2019), menegaskan bahwa pemerintahan modern harus berorientasi pada pasar (*market-oriented*), bersifat desentralisasi (*decentralized*), antisipatif terhadap perubahan (*anticipatory*), inovatif dan wirausaha (*enterprising*), berfokus pada kebutuhan pelanggan (*customer-driven*), dan berorientasi pada hasil (*result-oriented*).

Faktor-faktor ini menjadi pendorong strategis dalam mewujudkan peningkatan kapasitas ASN yang efektif dan berkelanjutan. Sebagai contoh, orientasi pasar (*market-oriented*) memungkinkan BKPSDM untuk menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan ASN dan tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang (Faedlulloh et al., 2020;

Prasojo & Rudita, 2014). Desentralisasi (*decentralized*) memberikan ruang bagi unit-unit kerja untuk mengelola pelatihan secara mandiri sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan spesifik mereka (Ilyas, 2020). Sementara itu, sikap antisipatif (*anticipatory*) memperkuat kesiapan ASN menghadapi tantangan perubahan teknologi dan regulasi yang dinamis (Faradiba et al., 2021).

Dengan demikian, analisis terhadap faktor pendukung ini tidak hanya menguatkan pemahaman konseptual, tetapi juga memberikan gambaran empiris tentang bagaimana BKPSDM menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan modern dalam upaya peningkatan kompetensi ASN. Selanjutnya, kajian ini akan menguraikan secara mendalam peran masing-masing faktor pendukung dalam konteks strategi peningkatan kompetensi ASN, sebagai landasan untuk memahami dinamika pelaksanaan kebijakan di lapangan.

1. *Market-Oriented Governance*

Faktor *market-oriented governance* mengacu pada pendekatan pemerintahan yang mengadopsi prinsip-prinsip pasar dalam penyelenggaraan layanan publik, termasuk peningkatan kompetensi ASN. Konsep ini menekankan pentingnya menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan dengan kebutuhan dan preferensi “pelanggan”—dalam hal ini ASN dan masyarakat sebagai pengguna layanan publik (Osborne, 1993; Osborne & Gaebler, 1995). Pendekatan ini menggeser paradigma birokrasi tradisional yang kaku menjadi lebih fleksibel, responsif, dan berorientasi pada hasil yang terukur (Denhardt & Denhardt, 2003).

Dalam konteks BKPSDM Kota Malang, penerapan *market-oriented governance* dapat dilihat dari upaya lembaga ini menyesuaikan diklat dan program

pengembangan kompetensi ASN sesuai kebutuhan aktual di lapangan. Misalnya, pengelolaan pelatihan tidak lagi bersifat seragam dan sentralistik, melainkan dikembangkan dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik masing-masing unit kerja dan perkembangan teknologi terbaru (Faedlulloh et al., 2020; Hayat, 2014). Hal ini mencerminkan respons BKPSDM terhadap permintaan internal sekaligus eksternal, sehingga pelatihan lebih relevan dan efektif.

Selain itu, inovasi seperti penggunaan aplikasi SIMAS yang memudahkan ASN mengakses pelatihan dan pengelolaan data kepegawaian merupakan bentuk konkret penerapan prinsip pasar dalam birokrasi, yakni mempercepat proses dan mempermudah akses layanan (Selvi Ariani et al., 2023). Dengan menyediakan layanan yang lebih mudah, cepat, dan sesuai kebutuhan, BKPSDM secara langsung meningkatkan kepuasan ASN sebagai “pelanggan” internal dan memacu peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

Namun, penerapan *market-oriented governance* juga menuntut BKPSDM untuk terus memonitor dan mengevaluasi efektivitas program pelatihan agar tetap sesuai dengan kebutuhan dinamis ASN dan tuntutan pelayanan publik (Shofia et al., 2020; Nawi, 2012). Pendekatan berbasis pasar ini sekaligus menuntut transparansi dan akuntabilitas agar program tidak sekadar formalitas, tetapi berdampak nyata pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur.

Secara keseluruhan, faktor *market-oriented governance* menjadi salah satu pendorong utama keberhasilan strategi peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM dengan menempatkan ASN sebagai pusat perhatian dan menyesuaikan pengembangan kapasitas dengan kebutuhan nyata di lapangan. Ini sejalan dengan

paradigma birokrasi modern yang menuntut pelayanan yang lebih profesional, efisien, dan responsif (Prasojo & Rudita, 2014; Faedlulloh et al., 2020).

2. *Decentralized Governance*

Decentralized governance atau pemerintahan yang terdistribusi kewenangannya merupakan salah satu elemen penting dalam kerangka *Reinventing Government* yang menekankan pada pendelegasian kewenangan dari pusat ke unit-unit pelaksana di daerah agar pelayanan publik menjadi lebih responsif, efektif, dan efisien (Osborne & Gaebler, 1995; Osborne, 1993). Dalam konteks BKPSDM Kota Malang, penerapan *desentralisasi* tercermin pada pendelegasian kewenangan kepegawaian yang terstruktur dan dibarengi dengan mekanisme pengawasan yang ketat. Hal ini mempercepat proses administrasi serta memungkinkan penyesuaian program pelatihan yang sesuai kebutuhan spesifik di daerah (Nawi & Umar, 2019a; Faedlulloh et al., 2020).

Pendelegasian wewenang yang jelas dan terbatas pada BKPSDM membantu meningkatkan koordinasi antar perangkat daerah serta mempercepat pengambilan keputusan tanpa mengurangi esensi kontrol dan akuntabilitas (Hayat, 2014; Ilyas, 2020). Namun, *desentralisasi* juga membawa tantangan, seperti adanya persepsi berbeda dari mitra kerja eksternal mengenai kewenangan tanda tangan dokumen kepegawaian dan kebutuhan akan regulasi formal sebagai dasar pendelegasian (Prasojo & Rudita, 2014; Nawi, 2012). Untuk mengatasi hal ini, BKPSDM mengimplementasikan pengawasan berlapis melalui sistem digital monitoring yang memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas (Faradiba et al., 2021a).

Dengan demikian, *decentralized governance* bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan pengembangan kompetensi ASN secara lebih adaptif dan relevan, sesuai dengan tuntutan lokal dan dinamika birokrasi modern (Denhardt & Denhardt, 2003; Mashuda et al., 2019). Konsep ini sejalan dengan paradigma pemerintahan baru yang menekankan fleksibilitas, partisipasi, dan hasil (Lynn Jr, 1998).

3. *Anticipatory Governance*

Anticipatory governance merupakan pendekatan strategis dalam manajemen pemerintahan yang menekankan pentingnya kesiapan dan kemampuan institusi untuk merespons perubahan dan tantangan masa depan secara proaktif (Osborne, 2007; Strokosch & Osborne, 2016). Dalam konteks BKPSDM Kota Malang, prinsip ini diwujudkan melalui upaya sistematis dalam merencanakan dan menyesuaikan kebijakan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan dinamika kebutuhan organisasi dan perubahan regulasi yang terus berkembang.

BKPSDM menunjukkan kesiapan dalam mengantisipasi perubahan dengan menerapkan mekanisme pelatihan yang responsif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan birokrasi modern, misalnya melalui penggunaan aplikasi digital seperti SIMAS dalam proses pelatihan dan administrasi kepegawaian (Faradiba et al., 2021b; Shofia et al., 2020). Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *anticipatory governance* yang menuntut pemerintahan agar tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif dalam menghadapi perkembangan sosial dan teknologi (Bogason & Toonen, 1998).

Selain itu, pelibatan berbagai pemangku kepentingan dalam perencanaan dan evaluasi program pelatihan menunjukkan adanya orientasi ke depan dalam mengelola sumber daya manusia aparatur, sehingga memungkinkan peningkatan kapasitas ASN secara berkelanjutan (Ayu et al., 2023; Prabowo et al., 2014). Penggunaan indikator kinerja dan evaluasi berkala yang dilakukan BKPSDM juga mendukung konsep ini dengan memastikan bahwa setiap kebijakan dan program senantiasa relevan dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi (Fathya, 2017; Nawawi, 2012).

Namun demikian, tantangan dalam penerapan *anticipatory governance* tetap ada, terutama terkait dengan keterbatasan sumber daya dan resistensi budaya yang memerlukan perhatian khusus agar proses adaptasi dan inovasi dapat berjalan efektif (Faedlulloh et al., 2020). Meski demikian, upaya BKPSDM untuk menerapkan prinsip ini menggambarkan komitmen dalam mewujudkan birokrasi yang agile dan future-oriented, sebagaimana ditekankan dalam teori *Reinventing Government* (Osborne, 1993; Lynn Jr, 1998).

4. *Enterprising Governance*

Enterprising governance menekankan pada kemampuan pemerintah untuk mengadopsi praktik bisnis dan kewirausahaan dalam pengelolaan birokrasi guna meningkatkan efisiensi, inovasi, dan pelayanan publik (Osborne, 2007; Denhardt & Denhardt, 2003). Dalam konteks BKPSDM Kota Malang, prinsip ini tercermin melalui upaya lembaga dalam mengelola sumber daya aparatur secara kreatif dan responsif terhadap kebutuhan layanan kepegawaian yang dinamis.

BKPSDM mengimplementasikan strategi yang mendekati karakteristik *enterprising governance* dengan memanfaatkan berbagai inovasi dalam pelatihan, sistem informasi, dan pengelolaan anggaran yang fleksibel. Contohnya adalah pemanfaatan aplikasi SIMAS untuk proses administrasi yang lebih cepat dan transparan, serta inisiatif digitalisasi dalam pengelolaan data ASN yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Faradiba et al., 2021b;).

Selain itu, BKPSDM menunjukkan orientasi kewirausahaan dengan mendorong pengembangan kompetensi ASN yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memperkuat budaya kerja yang produktif dan inovatif (Hayat, 2014; Ayu et al., 2023). Pendekatan ini sesuai dengan teori *reinventing government* yang menuntut birokrasi untuk bersikap proaktif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen modern (Osborne & Gaebler, 1995; Lynn Jr, 1998).

Keunggulan dari *enterprising governance* di BKPSDM juga terlihat pada upaya peningkatan sinergi antar unit kerja, kolaborasi lintas sektor, dan keterlibatan aktif dalam berbagai ajang inovasi dan penghargaan seperti Liga Award Kota Malang yang menjadi stimulus bagi peningkatan kualitas pelayanan.

Namun, perlu dicatat bahwa penerapan prinsip kewirausahaan di sektor publik juga menghadapi tantangan berupa keterbatasan anggaran dan resistensi budaya yang harus diatasi melalui kepemimpinan yang visioner dan penguatan sistem insentif (Faedlulloh et al., 2020; Nawawi, 2012). Dengan demikian, *enterprising governance* di BKPSDM menjadi salah satu faktor pendukung penting

dalam upaya peningkatan kompetensi ASN yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja unggul.

5. *Customer-driven Governance*

Customer-driven governance mengacu pada pendekatan pemerintahan yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan, dalam hal ini masyarakat dan ASN sebagai pengguna layanan publik. Prinsip ini menempatkan kepuasan pengguna layanan sebagai fokus utama dalam perumusan kebijakan dan pelaksanaan pelayanan (Osborne, 2007; Denhardt & Denhardt, 2003).

Dalam konteks BKPSDM Kota Malang, prinsip *customer-driven governance* terealisasi melalui upaya peningkatan kualitas layanan kepegawaian yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan ASN. Hal ini terlihat dari berbagai inovasi yang memudahkan ASN dalam mengakses layanan, seperti digitalisasi proses administrasi melalui aplikasi SIMAS, yang mengurangi beban birokrasi dan mempercepat pelayanan (Faradiba et al., 2021b)

Selain itu, BKPSDM menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan konsultatif antara lembaga dengan ASN, sehingga tercipta kepercayaan dan partisipasi aktif dalam pembangunan kapasitas aparatur. Pelayanan yang ramah dan responsif juga merupakan bagian dari strategi membangun budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada kepuasan pelanggan internal.

Pendekatan ini sejalan dengan konsep *reinventing government* yang menuntut birokrasi untuk menjadi lebih melayani dan berorientasi pada hasil yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat (Osborne & Gaebler, 1995; Lynn Jr, 1998). Dengan menerapkan *customer-driven governance*, BKPSDM tidak hanya

meningkatkan efektivitas pelayanan, tetapi juga membangun legitimasi dan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Kurniawan, 2018).

Namun, penerapan prinsip ini memerlukan kesiapan organisasi dalam hal sumber daya, teknologi, dan budaya kerja yang mendukung pelayanan prima serta mekanisme umpan balik yang efektif agar terus dapat beradaptasi sesuai kebutuhan pelanggan (Faedlulloh et al., 2020; Nawawi, 2012).

Dengan demikian, *customer-driven governance* menjadi faktor pendukung krusial dalam strategi peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM yang berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan publik dan kepuasan pelanggan internal.

6. Result-Oriented Governance

Result-Oriented Governance adalah pendekatan manajemen pemerintahan yang menitikberatkan pada pencapaian hasil dan keluaran yang jelas serta terukur sebagai indikator keberhasilan kinerja organisasi publik (Faradiba et al., 2021b; Faedlulloh et al., 2020). Dalam perspektif *reinventing government*, orientasi pada hasil ini berfungsi untuk memastikan bahwa sumber daya yang digunakan benar-benar berdampak pada peningkatan pelayanan dan efektivitas birokrasi (Osborne & Gaebler, 1995).

Penerapan orientasi hasil di lembaga kepegawaian mendorong penggunaan teknologi informasi sebagai alat untuk memantau dan mengevaluasi kinerja secara real-time, sehingga proses pengambilan keputusan berbasis data dan evaluasi berkelanjutan dapat dilakukan dengan lebih akurat (Faradiba et al., 2021a; Denhardt & Denhardt, 2003). Dengan demikian, efektivitas pelaksanaan program peningkatan kompetensi ASN dapat lebih terjaga dan terarah.

Selain itu, *result-oriented governance* mengharuskan adanya mekanisme insentif dan sanksi yang jelas yang berkaitan dengan pencapaian kinerja (Kurniawan, 2018). Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas individual ASN, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada tujuan strategis (Faedlulloh et al., 2020; Nawawi, 2012).

Namun, untuk mewujudkan orientasi hasil yang efektif, diperlukan pengembangan kapasitas SDM yang memadai serta sistem pengukuran kinerja yang valid dan transparan (Faradiba et al., 2021b). Keterbukaan terhadap inovasi dan penerapan teknologi informasi, seperti sistem informasi manajemen ASN, menjadi faktor pendukung utama dalam meningkatkan monitoring dan evaluasi kinerja secara efektif (Faradiba et al., 2021a).

Secara keseluruhan, *result-oriented governance* menjadi pilar penting dalam memperkuat strategi peningkatan kompetensi ASN, dengan memastikan bahwa setiap aktivitas dan kebijakan diarahkan pada pencapaian hasil yang optimal, efektif, dan berkelanjutan.

B. Faktor Penghambat

Dalam implementasi strategi peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), keberadaan faktor pendukung yang kondusif sangat menentukan keberhasilan program. Namun demikian, terdapat pula berbagai hambatan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan tersebut. Berdasarkan kerangka *reinventing government* (Osborne & Gaebler, 1995), sejumlah karakteristik pemerintahan yang bersifat misi-sentris (*mission-driven governance*), berorientasi kompetisi (*competitive governance*), berbasiskan kepemilikan masyarakat (*community-owned*

governance), dan bersifat katalitik (*catalytic governance*) dapat menjadi faktor penghambat apabila tidak dikelola secara tepat.

Faktor-faktor penghambat tersebut tidak hanya berdampak pada aspek struktural dan prosedural organisasi, tetapi juga berimplikasi pada dinamika budaya, motivasi, dan hubungan antar pemangku kepentingan dalam proses peningkatan kompetensi ASN (Faradiba et al., 2021a; Faedlulloh et al., 2020). Kendala yang muncul dapat berupa resistensi internal terhadap perubahan, ketidakseimbangan dalam distribusi kewenangan, serta perbedaan persepsi dan kepentingan antara organisasi dengan pihak eksternal seperti mitra kerja dan masyarakat.

Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap faktor penghambat ini menjadi penting untuk mengidentifikasi tantangan nyata yang harus diatasi agar strategi peningkatan kompetensi ASN dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Selanjutnya, akan dibahas secara rinci karakteristik dan implikasi dari masing-masing faktor penghambat tersebut dalam konteks BKPSDM.

1. *Mission-driven Governance*

Dalam konteks strategi peningkatan kompetensi ASN, *mission-driven governance* dapat menjadi salah satu hambatan yang signifikan apabila orientasi organisasi terlalu kaku pada misi yang telah ditetapkan tanpa fleksibilitas untuk menyesuaikan dengan dinamika perubahan kebutuhan kompetensi dan lingkungan eksternal. Ketegasan misi yang berlebihan berpotensi membatasi ruang inovasi dan adaptasi yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia (Ashari, 2010a; Prasojo & Rudita, 2014).

Fenomena ini tercermin pada birokrasi yang cenderung berfokus pada pencapaian target misi tertentu secara mekanistik, tanpa mempertimbangkan perubahan kebutuhan kompetensi ASN yang bersifat dinamis dan kompleks (Faedlulloh et al., 2020). Dalam situasi demikian, proses pelatihan dan pengembangan seringkali hanya mengikuti standar prosedur yang baku, tanpa adanya penyesuaian yang responsif terhadap kebutuhan riil di lapangan.

Selain itu, orientasi misi yang rigid juga dapat memicu resistensi terhadap inovasi dan perubahan budaya organisasi, karena pegawai ASN merasa terjebak dalam rutinitas yang tidak memberi ruang pengembangan pribadi dan profesional secara optimal (Fathya, 2017; Hayat, 2014). Hal ini tentu menghambat efektivitas strategi peningkatan kompetensi yang sesungguhnya membutuhkan keterbukaan dan adaptabilitas.

Lebih jauh, *mission-driven governance* yang kaku dapat mengurangi partisipasi aktif ASN dalam pengambilan keputusan terkait pengembangan kompetensi, sehingga motivasi intrinsik untuk berkembang menjadi terhambat (Nawawi, 2012; Ayu, Zainal, & Hakim, 2023). Ketidakfleksibelan dalam menjalankan misi juga berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kebijakan yang diambil dengan kebutuhan pelayanan publik yang berubah-ubah.

Dengan demikian, meskipun orientasi misi penting sebagai landasan organisasi, BKPSDM perlu mengelola aspek ini dengan pendekatan yang lebih adaptif dan terbuka agar strategi peningkatan kompetensi ASN dapat berjalan lebih efektif dan relevan dengan tuntutan zaman (Denhardt & Denhardt, 2003; Osborne, 2007).

2. *Competitive Governance*

Competitive governance pada dasarnya menekankan pentingnya kompetisi dan persaingan antarunit dalam pemerintahan sebagai pendorong peningkatan kinerja dan inovasi (Osborne, 2007; Denhardt & Denhardt, 2003). Namun, dalam konteks peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM, persaingan yang terlalu tajam atau kompetitif dapat berpotensi menjadi penghambat yang signifikan.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya upaya pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berjalan efektif, dinamika kompetisi antarunit atau antarpegawai dapat menimbulkan ketegangan internal dan fokus yang berlebihan pada pencapaian individu atau unit tertentu, sehingga mengurangi sinergi dan kolaborasi yang justru sangat dibutuhkan dalam konteks pengembangan kompetensi kolektif (Ayu, Zainal, & Hakim, 2023; Faedlulloh et al., 2020).

Situasi seperti ini dapat menyebabkan fragmentasi sumber daya dan perhatian, di mana masing-masing unit atau individu berlomba-lomba untuk mencapai target secara parsial tanpa koordinasi yang optimal, sehingga menghambat pertukaran pengetahuan dan praktik terbaik yang mendukung peningkatan kapasitas secara menyeluruh (Prasojo & Rudita, 2014; Nawawi, 2012). Selain itu, *competitive governance* yang berlebihan berisiko menciptakan suasana kerja yang kurang kondusif, di mana ASN lebih fokus pada pencapaian indikator kuantitatif atau penghargaan individu, bukan pada peningkatan kualitas dan keberlanjutan kompetensi yang berorientasi pada pelayanan publik yang efektif dan holistik (Fathya, 2017; Hayat, 2014).

Hal ini juga dapat menimbulkan resistensi terhadap program pelatihan yang dianggap kurang memberikan keuntungan kompetitif langsung, sehingga partisipasi ASN dalam pengembangan kompetensi menjadi kurang optimal dan berkontribusi pada disparitas kompetensi di antara pegawai (Ashari, 2010a; Denhardt & Denhardt, 2003).

Dengan demikian, walaupun *competitive governance* dapat memacu semangat peningkatan kinerja, perlu adanya keseimbangan yang bijak agar tidak mengorbankan kolaborasi dan sinergi yang sangat diperlukan dalam upaya peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM (Osborne, 2007; Ayu, Zainal, & Hakim, 2023).

3. *Community-Owned Governance*

Community-owned governance menekankan partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pemerintahan (Denhardt & Denhardt, 2003; Nawawi, 2012). Konsep ini idealnya memperkuat legitimasi dan akuntabilitas pemerintah melalui keterlibatan publik yang luas. Namun, dalam konteks peningkatan kompetensi ASN di BKPSDM, prinsip ini justru dapat menjadi faktor penghambat jika tidak dikelola dengan tepat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BKPSDM cenderung lebih fokus pada mekanisme internal dan birokrasi yang terstruktur, sehingga partisipasi komunitas atau masyarakat dalam proses pengembangan kompetensi ASN belum optimal atau bahkan relatif minim. Hal ini dapat menimbulkan jarak antara kebutuhan masyarakat dan program pengembangan ASN yang dirancang, sehingga berpotensi

menurunkan relevansi dan efektivitas pelatihan (Ashari, 2010a; Prasajo & Rudita, 2014).

Ketidaksesuaian antara aspirasi masyarakat dan kebijakan internal lembaga juga dapat menyebabkan resistensi atau kurangnya dukungan eksternal terhadap program peningkatan kompetensi ASN, yang pada akhirnya menghambat keberlanjutan dan dampak program tersebut (Ayu, Zainal, & Hakim, 2023; Nawawi, 2012).

Selain itu, upaya pelibatan masyarakat dalam peningkatan kompetensi ASN memerlukan sistem komunikasi dan koordinasi yang efektif, yang jika kurang diperhatikan dapat menimbulkan konflik kepentingan dan kebingungan mengenai prioritas pengembangan (Faedlulloh et al., 2020; Hayat, 2014). Hal ini berpotensi mengurangi fokus dan sumber daya yang seharusnya dialokasikan untuk peningkatan kapasitas aparatur secara profesional.

Oleh karena itu, meskipun *community-owned governance* adalah prinsip penting dalam pemerintahan modern, dalam konteks ini pelibatan masyarakat yang kurang terstruktur dan tidak selaras dengan kebutuhan internal BKPSDM dapat menjadi hambatan dalam upaya peningkatan kompetensi ASN (Osborne, 2007; Denhardt & Denhardt, 2003).

4. *Catalytic Governance*

Catalytic governance mengacu pada peran pemerintah sebagai fasilitator dan pemicu inovasi, yang mengedepankan kolaborasi lintas sektor untuk mencapai hasil yang lebih efektif (Osborne, 2007; Denhardt & Denhardt, 2003). Dalam teori,

pendekatan ini mendorong partisipasi aktif berbagai pihak, termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil, dalam proses pemerintahan.

Namun, dalam konteks BKPSDM dan upaya peningkatan kompetensi ASN, pendekatan *catalytic governance* ternyata menjadi faktor penghambat ketika peran fasilitasi dan kolaborasi tersebut belum optimal atau justru menimbulkan kompleksitas baru. Temuan penelitian menunjukkan bahwa koordinasi lintas sektor atau antar unit organisasi dalam pengembangan kompetensi ASN masih menghadapi tantangan signifikan.

Keterbatasan sumber daya, perbedaan visi antar pemangku kepentingan, serta kurangnya mekanisme koordinasi yang efektif menyebabkan inisiatif kolaboratif tidak berjalan maksimal (Ashari, 2010a; Faedlulloh et al., 2020). Situasi ini berpotensi menimbulkan duplikasi program, ketidakefisienan, dan kebingungan tugas yang menghambat percepatan peningkatan kompetensi.

Selain itu, ketergantungan berlebihan pada mitra eksternal tanpa didukung kapasitas internal yang memadai dapat melemahkan pengendalian dan akuntabilitas proses pengembangan ASN (Prasojo & Rudita, 2014; Nawawi, 2012). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun *catalytic governance* menawarkan paradigma pemerintahan modern, penerapan yang

belum matang justru bisa memperlambat efektivitas pelaksanaan strategi peningkatan kompetensi ASN.

Dengan demikian, tanpa perencanaan dan pengelolaan yang komprehensif, peran katalitik ini dapat menjadi hambatan signifikan bagi BKPSDM dalam mencapai target peningkatan kualitas aparatur sipil negara (Denhardt & Denhardt, 2003; Osborne, 2007).



DAFTAR PUSTAKA

BUKU:

- Ackoff, M. (2010). *The Reformation of Administration Bureacracy System*. Published by Thompson Learning Press, USA.
- Afifuddin. (2022). *Modul 2 teknik fasilitasi dan pendampingan: peningkatan mutu fasilitator pendampingan buku bacaan literasi dan modul literasi numerasi*. Pusat Pebinaan Bahasa dan Sastra, Surabaya.
- Arikunto, S. (2010). *Metode Peneltian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Creswell, J. W. (2002). *Desain penelitian. Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif*, Jakarta: KIK.
- Dwiyanto, A. (2013). *Mengembalikan kepercayaan publik melalui reformasi birokrasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, A. (2017a). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2017b). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2018). *Administrasi Publik: Desentralisasi Kelembagaan Dan Aparatur Sipil Negara*. UGM PRESS.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. UGM PRESS.
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen personalia dan sumberdaya manusia*. BPFE.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). *Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah*.
- Ibrahim, J. (2008). *Normative Law Research Theory & Methodology*. Bayumedia.
- Kepes, S., & Delery, J. E. (2006). Designing effective HRM systems: The issue of HRM strategy. *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*, 55–76.
- Koliba, C. J., Meek, J. W., Zia, A., & Mills, R. W. (2017). *Governance networks in public administration and public policy*. Routledge.
- Kurniati, R.R. (2024). *Peluang dan Tantangan Transformasi Digital Pada Bank Syariah Indonesia*. Routledge.
- Makmur, H. (2007a). *Filsafat administrasi*.
- Makmur, H. (2007b). *Filsafat administrasi*.
- Miles. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. UI-Press.
- Moleong, L. J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya Offset.

- Moleong Lexy, J. (2000). Metodologi Penelitian Kualitatif. *Remaja Posdakarya, Bandung*.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997a). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. ERIC.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997b). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. ERIC.
- Pasolong, H. (2010). Teori Administrasi Publik, cetakan kedua. *Bandung: Alfabeta, CV*.
- Prijono, O. S., & Pranarka, A. M. W. (1996). Pemberdayaan: Konsep, kebijakan, dan implementasi. (*No Title*).
- Purba, B., Sudarmanto, E., Syafii, A., Nugraha, N. A., Zaman, N., Ahdiyat, M., & Umarama, A. (2020). *Ekonomi Politik: Teori dan Pemikiran*. Yayasan Kita Menulis.
- Rohman, A., & Trihardianto, W. T. (2019a). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance*. Intrans Publishing.
- Rohman, A., & Trihardianto, W. T. (2019b). *Reformasi Birokrasi dan Good Governance*. Intrans Publishing.
- Rosidi, A., & Fajriani, R. A. (2013). *Reinventing Government: Demokrasi dan Reformasi Pelayanan Publik*. Andi.
- Salam, D. S. (2002). *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Djambatan.
- Sedarmayanti. (2004). *Good governance (kepemerintahan yang baik): bagian kedua: membangun sistem manajemen kinerja guna meningkatkan produktivitas menuju good governance (kepemintahan yang baik)*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Reflika Aditama.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Grasindo.
- Sugiono, S. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D. *Bandung: Alfabeta*.
- Sulila, I. (2015). *Implementasi dimensi layanan publik dalam konteks otonomi daerah*. Deepublish.
- Supriatna, T. (2000). Akuntabilitas Pemerintahan Dalam Administrasi Publik. *Indra Prahasta: Bandung*.
- Tjiptono, F. (2022). *SERVICE MANAGEMENT: Mewujudkan Layanan Prima Edisi 4*. Penerbit Andi.
- Wijaya, A. W. (1990). *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar, Edisi II, Cetakan 2*. Jakarta: CV Rajawali Pers.

JURNAL:

- Ashari, E. T. (2010a). Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *Badan Kepegawaian Negara RI. Melalui [https://Media. Neliti. Com/Media/Publications/52370-ID-Reformasi-Pengelolaan-Sdm-Aparatur-Prasy](https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-Reformasi-Pengelolaan-Sdm-Aparatur-Prasy). Pdf.*
- Ashari, E. T. (2010b). Reformasi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah. *Badan Kepegawaian Negara RI. Melalui [https://Media. Neliti. Com/Media/Publications/52370-ID-Reformasi-Pengelolaan-Sdm-Aparatur-Prasy](https://media.neliti.com/media/publications/52370-ID-Reformasi-Pengelolaan-Sdm-Aparatur-Prasy). Pdf.*
- Ayu, R. D., Zainal, V. R., & Hakim, A. (2023). DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN PUBLIC SERVICES: CASE STUDY OF GOVERNMENT AGENCIES IN INDONESIA. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(5), 9987–9993.
- Bogason, P., & Toonen, T. A. J. (1998). Introduction: Networks in public administration. *Public Administration*, 76(2), 205–227.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3–10.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336.
- Faradiba, S., Muchsin, S., & Hayat, H. (2021a). Efektifitas Kinerja Pelayanan Sensus Penduduk Berbasis Online di Badan Pusat Statistik Kota Malang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 277–286.
- Faradiba, S., Muchsin, S., & Hayat, H. (2021b). Efektifitas Kinerja Pelayanan Sensus Penduduk Berbasis Online di Badan Pusat Statistik Kota Malang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(1), 277–286.
- Fathya, V. N. (2017). Reformasi manajemen SDM aparatur di Indonesia. *GOVERNMENT: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 49–56.
- Hayat, H. (2014). PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PELAYANAN PUBLIK DALAM KERANGKA UNDANG UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA. *Civil Service Journal*, 8(1 Juni).
- Ilyas, I. (2020). Revitalisasi Peran Strategis Sekretaris Daerah Dalam Mengakselerasi Reformasi Birokrasi. *Kalabbirang Law Journal*, 2(2), 162–181.
- Lynn Jr, L. E. (1998). The new public management: How to transform a theme into a legacy. *Public Administration Review*, 231–237.

- Mashuda, A., Taufik, A. I., & Ihsan, R. N. (2019). Tinjauan Regulasi Tol Laut Berdasarkan Teori Reinventing Government. *Jurnal Rechts Vinding: Media Pembinaan Hukum Nasional*, 8(2), 225.
- Nawawi, J. (2012). Membangun Kepercayaan Dalam Mewujudkan Good Governance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 19.
- Nawi, R., & Umar, Z. (2019a). Reinventing Government in Analysis Model of Bureaucracy Service Policy in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 22, 1267–1298.
- Nawi, R., & Umar, Z. (2019b). Reinventing Government in Analysis Model of Bureaucracy Service Policy in Indonesia. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 22, 1267–1298.
- Ningrum, S. W., Muchsin, S., & Widodo, R. (2019). Evaluasi Kinerja Pelayanan Dinas Perhubungan Dalam Bidang Transportasi Umum Perkotaan (Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Malang Provinsi Jawa Timur). *Respon Publik*, 13(2), 53–61.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 349–356.
- Osborne, D. (2007). Reinventing government: What a difference a strategy makes. *7th Global Forum on Reinventing Government: Building Trust in Government*, 26–29.
- Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302.
- Prabowo, R. D., Manar, D. G., & Adhi, S. (2014). Implementasi undang-undang keterbukaan informasi publik dalam upaya mewujudkan good governance (kajian tiga badan publik: Bappeda, Dpkad Dan Dinas Pendidikan Kota Semarang). *Journal of Politic and Government Studies*, 3(3), 187–195.
- Prasojo, E., & Rudita, L. (2014). Undang-Undang Aparatur Sipil Negara: Membangun Profesionalisme Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 8(1), 13–29.
- Shofia, A. K. I., Muchsin, S., & Suyeno, S. (2020). Efektivitas Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus Pada Puskesmas Tanjunganom Kabupaten Nganjuk). *Respon Publik*, 14(2), 24–34.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2016). Asylum Seekers and the Co-production of Public Services: Understanding the Implications for Social Inclusion and Citizenship. *Journal of Social Policy*, Vol. 45(4), 673–690.
- Trisna, N. (2018). Tinjauan Hukum Hubungan Kemitraan Antara Eksekutif dan Legislatif Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Public Policy*, 3(2), 225–235.

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
4. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
5. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025
6. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
7. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 tentang Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi
8. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN

