**KAJIAN IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI**

**PADA BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN DAERAH KABUPATEN SEMARANG**

**Juni Ambarwati1, Lyra Bumantara Syarif 2, Aru Hadi Eka Sayoga3**

*1,2,3 Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Semarang*

*juniambarwati37@gmail.com1, shareevchenko@gmail.com2, masaruhadi@gmail.com3*

**ABSTRAK**

Reformasi Birokrasi pada dasarnya merupakan perubahan birokrasi menuju ke arah kemajuan yang mencakup perubahan pada struktur, karakteristik organisasi serta kapasitas anggota yang masuk dalam struktur birokrasi. Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Barenlitbangda) Kabupaten Semarang telah merintis pelaksanaan reformasi birokrasi sejak Tahun 2020. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Barenlitbangda Kabupaten Semarang dengan mengacu pada amanat ketentuan regulasi yang berlaku serta untuk mengetahui dampak yang dirasakan oleh para pegawai dengan adanya implementasi reformasi birokrasi tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi reformasi birokrasi yang selama ini dilaksanakan di instansi Barenlitbangda Kabupaten Semarang telah berjalan dengan baik, tetapi belum berdampak signifikan bagi SDM aparatur. Dalam hal ini proses reformasi birokrasi belum dapat mendukung secara seimbang terhadap kebutuhan aparatur, baik pengembangan pribadi maupun kesejahteraannya. Hal ini perlu mendapat perhatian karena sangat penting untuk dapat menjaga eksistensi dan keberlanjutan implementasi reformasi birokrasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang di kemudian hari. Oleh sebab itu dapat direkomendasikan sejumlah saran yang sebaiknya ditempuh oleh Barenlitbangda Kabupaten Semarang untuk menjawab permasalahan tersebut, yaitu: (1) Menumbuh kembangkan motivasi yang kuat bagi segenap jajaran aparatur untuk mendukung implementasi reformasi birokrasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang secara paripurna; dan (2) Mengembangkan sistem budaya kerja aparatur yang selaras dengan proses bisnis organisasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang secara bertahap dan berkelanjutan.

***Kata Kunci*** : Implementasi, Reformasi, Birokrasi

**PENDAHULUAN**

**Latarbelakang**

Semangat reformasi birokrasi yang semakin menggema dewasa ini menuntut birokrasi pemerintah daerah untuk terus berbenah meningkatkan kapasitas kinerjanya. Terlebih dengan adanya pembagian kewenangan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, berimplikasi Pemerintah Daerah melaksanakan urusan pemerintahan konkuren dan tugas pembantuan secara sinergis sekaligus integral dengan pemerintah pusat.

Dalam Undang-Undang tersebut tersurat definisi bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Filosofi yang terkandung dalam kebijakan otonomi daerah selain adanya pemberian kewenangan bagi Pemerintah Daerah untuk mengurus dan mengatur urusan pemerintahan diluar urusan yang menjadi kewenangan pemerintah pusat, juga adalah untuk mendorong pemerintah daerah agar semakin berkembang melalui perbaikan dalam tata kelola penyelenggaraan pemerintahan yang diimbangi dengan perbaikan dalam kinerjanya melalui pelaksanaan reformasi birokrasi secara holistik, yaitu reformasi yang mencakup pada perubahan kondisi internal dan eksternal birokrasi menuju ke arah yang lebih baik.

Upaya pengawalan implementasi reformasi birokrasi di instansi Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (yang selanjutnya disingkat dengan Barenlitbangda) Kabupaten Semarang pada dasarnya secara efektif telah mulai dilaksanakan sejak Tahun 2020. Yaitu seiring/bertepatan dengan ditetapkannya Barenlitbangda Kabupaten Semarang sebagai salah satu lokus rintisan/piloting implementasi reformasi birokrasi di tingkat Perangkat Daerah Kabupaten Semarang bersama-sama dengan sepuluh Perangkat Daerah lainnya.

Langkah awal yang ditempuh oleh Barenlitbangda Kabupaten Semarang dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi adalah dengan menciptakan prakondisi lingkungan organisasi yang kondusif, agar implementasi reformasi birokrasi dapat tumbuh dan berkembang dengan baik sesuai arah dan tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Beberapa prakondisi yang telah disiapkan dalam rangka mengawali implementasi reformasi birokrasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang diantaranya: (1). pembentukan kelembagaan, penyusunan rencana kerja, (2). advokasi dan pembangunan komitmen pada jajaran pimpinan organisasi, (3). sosialisasi kebijakan kepada SDM aparatur di seluruh unit kerja, serta (4). penyiapan sejumlah instrumen untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas tata kelola reformasi birokrasi sesuai ketentuan yang diamanatkan dalam regulasi.

Berpijak dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perlu dilakukan penelaahan/pengkajian secara lebih lanjut untuk mengetahui gambaran implementasi reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Barenlitbangda secara lebih sistematis, mendalam dan komprehensif.

**Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana reformasi birokrasi telah diimplementasikan di Barenlitbangda Kabupaten Semarang dengan mengacu pada amanat ketentuan peraturan yang berlaku serta untuk mengetahui sejuhmana dampak yang dirasakan oleh para pegawai dari adanya implementasi reformasi birokrasi tersebut.

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan masukan dalam upaya perbaikan birokrasi internal Barenlitbangda di masa yang akan datang.

**TINJAUAN PUSTAKA**

**Implementasi**

Harbani (Kurniawan dan Dt. Maani, 2019) menyatakan bahwa implementasi kebijakan adalah suatu tindakan yang biasanya dilakukan dilakukan oleh suatu lembaga pemerintahan ataupun swasta untuk mencapai suatu tujuan. Implementasi berhubungan dengan berbagai kegiatan yang difokuskan pada terlaksananya program.

Van Meter dan Van Horn (Rahmawati, 2020) mengemukakan bahwa untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan digunakan standar dan target sasaran tertentu yang wajib dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian dalam standar dan sasaran tersebut.

**Reformasi Birokrasi**

Untuk dapat memahami reformasi birokrasi sebelumnya perlu diuraikan terlebih dahulu tentang konsep reformasi dan birokrasi. Reformasi merupakan suatu proses perubahan masyarakat menuju ke arah kemajuan. Khan (Subagio, 2012) memberi pengertian reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem organisasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama.

Sementara birokrasi menurut Farel Heady (Alrasyid, 2007) adalah struktur tertentu yang memiliki karakteristik tertentu yaitu hierarki, diferensiasi, dan kualifikasi atau kompetensi. Hierarki berkaitan dengan struktur jabatan yang berdampak pada perbedaan tugas dan wewenang diantara anggota organisasi. Diferensiasi kemudian dimaksudkan sebagai perbedaan tugas anggota organisasi dalam mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kualifikasi atau kompetensi adalah seorang birokrat harus memiliki kualifikasi atau kompetensi yang diperlukan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya.

**Tabel 1. Hasil yang Diharapkan dari Proses Reformasi Birokrasi di Indonesia**

|  |  |
| --- | --- |
| **Area Perubahan Reformasi Birokrasi** | **Hasil yang Diharapkan** |
| 1. Organisasi
 | Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (right sizing) |
| 1. Tata Laksana
 | Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip good governance |
| 1. Peraturan Perundang-undangan/Regulasi
 | Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif |
| 1. Sumber Daya Manusia Aparatur
 | SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, kapabel, professional, berkinerja tinggi dan sejahtera |
| 1. Pengawasan
 | Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN |
| 1. Akuntabilitas
 | Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi |
| 1. Pelayanan Publik
 | Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat |
| 1. Pola Pikir (Mind Set) dan Budaya Kerja (Culture Set) Aparatur
 | Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi |
| *Sumber : Perpres Nomor 81 Tahun 2010* |

Dengan demikian reformasi birokrasi dapat disimpulkan sebagai perubahan birokrasi menuju ke arah kemajuan mencakup perubahan pada struktur, karakteristik organisasi serta diferensiasi, kualifikasi atau kompetensi anggota yang masuk dalam struktur birokrasi.

*Ruang Lingkup Reformasi Birokrasi di Indonesia (Berdasarkan Amanat Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025)*

Dalam Perpres tersebut ruang lingkup pelaksanaan reformasi birokrasi mencakup 8 (delapan) area perubahan sebagaimana dirincikan dalam tabel 1.

**Metodologi Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif berlandaskan teori yang dipadukan dengan kondisi eksisting dan potensi pengembangan ke depan.

Ruang lingkup analisis penelitian ini difokuskan pada 4 (empat) area perubahan

reformasi birokrasi, yaitu : (1). Tata laksana, (2). Sumber daya manusia, (3). Pelayanan publik, dan (4). Mindset dan culture set aparatur dengan rincian indikator sebagaimana pada tabel 2.

|  |
| --- |
| ***Tabel 2. Fokus Ruang Lingkup dan Indikator Penelitian*** |
| **Fokus Penelitian** | **Indikator** |
| 1. Tata Laksana
 | * Pemenuhan kebutuhan data
* Perbaikan dan penertiban penatausahaan Organisasi
 |
| 1. Sumber Daya Manusia Aparatur
 | * Integritas PNS
* Kedisiplinan
* Kejujuran
* Peningkatan Kualitas Aparatur PNS
* Reward and punishment
 |
| 1. Pelayanan Publik
 | * Pelayanan Prima
* Responsivitas
 |
| 1. Pola Pikir (Mind Set) dan Budaya Kerja (Culture Set) Aparatur
 | * Inovasi
* Perubahan
* Mind set dan culture set PNS
 |

Bahan baku data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer penelitian diperoleh melalui survey kepada responden yang meliputi seluruh Pegawai Negeri Sipil di Barenlitbangda Kabupaten Semarang sejumlah 34 (tiga puluh empat) orang dengan memanfaatkan kuesioner.

Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan semi tertutup dengan pemanfaatan skala likert untuk menentukan tinggi rendahnya nilai-nilai implementasi reformasi birokrasi yang dilakukan. Pelaksanaan survey pada Bulan September-Oktober 2022 dengan membagikan secara langsung kepada responden dan setelah terkumpul dilakukan rekapitulasi dan analisis untuk menentukan hasil penelitian.

Penilaian atas hasil survey menggunakan skala likert dimana nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah 1, dengan pembagian sebagai berikut:

Nilai 1,00-1,99 = Sangat Buruk

Nilai 2,00-2,99 = Buruk

Nilai 3,00-3,99 = Baik

Nilai 4,00-5,00 = Sangat Baik

**HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

***Gambaran Umum Reformasi Birokrasi di Barenlitbangda***

Dari penilaian terhadap pengenalan dan proses reformasi birokrasi yang telah dilakukan pada lingkup internal Barenlitbangda Kabupaten Semarang (gambar 1) terlihat bahwa proses reformasi birokrasi telah dikenal oleh seluruh PNS (bernilai 4,21 atau sangat baik) dan sebagian besar PNS di Barenlitbangda mengikuti perkembangan reformasi birokrasi yang dilakukan hingga saat ini yang menunjukkan nilai 3,91 (baik).

Pada aspek urgensi reformasi diperlukan mendapatkan nilai 4,32 (sangat baik), menunjukkan bahwa Barenlitbangda untuk meningkatkan kualitas kinerja dan pelayanan sehingga dapat mendorong terciptanya tata pemerintahan yang baik dan bersih.

Sementara untuk implementasi reformasi birokrasi hanya bernilai baik (3,47), sehingga dapat diketahui bahwa secara umum implementasi reformasi birokrasi

PNS di Barenlitbangda Kabupaten Semarang masih dibawah harapan.

*Sumber: Hasil Analisis, 2022*

**Gambar 1. Gambaran Umum Reformasi Birokrasi di Barenlitbangda**

**Kabupaten Semarang**

**Penilaian Area Perubahan Reformasi Birokrasi di Barenlitbangda**

Melalui penilaian terhadap beberapa area perubahan yang menjadi kewenangan Barenlitbangda, terlihat bahwa hasil dari masing-masing komponen menunjukkan nilai yang berbeda-beda, namun secara umum menunjukkan hasil sangat baik dengan nilai rata-rata 4,37 (Gambar 2).

Nilai tertinggi terdapat pada komponen kejujuran aparatur dengan nilai 4,47. Selanjutnya komponen integritas, kedisiplinan dan peningkatan kualitas aparatur PNS menjadi pengaruh tertinggi selanjutnya dengan nilai 4,44. Hal ini mencerminkan bahwa kejujuran, integritas, peningkatan kualitas PNS memberikan dampak yang paling tinggi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Selaras dengan penelitian Le et al. (2022) yang menyampaikan bahwa kejujuran para pelaku dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan hubungan relasional, dan menciptakan keakraban dan kepercayaan dalam hubungan dan organisasi dan dalam jangka panjang memiliki manfaat bagi peningkatan kualitas organisasi.

Disamping itu, nilai integritas, peningkatan kualitas PNS memberikan dampak yang juga tinggi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Di masa postmodern ini diharapkan setiap daerah mampu meningkatkan penemuan baru yang bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi informasi yang terus berkembang, karena tingginya keunggulan kompetitif dari para aparatur untuk saling berlomba memberikan yang terbaik (Sedamayanti, 2020). Oleh karena itu dibutuhkan upaya peningkatan kualitas aparatur.

Sementara nilai yang cukup tinggi ditemukan pada komponen pelayanan prima (4,41), inovasi (4,38), serta reward and punishment (4,38). Inovasi-inovasi di daerah yang dilakukan dapat meningkatkan percepatan reformasi birokrasi, khususnya dalam peningkatan kualitas pelayanan publik, agar semakin cepat, praktis dan mudah diaplikasikan, serta memberikan dampak perbaikan yang cukup tinggi (Curry, 1999; Osborne & Brown, 2012; Pratama, 2019).

Nilai yang paling sedikit ditemukan pada aspek responsivitas (4,29), perbaikan dan penertiban penatausahaan organisasi (4,26), serta pemenuhan kebutuhan data (4,21). Pada ketiga aspek ini, walaupun masih dalam kategori sangat baik, namun patut menjadi perhatian untuk dapat diprioritaskan agar ditingkatkan dikemudian hari. Ketiga aspek tersebut saling berhubungan dengan kualitas kinerja dan pemenuhan aspek administratif, karena kebijakan yang baik dan sinergis menghasilkan kinerja yang tinggi sehingga membantu tercapainya tujuan dan sasaran organisasi (Chaigneau et al. 2022).



*Sumber : Hasil Analisis, 2022*

**Gambar 2. Indikator Implementasi Reformasi Birokrasi di Barenlitbangda**

**Kabupaten Semarang**

**Preferensi Dampak Reformasi Birokrasi bagi Aparatur**

Selanjutnya dikaji terkait persepsi responden atas dampak reformasi birokrasi terhadap kontinyuitas pelaksanaan kinerja dan upaya perbaikan kualitas pemerintahan untuk mendukung reformasi birokrasi dikemudian hari. Aspek-aspek yang dapat dilihat dari upaya-upaya yang dilakukan untuk dapat menjaga kualitas dan prestasi kinerja yang telah diraih, khususnya terhadap aparatur yang melaksanakan tugas-tugas kedinasan dan pelayanan kepada masyarakat.

Dari penelitian ini didapatkan hasil yang menggambarkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi selama ini belum memberikan dampak yang cukup signifikan bagi aparatur Barenlitbangda, dengan penilaian rata-rata baik (3,65).

Dari hasil penilaian tersebut menggambarkan bahwa proses implementasi reformasi birokrasi yang dilaksanakan selama ini telah diupayakan maksimal oleh aparatur Barenlitbangda. Meskipun demikian, implikasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut masih belum dapat mendongkrak kesejahteraan mereka. Dampak yang paling tinggi yang dirasakan seperti pada gambar 3 menunjukkan bahwa semua komponen dampak masih dalam kategori baik, seperti peningkatan kinerja (3,80), peningkatan prestasi kerja (3,56), peningkatan kedisiplinan (3,74), peningkatan motivasi kerja (3,74) dan peningkatan kerjasama. Nilai terendah yang didapatkan dari dampak terhadap kesejahteraan para aparatur (3,44).



*Sumber : Hasil Analisis, 2022*

**Gambar 3. Dampak Implementasi Reformasi Birokrasi bagi Aparatur di Barenlitbangda Kabupaten Semarang**

Kualitas kinerja seseorang dihasilkan dari sikap mental pribadi dan lingkungannya, seperti perilaku dan tindakan rekan kerja, iklim organisasi, dukungan pimpinan dan fasilitas kerja yang disediakan (Mathis & Jackson, 2012). Sedangkan kesejahteraan para pekerja/aparatur akan meningkatkan prestasi kerja dan motivasi kerja kerjasama antar rekan, dan berdampak secara luas pada peningkatan performa dan pelayanan organisasi (Chawla et al., 2014).

Di sisi lain, pemberian reward and punishment, menguatkan motivasi kerja, kedisiplinan, kinerja, kerjasama akan membawa pada terbangunnya organisasi yang kuat dan mampu meningkatkan produktivitas dan performa organisasi (Arthur, 1994; Michael, 2017; Wu et al., 2022).

Oleh karena itu, dengan melihat keterkaitan keduanya, dapat disimpulkan bahwa proses bisnis reformasi birokrasi akan berdampak lurus dengan kualitas sumberdaya aparatur, dan jika sumberdaya aparatur dapat ditingkatkan kualitasnya dan dimaksimalkan potensinya maka reformasi birokrasi juga dapat berjalan dengan maksimal karena keduanya akan saling mendukung dan menguatkan untuk menciptakan kesinambungan dan dan keberlanjutan organisasi.

**SIMPULAN DAN SARAN**

**Simpulan**

Merujuk pada teori kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tertinggi adalah aktualisasi diri (Maslow, 1958), maka secara naluriah manusia akan berupaya untuk menyampaikan hasil kerjanya dan akan terus mengembangkan diri, sehingga upaya pengembangan sebuah tata kelola pemerintahan yang baik seyogyanya dimulai dari upaya mengoptimalkan potensi para pelaku yang terlibat didalamnya (Maslow, 1958; Arthur, 1994), khususnya para aparatur yang terlibat langsung dalam pemerintahan.

Selaras dengan semangat perubahan reformasi birokrasi, maka diharapkan aktualisasi diri dari para aparatur dapat tetap konsisten melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal tersebut dapat terealisasi dengan optimal apabila kebutuhan para aparatur telah tercukupi.

Oleh karena itu, setelah mencermati hasil penelitian ini terlihat bahwa implementasi pelaksanaan reformasi birokrasi yang dilakukan selama ini telah berjalan sangat baik dengan nilai rata-rata 4,37. Adapun dampak bagi aparatur masih bernilai baik dengan nilai rata-rata 3,65.

Mencermati hasil tersebut, terlihat bahwa dari proses reformasi birokrasi belum dapat mendukung secara seimbang terhadap kebutuhan aparatur, baik pengembangan pribadi maupun kesejahteraannya. Hal ini perlu mendapat perhatian sebagai strategi untuk dapat menjaga eksistensi dan keberlanjutan implementasi reformasi birokrasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang kemudian hari.

**Saran**

Upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kondisi ini adalah dengan cara:

1. Menumbuh kembangkan motivasi yang kuat bagi segenap jajaran aparatur untuk mendukung implementasi reformasi birokrasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang secara paripurna melalui :
2. Pemberlakuan sistem reward and punishment yang berkeadilan, proporsional serta dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan. Lebih khususnya pada pemberian tunjangan kinerja yang lebih proporsional sesuai kelas jabatan/beban kerja untuk memotivasi kinerja SDM aparatur;
3. Pengembangan kapasitas SDM aparatur sesuai potensi, minat dan bakat yang dimiliki oleh tiap-tiap personil dan selaras dengan kebutuhan kompetensi SDM pada instansi Barenlitbangda Kabupaten Semarang.
4. Membangun sistem budaya kerja aparatur yang selaras dengan proses bisnis organisasi pada Barenlitbangda Kabupaten Semarang secara bertahap dan berkelanjutan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Alrasyid, M. Harun. 2007. “Reformasi Birokrasi”. Jurnal Madani Edisi I.

Arthur J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. Academy of Management Journal, 4, 670–687. doi: 10.2307/256705.

Chaigneau, T., Coulthard, S., Daw, T. M., Szaboova, L., Camfield, L., Chapin, F. S., & Brown, K. (2022). Reconciling well-being and resilience for sustainable development. Nature Sustainability, 5(4), 287-293.

Curry, A. (1999). Innovation in public service management. Managing Service Quality: An International Journal.

Kurniawan, W. & Dt. Maani, K. (2019). Implementasi Kebijakan Pembangunan Infrastruktur Jalan di Kecamatan Tabir Selatan Kabupaten Merangin dengan Menggunakan Model Donald Van Metter dan Carl Van Horn. Jurnal Mahasiwa Ilmu Administrasi Publik (JMIAP) Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang, Volume 1 (4), Hal. 67-78.http://jmiap.ppj.unp.ac.id

Le, B. M., Chopik, W. J., Shimshock, C. J., & Chee, P. X. (2022). When the truth helps and when it hurts: How honesty shapes well-being. Current Opinion in Psychology, 101397.

Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), Understanding human motivation (pp. 26–47). Howard Allen Publishers. https://doi.org/10.1037/11305-004.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat, 41.

Michael, T. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi). Surabaya: CV. RA De. Rozarie.

Osborne, S. P., & Brown, K. (2012). Managing change and innovation in public service organizations. Routledge.

Pratama, A. B. (2019). The landscape of public service innovation in Indonesia: A comprehensive analysis of its characteristic and trend. Innovation & Management Review, 17(1), 25-40.

Sedamayanti, S. (2020). Reformasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Daerah. Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik, 10(3), 87-107.

Wu, J., Luan, S., & Raihani, N. (2022). Reward, punishment, and prosocial behavior: Recent developments and implications. Current Opinion in Psychology, 44, 117-123.

Rahmawati, A. (2020). Implementasi Kebijakan Program Pengembangan Komoditas Pada Kawasan Strategi Kabupaten di Kabupaten Bone.

Subagio, Rahmat (2012). Analisis Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pelayanan Utama Bea Dan Cukai Tanjung Priok.

Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.