

Efek Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi terhadap Kepuasan Penerima Layanan pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso

Effects of Bureaucratic Reformation Implementation on Service Recipients Satisfaction at PSPA Satria, PSMP Antasena, and BBRSD Prof Dr Soeharso

Muhtar

Pusat Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial, Jl Dewi Sartika No 200, Cawang, Jakarta Timur.
Telpn (021) 8017146, Fax 021 8017126. Email much.ngano17@gmail.com.
Diterima 25 Juni 2014, diperbaiki 22 Juli 2014, disetujui 12 Agustus 2014.

Abstract

The aim of this study is to know the satisfaction of service recipients in PSPA Satria, PSMP Antasena, and BBRSD Prof Dr Soeharso. Type of the study is qualitative-descriptive, using collecting data technique: interviews, group discussions, questioner distribution, observation, and documentary analysis. Informants are leaders of technical service units and representatives of employees (structural, functional), including service beneficiaries as respondents. The three technical services unit as the locations of study are PSPA Satria, PSMP Antasena, and BBRSD Prof Dr Soeharso. The result of the study shows that the quality of services in PSPA Satria is "very good", and "good" in two others -PSMP Antasena and BBRSD Prof Dr Soeharso-. To improve the quality of public services, is suggested to improve communication, adequate resources, commitment to program implementers, and bureaucratic structures which are based on standard operating procedures that govern the flow of work and the implementation of the policy.

Keywords:

Bureaucratic Reformation-Service Recipients Satisfaction

Abstrak

Kajian ini bertujuan mengetahui kepuasan penerima layanan, pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof. Dr. Soeharso. Pendekatan kajian melalui teknik deskriptif, dengan pengumpulan data melalui teknik wawancara, diskusi kelompok, kuesioner, observasi, dan studi dokumentasi. Pimpinan UPT dan perwakilan pegawai (struktural, fungsional) merupakan informan kajian. Di samping itu, penerima manfaat/layanan juga menjadi responden kajian. Tiga UPT lokus kajian adalah: PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof. Dr. Soeharso. Hasil kajian menunjukkan bahwa kualitas pelayanan pada PSPA Satria adalah "sangat baik", dan "baik" pada dua UPT lainnya, yakni: PSMP Antasena, dan BBRSD Prof. Dr. Soeharso. Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik (reformasi birokrasi), disarankan peningkatan: komunikasi, sumberdaya, komitmen pelaksana, dan struktur birokrasi yang didasarkan pada standard operating prosedur yang mengatur tata alir pekerjaan dan pelaksanaan kebijakan.

Kata Kunci:

Reformasi Birokrasi-Kepuasan Penerima Layanan

A. Pendahuluan

Krisis ekonomi di Indonesia tahun 1997, yang kemudian berkembang menjadi krisis multidimensi tahun 1998, berimplikasi pada kuatnya tuntutan masyarakat terhadap kinerja pemerintah yang baik. Sejak itu perubahan penting dalam berbagai bidang kehidupan berbangsa dan bernegara dilakukan, baik politik, hukum, ekonomi, maupun birokrasi, meskipun reformasi birokrasi dapat dinilai tertinggal. Dalam perkembangannya, sejak ditetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *grand design* Re-

formasi Birokrasi Nasional 2010-2025, disusul kemudian Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang *road map* Reformasi Birokrasi, dan berbagai peraturan pelaksanaan reformasi birokrasi pada tingkat instansi juga telah dikeluarkan, sehingga reformasi birokrasi menjadi prioritas nasional. Pemerintah telah mewajibkan seluruh instansi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi.

Birokrasi mempunyai peran sentral dalam penyelenggaraan negara, karena menjadi

wahana utama dalam pelaksanaan berbagai bidang kehidupan bangsa dan negara. Birokrasi yang mampu merespons permasalahan nasional akan memunculkan kepercayaan (*trust*) masyarakat, yang pada gilirannya akan menciptakan kepastian pelayanan yang baik. Pada tataran global, birokrasi yang mampu menjawab dinamika global, akan memunculkan kepercayaan dunia dan berpeluang menjadikan suatu negara tujuan investasi, yang berimplikasi pada dampak positif bagi kemajuan negara tersebut. Akan tetapi, menurut Mustopadidjaja (2003) pengalaman bangsa kita dan bangsa-bangsa lain menunjukkan, bahwa birokrasi tidak senantiasa dapat menyelenggarakan tugas dan fungsinya tersebut secara otomatis dan independen serta menghasilkan kinerja yang signifikan.

Kondisi itu terlihat dari hasil kajian Bappenas (2004: 2-4), yang menunjukkan bahwa di antara permasalahan birokrasi Indonesia adalah “tingginya tingkat penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi kolusi dan nepotisme (KKN), rendahnya kualitas pelayanan publik...”. Dalam hal pelayanan publik, pemerintah belum mampu menghadirkan pelayanan yang berkualitas. Hasil survei integritas yang dilakukan KPK (2009) menunjukkan, bahwa kualitas pelayanan publik Indonesia baru mencapai skor 6,64 dari skala 10, yang dalam pelayanan publik seharusnya tidak ada suap dan ada *standard operating procedures* (SOP), kesesuaian pelayanan dengan SOP, keterbukaan informasi, keadilan dan kecepatan dalam pemberian pelayanan, dan kemudahan masyarakat dalam melakukan pengaduan (Perpres No 81 tahun 2010).

Dalam hal kinerja birokrasi tahun 2009 juga menunjukkan, bahwa dari sisi efektivitas pemerintahan (*government effectiveness*), dengan

menggunakan enam komponen *Worldwide Governance Index/WGI*, Indonesia pada angka nilai -2,1 dengan skala ukuran dari -2.5 (*bad governance*) sampai +2.5 (*good governance*) (Permen PAN & RB No. 11/2011: 315-316). Dari sisi Indeks Persepsi Korupsi (IPK), dengan skala 0–10, nilai IPK Indonesia: 2,8 (2009), Singapura (9,2), Malaysia (4,5), dan Thailand (3,4) (Permen PAN & RB No 11/2011: 308). Dengan dilaksanakannya program reformasi birokrasi -pada tingkat makro, meso, dan mikro (periksa Matriks 1)- yang dilakukan oleh kementerian dan lembaga dan pemerintah daerah, sekurangnya selama periode 2008–2012, menunjukkan beberapa capaian meskipun ditemui berbagai kendala. Pengamatan terhadap instansi yang telah menerapkan reformasi birokrasi menunjukkan, terjadinya perbaikan integritas dalam pemberian pelayanan, penghematan dalam proses pengadaan barang dan jasa, meningkatnya motivasi kerja dan kebanggaan atas instansinya, meningkatnya produktifitas karyawan melalui tingkat *engagement* atas pekerjaan yang dilakukan dan melalui tingkat kehadiran, serta kompetitifnya sistem remunerasi instansi jika dibandingkan dengan sektor swasta terutama untuk para staf dan eselon IV (Kemenpan & RB, 2012).

Kendala pelaksanaan reformasi birokrasi berdasarkan serangkaian *focus group discussions* yang dilakukan pihak Kemenpan RB (2012) dengan melibatkan kementerian dan lembaga (K dan L) yang telah dan sedang melaksanakan reformasi birokrasi, antara lain adalah komitmen beberapa K dan L yang masih rendah, yang disebabkan oleh lemahnya komitmen pimpinan untuk mendorong dan memimpin perubahan; rendahnya kapasitas dan kapabilitas

Matriks 1. Program Reformasi Birokrasi Tingkat Makro, Meso, dan Mikro

Program Tingkat Makro	Program Tingkat Meso	Program Tingkat Mikro
1. Penataan Organisasi	1. Manajemen Perubahan	1. Manajemen Perubahan
2. Penataan Tatalaksana	2. Konsultasi dan Asistensi	2. Penataan Peraturan Perundang-undangan
3. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur	3. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan	3. Penataan dan Penguatan Organisasi
4. Penguatan Pengawasan	4. <i>Knowledge Management</i>	4. Penataan Tatalaksana
5. Penguatan Akuntabilitas Kinerja		5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik		6. Penguatan Pengawasan
		7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
		8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik
		9. Monitoring, Evaluasi, dan Pelaporan

Sumber: Diolah dari Permen PANRB Nomor 20 Tahun 2010

birokrasi sehingga banyak mengandalkan pihak ketiga (konsultan), yang berakibat kepemilikan terhadap program reformasi birokrasi oleh K dan L menjadi rendah; reformasi birokrasi hanya dianggap sebagai reformasi “dokumen” dan sekedar formalitas untuk mengejar tambahan tunjangan, tetapi belum terinstitutionalisasi ke dalam aspek kelembagaan dan terinternalisasi dengan baik pada setiap pegawai di K dan L; dan sebagian K dan L menganggap bahwa paket remunerasi program reformasi birokrasi yang ditawarkan tidak menarik atau tidak lebih baik dibandingkan dengan sistem honor dan tunjangan yang sudah berlaku.

Kementerian Sosial sebagai bagian integral dari sistem birokrasi nasional sulit menghindari dari kritik tersebut, tidak ada pilihan lain kecuali melaksanakan program reformasi birokrasi secara konsisten. Kajian ini fokus pada salah satu tiga sasaran utama reformasi birokrasi, yakni peningkatan kualitas pelayanan kesejahteraan sosial terhadap penerima layanan klien pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof. Dr. Soeharso. Pertanyaan kajian ini adalah bagaimana kepuasan penerima layanan, sebagai efek implementasi kebijakan reformasi birokrasi, pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof. Dr. Soeharso?”. Kajian ini bertujuan mendeskripsikan kepuasan klien (penerima pelayanan) pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso sebagai wujud implementasi kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Sosial. Secara praktis hasil kajian ini diharapkan bermanfaat bagi Tim Reformasi Birokrasi Kementerian Sosial untuk mengetahui kualitas pelayanan pada tiga UPT tersebut, yang *notabene* sebagai *line up* pelayanan kesejahteraan sosial Kementerian Sosial, dan secara akademis dapat menambah dan memperkaya informasi tentang penerapan reformasi birokrasi di Indonesia khususnya pada UPT Kementerian Sosial

B. Kajian Teori

Reformasi bermakna sebagai perubahan tanpa merusak (*to change without destroying*) atau perubahan dengan memelihara (*to change while preserving*). Dengan demikian proses reformasi bukan proses perubahan yang radikal

dan berlangsung dalam jangka waktu singkat, tetapi merupakan proses perubahan yang terencana dan bertahap (Sarundajang, 2003). Menurut Setiyono (2004), reformasi birokrasi berdasarkan teori Max Weber adalah upaya-upaya strategis dalam menata kembali birokrasi yang sedang berjalan sesuai prinsip-prinsip *span of control, division of labor, line and staff, rule and regulation, and professional staff*.

Reformasi birokrasi bertujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai dasar dan kode etik aparatur negara, dengan hasil akhir, tercapainya tiga sasaran utama, yakni terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat (*baca: kepuasan penerima layanan*); dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi (Perpres No 81 tahun 2010).

Dalam konteks Kementerian Sosial, berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2003 tentang kedudukan, tugas, dan fungsi kementerian negara serta susunan organisasi, tugas dan fungsi eselon satu kementerian negara, tugas Kementerian Sosial adalah menyelenggarakan urusan di bidang sosial dalam pemerintahan untuk membantu presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam menjalankan tugas dan fungsi tersebut, berdasarkan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 86/HUK/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sosial, Kementerian Sosial didukung oleh sejumlah unit pelayanan teknis (UPT) di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Rehabilitasi Sosial dan Badan Pendidikan dan Penelitian Kesejahteraan Sosial. Dalam hal ini kajian dilakukan pada tiga UPT di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Rehabilitasi Sosial.

Implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta, baik secara individu maupun kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan (Van Meter & Horn dalam Wibawa, dkk., 1994: 15). Kebijakan yang dimaksud dalam kajian ini adalah tindakan pemerintah, dalam hal ini Kementerian

program reformasi birokrasi dengan tujuan terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas KKN; meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat; serta meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Sosial.

Dalam implementasi kebijakan, Edwards III (1984: 9-10) memperkenalkan pendekatan *implementation problems*. Ia mengajukan pendekatan *implementation problems* (masalah implementasi) dengan mengajukan dua hal pokok, yakni faktor apa yang mendukung dan menghambat keberhasilan implementasi kebijakan. Atas dasar kedua hal tersebut ditentukan empat faktor syarat keberhasilan proses implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, sikap birokrasi atau pelaksana, dan struktur organisasi, termasuk tata aliran kerja birokrasi. Komunikasi suatu program dapat dilaksanakan secara baik jika jelas bagi pelaksana. Hal itu menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan. Sumber daya, meliputi empat komponen, yaitu staf yang cukup (jumlah dan mutu), informasi yang dibutuhkan guna pengambilan keputusan, kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas atau tanggung jawab, dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan. Disposisi atau sikap pelaksana merupakan komitmen pelaksana terhadap program. Struktur birokrasi didasarkan pada SOP yang mengatur tata aliran pekerjaan dan pelaksanaan kebijakan. Untuk memperlancar implementasi kebijakan, perlu dilakukan diseminasi dengan baik. Empat syarat pengelolaan diseminasi kebijakan, yakni adanya respek anggota masyarakat terhadap otoritas pemerintah untuk menjelaskan perlunya secara moral mematuhi undang-undang yang dibuat oleh pihak berwenang; adanya kesadaran untuk menerima kebijakan. Kesadaran dan kemauan menerima dan melaksanakan kebijakan terwujud ketika kebijakan dianggap logis; keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara sah, walaupun awalnya suatu kebijakan dianggap kontroversial, tetapi dengan berjalannya waktu kebijakan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar.

C. Penggunaan Metode Kajian

Metode yang digunakan dalam kajian ini adalah *deskriptif kualitatif*, yang secara spesifik, ingin mendapatkan data komprehensif yang dicari dengan metode kualitatif (Sugiyono, 2013: 48). Kajian dilakukan di PSPA Satria Baturaden, PSMP Antasena Magelang, dan BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta, dengan informan: pimpinan UPT (tiga orang), dan perwakilan pegawai (fungsional, struktural) di lingkungan UPT (3 X 15 orang = 45 orang). Untuk melengkapi data dan informasi, khususnya yang bersifat kuantitatif, dilakukan *survey* terhadap penerima layanan (responden). Pada PSPA Satria terdapat 111 anak sebagai penerima layanan, di PSMP Antasena terdapat 44 anak penerima layanan, dan pada BBRSD Prof Dr Soeharso terdapat 148 penerima layanan. Dalam kuesioner terdapat 14 unsur yang ditanyakan, yaitu prosedur pelayanan, persyaratan pelayanan, kejelasan petugas pelayanan, kedisiplinan petugas pelayanan, tanggung jawab petugas pelayanan, kemampuan petugas pelayanan, kecepatan pelayanan, keadilan mendapatkan pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas, kepastian jadwal pelayanan, kenyamanan lingkungan, dan keamanan pelayanan (Kepmenpan RB No Kep/25/M.PAN/2/2004).

Teknik pengumpulan data kualitatif yang digunakan adalah wawancara, ditujukan kepada pimpinan UPT, diskusi kelompok dengan perwakilan pegawai UPT (struktural, fungsional), Observasi, untuk melihat dari dekat penerapan reformasi birokrasi; Telaah dokumen, dengan mempelajari dokumen yang relevan, sedangkan data (kuantitatif) dikumpulkan melalui kuesioner, yang ditujukan kepada penerima layanan di UPT. Analisis data kualitatif dilakukan secara deskriptif, sedangkan data kuantitatif, dalam hal ini nilai indeks kepuasan masyarakat (IKM), dihitung dengan menggunakan "nilai rata-rata tertimbang". Dalam penghitungan IKM terhadap unsur pelayanan, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama dengan Rumus:

$$\text{Bobot Nilai Rata-Rata Tertimbang} = \frac{\text{Jumlah bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{14} = 0,071$$

Untuk memperoleh nilai IKM unit pelayanan, digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan Rumus:

$$IKM = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi Per Unsur} \times \text{Nilai}}{\text{Total dari Nilai Persepsi Per Unsur}}$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian IKM, yaitu antara 25–100, hasil penilaian dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus: IKM Unit Pelayanan $\times$ 25 (Kepmenpan RB. No Kep/25/M.PAN/2/2004).

Sebagai sebuah kajian kebijakan, untuk memilih kebijakan mana yang prioritas, digunakan teknik SWOPA (*strengtheness, weaknesses, opportunities, problem, actions*). *Strengtheness* (kekuatan/keunggulan) kebijakan dilihat dari dampaknya terhadap kehidupan masyarakat yang bermasalah, dukungan publik, dan beban anggaran. *Weaknesses* (kelemahan/kekurangan) kebijakan dilihat dari alternatif yang ditawarkan. *Opportunities* (peluang/kesempatan) eksternal yang akan mendukung diterimanya kebijakan oleh *policy audience: political agenda, public interest, global trend*. *Problem* (masalah) yang mungkin menghambat diterimanya kebijakan oleh *policy audience* di lihat dari alternatif yang ada. *Actions* (tindakan/langkah) yang dapat dan perlu dilakukan untuk mengatasi masalah yang terutama untuk melihat realistiknya kebijakan (Hikmat & Tim, 2006: 27).

D. Hasil Penelitian: Efek Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Terhadap Kepuasan Penerima Layanan

1. PSPA Satria

Dalam *Rencana Strategis* Panti Sosial Petirahan Anak (PSPA) Satria Baturaden 2010-2014, dijelaskan, bahwa PSPA Satria merupakan salah satu UPT Kementerian Sosial. PSPA Satria memberikan pelayanan kepada anak yang mengalami hambatan sosial dan membutuhkan perlindungan khusus, dengan mengembangkan empat segmen layanan yaitu petirahan anak, rumah perlindungan sosial anak, taman anak sejahtera, dan pekerja sosial sekolah.

Berdasarkan Peraturan Menteri Sosial Nomor 106/HUK/2009, Organisasi dan Tata Kerja PSPA Satria terdiri dari: Kepala, Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Program dan Advokasi, Seksi Rehabilitasi Sosial dan kelompok jabatan fungsional.

Fasilitas yang tersedia dalam penyelenggaraan pelayanan adalah asrama: 8 buah, ruang konsultasi dan perawatan, ruang pendidikan, ruang vokasional (komputer), ruang bimbingan mental (mushola), peralatan permainan dan edukatif, media pembelajaran (alat peraga, buku dan multimedia), perpustakaan, sarana olahraga, gedung serbaguna atau aula, poliklinik, tempat rekreatif, sarana dan prasarana penunjang pelayanan lainnya. Dalam rangka memberikan pelayanan sesuai tugas dan fungsinya, PSPA Satria di dukung oleh 48 pegawai, di samping itu juga terdapat profesi dan pejabat fungsional yang mendukung optimalisasi pelayanan dan rehabilitasi sosial.

2. PSMP Antasena

Dalam *Rencana Strategis* 2010-2014 disebutkan, bahwa Panti Sosial Marsudi Putra (PSMP) Antasena Magelang didirikan tahun 1982, dengan tugas menyelenggarakan pelayanan dan rehabilitasi sosial, resosialisasi, penyaluran dan bimbingan lanjut bagi anak yang berhadapan dengan hukum (ABH) agar mampu berperan dalam kehidupan bermasyarakat. Berdasarkan Keputusan Menteri Sosial R.I. Nomor 59/HUK/2003, Organisasi PSMP Antasena terdiri dari: Kepala, Sub Bagian Tata Usaha, Seksi Program dan Advokasi Sosial (PAS) dan Seksi Rehabilitasi Sosial, ditambah kelompok jabatan fungsional. Pegawai PSMP Antasena (2012) berjumlah 50 orang, pada sub bagian tata usaha 19 orang, seksi PAS 8 orang, Seksi rehabilitasi sosial 11 orang, dan pekerja sosial sebanyak 12 orang. Dalam menyelenggarakan pelayanan, PSMP Antasena di dukung sejumlah sarana-prasarana, antara lain gedung untuk pengasramaan anak (wisma), kendaraan operasional panti, poliklinik, aula, ruang keterampilan, perpustakaan, ruang kantor, tempat ibadah, lapangan olah raga.

3. BBRSD Prof Dr Soeharso

Dalam *Rencana Strategis* 2010-2014 dijelaskan, bahwa Balai Besar Rehabilitasi Sosial Bina Daksa (BBRSBD) Prof Dr Soeharso Surakarta, berdasarkan Kepmensos Nomor 55/HUK/ 2003, bertugas melaksanakan pelayanan dan rehabilitasi sosial, resosialisasi, penyaluran dan bimbingan lanjut bagi orang-orang dengan

kecacatan tubuh agar mampu berperan dalam kehidupan masyarakat, rujukan nasional, pengkajian dan penyiapan standar pelayanan, pemberi informasi serta koordinasi dengan instansi terkait sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sarana prasarana BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta, antara lain: gedung induk (perkantoran), gedung asrama, gedung pertemuan, gedung bimbingan keterampilan/ pendidikan, gedung olah raga, gedung kesehatan, *mess* permanen, gedung instalasi produksi/*workshop*, dan rumah dinas. Di samping itu juga tersedia sejumlah sarana mobilitas, komunikasi dan informasi, peralatan perkantoran, peralatan bimbingan ketrampilan, peralatan bimbingan sosial, aksesibilitas (aksesibilitas fisik, aksesibilitas untuk kemudahan mendapatkan informasi melalui jaringan internet, majalah). Organisasi BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta sesuai SK Menteri Sosial Nomor 55/HUK/2003 terdiri dari: Kepala, Bagian Tata Usaha, Bidang Program dan Advokasi Sosial, Bidang Rehabilitasi Sosial, Bidang Penyaluran dan Bimbingan Lanjut. Disamping itu juga terdapat Kelompok Jabatan Fungsional, Instalasi Bengkel Protesis dan Ortosis, Instalasi Perawatan Revalidasi, Instalasi Penambahan Pengetahuan, dan Instalasi Unit Produksi (*Workshop*). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta di dukung oleh 197 pegawai, yang berdasarkan unit kerjanya terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Pegawai Berdasarkan

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Kepala	1
2	Bagian Tata Usaha	56
3	Bidang Program dan Advokasi	11
4	Bidang Rehabilitasi Sosial	53
5	Bidang Penyaluran dan Bimbingan Lanjut	13
6	Instalasi Bengkel Prothesis dan Othosis	9
7	Instalasi Perawatan Revalidasi	5
8	Instalasi Penambahan Pengetahuan	4
9	Instalasi Unit Produksi	4
10	Pekerja Sosial Fungsional	32
11	Fungsional Perencana	2
12	Arsiparis	3
13	Penyuluh Sosial	1
14	Dokter Umum	1
15	Fisioterapis	2
	Jumlah	197

Sumber: Subag. Kepegawaian, 2010

Reformasi Birokrasi PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa secara organisasi, UPT Kementerian Sosial berada di bawah Kementerian Sosial (Permensos No 86/HUK/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kemensos). Dalam konteks reformasi birokrasi, ketika Kementerian Sosial menetapkan kebijakan reformasi birokrasi, yang meliputi sembilan program mikro (Perpres No 81 tahun 2010), maka secara otomatis, UPT akan melaksanakan kebijakan reformasi birokrasi dimaksud. Hal itu terlihat pada PSPA Satria Baturaden, PSMP Antasena Magelang, dan BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta sebagai lokus kajian.

Dari hasil wawancara dengan pimpinan PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso, diperoleh informasi bahwa pada bidang organisasi, karena ketiga UPT tersebut secara organisatoris berada di bawah Kementerian Sosial (Peraturan Menteri Sosial Nomor 106/HUK/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Panti Sosial di lingkungan Kementerian Sosial, Keputusan Menteri Sosial Nomor 55/HUK/2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja BBRSD Prof. Dr. Soeharso Surakarta), maka ketiga UPT tersebut tidak mengalami perubahan, selama tidak ada perubahan pada Peraturan atau Keputusan Menteri Sosial tersebut. Demikian halnya pada bidang peraturan perundang-undangan, pada ketiga UPT tersebut tidak terjadi perubahan, karena sepenuhnya tergantung pada kebijakan pusat yakni Kementerian Sosial. Pada bidang penataan sumberdaya manusia (SDM) aparatur, khususnya dalam perekrutan dan penerimaan pegawai baru, kewenangan sepenuhnya juga pada kebijakan pusat. Akan tetapi, rotasi pegawai pada ketiga UPT tersebut menjadi kewenangan UPT masing-masing, dalam hal ini pimpinan UPT.

Pada bidang manajemen perubahan, telah dilakukan sosialisasi program reformasi birokrasi, baik secara internal maupun eksternal. Sosialisasi secara eksternal, dilakukan di tempat atau oleh pihak lain, pihak UPT mengirimkan peserta (unsur struktural, fungsional). Sosialisasi secara internal, dilakukan pada ketiga

dan diikuti oleh pegawai-pegawai. Kepala UPT yang bertindak sebagai narasumber, sebelumnya telah mengikuti sosialisasi, *workshop* dan sejenisnya tentang reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Sosial atau oleh pihak lain.

Dalam kaitan pelaksanaan sosialisasi program reformasi birokrasi pada ketiga UPT tersebut, dari diskusi kelompok dengan perwakilan pegawai (struktural, fungsional) diperoleh informasi: "Sosialisasi reformasi birokrasi belum dilakukan secara menyeluruh, karena pada pertemuan-pertemuan yang dilaksanakan baru menjelaskan gambaran kasar saja ..." (YD: Juli, 2013). Pegawai lain menyatakan: "informasi tentang reformasi birokrasi masih sepotong-sepotong, belum menyeluruh" (EN: Juli, 2013). Hasil wawancara dengan kepala UPT, diperoleh informasi yang dapat disarikan sebagai berikut.

"Sosialisasi program reformasi birokrasi secara eksternal diselenggarakan oleh Biro Orpeg Kementerian Sosial. Pihak UPT mengirimkan perwakilan peserta dari unsur struktural dan fungsional, dan sosialisasi secara internal dilakukan melalui pertemuan dengan mengumpulkan pegawai, dimana pimpinan/kepala UPT menjelaskan program reformasi birokrasi." (JW, BS, SH: Juli, 2013).

Capaian program reformasi birokrasi, dari hasil wawancara dengan kepala UPT, diperoleh informasi yang dapat dirangkum, bahwa "Peningkatan kedisiplinan pegawai, yang terlihat dari kehadiran, peningkatan pelaksanaan tugas pegawai, dan pembuatan SKP" (JW, BS, SH: Juli, 2013). Khusus di PSMP Antasena, telah dilakukan survei kepuasan penerima layanan dengan sasaran masyarakat, dengan menggunakan instrumen IKM, yang diperoleh hasil "baik" (*Dok. PSMP Antasena, 2007, 2010*). Harapan kepala UPT terkait implementasi reformasi birokrasi, dari hasil wawancara, diperoleh informasi yang dapat disarikan, bahwa "Implementasi reformasi birokrasi diharapkan dapat meningkatkan kapasitas lembaga, dan sekaligus disertai peningkatan kesejahteraan pegawai, melalui tunjangan kinerja." (JW, BS, SH: Juli, 2013).

Pada bidang tatalaksana, khususnya SOP, di peroleh informasi, bahwa pada ketiga UPT telah disusun dan diterapkan di lingkungan kerja masing-masing, dengan mengacu pada *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Sosial. Dalam hal pengadaan barang dan jasa, ketiga UPT tersebut telah melakukannya secara *e-procurement*. Bidang akuntabilitas kinerja, pada ketiga UPT tersebut juga telah dilakukan penyusunan LAKIP sebagaimana *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Sosial. Hal itu juga di dukung oleh dokumen —LAKIP, SOP— pada ketiga UPT dimaksud.

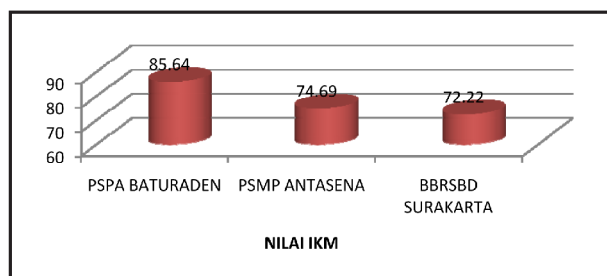
Bidang pelayanan publik, tempat UPT sebagai *line up* pelayanan kesejahteraan sosial, pada ketiga UPT tersebut telah dilakukan upaya perbaikan pelayanan sebagaimana *roadmap* reformasi birokrasi Kementerian Sosial. Pengawasan dan monitoring serta evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi, tempat UPT secara organisatoris berada di bawah Kementerian Sosial dan belum terbentuk tim reformasi birokrasi pada masing-masing UPT, pengawasan, monitoring dan evaluasi dilakukan oleh tim pelaksana reformasi birokrasi Kementerian Sosial. Berdasarkan informasi tersebut, lima dari sembilan program mikro reformasi birokrasi Kementerian Sosial, yakni manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik, telah dilaksanakan pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso.

Manajemen perubahan dengan penekanan strategi komunikasi, telah dilaksanakan pada ketiga UPT tersebut baik secara internal maupun eksternal, meskipun belum seperti diharapkan khususnya oleh pegawai, karena sosialisasi kebijakan reformasi birokrasi dinilai masih minim dan parsial. Dengan ungkapan lain, sosialisasi program reformasi birokrasi belum dilaksanakan secara komprehensif (hasil diskusi kelompok dengan perwakilan pegawai). Bidang tatalaksana, khususnya SOP, telah dibuat dan dilaksanakan pada ketiga UPT tersebut. Hal itu sekurangnya terlihat dalam pengadaan barang dan jasa pada ketiga UPT tersebut yang telah dilakukan secara *e-procurement*, sehingga da-

bilitas kinerja, pada ketiga UPT tersebut juga telah dilakukan penyusunan laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Hal itu di dukung adanya dokumen LAKIP, SOP pada ketiga UPT dimaksud.

Dalam kaitan peningkatan kualitas pelayanan publik, pelayanan kesejahteraan sosial terhadap penerima layanan, dengan menggunakan instrumen indeks kepuasan masyarakat (IKM), terdapat 14 unsur yang ditanyakan pada ketiga UPT, yang diperoleh hasil seperti terlihat pada *flow chart* 1 berikut.

Flow Chart 1.
Kualitas Pelayanan UPT
(yang tercermin pada Nilai IKM)



Dari data tersebut terlihat bahwa kualitas pelayanan pada PSPA Satria tergolong “sangat baik”, tercermin pada capaian nilai yang diperolehnya, yakni 85,64, sementara itu pada PSMP Antasena dicapai nilai 74,69 (Baik), demikian juga pada BBRSD Prof Dr Soeharso diperoleh nilai 72,22 (Baik). Secara ringkas, reformasi birokrasi pada PSPA Satria, PSMP Antasena,

dan BBRSD Prof Dr Soeharso dikemukakan pada Matriks 3.

Dari pelaksanaan program reformasi birokrasi pada ke tiga UPT tersebut, capaian secara kualitatif diringkas pada Matriks 4.

Dalam implementasi reformasi birokrasi pada UPT-UPT tersebut terdapat sejumlah faktor pendorong dan penghambat. Dari hasil wawancara dengan pejabat/pimpinan UPT dan diskusi kelompok dengan sejumlah pegawai pada UPT dari unsur struktural dan fungsional diperoleh informasi, bahwa di antara faktor pendorong penerapan reformasi birokrasi adalah karena UPT merupakan *line up* penyelenggara layanan kesejahteraan sosial terhadap PMKS, dimana Kementerian Sosial telah menggariskan kebijakan reformasi birokrasi, maka mau tidak mau UPT harus meningkatkan pelayanannya. Faktor pendorong lainnya adalah adanya penyemangat/ harapan *income*/penghasilan di luar struktur gaji yang diterima pegawai selama ini, atau yang lebih populer dengan istilah tunjangan kinerja, yang bermakna adanya harapan perbaikan tingkat kesejahteraan pegawai.

Adapun faktor penghambatnya, dari hasil wawancara dengan pimpinan dan diskusi kelompok dengan para pegawai baik dari unsur struktural dan fungsional pada UPT di tiga daerah tersebut di peroleh informasi, adalah telah menjadi rahasia umum, bahwa kinerja birokrasi (pegawai) lamban, tidak *responship*, dan pelayanan yang *minus*, ketika ada tuntutan kedisiplinan dan kinerja yang lebih baik, meru-

No	Program	Unit Pelaksana Teknis		
		PSPA Satria	PSMP Antasna	B2RSBD Prof. Dr. Soeharso
1	Manajemen Perubahan	Terjadinya peningkatan kedisiplinan pegawai pada UPT.		
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Kewenangan Pusat (Kemensos).		
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Kewenangan Pusat (Kemensos) .		
4	Penataan Tatalaksana	Disusun dan diterapkannya SOP dan <i>e-procurement</i> pada UPT.		
5	Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur	Perekrutan pegawai (SDM) merupakan kewenangan Pusat (Kemensos), namun penataan SDM di lingkungan masing-masing UPT menjadi kewenangan pimpinan UPT. Pada UPT-UPT juga telah disusun Anjab dan ABK.		
6	Penguatan Pengawasan	Terjadinya peningkatan kepatuhan terhadap ketentuan/peraturan perundang-undangan pengawasan pada masing-masing UPT.		
7	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Disusunnya LAKIP pada UPT.		
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Terjadinya peningkatan kualitas layanan terhadap penerima layanan pada UPT.		
9	Monitoring dan Evaluasi	Monitoring dan evaluasi implementasi RB pada masing-masing UPT dilakukan Tim RB Kemensos.		

No	Program	Sasaran Program RB Kemensos 2013 (Dok. RB Kemensos 2010-2014)	Unit Pelaksana Teknis		
			PSPA Satria	PSMP Antasena	BBRSBD Prof Soeharso
1	Manajemen Perubahan (MP)	Pengembangan dokumen strategi MP dan strategi komunikasi	Peningkatan kedisiplinan pegawai pada UPT.		
		Pelaksanaan sosialisasi dan internalisasi MP	Sosialisasi RB di Kemensos dan/atau di instansi lain diikuti oleh perwakilan UPT (biasanya struktural), kemudian, pimpinan UPT melakukan sosialisasi RB secara internal. Disamping itu, sosialisasi RB juga dilakukan ketika ada kunjungan pejabat pusat (Kemensos).		
2	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	Identifikasi dan pemetaan peraturan per-UU-an	Kewenangan pusat (Kemensos).		
3	Penataan dan Penguatan Organisasi	Perubahan Permensos No. 86/HUK/2010 disesuaikan dengan UU No.11/2010	Kewenangan pusat (Kemensos).		
		Penataan UPT Badiklitkesos dan Panti Sosial			
		Evaluasi kinerja organisasi			
4	Penataan Tatalaksana	Penerapan SOP UK I dan UPT, Pembangunan dan pengembangan <i>e-government</i>	Penyusunan dan penerapan SOP serta <i>e-procurement</i> pada UPT.		
5	Sistem Manajemen Sumberdaya Manusia Aparatur	Penghitungan kebutuhan pegawai 5 th ke depan berdasarkan ABK	Perekrutan pegawai (SDM) merupakan kewenangan pusat, namun penataan SDM di masing-masing UPT menjadi kewenangan pimpinan UPT. Pada UPT juga telah disusun Anjab dan ABK.		
		Redistribusi pegawai berdasarkan ABK			
		Monitoring & evaluasi penerapan peta & uraian jabatan			
		Persetujuan peringkat jabatan oleh BKN, Kemenpan & RB			
		Penerapan standar kompetensi jabatan dan pola karir			
		Peta kompetensi pejabat struktural			
		Penerapan penilaian kinerja pegawai			
		Pengemb <i>database</i> pegawai			
		Pelaks program & kurikulum			
		Diklat berbasis kompetensi (Diklat Pim & Teknis)			
6	Penguatan Pengawasan	Pelaksanaan SOP penerapan SPIP UK I	Peningkatan kepatuhan terhadap peraturan per-UU-an pengawasan pada UPT.		
		Monev penerapan SPIP			
		Laporan keuangan yang akuntabel			
		Pelaksanaan audit berbasis resiko			
		Pelaks pendamp penyusunan laporan keuangan			
		Penerapan pedoman pengelolaan pengaduan masyarakat			
7	Penguatan Akuntabilitas Kinerja	Penyusunan LAKIP	Disusunnya LAKIP pada masing-masing UPT.		
		Ujicoba sistim manajemen kinerja organisasi			
		Penerapan IKU & individu			
8	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	Peningkatan standar pelayanan (sertifikasi ISO pada 10 UPT)	Peningkatan pelayanan kesejahteraan sosial terhadap penerima layanan pada UPT.		
		Peningkatan standar pelayanan <i>Quick Wine</i>			
		Penyusunan/penyempurnaan SPM pada 75% UPP			
9	Monitoring dan Evaluasi	Terdokumentasinya data program RB	Di UPT belum terbentuk Tim RB. Monitoring dan evaluasi implementasi RB pada UPT dilakukan Tim RB Kemensos.		
		Pelaporan hasil tahunan program RB			

Matriks 5. Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi Reformasi Birokrasi di UPT

	Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
Internal	- UPT merupakan <i>line up</i> penyelenggara layanan kesejahteraan sosial, ketika Kementerian Sosial menggariskan program reformasi birokrasi -peningkatan kualitas layanan- maka mau tidak mau UPT tersebut harus meningkatkan pelayanannya. - Adanya harapan <i>income</i>/penghasilan di luar struktur gaji yang diterima pegawai selama ini, atau yang lebih populer dengan istilah tunjangan kinerja, yang bermakna adanya harapan perbaikan kesejahteraan.	Mengubah pola pikir dan budaya kerja "pegawai" yang selama ini kurang disiplin dan rendah produktivitas kerjanya.
Eksternal	- Implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Sosial merupakan amanat Perpres 81/2010 tentang <i>Grand Design</i> Reformasi Birokrasi yang mengharuskan semua kementerian/lembaga dan pemerintah daerah melaksanakan agenda reformasi birokrasi; - Tuntutan masyarakat -pemerlu layanan (PMKS)- akan perbaikan layanan dari pihak birokrasi.	Belum ada sanksi dan penghargaan dalam penerapan reformasi birokrasi

Matriks 6. SWOPA dalam Implementasi Reformasi Birokrasi pada PSPA Satria, PSMP Antasena,

Kategori	Variable Implementasi Kebijakan			
	Komunikasi	Sumber	Sikap	Struktur Birokrasi
Kekuatan	Adanya regulasi yang memberikan kewenangan pimpinan UPT untuk mengomunikasikan kebijakan reformasi birokrasi	- Adanya staf yang cukup untuk melaksanakan kebijakan; - Adanya informasi yang relevan untuk keperluan implementasi; - Adanya dukungan lingkungan untuk menyukseskan implementasi kebijakan dan wewenang implementor untuk melaksanakan kebijakan.	Adanya implementor di UPT sebagai pelaksana kebijakan reformasi birokrasi	Adanya organisasi UPT yang memungkinkan terjadinya koordinasi/sinergi secara baik
Kelemahan	Belum dibentuknya Tim Reformasi Birokrasi di UPT	Belum dialokasikannya biaya implementasi reformasi birokrasi di UPT	Belum adanya <i>roll model</i>	Koordinasi/sinergi antar bidang/ program yang belum maksimal
Peluang	Reformasi birokrasi merupakan prioritas kebijakan nasional	Inovasi dan kreativitas lokal dalam implementasi kebijakan reformasi birokrasi	Berkembangnya kepemimpinan partisipatif saat ini	Restrukturisasi organisasi
Masalah	Belum ada <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam implementasi kebijakan RB serta masih minimnya <i>social campaign</i>	Belum dialokasikannya biaya implementasi reformasi birokrasi di UPT	Karakteristik birokrasi yang masih mengutamakan masukan dan proses dan bukannya hasil, serta kepentingan pasar belum menjadi tujuan utama, di mana pasar birokrasi adalah pemerlu layanan (PMKS)	Organisasi yang belum <i>right sizing</i>
Aksi	Perlu <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam implementasi reformasi birokrasi serta peningkatan <i>social campaign</i>	Perlu penganggaran secara mandiri	Perlu peningkatam komitmen pimpinan dan bawahan	Organisasi yang <i>right sizing</i>

pakan dan/atau menjadi hambatan tersendiri. Faktor pendorong dan penghambat dalam implementasi reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Sosial disarikan pada Matriks 5.

Selanjutnya, mengacu pada pendapat Edward III (1980) bahwa dalam implementasi suatu kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu: *communication, resources, disposition or attitude, dan bureaucratic structure*, implementasi lima dari sembilan program mikro reformasi birokrasi pada PSPA Satria, PSMP Antasena dan BBRSD Prof Dr Soeharso, jika ditelaah melalui SWOPA dapat dicermati pada Matriks 6.

Berdasarkan telaah SWOPA seperti dikemukakan, pilihan kebijakan yang dapat dipertimbangkan dalam perbaikan reformasi birokrasi pada tiga UPT tersebut secara berurutan adalah sebagai berikut. Peningkatan komunikasi, dalam upaya meningkatkan penyebaran informasi. Guna menghindari distorsi informasi, perlu: ketetapan waktu dalam penyampaian informasi reformasi birokrasi, jelas informasi reformasi birokrasi yang disampaikan, serta memerlukan konsistensi dalam penyampaian informasi reformasi birokrasi.

Pengalokasian sumberdaya yang memadai: Sumberdaya manusia yang cukup, mempunyai keahlian, dan keterampilan untuk melaksanakan kebijakan; Informasi yang memadai dan relevan untuk keperluan implementasi: Dukungan lingkungan untuk menyukseskan implementasi kebijakan; dan wewenang yang dimiliki implementor untuk melaksanakan kebijakan. Sikap implementor, kesediaan mengambil inisiatif dalam rangka pen pencapaian tujuan kebijakan. Struktur birokrasi, koordinasi yang efektif dalam mendukung keberhasilan implementasi.

E. Penutup

Berdasarkan pembahasan seperti dikemukakan, lima dari sembilan program mikro reformasi birokrasi yang diimplementasikan pada PSPA Satria, PSMP Antasena, dan BBRSD Prof Dr Soeharso, sejauh ini (2013), dan mengacu pada salah satu tiga sasaran pokok reformasi birokrasi Kementerian Sosial 2010-2014, yakni kepuasan masyarakat (pemerimamanfaat/layanan) dapat disimpulkan bahwa dalam upaya mendukung capaian peningkatan kualitas pelayanan publik,

kualitas pelayanan kesejahteraan sosial pada PSPA Satria Baturaden tergolong "sangat baik", sebagaimana tercermin pada capaian nilai yang diperolehnya, yakni 85,64. Sementara itu dua UPT lainnya pada posisi nilai "baik", yakni PSMP Antasena (74,69), dan BBRSD Prof Dr Soeharso (72,22).

Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan kesejahteraan sosial terhadap penerima layanan, yang merupakan salah satu dari tiga sasaran akhir reformasi birokrasi, disarankan perlunya peningkatan komunikasi, pengalokasian sumberdaya secara memadai -sumberdaya manusia yang mempunyai keterampilan, informasi yang memadai, dukungan lingkungan dan wewenang yang dimiliki implementor-, sikap kesediaan implementor mengambil inisiatif dalam pencapaian tujuan, dan koordinasi yang efektif dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Pustaka Acuan

- A.R., Mustopadidjaja. (2003). *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Pemberantasan KKN*. Disampaikan pada acara Seminar dan Lokakarya Pembangunan Hukum Nasional VIII yang Diselenggarakan Oleh Badan Pembinaan Hukum Nasional Departemen Kehakiman dan HAM.
- BAPPENAS. (2004). *Kajian Rencana Tindak Reformasi Birokrasi*.
- Balai Besar Rehabilitasi Sosial Bina Daksa Prof Dr Soeharso Surakarta. *Rencana Strategis 2010-2014*.
- (2012). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- (2012). *Standard Operating Procedure*.
- Edward III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington, DC. Congressional Quarterly Press
- Hikmat, Harry & Tim. (2006). *Pedoman Analisis Kebijakan Sosial*. UI & Kemensos.
- Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi. (2010). *Peraturan Menteri PAN & Reformasi Birokrasi No 20 tentang Road Map Reformasi Birokrasi*.
- (2011). *Peraturan Menteri PAN & Reformasi Birokrasi No. 11/2011 tentang Kriteria dan*

- (2012). *Kepmen PAN No. KEP/25/M. PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*.
- (2012). *Telaah Strategis Pelaksanaan Reformasi Birokrasi* (tidak dipublikasikan).
- Kementerian Sosial RI. (2003). *Kepmensos. RI. Nomor 55/HUK/2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja BBRSD Prof Dr Soeharso Surakarta*.
- (2009). *Permensos Nomor 106/HUK/2003 tentang Organisasi dan Tata Kerja Panti Sosial di Lingkungan Kementerian Sosial RI*.
- (2010). *Permensos. No. 86/HUK/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Sosial RI*.
- (2010). *Permensos. No. 08A tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Sosial RI. 2010-2014*
- Peraturan Presiden (2003). *Nomor 24 Tahun (2003) tentang Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Kementerian Negara serta Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Eselon Satu Kementerian Negara*.
- Peraturan Presiden (2010). *Nomor 81 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Diperbanyak oleh Kemen PAN dan Reformasi Birokrasi.
- Panti Sosial Petirahan Anak Baturaden. *Rencana Strategis 2010-2014*.
- (2012). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- (2012). *Standard Operating Procedure*.
- Panti Sosial Marsudi Putera Antasena Magelang. *Rencana Strategis 2010-2014*.
- (2012). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*.
- (2012). *Standard Operating Procedure*.
- S.H. Sarundajang. (2003). *Birokrasi Dalam Otonomi Daerah: Upaya Mengatasi Kegagalannya*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Setiyono, Budi. (2004). *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Semarang: Puskodak Undip.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methode)*. Bandung: Alfabeta.
- Wibawa, Samodra. (1994). *Kebijakan Publik*, Jakarta: Intermedia.
- World Bank. (2011). *Kajian Rightsizing yang dilakukan dengan melibatkan Kemenkeu (Tim RB, Biro terkait kelembagaan dan SDM) dan Kemenpan*