

LAPORAN AKHIR RISET BIROKRASI PURWOREJO



2024

Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak. (Ketua Tim)
Dr. Robertus Suraji (Anggota)
Aloysius Harrymukti Ph.D (Anggota)
Dr. Dhian Tyas Untari (Anggota)

LEMBAR PERSETUJUAN

PROPOSAL PENELITIAN

Judul Penelitian : Peningkatan Tata Kelola Birokrasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Purworejo Melalui Inovasi Manajemen dan Organisasi

Bidang Ilmu : Ekonomi Manajemen

a. Nama Lengkap dan Gelar : Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak.

b. Jenis Kelamin : Perempuan

c. NIDN : 0318107101

d. Jabatan : Dekan

e. Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

f. Alamat : Jl. Harsono No.67 Ragunan, Pasar Minggu Jakarta Selatan, 12550

Lokasi Penelitian : Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah

Waktu Pelaksanaan Penelitian : Juli - September 2024

Biaya Yang Diajukan :

a. Sumber dari Ubhara Jaya : Rp 10.000.000

b. Sumber dari Hibah : Rp 73.100.000

c. Total Jumlah : Rp 83.100.000

Mengetahui
Kepala LPPMP Ubhara
Jaya



Prof. Dr. A. Fahrudin Ph.D
NIDN. 0012016608

Jakarta, 21 April 2024

Ketua Pelaksana

Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak.
NIDN. 0318107101

KATA PENGANTAR

Pertama-tama, izinkan saya menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang telah mendukung penyusunan penelitian ini. Kajian ini mengenai " Peningkatan Tata Kelola Birokrasi Pemerintah Daerah di Kabupaten Purworejo Melalui Inovasi Manajemen dan Organisasi " tidak hanya merupakan sebuah usaha akademis, tetapi juga upaya praktis untuk mendukung peningkatan tata kelola pemerintahan yang efektif dan responsif.

Saya ingin mengucapkan terima kasih khusus kepada institusi pendidikan dan penelitian yang telah memberikan sumber daya serta platform yang sangat berharga untuk melaksanakan studi ini. Ucapan terima kasih yang tulus juga saya sampaikan kepada pemerintah Kabupaten Purworejo, yang tidak hanya menyediakan akses ke data dan informasi yang krusial tetapi juga memberikan wawasan penting yang telah memperkaya konteks dan substansi dari penelitian ini.

Penghargaan yang setinggi-tingginya juga saya persembahkan kepada tim peneliti dan asisten yang telah bekerja dengan ketekunan dan dedikasi yang luar biasa. Tanpa kerja keras dan komitmen mereka, kualitas dan cakupan penelitian ini tidak akan mungkin tercapai.

Saya juga ingin mengakui kontribusi dari para responden—pegawai pemerintah dan warga Kabupaten Purworejo—yang dengan sabar dan terbuka berbagi pengalaman serta pandangan mereka. Kejujuran dan kepercayaan mereka dalam menyampaikan informasi adalah dasar yang membuat penelitian ini tidak hanya relevan tetapi juga berakar pada realitas praktis pelayanan publik dan administrasi pemerintahan.

Akhirnya, saya berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung atau tidak langsung telah mendukung proses penelitian ini. Semoga hasil dari studi ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan kebijakan dan praktik tata kelola pemerintahan di Kabupaten Purworejo dan menjadi referensi yang bermanfaat bagi penelitian serupa di masa mendatang.

Hormat saya,



Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak.

Ketua Tim Penelitian

DAFTAR ISI

COVER.....	
LEMBAR PERSETUJUAN PROPOSAL PENELITIAN.....	1
KATA PENGANTAR.....	2
DAFTAR ISI.....	3
TIM PELAKSANA.....	4
BIODATA KETUA PENELITI.....	5
BIODATA ANGGOTA I.....	6
BIODATA ANGGOTA II.....	7
BIODATA ANGGOTA III.....	8
ABSTRAK.....	10
I. PENDAHULUAN.....	12
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	20
III. METODE PENELITIAN.....	29
IV. WAKTU DAN TEMPAT PELAKSANAAN.....	49
V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
VI. DAFTAR PUSTAKA.....	98
LAMPIRAN.....	101

TIM PELAKSANA

No	Nama	Afiliasi Institusi	Peranan dalam tim	Tugas
1	Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak.	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Ketua Tim	Berkoordinasi dengan tim internal dan eksternal dalam pelaksanaan penelitian lapangan
2	Dr. Robertus Suraji	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Anggota	Penyusunan proposal, draft laporan dan dokumentasi untuk luaran
3	Aloysius Harrymukti Ph.D	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Anggota	Penyusunan instrument penelitian, dan pengolahan data penelitian
4	Dr. Dhian Tyas Untari	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Anggota	Penyusunan RAB, implemntasi RAB dan laporan penggunaan dana penelitian

BIODATA KETUA PENELITIAN

1	Nama Lengkap	:	Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, S.E., M.S.Ak
2	Tempat/tanggal Lahir	:	Purwerejo, 18 Oktober 1971
3	Jenis Kelamin	:	Perempuan
4	Institusi	:	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
5	Pangkat/Gol/-	:	Penata Tk I, Gol III/d
6	NIP/NIDN/NPP/-	:	0318107101
7	Bidang Keahlian	:	Akuntansi Keuangan, Akuntansi Kontemporer
8	Alamat Kantor	:	Jl. Harsono No.67 Ragunan, Pasar Minggu. Jakarta Selatan, 12550
9	Telepon	:	(021) 88955882
10	Alamat Rumah	:	Perumahan Duta Harapan Jalan Duta Harapan VI blok AF 14 no.2 RT04/RW10, kelurahan Harapan Baru, Bekasi Utara
11	Kontak/WA	:	0818992285
12	Pendidikan	:	
	a. S3	:	Universitas Indonesia, Doktor Ilmu Akuntansi
	b. S2	:	Universitas Indonesia, Magister Sains Akuntansi
	c. S1	:	Universitas Mercubuana, Akuntansi
	d. S1	:	Universitas Terbuka, Manajemen
13	Pengalaman Penelitian	:	

No	Judul Penelitian	Tahun Penelitian
1	<u>The Effect of Organizational Commitment, Organization Funding, and Intervening Organizational Performance towards Organizational Sustainability (on Islamic Boarding)</u>	2024
2	<u>Analysis Study of Investment and Funding Activities in Order to Optimize Company Profitability (Case Study at PT. Delta Djakarta Tbk)</u>	2023
3	<u>Is it the end of enterprise resource planning? evidence from Indonesia state-owned enterprises (SOEs)</u>	2023
4	<u>Efisiensi kinerja bank pembangunan daerah di Indonesia tahun 2011-2020</u>	2023

Jakarta, 21 April 2024



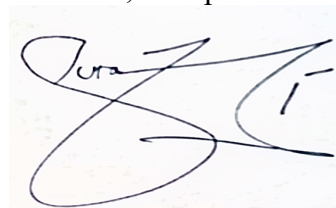
Prof. Dr. Istianingsih Sastrodiharjo, SE.,M.S.Ak
031810710

BIODATA ANGGOTA I

1	Nama Lengkap	:	Dr. Robertus Suraji, S.S.,M.A
2	Tempat/tanggal Lahir	:	Purwerejo/ 09 Desember 1970
3	Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
4	Institusi	:	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
5	Pangkat/Gol/-	:	Penata Muda/ IIIb
6	NIP/NIDN/NPP/-	:	0609127001
7	Bidang Keahlian	:	Ilmu Religi dan Budaya
8	Alamat Kantor	:	Jl. Harsono No.67 Ragunan, Pasar Minggu. Jakarta Selatan, 12550
9	Telepon	:	(021) 88955882
10	Alamat Rumah	:	Perumahan Duta Harapan Jalan Duta Harapan VI blok AF 14 no.2 RT04/RW10, kelurahan Harapan Baru, Bekasi Utara
11	Kontak/WA	:	0895616000957
12	Pendidikan		
	a. S3	:	Universitas Gadjah Mada, Ilmu Agama dan Lintas Budaya
	b. S2	:	Universitas Gadjah Mada, Magister Agama
	c. S1	:	Universitas Sanata Dharma, Ilmu Teologia
13	Pengalaman Penelitian		

No	Judul Penelitian	Tahun Penelitian
1	<u>Catalyzing Change: Unleashing the Power of Artificial Intelligence in Indonesian Business</u>	2024
2	<u>Dynamics of Consumer Boycotts: Exploring the Interplay of Expressive and Instrumental Factors</u>	2023
3	<u>Nilai-Nilai Religius dalam Kepemimpinan dan Praktik Manajemen: Perspektif Multibudaya</u>	2023
4	<u>Developing an Innovative Environmental Accounting Model to Support the Achievement of Sustainable Development Goals (SDGs)</u>	2023

Jakarta, 21 April 2024



Dr. Robertus Suraji, S.S.,M.A
0609127001

BIODATA ANGGOTA II

1	Nama Lengkap	:	Aloysius Harry Mukti, M.S.Ak, Ph.D
2	Tempat/tanggal Lahir	:	Bandung/ 04 Mei 1983
3	Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
4	Institusi	:	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
5	Pangkat/Gol/-	:	Penata/ IIIc
6	NIP/NIDN/NPP/-	:	0304058305
7	Bidang Keahlian	:	Akuntansi Keuangan, Manajemen Risiko
8	Alamat Kantor	:	Jl. Harsono No.67 Ragunan, Pasar Minggu. Jakarta Selatan, 12550
9	Telepon	:	(021) 88955882
10	Alamat Rumah	:	Bintaro Parkview Apartment, Jalan Raya Bintaro Permai, Pesanggrahan, Jakarta Selata
11	Kontak/WA	:	087884503658
12	Pendidikan		
	a. S3	:	Philippines Christian University, Business & Management
	b. S2	:	Universitas Indonesia, Magister Ilmu Akuntansi
	c. S1	:	Universitas Widyatama, Akuntansi
13	Pengalaman Penelitian		

No	Judul Penelitian	Tahun Penelitian
1	Board Profile and Pandemic Covid-19 Effect on Improving Level of Environmental, Social, And Governance (ESG) Disclosures:(Evidence from Energy Companies listed on the Indonesia	2024
2	Pengenalan Keberlanjutan Usaha dengan Perhitungan HPP yang Wajar pada Pelaku UMKM di Desa Pagedangan	2023
3	ANALISIS PREDIKSI KEBANGKRUTAN (FINANCIAL DISTRESS) DENGAN MENGGUNAKAN METODE ALTMAN Z SCORE DAN METODE GROVER	2023
4	The Effect of Information System Quality, Perceived Usability, and Information Quality on User Satisfaction of Finance Management System (FMS) Applications	2023

Jakarta, 21 April 2024



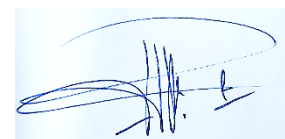
Aloysius Harry Mukti, M.S.Ak, Ph.D
0304058305

BIODATA ANGGOTA III

1	Nama Lengkap	:	Dr. Dhian Tyas Untari, S.E., S.H., M.M., MBA.
2	Tempat/tanggal Lahir	:	Purworejo, 9 April 1981
3	Jenis Kelamin	:	Perempuan
4	Institusi	:	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
5	Pangkat/Gol/-	:	Lektor 300
6	NIP/NIDN/NPP/-	:	
7	Bidang Keahlian	:	Manajemen Pemasaran. Pemasaran Ekowisata
8	Alamat Kantor	:	Jl. Harsono No.67 Ragunan, Pasar Minggu. Jakarta Selatan, 12550
9	Telepon	:	(021) 88955882
10	Alamat Rumah	:	Grand Residence, Cluster Tirtayasa AC 11 no 6, Bekasi
11	Kontak/WA	:	081285492242
12	Pendidikan		
	a. S3	:	Institut Pertanian Bogor
	b. S2	:	Universitas Mercu Buana Singapore Buseiness School
	c. S1	:	Universitas Mecru Buana
13	Pengalaman Penelitian		

No	Judul Penelitian	Tahun Penelitian
1	Strategi Pengembangan Pasar Wisata Religi Sebagai Sebuah Perjalanan, Interpretasi Sejarah Islam Dan Jejak Sosiologis Masyarakat Betawi Di Bekasi	Hibah Riin Brin Tahun 2023
2	Optimalisasi Potensi Pasar Kuliner Tradisional Betawi Ora Melalui Pengembangan Ekowisata Di Kota Bekasi	Hibah Kemendikbud Ristek 2022 - 2023
3	Optimasi Digital Marketing Untuk Umkm Pewangi A 17 Tambun	Hibah Matching Fund 2022
4	Pengembangan Potensi Ekowista Bahari Dipulau Tidung, Kepulauan Seribu, Dki Jakarta Dengan Pendekatan Recreation Opportunity Spectrum	Hibah Kemendikbud Ristek 2017 - 2018
5	Pengembangan Potensi Kuliner Tradisional Betawi Sebagai Produk Ekowisata Di DKI Jakarta	Hibah Kemendikbud Ristek 2016

Jakarta, 21 April 2024



Dr. Dhian Tyas Untari

NIDN. 0309048102

Foto/Scan KTP	Foto/Scan NPWP
 PROVINSI BANTEN KABUPATEN TANGERANG NIK : 3603195810710003 Nama : DR. ISTIANINGSIH.SE.MS.AK Tempat/Tgl Lahir : PURWOREJO, 18-10-1971 Jenis kelamin : PEREMPUAN Gol. Darah : A Alamat : WATER POINT BLOK. K 08/20 RT/RW : 004/002 Kel/Desa : CIAKAR Kecamatan : PANONGAN Agama : ISLAM Status Perkawinan : CERAI HIDUP Pekerjaan : DOSEN Kewarganegaraan : WNI Berlaku Hingga : SEUMUR HIDUP TANGERANG 12-02-2015	 KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK NPWP : 81.377.017.9-452.000 DR. ISTIANINGSIH.SE.MS.AK NIK : 3603195810710003 WATER POINT K 8 NO. 20 RT. 004 RW. 002 CIAKAR PANONGAN KAB. TANGERANG BANTEN KPP PRATAMA CIKUPA
 PROVINSI DKI JAKARTA JAKARTA BARAT NIK : 3306050912700003 Nama : SURAJI Tempat/Tgl Lahir : PURWOREJO, 09-12-1970 Jenis kelamin : LAKI-LAKI Gol. Darah : O Alamat : J.L GN GALUNGGUNG III BLOK E 4/14 RT/RW : 004/015 Kel/Desa : CENGKARENG TIMUR Kecamatan : CENGKARENG Agama : ISLAM Status Perkawinan : BELUM KAWIN Pekerjaan : DOSEN Kewarganegaraan : WNI Berlaku Hingga : SEUMUR HIDUP JAKARTA BARAT 31-10-2018	 KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK NPWP 54.552.228.6-531.000 ROBERTUS SURAJI DSN. MUNGGANGSARI RT 002 RW 007 KEL. TLOGOGUWO, KEC. KALIGESING PURWOREJO - JAWA TENGAH TERDAFTAR : 30-05-2013
 PROVINSI DKI JAKARTA JAKARTA SELATAN NIK : 3174050405830019 Nama : DR. ALOYSIUS HARRY Tempat/Tgl Lahir : BANDUNG, 04-05-1983 Jenis kelamin : LAKI-LAKI Gol. Darah : A Alamat : BINTARO PARK VIEW C-9/4 RT/RW : 003/003 Kel/Desa : PESANGGRAHAN Kecamatan : PESANGGRAHAN Agama : KATHOLIK Status Perkawinan : BELUM KAWIN Pekerjaan : DOSEN Kewarganegaraan : WNI Berlaku Hingga : SEUMUR HIDUP JAKARTA SELATAN 03-03-2018	 npwp. KPP PRATAMA JAKARTA PESANGGRAHAN 25.391.605.0-444.000 A.HARRY MUKTI JL RAYABINTARO PERMAI BINTARO PARK VIEW, PESANGGRAHAN, PESANGGRAHAN, KOTA ADM. JAKARTA SELATAN, DKI JAKARTA, 12320 12-03-2009
 PROVINSI BANTEN KABUPATEN TANGERANG NIK : 3603124904810003 Nama : DHIAN TYAS UNTARI SEMM Tempat/Tgl Lahir : JAKARTA, 09-04-1981 Jenis kelamin : PEREMPUAN Gol. Darah : AB Alamat : PERUM TAMAN KUTABUMI BLOK C-9/4 RT/RW : 004/012 Kel/Desa : KUTABUMI Kecamatan : PASAR KEMIS Agama : ISLAM Status Perkawinan : KAWIN Pekerjaan : KARYAWAN SWASTA Kewarganegaraan : WNI Berlaku Hingga : 09-04-2018 TANGI RANG 16-04-2013	 DIREKTORAT JENDERAL PAJAK KPP PRATAMA KOSAMBI NPWP : 57.392.996.5-418.000 DHIAN TYAS UNTARI JL PERUM TAMAN KUTABUMI BL C9 NC 4 RT.004 RW.012 KUTA BUMI-PASARKEMIS TANGERANG TGL TERDAFTAR : 11-11-2008

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo, dengan fokus pada transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, kapabilitas sumber daya manusia (SDM), dan digitalisasi layanan. Studi ini dilaksanakan untuk merespons kebutuhan mendesak dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan mempercepat reformasi birokrasi di tingkat daerah. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah **mixed-methods**, yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 173 responden dari kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 264 responden dari masyarakat. Sementara itu, data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sejumlah pejabat Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan tokoh masyarakat.

Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas di Kabupaten Purworejo masih memerlukan banyak perbaikan. Dari hasil survei, 65% masyarakat merasa bahwa informasi terkait kebijakan dan alokasi anggaran tidak mudah diakses, sementara 60% ASN mengeluhkan kurangnya transparansi dalam proses seleksi jabatan dan pemberian tunjangan. Kondisi ini berdampak negatif pada kepercayaan masyarakat dan menurunkan motivasi ASN. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan peningkatan akses informasi melalui portal digital yang transparan, serta penyusunan laporan kinerja yang terbuka untuk publik.

Dalam hal kinerja layanan publik, baik ASN maupun masyarakat sepakat bahwa digitalisasi layanan sangat diperlukan untuk mempercepat proses administrasi dan meningkatkan efisiensi. Sebanyak 70% ASN dan 60% masyarakat setuju bahwa digitalisasi dapat membantu mempercepat layanan, terutama di sektor kesehatan dan administrasi kependudukan. Namun, masyarakat juga mengeluhkan lambatnya proses layanan di beberapa bidang, yang disebabkan oleh masih minimnya penggunaan teknologi digital di OPD. Oleh karena itu, pemerintah daerah disarankan untuk mempercepat implementasi sistem digital dalam pelayanan publik, termasuk pelatihan bagi ASN untuk meningkatkan keterampilan dalam memanfaatkan teknologi.

Partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pengawasan kebijakan juga menjadi perhatian. Hanya 30% masyarakat yang merasa dilibatkan dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) dan pengawasan program pemerintah. Hambatan

utama yang diidentifikasi adalah kurangnya sosialisasi dan keterbatasan akses informasi, terutama bagi masyarakat di daerah terpencil. Wawancara mendalam juga menunjukkan bahwa proses partisipasi sering kali hanya bersifat formalitas tanpa tindak lanjut yang jelas. Untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerintah perlu mengembangkan platform digital yang memungkinkan pelaporan keluhan dan masukan secara real-time, serta memperluas sosialisasi program melalui media sosial dan forum diskusi publik.

Di sisi lain, temuan terkait kapabilitas SDM menunjukkan bahwa ASN membutuhkan lebih banyak program pelatihan berbasis kompetensi dan jalur karir yang jelas. Sebanyak 55% ASN menyatakan bahwa kurangnya program pelatihan dan pembinaan karir berdampak negatif pada motivasi kerja mereka. Kurangnya jalur karir yang transparan membuat ASN merasa kurang dihargai, yang pada gilirannya memengaruhi produktivitas dan loyalitas mereka. Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing OPD, serta penyusunan jalur karir yang lebih transparan untuk meningkatkan motivasi ASN.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengidentifikasi beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk meningkatkan tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo. Pertama, pemerintah perlu mempercepat digitalisasi proses layanan dan administrasi dengan membangun sistem digital terpadu untuk perizinan, layanan kesehatan, dan administrasi kependudukan. Kedua, peningkatan transparansi dapat dicapai dengan membuka akses terhadap informasi kebijakan dan laporan kinerja pemerintah melalui portal digital. Ketiga, pengembangan SDM harus difokuskan pada peningkatan kompetensi teknis dan manajerial ASN melalui program pelatihan berkelanjutan. Terakhir, untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, perlu diadakan forum diskusi publik secara rutin dan pengembangan aplikasi mobile untuk mempermudah pelaporan keluhan dan masukan dari masyarakat.

Dengan menerapkan rekomendasi-rekomendasi ini, diharapkan pemerintah Kabupaten Purworejo dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas tata kelola birokrasi, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah. Penelitian ini menekankan pentingnya transparansi, digitalisasi, dan pengembangan SDM sebagai langkah strategis dalam reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar yang kuat bagi pemerintah daerah untuk melaksanakan perubahan kebijakan yang lebih responsif, inovatif, dan inklusif, demi mewujudkan birokrasi yang lebih adaptif dan akuntabel di masa depan.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Birokrasi adalah tulang punggung pemerintahan yang memainkan peran krusial dalam mengelola dan menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Menurut teori birokrasi Max Weber, birokrasi yang ideal dikelola berdasarkan prinsip-prinsip rasionalitas, efisiensi, dan disiplin yang ketat (Weber, 1978). Namun, dalam praktiknya, birokrasi sering kali menghadapi berbagai kendala yang menghalangi pencapaian ideal tersebut. Kendala-kendala ini bisa berasal dari faktor internal, seperti kompetensi aparatur yang belum optimal, serta faktor eksternal, seperti pengaruh politik dan ketidakstabilan kebijakan.

Di Kabupaten Purworejo, upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang baik sebagaimana ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2021-2026 menghadapi tantangan besar dalam mengoptimalkan fungsi birokrasi. RPJMD ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, kapabel, dan akuntabel, yang sejalan dengan standar tata kelola kelembagaan berkelas dunia. Namun, hasil observasi awal dan wawancara dengan berbagai pihak menunjukkan adanya sejumlah tantangan yang menghambat efektivitas dan efisiensi pelayanan publik di Purworejo. Fenomena ini mungkin juga terjadi di daerah lain dengan karakteristik yang serupa.

Kabupaten Purworejo telah meluncurkan berbagai program reformasi birokrasi dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Meski berbagai upaya telah dilakukan, hasil observasi awal menunjukkan bahwa struktur organisasi dan tata kelola di Purworejo belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan lokal, sering kali menerapkan aturan dari pusat tanpa penyesuaian yang memadai. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam adaptasi terhadap kebutuhan dan tantangan spesifik daerah. Selain itu, pelaksanaan tugas sehari-hari masih dapat ditingkatkan dengan definisi fungsi dan tanggung jawab yang lebih jelas antar unit kerja.

Manajemen tata laksana yang ada saat ini cenderung fokus pada pelaksanaan kegiatan rutin yang diperintahkan oleh pusat, seperti Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), tanpa pemahaman mendalam terhadap tujuan dan esensi dari kegiatan tersebut dalam konteks

perbaikan tata kelola lokal. Hal ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih kontekstual dan relevan dengan kebutuhan daerah.

Dalam aspek manajemen SDM, meskipun administrasi kepegawaian berjalan, terdapat peluang untuk menerapkan sistem yang lebih terstruktur dan sistematis dalam pengelolaan SDM. Pengembangan karir pegawai juga memerlukan perbaikan, dengan pola karir dan pembinaan kepegawaian yang lebih terarah dan terpusat, guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) juga menjadi perhatian, di mana terdapat indikasi bahwa proses seleksi dapat ditingkatkan untuk memastikan keadilan dan menghindari potensi konflik kepentingan.

Selain itu, dinamika politik lokal yang terkadang bertentangan dengan reformasi administratif yang diperlukan untuk mendorong efisiensi dan keefektifan pemerintahan juga berpotensi menghambat kemajuan. Tantangan seperti alokasi anggaran yang terbatas seringkali menjadi penghalang dalam melakukan peningkatan infrastruktur dan teknologi yang mendukung operasional birokrasi yang lebih modern dan responsif.

Osborne dan Gaebler dalam buku mereka "Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector" (1993) menekankan pentingnya responsivitas, inovasi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Mereka mengajukan bahwa birokrasi yang efektif harus mengadopsi pendekatan yang lebih dinamis dan berorientasi pada layanan.

Pemerintah Kabupaten Purworejo dalam RPJMD 2021-2026 menetapkan misi untuk meningkatkan daya saing kualitas pelayanan publik dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Tujuan utama dari inisiatif ini adalah mewujudkan tata kelola kelembagaan berkelas dunia dengan sasaran: terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel, terwujudnya birokrasi yang kapabel, dan terwujudnya pelayanan publik yang prima.

Sampai dengan tahun 2024, Pemerintah Kabupaten Purworejo memiliki 8.360 pegawai yang terdiri dari 6.102 PNS dan 2.258 P3K. Pegawai ini tersebar dalam 42 organisasi perangkat daerah, 2 RSUD, 27 Puskesmas, serta di semua sekolah dasar dan menengah pertama negeri. Distribusi pegawai berdasarkan golongan menunjukkan jumlah terbesar pada golongan III/b sebanyak 1.172 pegawai, golongan IV/a sebanyak 1.049 pegawai, dan

golongan III/d sebanyak 977 pegawai. Penyebaran dan klasifikasi pegawai yang beragam ini menggambarkan tantangan signifikan dalam hal manajemen SDM dan alokasi sumber daya yang tepat untuk memastikan efektivitas birokrasi.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa birokrasi yang efisien dan efektif memainkan peran penting dalam mendorong inovasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Kim et al., 2019). Selain itu, studi oleh Meijer et al. (2020) menemukan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam birokrasi meningkatkan kepercayaan publik dan efisiensi operasional.

Mengingat kompleksitas isu tersebut, kajian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam berbagai hambatan yang ada, mengidentifikasi solusi praktis untuk mengatasi tantangan tersebut, dan merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan. Tujuan utamanya adalah untuk mendukung peningkatan kapasitas, meningkatkan transparansi, dan meningkatkan efisiensi operasional birokrasi di Kabupaten Purworejo. Dengan demikian, diharapkan dapat tercipta birokrasi yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel, sejalan dengan visi untuk mewujudkan tata kelola kelembagaan berkelas dunia.

Analisis dan kajian yang akan kami lakukan dengan berpedoman pada:

1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
 - a. Pasal 1 mendefinisikan ASN sebagai profesi bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah.
 - b. Pasal 3 menjelaskan asas, prinsip, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta prinsip dasar manajemen ASN yang meliputi: (a) asas kepastian hukum, (b) asas profesionalitas, (c) asas proporsionalitas, (d) asas nondiskriminatif, (e) asas keterbukaan, (f) asas kepentingan umum, dan (g) asas integritas moral.
 - c. Pasal 51-56 mengatur tentang manajemen kinerja ASN, mulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan kinerja, pemantauan dan evaluasi kinerja, hingga penghargaan dan sanksi atas kinerja ASN.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
 - a. Pasal 1-2 menjelaskan tujuan dari manajemen PNS yang mencakup pengadaan, pengembangan, pengelolaan kinerja, dan pemberhentian.
 - b. Pasal 23-27 mengatur tentang perencanaan kebutuhan dan pengadaan PNS yang berbasis pada analisis jabatan dan analisis beban kerja untuk memastikan jumlah dan kualitas PNS yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- c. Pasal 38-41 mengatur tentang pengembangan kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan profesionalitas PNS.
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PPPK
 - a. Pasal 1 mendefinisikan PPPK sebagai warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.
 - b. Pasal 4-10 mengatur tentang mekanisme pengadaan PPPK mulai dari perencanaan, pengumuman lowongan, pelamaran, seleksi, hingga pengangkatan.
 - c. Pasal 20-22 mengatur tentang pengembangan kompetensi PPPK, termasuk hak untuk mengikuti pelatihan, pengembangan karier, dan penilaian kinerja.
4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
 - a. Pasal 2 menetapkan standar kompetensi jabatan ASN yang meliputi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural yang harus dimiliki oleh setiap ASN sesuai dengan tugas dan fungsinya.
 - b. Pasal 3-5 mengatur tentang penilaian kompetensi melalui assessment center atau metode lainnya yang diakui untuk memastikan ASN memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang diemban.
 - c. Pasal 6-8 mengatur tentang penggunaan hasil penilaian kompetensi untuk pengembangan karier, mutasi, promosi, dan pemberhentian ASN.

Penelitian ini dirancang untuk **mengevaluasi tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo** dengan pendekatan berbasis data. Melalui analisis data empiris dari survei terhadap masyarakat dan ASN, serta wawancara mendalam dengan pejabat OPD, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi **faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelayanan publik**, termasuk transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat.
2. Memberikan **rekomendasi kebijakan berbasis bukti** yang dapat diimplementasikan untuk memperbaiki tata kelola birokrasi.

Dengan pendekatan yang komprehensif, diharapkan bahwa hasil penelitian ini tidak hanya mampu mengidentifikasi permasalahan yang ada tetapi juga menawarkan solusi yang

realistis dan aplikatif. Inovasi dalam kebijakan dan perbaikan sistem manajemen birokrasi akan menjadi kunci untuk mencapai pelayanan publik yang lebih responsif dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah Kabupaten Purworejo.

Hasil dari kajian ini diharapkan akan menyediakan *insight* yang berharga untuk pengambilan kebijakan di Kabupaten Purworejo, memungkinkan mereka untuk mengambil tindakan strategis yang akan memperkuat tata kelola pemerintahan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya penting untuk mendukung pencapaian tujuan RPJMD tetapi juga untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik.

B. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan pemaparan pada pendahuluan, serta fenomena yang ada maka diturunkan beberapa perumusan masalah, sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas operasional birokrasi di Kabupaten Purworejo?
2. Bagaimanakah identifikasi dan perumusan strategi dalam rangka meningkatkan kapabilitas dan akuntabilitas birokrasi ?
3. Rekomendasi kebijakan praktis apa yang dapat diimplementasikan untuk memperbaiki layanan publik dan tata kelola pemerintahan di Kabupaten Purworejo

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dirancang dengan tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas birokrasi di Kabupaten Purworejo, yang merupakan aspek krusial dalam mencapai visi pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Untuk mencapai hal ini, penelitian akan fokus pada tiga tujuan spesifik:

1. Mengkaji dan Menganalisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Birokrasi. Faktor-faktor yang akan diteliti adalah adaptabilitas struktur organisasi, kapasitas SDM, transparansi akuntabilitas organisasi, dan budaya organisasi.
2. Mengidentifikasi dan Merumuskan Strategi untuk Meningkatkan Kapabilitas dan Akuntabilitas Birokrasi.

Berdasarkan analisis dari tujuan pertama, penelitian ini akan mengembangkan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas aparatur sipil negara di Kabupaten Purworejo. Strategi ini akan mencakup rencana pengembangan sumber daya manusia, seperti

pelatihan/workshop, mentoring, dan pengembangan kepemimpinan, serta reformasi proses rekrutmen dan penilaian kinerja untuk memastikan bahwa birokrasi diisi oleh individu yang kompeten dan berintegritas.

3. Menghasilkan Rekomendasi Kebijakan yang Dapat Diimplementasikan untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Publik dan Tata Kelola Pemerintahan.

Hasil akhir dari penelitian ini akan berupa serangkaian rekomendasi kebijakan yang praktis dan dapat diimplementasikan. Rekomendasi ini akan dirancang untuk diintegrasikan ke dalam kebijakan dan praktik yang ada atau sebagai inisiatif baru. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa perubahan yang diusulkan dapat diterapkan secara efektif untuk memperbaiki layanan publik dan tata kelola pemerintahan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk memberikan manfaat yang signifikan dan berkelanjutan bagi pemerintah dan masyarakat Kabupaten Purworejo. Dengan fokus pada peningkatan efektivitas birokrasi dan reformasi tata kelola, penelitian ini menawarkan manfaat konkret yang meliputi:

1. Menyediakan Masukan Berbasis Bukti kepada Pembuat Kebijakan

Hasil penelitian ini akan memberikan data dan analisis mendalam yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan strategis dalam reformasi birokrasi. Rekomendasi yang dihasilkan akan membantu pembuat kebijakan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengembangkan strategi yang efektif untuk mengatasi masalah yang ada. Hal ini memungkinkan adanya intervensi yang tepat sasaran dan berbasis bukti, sehingga meningkatkan probabilitas keberhasilan inisiatif reformasi.

2. Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Dengan fokus pada peningkatan kapabilitas dan akuntabilitas birokrasi, penelitian ini bertujuan untuk menciptakan perubahan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan ini diperkirakan akan meningkatkan kepuasan masyarakat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Hal ini juga akan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan, menciptakan siklus positif antara pemerintah dan warganya.

3. Memperkuat Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

Penelitian ini bertujuan untuk mendukung pembangunan sistem birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien. Melalui implementasi rekomendasi yang dihasilkan,

diharapkan akan terjadi peningkatan dalam tata kelola pemerintahan yang mencerminkan standar internasional dan prinsip good governance. Keberhasilan dalam aspek ini akan memperkuat integritas institusional dan meminimalisir praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

4. Mendukung Pembangunan Berkelanjutan

Selain manfaat langsung, penelitian ini juga mendukung tujuan pembangunan berkelanjutan dengan mempromosikan pemerintahan yang inklusif dan akuntabel. Reformasi birokrasi yang efektif akan mempercepat pencapaian berbagai target pembangunan lainnya, termasuk pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan ekonomi, karena semua ini bergantung pada efektivitas pemerintahan daerah.

5. Peningkatan Reputasi dan Citra Kabupaten Purworejo

Dengan menunjukkan kemajuan nyata dalam tata kelola dan pelayanan publik, Kabupaten Purworejo dapat membangun citra positif sebagai model pemerintahan daerah yang progresif dan responsif di Indonesia. Hal ini tidak hanya meningkatkan kebanggaan lokal tetapi juga menarik investasi dan dukungan dari berbagai entitas, baik nasional maupun internasional.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan dalam konteks lokal tetapi juga memiliki implikasi yang luas untuk praktek tata kelola pemerintahan yang lebih baik secara nasional dan internasional. Manfaat yang dirinci ini memperkuat posisi proposal ini untuk memenangkan hibah dengan menunjukkan bagaimana penelitian dapat secara langsung dan tidak langsung membawa perubahan positif yang luas dan berdampak tinggi.

E. Ruang Lingkup

Penelitian ini memiliki ruang lingkup yang komprehensif dan terstruktur, yang ditujukan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah kritis dalam tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo. Ruang lingkup ini mencakup empat area kunci yang akan dijelaskan lebih detail untuk memastikan hasil yang berdampak dan aplikatif:

1. Kajian terhadap Struktur Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Penelitian akan secara khusus mengevaluasi struktur organisasi yang ada dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam birokrasi Kabupaten Purworejo. Fokus akan diberikan pada alur keputusan, alokasi tanggung jawab, dan efektivitas komunikasi internal. Selain itu, analisis ini juga akan mencakup sistem pengembangan, pelatihan, dan penilaian kinerja pegawai. Tujuan dari kajian ini adalah untuk menentukan apakah

struktur saat ini mendukung atau menghambat operasi pemerintahan yang efisien dan mencari cara untuk mengoptimalkan organisasi dan sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja.

2. Analisis Kebijakan-Kebijakan yang Telah Diterapkan dan Pengaruhnya Terhadap Efektivitas Administrasi Pemerintahan

Penelitian ini akan mengkaji kebijakan-kebijakan yang telah diimplementasikan dalam periode terakhir dan menilai efektivitas mereka dalam mencapai tujuan pemerintahan yang ditetapkan. Ini melibatkan penilaian kritis terhadap kebijakan publik, termasuk kebijakan fiskal, kebijakan sosial, dan regulasi yang mempengaruhi sektor privat dan publik. Analisis akan mengidentifikasi gap antara perencanaan kebijakan dan hasil implementasinya, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kesenjangan tersebut.

3. Evaluasi Pelayanan Publik yang Diberikan kepada Masyarakat

Evaluasi ini akan mengkaji efektivitas pelayanan publik yang disediakan oleh birokrasi Kabupaten Purworejo, termasuk layanan kesehatan, pendidikan, keamanan, dan layanan umum lainnya. Metodologi penilaian akan melibatkan survei kepuasan masyarakat, wawancara mendalam, dan studi kasus pada layanan tertentu. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kelemahan dalam penyediaan layanan dan area yang membutuhkan peningkatan. Evaluasi ini akan membantu menentukan prioritas untuk intervensi dan reformasi.

4. Pengembangan Model Kebijakan yang Dapat Diadopsi untuk Mengatasi Permasalahan yang Diidentifikasi

Berdasarkan hasil kajian dan analisis sebelumnya, penelitian akan mengembangkan model kebijakan yang praktis dan dapat diadopsi oleh pemerintah Kabupaten Purworejo. Model ini akan dirancang untuk memperbaiki kekurangan yang diidentifikasi dan memperkuat area yang sudah berfungsi dengan baik. Fokus utama adalah menciptakan kebijakan yang tidak hanya teoritis tetapi juga praktis dan bisa diimplementasikan dengan sumber daya yang tersedia, sambil mempertimbangkan faktor-faktor sosial, ekonomi, dan budaya lokal.

Dengan menetapkan ruang lingkup penelitian yang jelas dan terfokus pada aspek-aspek kunci dalam birokrasi dan pelayanan publik, penelitian ini bertujuan untuk memperkuat dasar kebijakan yang akan membuat Kabupaten Purworejo menjadi contoh pemerintahan yang efektif dan responsif. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya relevan untuk Kabupaten

Purworejo tetapi juga memberikan wawasan dan rekomendasi yang dapat diterapkan oleh kabupaten atau kota lain di Indonesia dengan situasi serupa.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam rangka memperkuat proposal penelitian ini, tinjauan pustaka yang disajikan berikut ini memadukan berbagai sumber literatur yang relevan dan kritis, yang menggali teori-teori penting, hasil penelitian terdahulu, serta praktik-praktik terkini dalam manajemen birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang efektif. Pendekatan ini bertujuan untuk memberikan landasan teoritis yang kuat serta memperkaya konteks penelitian dengan wawasan akademis yang mendalam.

A. Teori Birokrasi dan Reformasi Pemerintahan

Pendekatan Max Weber dalam teori birokrasi, sebagaimana dijelaskan dalam karyanya "*Economy and Society*" (Weber, 1978), masih menjadi titik tolak penting dalam memahami struktur birokrasi ideal yang ditandai dengan prinsip rasionalitas, hierarki yang jelas, dan aturan-aturan yang terdefinisi dengan baik. Penelitian ini akan menggunakan kerangka Weber untuk mengevaluasi struktur organisasi Kabupaten Purworejo dan mengidentifikasi penyimpangan dari ideal birokrasi yang dapat mempengaruhi efektivitas administrasi. Di sisi lain, Osborne dan Gaebler dalam "*Reinventing Government*" (1993) memberikan perspektif baru terhadap transformasi birokrasi pemerintah yang lebih dinamis dan berorientasi hasil. Mereka mengusulkan model pemerintahan yang lebih entrepreneurial, yang mendorong inovasi dan efisiensi melalui desentralisasi dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip ini sangat relevan dalam membentuk kerangka pikir untuk reformasi birokrasi di Purworejo yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan publik.

B. Efektivitas Administrasi Pemerintahan dan *Good Governance*

Studi Pollitt dan Bouckaert dalam "*Public Management Reform*" (2011) menyediakan analisis komparatif tentang bagaimana berbagai negara menangani reformasi manajemen publik. Penelitian ini akan memanfaatkan temuan mereka untuk memahami praktik terbaik dan kesalahan yang harus dihindari dalam proses reformasi administrasi di Kabupaten Purworejo. Khususnya, pendekatan neo-Weberian mereka mengusulkan pembauran antara tradisi birokrasi klasik dan prinsip-prinsip manajemen modern yang lebih fleksibel dan orientasi layanan. Prinsip tata kelola yang baik dari UNDP (1997) yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi juga akan menjadi acuan penting dalam evaluasi dan rekomendasi kebijakan untuk

memastikan bahwa reformasi yang dilakukan berjalan dalam kerangka tata kelola yang memadai dan dapat mendukung pembangunan berkelanjutan.

C. Dinamika Perubahan Organisasi

Resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi sering kali menjadi penghambat utama dalam proses reformasi. Studi oleh Armenakis dan Bedeian (1999) tentang resistensi organisasi memberikan wawasan tentang cara-cara efektif untuk mengelola dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian ini akan menggunakan temuan mereka untuk mengembangkan strategi yang bisa mengatasi hambatan budaya dan organisasi dalam implementasi kebijakan baru di Purworejo.

D. Pengukuran dan Evaluasi Pelayanan Publik

Pengukuran kinerja adalah kunci untuk menilai efektivitas intervensi dan reformasi pelayanan publik. Bouckaert dan Halligan (2008) menawarkan panduan tentang pengaturan sistem pengukuran kinerja yang efektif, yang akan digunakan untuk merancang metode evaluasi layanan publik di Kabupaten Purworejo.

Tinjauan pustaka ini membentuk dasar yang kokoh untuk proposal penelitian, menggabungkan teori dengan praktik dan memastikan bahwa pendekatan yang diambil tidak hanya berakar pada teori yang solid tetapi juga pada praktik terbaik yang teruji. Melalui sintesis sumber-sumber akademis yang rigor, proposal ini bertujuan untuk meyakinkan pemberi hibah tentang seriusnya pendekatan penelitian ini dalam mengatasi masalah birokrasi dan tata kelola di Kabupaten Purworejo dengan cara yang inovatif dan berbasis bukti.

E. Pengembangan Hipotesis dan Kerangka Konseptual

E.1. Pengembangan Hipotesis Kelompok ASN

1. Pengaruh Adaptabilitas Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi

Adaptabilitas struktur organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan internal. Teori Kontingensi oleh Lawrence dan Lorsch (1967) menyatakan bahwa efektivitas organisasi bergantung pada seberapa baik struktur organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan. Struktur organisasi yang adaptif memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan, sehingga mendorong pengembangan budaya organisasi yang lebih fleksibel dan inovatif. Penelitian oleh Burns dan Stalker (1961) menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur adaptif cenderung memiliki budaya organisasi yang lebih inovatif. Penelitian oleh Daft (2012) juga

mendukung bahwa organisasi yang memiliki struktur adaptif lebih mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Penelitian terbaru oleh Tsai dan Liao (2017) menemukan bahwa struktur organisasi yang fleksibel berkontribusi positif terhadap budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

H1: Adaptabilitas struktur organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

2. Pengaruh antara Kapasitas SDM dan Budaya Organisasi

Kapasitas sumber daya manusia mencakup kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam organisasi. Teori Sumber Daya Berbasis (Resource-Based View) oleh Barney (1991) menyatakan bahwa SDM yang kompeten merupakan keunggulan kompetitif penting bagi organisasi. SDM yang terampil dan berkompoten mampu mengadopsi dan mempromosikan nilai-nilai budaya organisasi, serta berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Penelitian oleh Schein (1985) menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan dapat membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Selain itu, penelitian oleh Ulrich (1997) mengindikasikan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang efektif berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan efisiensi. Penelitian terbaru oleh Wang, Jaw, dan Tsai (2012) menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi .

H2: Kapasitas SDM berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

3. Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas dengan Budaya Organisasi

Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip-prinsip tata kelola yang baik yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab dalam organisasi. Menurut teori Agensi, transparansi dan akuntabilitas mengurangi masalah keagenan dan meningkatkan kepercayaan. Transparansi dan akuntabilitas yang tinggi menciptakan lingkungan yang jujur dan terbuka, yang mempromosikan nilai-nilai integritas dan kepercayaan dalam budaya organisasi. Penelitian oleh Bouckaert dan Halligan (2008) menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dan akuntabilitas dapat meningkatkan kepercayaan dan membentuk budaya organisasi yang lebih etis. Penelitian oleh Hood (1991) juga mendukung bahwa transparansi dan akuntabilitas yang tinggi berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang lebih responsif dan bertanggung jawab. Penelitian terbaru oleh de Graaf dan van der Wal (2010) menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas yang baik berkontribusi pada peningkatan kepercayaan dan integritas dalam budaya organisasi.

H3: Transparansi dan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Birokrasi

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi. Teori Birokrasi oleh Max Weber menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja. Budaya organisasi yang mendukung efisiensi, inovasi, dan kolaborasi meningkatkan kinerja birokrasi dengan mendorong kerja tim dan peningkatan berkelanjutan. Penelitian oleh Denison (1990) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, penelitian oleh Kotter dan Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif dapat meningkatkan kinerja jangka panjang organisasi. Penelitian terbaru oleh Hartnell, Ou, dan Kinicki (2011) mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap kinerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan kerja .

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi.

5. Pengaruh Adaptabilitas Struktur Organisasi dan Kinerja Birokrasi

Struktur organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Teori Kontingensi menyatakan bahwa struktur yang sesuai dengan situasi eksternal dan internal dapat meningkatkan kinerja organisasi. Struktur organisasi yang adaptif memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan responsif, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi. Penelitian oleh Burns dan Stalker (1961) menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur yang fleksibel dan adaptif memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Mintzberg (1979) juga mendukung bahwa struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Penelitian terbaru oleh Jansen, Van den Bosch, dan Volberda (2006) menemukan bahwa struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif berkontribusi pada inovasi dan kinerja organisasi yang lebih baik.

H5: Adaptabilitas struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi.

6. Pengaruh Kapasitas SDM dan Kinerja Birokrasi

Kapasitas SDM mencerminkan kemampuan dan kompetensi pegawai dalam menjalankan tugas. Teori Sumber Daya Berbasis menyatakan bahwa SDM yang berkualitas merupakan aset penting yang meningkatkan kinerja organisasi. SDM yang kompeten dan terampil mampu melaksanakan

tugas dengan lebih efisien dan efektif, yang berujung pada peningkatan kinerja birokrasi. Penelitian oleh Wright dan Snell (1991) menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Becker dan Huselid (1998) juga menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian terbaru oleh Jabbour dan Santos (2008) menemukan bahwa pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan .

H6: Kapasitas SDM berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi.

7. Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas dengan Kinerja Birokrasi

Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip tata kelola yang baik yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab. Menurut teori Agensi, penerapan transparansi dan akuntabilitas mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan efisiensi. Transparansi dan akuntabilitas yang tinggi meningkatkan kepercayaan dan tanggung jawab, yang mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam kinerja birokrasi. Penelitian oleh Hood (1991) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas meningkatkan kinerja pelayanan publik. Penelitian oleh Bovens, Schillemans, dan Goodin (2014) juga menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas yang baik berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kepercayaan publik terhadap birokrasi. Penelitian terbaru oleh Grimmelikhuijsen et al. (2013) menemukan bahwa transparansi dalam pemerintahan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan publik dan kinerja organisasi .

H7: Transparansi dan akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi.

Hipotesis Penelitian Untuk Kelompok Masyarakat

1. Pelayanan Publik dan Transparansi dan Akuntabilitas

Teori pelayanan publik menyatakan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh pemerintah memiliki dampak langsung terhadap tingkat transparansi dan akuntabilitas yang dirasakan oleh masyarakat. Ketika layanan publik yang diberikan lebih responsif, cepat, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat, maka tingkat kepercayaan terhadap pemerintah akan meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Denhardt & Denhardt, 2015). Penelitian yang dilakukan oleh Bovens et al. (2008) menunjukkan bahwa efisiensi layanan publik sangat berkorelasi dengan peningkatan akuntabilitas dalam pemerintahan. Pelayanan

publik yang efisien menciptakan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Ketika masyarakat merasakan bahwa layanan yang diberikan memenuhi kebutuhan mereka secara efektif, maka mereka lebih cenderung percaya bahwa pemerintah juga transparan dan akuntabel (Osborne, 2010).

Hipotesis H1: Pelayanan publik yang lebih baik akan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah.

2. Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat dan Transparansi dan Akuntabilitas

Partisipasi masyarakat dalam pengawasan kebijakan dan pengambilan keputusan merupakan elemen penting dalam mewujudkan pemerintahan yang transparan. Teori partisipasi demokratis menekankan bahwa keterlibatan masyarakat dalam proses pemerintahan dapat meningkatkan akuntabilitas pejabat publik karena adanya pengawasan langsung dari masyarakat (Arnstein, 1969). Studi oleh Fung & Wright (2003) mendukung pandangan ini, di mana keterlibatan masyarakat dalam Musrenbang dan forum publik lainnya terbukti meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kebijakan pemerintah. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan dan pengawasan kebijakan, seperti Musrenbang, memberikan ruang bagi warga untuk memberikan umpan balik dan memantau pelaksanaan program pemerintah. Studi oleh Putnam (1993) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat yang tinggi berkorelasi positif dengan tingkat kepercayaan dan akuntabilitas di pemerintahan lokal. Berdasarkan pendekatan teori agensi, transparansi dan akuntabilitas berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang memastikan bahwa agen (pejabat publik) bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal (masyarakat) (Jensen & Meckling, 1976). Ketika masyarakat aktif terlibat dalam pengawasan dan memperoleh pelayanan yang berkualitas, maka akuntabilitas pemerintah dapat ditingkatkan.

Hipotesis H2: Semakin tinggi tingkat partisipasi dan pengawasan masyarakat, maka semakin tinggi tingkat transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah.

E.2. Kerangka Pemikiran Penelitian Model ASN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara adaptabilitas struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia (SDM), serta transparansi dan akuntabilitas terhadap budaya organisasi dan kinerja birokrasi di Kabupaten Purworejo. Budaya organisasi diidentifikasi

sebagai variabel mediasi yang mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel independen dan kinerja birokrasi sebagai variabel dependen.

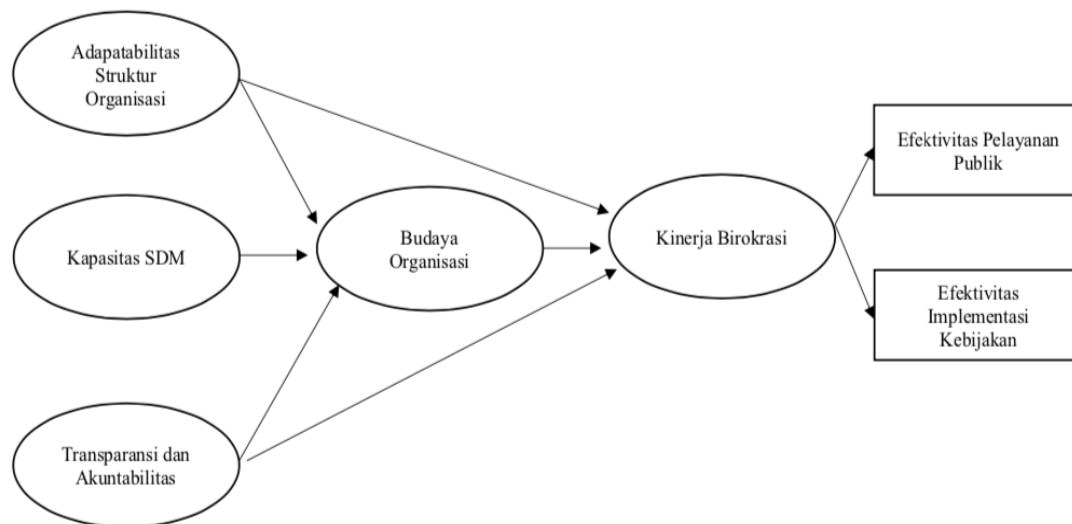
Dalam penelitian ini, adaptabilitas struktur organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan internal. Struktur organisasi yang adaptif memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan, menciptakan lingkungan yang dinamis dan inovatif. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur adaptif cenderung memiliki budaya yang lebih inovatif dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja birokrasi.

Kapasitas SDM mencakup kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam organisasi. SDM yang terampil dan berkompeten mampu mengadopsi dan mempromosikan nilai-nilai budaya organisasi serta berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan tidak hanya memperkuat budaya organisasi yang positif tetapi juga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi. Pegawai yang terus-menerus mengembangkan keterampilan dan kompetensinya akan lebih mampu menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan birokrasi.

Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip-prinsip tata kelola yang baik yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab dalam organisasi. Transparansi memungkinkan pegawai dan publik untuk melihat proses pengambilan keputusan, sementara akuntabilitas memastikan bahwa individu bertanggung jawab atas tindakan mereka. Ketika organisasi mengadopsi prinsip-prinsip ini, mereka menciptakan lingkungan yang jujur dan terbuka, yang mempromosikan nilai-nilai integritas dan kepercayaan dalam budaya organisasi. Peningkatan transparansi dan akuntabilitas dapat membentuk budaya organisasi yang lebih etis dan responsif. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas yang tinggi juga meningkatkan kepercayaan dan tanggung jawab, yang pada akhirnya mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam kinerja birokrasi.

Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi. Budaya yang kuat dan positif mendukung efisiensi, inovasi, dan kolaborasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja birokrasi. Budaya organisasi yang baik mendorong kerja tim dan peningkatan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat berfungsi dengan lebih efisien dan

efektif. Budaya yang kuat juga dapat memperkuat motivasi pegawai, meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, dan meningkatkan kualitas layanan publik. Oleh karena itu, budaya organisasi memainkan peran kunci dalam menentukan kinerja birokrasi.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Model ASN

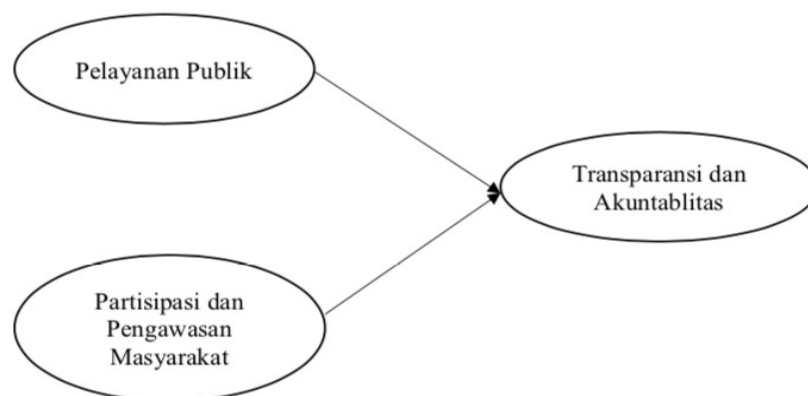
Gambar 1 menyajikan Kerangka Konseptual penelitian ini yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Variabel-variabel independen, yaitu adaptabilitas struktur organisasi, kapasitas SDM, serta transparansi dan akuntabilitas, dihipotesiskan memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi. Selanjutnya, budaya organisasi yang kuat dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap kinerja birokrasi. Selain itu, variabel-variabel independen juga dihipotesiskan memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja birokrasi.

Secara keseluruhan, kerangka pemikiran ini menjelaskan bagaimana peningkatan dalam adaptabilitas struktur organisasi, kapasitas SDM, serta transparansi dan akuntabilitas dapat memperkuat budaya organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja birokrasi di Kabupaten Purworejo. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang praktis dan dapat diimplementasikan untuk meningkatkan tata kelola birokrasi dan pelayanan publik di Kabupaten Purworejo.

E.3. Kerangka Pemikiran Penelitian Model Masyarakat

Pelayanan publik yang berkualitas merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja pemerintah. Ketika masyarakat merasakan bahwa layanan yang diberikan oleh pemerintah, seperti layanan kesehatan, administrasi kependudukan, dan perizinan, dapat diakses dengan cepat, responsif, dan sesuai kebutuhan, maka kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan meningkat. Berdasarkan teori **New Public Service** yang dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt (2015), pelayanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat tidak hanya memenuhi harapan warga tetapi juga memperkuat **transparansi dan akuntabilitas** pemerintah. Layanan publik yang efisien menunjukkan bahwa pemerintah berkomitmen untuk bertanggung jawab kepada masyarakat. Oleh karena itu, semakin baik kualitas pelayanan publik yang diberikan, semakin tinggi pula persepsi masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

Selain itu, **Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat** juga memainkan peran penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dalam teori partisipasi demokratis yang dikembangkan oleh Arnstein (1969), keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik, seperti Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), merupakan elemen kunci untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka dan bertanggung jawab. Partisipasi aktif memungkinkan masyarakat untuk memberikan masukan, memantau implementasi program, dan mengevaluasi kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Ketika masyarakat merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan pengawasan kebijakan, mereka lebih percaya bahwa pemerintah bertindak secara jujur dan transparan. Dengan demikian, partisipasi masyarakat dapat menjadi mekanisme pengawasan sosial yang efektif dalam meningkatkan akuntabilitas pejabat publik.



Gambar 2. Kerangka Konseptual Model Masyarakat

Gambar 2 menyatakan bahwa Pelayanan Publik dan Partisipasi serta Pengawasan Masyarakat merupakan dua faktor yang berkontribusi signifikan terhadap Transparansi dan Akuntabilitas pemerintah daerah. Pelayanan yang responsif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat mencerminkan komitmen pemerintah untuk bertindak secara transparan. Di sisi lain, partisipasi masyarakat yang aktif memberikan tekanan kepada pemerintah untuk bertindak lebih akuntabel dan transparan, karena adanya pengawasan langsung dari warga.

Dalam konteks Kabupaten Purworejo, diharapkan bahwa peningkatan pelayanan publik dan pelibatan masyarakat secara lebih aktif dalam proses Musrenbang dan pengawasan kebijakan dapat memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Pemerintah perlu memberikan ruang yang lebih luas bagi masyarakat untuk berpartisipasi dan menyuarakan aspirasi mereka, serta meningkatkan kualitas layanan publik agar lebih efisien dan responsif. Dengan demikian, diharapkan tata kelola pemerintahan dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah.

Kerangka pemikiran ini akan menjadi dasar bagi pengujian hipotesis dalam penelitian ini, yang bertujuan untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi dan berkontribusi terhadap persepsi masyarakat mengenai tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo. Dengan memahami hubungan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan untuk perbaikan kebijakan pemerintah daerah, terutama dalam upaya meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat.

III. METODE PENELITIAN

Pendekatan Mixed-Methods

Penelitian ini menggunakan pendekatan **mixed-methods**, yang menggabungkan metode **kuantitatif** dan **kualitatif** untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas birokrasi dan tata kelola pemerintahan di Kabupaten Purworejo. Pendekatan kuantitatif bertujuan untuk mengumpulkan data terukur melalui survei, sementara pendekatan kualitatif bertujuan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman responden melalui wawancara mendalam.

Metode ini dirancang untuk memastikan keakuratan, kedalaman, dan relevansi informasi yang diperoleh. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi

kebijakan yang berdampak pada peningkatan kualitas tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo.

A. Definisi dan Operasional Variabel

Penelitian ini melibatkan beberapa variabel utama, yaitu adaptabilitas struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia (SDM), transparansi dan akuntabilitas, budaya organisasi, dan kinerja birokrasi. Berikut adalah definisi operasional dari masing-masing variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini, disesuaikan dengan indikator dalam kuesioner, serta referensi yang relevan.

1. Adaptabilitas Struktur Organisasi

Definisi: Adaptabilitas struktur organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan internal. Adaptabilitas ini mencakup fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, kemampuan untuk merespons perubahan eksternal dengan cepat, dan kesiapan untuk mengubah prosedur dan proses kerja sesuai kebutuhan (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967).

Indikator dalam Kuesioner:

- Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan eksternal.
- Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan.
- Struktur hierarki yang memungkinkan aliran informasi yang cepat.
- Kesiapan organisasi untuk mengubah prosedur dan proses kerja sesuai kebutuhan.

Instrumen Pengukuran: Skala Likert dengan lima tingkat persetujuan (1= Sangat Tidak Setuju, 5= Sangat Setuju) untuk mengukur responden terhadap pernyataan seperti:

1. Kebijakan di unit kerja saya seringkali tidak memperhitungkan kebutuhan masyarakat setempat.
2. Tugas dan tanggung jawab di tim saya sering tumpang tindih atau tidak jelas.
3. Struktur organisasi di unit kerja saya justru menghambat pelaksanaan tugas, bukan mendukungnya.

4. Reformasi birokrasi di unit kerja saya jarang dievaluasi, dan walaupun ada, hasilnya tidak ditindaklanjuti.
5. Struktur organisasi di unit kerja saya lebih banyak mengikuti peraturan pusat dan kurang disesuaikan dengan kondisi lokal.
6. Sering terjadi ketidakselarasan antara kebijakan dari pusat dan kebutuhan di unit kerja saya.
7. Aliran informasi di unit kerja saya lambat dan tidak jelas, sering terjadi miskomunikasi antarbagian.

2. Kapasitas SDM

Definisi: Kapasitas sumber daya manusia mencakup kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka di organisasi. Kapasitas SDM yang baik meliputi kualifikasi dan kompetensi pegawai, pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, motivasi, serta kemampuan untuk bekerja secara efektif dan efisien (Barney, 1991; Ulrich, 1997).

Indikator dalam Kuesioner:

- Kualifikasi dan kompetensi pegawai.
- Pelatihan dan pengembangan SDM.
- Motivasi dan komitmen pegawai.
- Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan efektif.

Instrumen Pengukuran: Skala Likert dengan lima tingkat persetujuan (1= Sangat Tidak Setuju, 5= Sangat Setuju) untuk mengukur responden terhadap pernyataan seperti:

1. Pegawai yang dimutasi di unit kerja saya seringkali tidak memiliki latar belakang atau pelatihan yang sesuai dengan posisi baru.
2. Peningkatan tunjangan kinerja yang saya terima tidak sesuai dengan peningkatan target kerja yang dibebankan.

3. Setelah pelatihan, kemampuan SDM tidak dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Motivasi kerja di unit saya tidak berubah meskipun ada kenaikan tunjangan.
5. Mutasi yang dilakukan di unit saya seringkali menurunkan kinerja pegawai karena tidak sesuai kompetensi.
6. Jalur karir di organisasi ini tidak jelas dan membuat pegawai bingung tentang arah pengembangan karir.
7. Pimpinan OPD di unit kerja saya jarang memanfaatkan hasil pelatihan pegawai untuk tugas-tugas yang relevan.
8. Pelatihan yang diberikan kepada pegawai jarang relevan dengan pekerjaan atau kebutuhan di unit saya.

3. Transparansi dan Akuntabilitas

Definisi: Transparansi dan akuntabilitas adalah prinsip-prinsip tata kelola yang mendorong keterbukaan dan tanggung jawab dalam organisasi. Transparansi melibatkan keterbukaan dalam pengambilan keputusan dan kemudahan akses informasi, sedangkan akuntabilitas memastikan bahwa individu bertanggung jawab atas tindakan mereka (Hood, 1991; Bovens, 2010).

Indikator dalam Kuesioner:

- Keterbukaan dalam pengambilan keputusan.
- Kemudahan akses informasi bagi pegawai dan publik.
- Sistem pengawasan dan evaluasi kinerja.
- Tanggung jawab pegawai atas tindakan mereka.

Instrumen Pengukuran: Skala Likert dengan lima tingkat persetujuan (1= Sangat Tidak Setuju, 5= Sangat Setuju) untuk mengukur responden terhadap pernyataan seperti:

1. Masyarakat kesulitan mengakses informasi tentang program dan kegiatan unit kerja saya melalui website resmi.

2. Laporan kinerja di unit kerja saya jarang dipublikasikan, dan isinya sulit dipahami oleh masyarakat umum.
3. Sistem akuntabilitas internal di unit kerja saya kurang mencerminkan situasi nyata di lapangan.
4. Proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di unit kerja saya seringkali tidak transparan dan penuh dengan intervensi.
5. Pengelolaan anggaran di unit kerja saya tidak transparan dan masyarakat kesulitan mengakses informasi terkait.

4. Budaya Organisasi

Definisi: Budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota dalam sebuah organisasi atau lembaga, di mana sistem makna ini akan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Robbins, 2011). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kolaborasi dalam organisasi (Schein, 1985; Denison, 1990). Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota-anggota organisasi secara bersama-sama melalui nilai-nilai bersama, norma-norma standar yang jelas tentang apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dan dikatakan oleh anggotanya (Robbins, 2011).

Indikator dalam Kuesioner:

- Komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.
- Kolaborasi dan kerja tim.
- Inovasi dan kreativitas.
- Kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai.

Instrumen Pengukuran: Skala Likert dengan lima tingkat persetujuan (1= Sangat Tidak Setuju, 5= Sangat Setuju) untuk mengukur responden terhadap pernyataan seperti:

1. Budaya kerja di unit kerja saya tidak mendukung inovasi dan kolaborasi, pegawai cenderung bekerja sendiri-sendiri.
2. Unit kerja saya tidak fleksibel dalam menghadapi perubahan, dan sering kali ada resistensi dari pegawai.
3. Budaya organisasi di unit saya lebih menekankan prosedur daripada kinerja yang sesungguhnya.
4. Kolaborasi antar-unit kerja di unit saya jarang terjadi dan biasanya tidak menghasilkan solusi baru.
5. Budaya organisasi di unit saya cenderung menolak perubahan yang diusulkan dalam reformasi birokrasi.
6. Resistensi terhadap perubahan sangat tinggi, sehingga sulit menerapkan kebijakan baru.
7. Kolaborasi antar-unit di unit kerja saya sering menemui hambatan dan jarang membuahkan hasil.
8. Inovasi dan kolaborasi jarang difasilitasi oleh pimpinan di unit kerja saya, kebanyakan hanya inisiatif pegawai sendiri

5. Kinerja Birokrasi

Definisi: Kinerja birokrasi mengacu pada efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab birokrasi. Kinerja yang baik mencakup efisiensi operasional, efektivitas dalam pencapaian tujuan, kualitas layanan publik, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan birokrasi (Boyne, 2003; Hood, 1991).

Indikator dalam Kuesioner:

- Efisiensi operasional.
- Efektivitas dalam pencapaian tujuan.
- Kualitas layanan publik.
- Kepuasan masyarakat terhadap layanan birokrasi.

Instrumen Pengukuran: Skala Likert dengan lima tingkat persetujuan (1= Sangat Tidak Setuju, 5= Sangat Setuju) untuk mengukur responden terhadap pernyataan seperti:

1. Saya tidak puas dengan kualitas layanan publik yang disediakan oleh unit kerja saya.
2. Layanan publik yang diberikan unit kerja saya lambat, tidak responsif, dan tidak efisien.
3. Sistem pengaduan di unit kerja saya tidak berfungsi dengan baik, laporan sering tidak ditindaklanjuti.
4. Mekanisme whistleblower di unit kerja saya tidak mendukung transparansi dan akuntabilitas, isu sering diabaikan.
5. Unit kerja saya tidak memberikan layanan publik yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Instrumen berikut bertujuan untuk mengevaluasi persepsi ASN terkait efektivitas implementasi kebijakan di unit kerja mereka. Pertanyaan-pertanyaan ini menggali apakah kebijakan yang diterapkan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja, efisiensi, dan relevansi dengan kondisi lokal. Selain itu, instrumen ini menilai keselarasan kebijakan dengan kebutuhan unit serta proses evaluasi yang dilakukan, apakah benar-benar berdampak atau hanya formalitas. Temuan dari instrumen ini akan memberikan wawasan tentang tantangan dan efektivitas kebijakan dalam birokrasi daerah.

1. Implementasi kebijakan di unit kerja saya tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja.
2. Kebijakan yang diterapkan di unit kerja saya tidak membawa perubahan yang berarti dalam proses kerja.
3. Setelah kebijakan diterapkan, efisiensi kerja di unit saya tidak banyak berubah.
4. Kebijakan yang diterapkan sering tidak selaras dengan kebutuhan unit kerja saya dan kondisi lokal.

5. Evaluasi kebijakan di unit kerja saya jarang dilakukan atau hanya formalitas, tidak ada perubahan nyata setelah evaluasi.

Tabel 1: Definisi Operasional Variabel untuk ASN

No	Nama Variabel	Definisi	Dimensi	Nomor Instrumen Kuesioner ASN
1	Adaptabilitas Struktur Organisasi	Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal dan kebutuhan internal.	- Respons terhadap perubahan eksternal	2, 3, 5, 6, 7
			- Fleksibilitas pengambilan keputusan	1, 4
			- Aliran informasi dan komunikasi	7
2	Manajemen SDM	Kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan.	- Pelatihan dan pengembangan	8, 7, 6, 2
			- Jalur karir dan motivasi kerja	4, 5, 6
3	Transparansi dan Akuntabilitas	Keterbukaan dalam pengelolaan informasi dan pertanggungjawaban kebijakan.	- Keterbukaan informasi	1, 2, 4, 5
			- Akuntabilitas internal	3, 4
4	Budaya Organisasi	Nilai-nilai dan norma yang membentuk perilaku kerja dalam organisasi.	- Kolaborasi dan kerja tim	4, 6, 7, 8
			- Resistensi terhadap perubahan	5, 6

No	Nama Variabel	Definisi	Dimensi	Nomor Instrumen Kuesioner ASN
5	Kinerja Pelayanan Publik	Efisiensi dan efektivitas dalam melayani masyarakat.	- Kualitas dan kecepatan layanan	1, 2, 3, 4, 5
6	Efektivitas Implementasi Kebijakan	Keberhasilan pelaksanaan kebijakan untuk meningkatkan kinerja birokrasi.	- Dampak kebijakan terhadap kinerja	1, 2, 3, 4

Tabel 2: Definisi Operasional Variabel untuk Masyarakat

No	Nama Variabel	Definisi	Dimensi	Nomor Instrumen Kuesioner Masyarakat
1	Pengalaman Pelayanan Publik	Persepsi masyarakat terhadap kualitas dan aksesibilitas layanan yang diberikan oleh pemerintah.	- Kemudahan akses layanan	1, 4, 5
			- Profesionalisme dan kualitas layanan	2, 3, 6, 7
2	Transparansi dan Akuntabilitas	Persepsi masyarakat mengenai keterbukaan informasi dan pertanggungjawaban pemerintah.	- Akses terhadap informasi kebijakan	1, 2, 4
			- Akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran	3, 5, 6
3		Keterlibatan masyarakat dalam	- Keterlibatan dalam musrenbang	1, 2

	Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat	pengawasan dan penyusunan kebijakan publik.	- Akses untuk menyampaikan keluhan	3, 4, 5
4	Kepuasan Layanan Publik	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh pemerintah daerah.	- Kepuasan terhadap layanan kesehatan dan pendidikan	6, 7

Definisi dan operasional variabel ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang jelas tentang setiap aspek yang diteliti dalam penelitian ini. Instrumen pengukuran yang digunakan diharapkan dapat memberikan data yang valid dan reliabel untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga dan rekomendasi praktis untuk meningkatkan tata kelola birokrasi dan pelayanan publik di Kabupaten Purworejo.

B. Metode Pengumpulan Data

1. Data Kuantitatif:

Survei: Akan dilakukan survei kepada aparatur sipil negara di Kabupaten Purworejo serta masyarakat umum untuk menilai efektivitas pelayanan publik yang ada. Survei ini akan mencakup pertanyaan tentang kepuasan, percepatan layanan, dan persepsi terhadap integritas birokrasi.

Berdasarkan data tahun 2024, Pemerintah Kabupaten Purworejo memiliki total 8.360 pegawai, yang terdiri dari 6.102 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 2.258 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K). Dalam rangka mengevaluasi efektivitas tata kelola birokrasi dan kinerja pelayanan publik, penelitian ini menggunakan pendekatan survei yang melibatkan pegawai dari berbagai tingkatan jabatan.

Setelah mempertimbangkan aspek metodologis dan keterbatasan di lapangan, ukuran sampel minimal 150 responden dianggap memadai untuk memenuhi tujuan penelitian ini. Berikut adalah alasan mengapa sampel sebesar ini sudah cukup representatif dan dapat memberikan hasil yang valid:

1. Validitas Statistik untuk Analisis PLS-SEM

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan sebagai metode analisis utama dalam penelitian ini. PLS-SEM adalah metode yang lebih fleksibel dalam menangani ukuran sampel yang lebih kecil, tetapi tetap dapat memberikan hasil yang akurat dan valid. Berdasarkan panduan Hair et al. (2014), ukuran sampel minimal yang disarankan untuk PLS-SEM adalah 10 kali jumlah indikator terbesar yang digunakan dalam model. Dalam penelitian ini, dengan sekitar 10-15 indikator utama, ukuran sampel minimal 150 responden sudah cukup untuk analisis statistik yang signifikan.

2. Representasi yang Memadai dari Berbagai Tingkatan Jabatan

Sampel yang dipilih akan mencakup pegawai dari berbagai tingkatan jabatan, seperti jabatan tinggi, menengah, dan rendah, untuk memastikan keterwakilan yang proporsional. Berdasarkan analisis kebutuhan dan keterwakilan dari berbagai tingkatan jabatan di Pemerintah Kabupaten Purworejo, ukuran sampel minimal 150 responden telah diatur dengan pendekatan **stratified random sampling** untuk memastikan keterwakilan yang proporsional. Berikut adalah pembagian sampel berdasarkan klasterisasi jabatan:

Tingkatan Jabatan	Jumlah Responden
Jabatan Tinggi	15 responden
Jabatan Menengah	30 responden
Jabatan Rendah	105 responden
Total	150 responden

Penjelasan Pembagian Klasterisasi

1. Jabatan Tinggi (15 Responden):

- o Meliputi Eselon II dan III, seperti Kepala Dinas/Badan, Kepala Bidang, atau Kepala Bagian.
- o Tujuannya adalah untuk mendapatkan wawasan strategis terkait kebijakan dan tata kelola organisasi.

2. Jabatan Menengah (30 Responden):
 - Meliputi Eselon IV, seperti Kepala Seksi, Kepala Subbagian, atau pejabat setingkat lainnya.
 - Fokus pada implementasi kebijakan dan operasional di lapangan.
3. Jabatan Rendah (105 Responden):
 - Meliputi staf pelaksana dan pegawai administratif yang terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
 - Tujuannya adalah untuk mengukur pengalaman dan persepsi terkait pelayanan publik serta manajemen internal.

Alasan Klasterisasi

- a) Representasi Proposional: Dengan pembagian seperti di atas, penelitian dapat menangkap beragam perspektif dari pegawai yang memiliki peran dan tanggung jawab berbeda.
- b) Efisiensi Pengumpulan Data: Pembagian ini memastikan bahwa seluruh tingkatan jabatan terwakili dengan baik, tanpa membebani proses pengumpulan data yang memerlukan sumber daya yang lebih besar.
- c) Fokus pada Jabatan yang Lebih Banyak: Mengingat bahwa sebagian besar pegawai berada di level jabatan rendah, proporsi terbesar dialokasikan untuk kelompok ini agar temuan lebih mencerminkan pengalaman operasional di lapangan.

Dengan klasterisasi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif terkait efektivitas birokrasi dan tata kelola di Kabupaten Purworejo. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menangkap persepsi yang bervariasi dari pegawai di berbagai posisi tanpa perlu melibatkan jumlah responden yang terlalu besar.

3. Efisiensi dalam Pengumpulan Data dan Keterbatasan Akses

Dalam praktiknya, tantangan di lapangan seperti keterbatasan waktu, biaya, dan aksesibilitas responden terutama di wilayah yang sulit dijangkau menjadi pertimbangan penting. Dengan menggunakan ukuran sampel minimal 150 responden, penelitian dapat lebih fokus pada kualitas data yang dikumpulkan tanpa mengorbankan validitas hasil.

4. Kualitas Data Lebih Diutamakan daripada Kuantitas

Penelitian ini juga akan melibatkan triangulasi data dengan wawancara kualitatif, yang dapat memperkuat temuan kuantitatif dari survei. Dengan fokus pada kualitas data yang diperoleh, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan relevan bagi penyusunan rekomendasi kebijakan yang berdampak pada tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo.

5. Konsistensi dengan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian serupa mengenai evaluasi birokrasi di tingkat daerah telah menggunakan sampel berkisar antara 100-200 responden dan tetap berhasil memperoleh hasil yang valid dan dapat digeneralisasi. Oleh karena itu, sampel minimal 150 responden sudah mencukupi untuk mencapai tujuan penelitian dan memberikan rekomendasi kebijakan yang berbasis data.

Dengan mempertimbangkan metode analisis, kendala di lapangan, serta fokus pada kualitas data, penentuan ukuran sampel menjadi minimal 150 responden dinilai tepat dan efisien untuk penelitian ini. Langkah ini tetap memungkinkan hasil yang valid dan relevan guna memberikan rekomendasi kebijakan yang berdampak bagi tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo.

2. Data Kualitatif:

Wawancara Mendalam

Penelitian ini akan menggunakan metode **wawancara mendalam** dengan melibatkan **stakeholder kunci** dari berbagai lapisan pemerintahan dan masyarakat. Wawancara mendalam dirancang untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang tantangan dan peluang yang dihadapi dalam tata kelola birokrasi, terutama terkait pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan di Kabupaten Purworejo.

Tujuan Wawancara

Wawancara ini bertujuan untuk:

1. **Menggali informasi mendalam** mengenai persepsi pemimpin birokrasi dan pegawai pemerintah terhadap efektivitas struktur organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM), serta transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola.
2. **Memahami tantangan** yang dihadapi oleh berbagai pemangku kepentingan dalam proses implementasi kebijakan dan reformasi birokrasi.
3. **Mengidentifikasi peluang perbaikan** yang dapat diusulkan untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Profil Narasumber Wawancara

Untuk memperoleh data yang beragam dan komprehensif, narasumber yang akan diwawancarai mencakup berbagai pihak, antara lain:

- **Bupati Kabupaten Purworejo:** Untuk mendapatkan perspektif strategis terkait visi, misi, dan prioritas kebijakan daerah.
- **Sekretaris Daerah (Sekda):** Untuk memahami tantangan implementasi kebijakan di tingkat strategis dan koordinasi antar-dinas.
- **Kepala Dinas** dari beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD), yaitu:
 - **Dinas Pertanian:** Fokus pada kebijakan ketahanan pangan dan dukungan terhadap petani.
 - **Dinas Kesehatan:** Meninjau kebijakan terkait pelayanan kesehatan, terutama di masa pasca-pandemi.
 - **Dinas Pendidikan:** Menganalisis kebijakan pendidikan dan peningkatan kualitas SDM.
 - **Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM):** Memahami manajemen SDM, rekrutmen, dan pelatihan pegawai.
- **Camat dan Kepala Desa/Lurah:** Untuk mendapatkan pandangan terkait implementasi kebijakan di tingkat kecamatan dan desa.
- **Perwakilan Tokoh Masyarakat:** Mewakili suara masyarakat dan komunitas dalam mengevaluasi transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi dalam kebijakan publik.

Prosedur Pelaksanaan Wawancara

1. Pemilihan Narasumber:

- Narasumber dipilih berdasarkan posisi strategis mereka serta pengalaman mereka dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan.
- Pemilihan dilakukan secara purposive sampling untuk memastikan wawancara mencakup berbagai perspektif dari tingkat strategis hingga operasional.

2. Teknik Wawancara:

- Wawancara dilakukan secara **semi-terstruktur**, sehingga memungkinkan eksplorasi lebih mendalam berdasarkan respons narasumber.
- Setiap wawancara akan berlangsung selama **45 menit hingga 1,5 jam** tergantung pada ketersediaan narasumber dan kompleksitas isu yang dibahas.
- Wawancara dapat dilakukan **secara tatap muka** atau melalui platform daring untuk mengakomodasi jadwal dan preferensi narasumber.

3. Analisis Data Wawancara:

- Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan **analisis tematik** untuk mengidentifikasi pola dan tema utama terkait tantangan, peluang, serta rekomendasi perbaikan kebijakan.
- **Triangulasi data** akan dilakukan dengan hasil survei kuantitatif untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memperoleh **wawasan yang kaya dan data yang mendalam** terkait efektivitas birokrasi dan tata kelola di Kabupaten Purworejo, yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyusun rekomendasi kebijakan yang lebih efektif dan berdampak.

C. Metode Analisis Data

1. Analisis Statistik:

Model Analisis Kuantitatif untuk Responden ASN

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SMART-PLS. Teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dipilih karena kemampuannya dalam menangani model yang kompleks dengan ukuran sampel

yang lebih kecil. Teknik ini juga memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten secara lebih mendalam.

Struktur Model yang Digunakan

Penelitian ini membangun dua model analisis yang terpisah namun saling berhubungan untuk memahami pengaruh variabel-variabel independen terhadap kinerja birokrasi dengan memperhatikan mediasi dari variabel Budaya Organisasi.

Model 1: Pengaruh Variabel Adaptabilitas, SDM, dan Transparansi terhadap Budaya Organisasi

- Tujuan: Menilai bagaimana Adaptabilitas Struktur Organisasi (ADAPTABILITY), Kapasitas SDM (SDM), dan Transparansi dan Akuntabilitas (TRANSPACC) mempengaruhi Budaya Organisasi (BUDAYAORG).
- Formulasi Model 1:

$$BUDAYAORG = \alpha_0 + \alpha_1(ADAPTABILITY) + \alpha_2(SDM) + \alpha_3(TRANSPACC) + e$$

$$\text{BUDAYAORG} = \alpha_0 + \alpha_1 (\text{ADAPTABILITY}) + \alpha_2 (\text{SDM}) + \alpha_3 (\text{TRANSPACC}) + e$$

- BUDAYAORG: Budaya Organisasi (variabel mediasi)
- ADAPTABILITY: Adaptabilitas Struktur Organisasi
- SDM: Kapasitas Sumber Daya Manusia
- TRANSPACC: Transparansi dan Akuntabilitas
- $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$: Koefisien regresi
- e: Error term

Penjelasan Model 1:

- Model ini bertujuan untuk mengukur pengaruh langsung dari variabel independen (Adaptabilitas, SDM, dan Transparansi) terhadap Budaya Organisasi.
- Hasil dari Model 1 akan menunjukkan apakah adaptabilitas organisasi, kapasitas SDM, dan transparansi berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang kuat, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja birokrasi.

Model 2: Pengaruh Variabel Adaptabilitas, SDM, Transparansi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Birokrasi

- Tujuan: Menilai bagaimana Budaya Organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara Adaptabilitas Struktur Organisasi, SDM, dan Transparansi terhadap Kinerja Birokrasi (KBIROKRASI).
- Formulasi Model 2:

$$\text{KBIROKRASI} = \beta_0 + \beta_1(\text{BUDAYAORG}) + \beta_2(\text{ADAPTABILITY}) + \beta_3(\text{SDM}) + \beta_4(\text{TRANSPACC}) + e$$

- KBIROKRASI: Kinerja Birokrasi (variabel dependen)
- BUDAYAORG: Budaya Organisasi (variabel mediasi)
- ADAPTABILITY: Adaptabilitas Struktur Organisasi
- SDM: Kapasitas Sumber Daya Manusia
- TRANSPACC: Transparansi dan Akuntabilitas
- $\beta_0, \beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: Koefisien regresi
- e: Error term

Penjelasan Model 2:

- Model ini mengevaluasi bagaimana Budaya Organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara variabel independen (Adaptabilitas, SDM, dan Transparansi) terhadap Kinerja Birokrasi.
- Budaya Organisasi dianggap sebagai katalisator yang memperkuat pengaruh adaptabilitas, kapasitas SDM, dan transparansi terhadap kinerja birokrasi.
- Dengan menguji pengaruh mediasi, penelitian ini dapat menentukan apakah Budaya Organisasi memperkuat atau memperlemah dampak variabel lainnya terhadap efektivitas birokrasi.

Alasan Penggunaan Dua Model dengan Mediasi

1. Memahami Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung:

- Model 1 dan Model 2 dikembangkan untuk memahami pengaruh langsung variabel independen terhadap Budaya Organisasi, serta pengaruh tidak langsung variabel-variabel tersebut terhadap Kinerja Birokrasi melalui mediasi Budaya Organisasi.

2. Mengidentifikasi Peran Kritis Budaya Organisasi:

- Dengan menggunakan dua model ini, penelitian dapat mengeksplorasi apakah Budaya Organisasi berperan signifikan dalam meningkatkan efektivitas birokrasi.
- Jika variabel Budaya Organisasi terbukti sebagai mediator yang kuat, maka intervensi dalam penguatan budaya organisasi dapat menjadi rekomendasi kebijakan untuk memperbaiki kinerja birokrasi di Kabupaten Purworejo.

Penggunaan Software SMART-PLS

- SMART-PLS digunakan untuk melakukan analisis struktural dan menguji model pengukuran.
- Teknik bootstrapping akan digunakan untuk menguji signifikansi jalur antara variabel, serta R-square akan diukur untuk menentukan seberapa baik model memprediksi variabel dependen.
- Validasi model dilakukan melalui uji reliabilitas (Cronbach's Alpha) dan validitas konvergen (Average Variance Extracted, AVE).

Model Analisis Kuantitatif untuk Responden Masyarakat

Penelitian ini juga melibatkan responden masyarakat untuk menilai persepsi mereka terhadap kinerja pelayanan publik di Kabupaten Purworejo, khususnya terkait Transparansi dan Akuntabilitas pemerintah daerah. Data yang dikumpulkan dari masyarakat dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SMART-PLS. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam terkait hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, serta peran mediasi jika ada.

Struktur Model yang Digunakan

Untuk responden masyarakat, Transparansi dan Akuntabilitas ditetapkan sebagai variabel dependen. Model ini mengukur pengaruh variabel independen seperti Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat, dan Pengalaman Layanan Publik terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

Formulasi Model Analisis

$$\text{TRANSPARANSI_AKUNTABILITAS} = \alpha_0 + \alpha_1(\text{PENGALAMAN_LAYANAN}) + \alpha_2(\text{PARTISIPASI_PENGAWASAN}) + e$$

- **TRANSPARANSI_AKUNTABILITAS:** Transparansi dan Akuntabilitas Layanan Publik
- **PENGALAMAN_LAYANAN:** Pengalaman Layanan Publik
- **PARTISIPASI_PENGAWASAN:** Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat
- **$\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$:** Koefisien regresi
- **e:** Error term

Penjelasan Model:

- Model ini bertujuan untuk mengukur pengaruh langsung dari partisipasi masyarakat, dan pengalaman layanan, terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah.
- Temuan dari model ini akan menunjukkan seberapa besar pengalaman masyarakat dalam mengakses layanan publik dan keterlibatan mereka dalam pengawasan kebijakan berkontribusi pada peningkatan transparansi.

Rincian Variabel yang Digunakan

1. Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat

- Mengukur sejauh mana masyarakat terlibat dalam musyawarah perencanaan pembangunan dan pengawasan kebijakan publik.
- Indikator dari Kuesioner
 - "Saya pernah terlibat dalam musrenbang
 - "Pemerintah daerah melibatkan masyarakat dalam pengawasan pelaksanaan program pembangunan"

2. Pengalaman Layanan Publik:

- Mengukur pengalaman masyarakat terkait akses dan kualitas layanan publik yang mereka terima.
- Indikator dari Kuesioner:
 - "Saya merasa mudah untuk mengakses layanan publik yang disediakan oleh pemerintah daerah"
 - "Proses administrasi dalam mendapatkan layanan publik berjalan lancar dan efisien"

3. Kepuasan terhadap Kualitas Layanan:

- Mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan publik yang diberikan.
- Indikator dari Kuesioner:
 - "Saya puas dengan kualitas layanan kesehatan yang disediakan oleh pemerintah daerah"
 - "Layanan pendidikan di Kabupaten Purworejo memadai dan berkualitas"

4. Transparansi dan Akuntabilitas:

- Mengukur persepsi masyarakat tentang keterbukaan dan tanggung jawab pemerintah dalam pelaksanaan kebijakan.
- Indikator dari Kuesioner:
 - "Informasi mengenai program dan kegiatan pemerintah daerah mudah diakses oleh masyarakat"
 - "Pemerintah daerah secara rutin memberikan laporan tentang penggunaan anggaran kepada masyarakat"

Penggunaan Software SMART-PLS

SMART-PLS digunakan untuk analisis struktural dan menguji model pengukuran. Bootstrapping digunakan untuk menguji signifikansi jalur antara variabel independen dan dependen, serta mengevaluasi R-square untuk menentukan seberapa baik model memprediksi variabel dependen. Validasi model dilakukan melalui uji reliabilitas (Cronbach's Alpha) dan validitas konvergen (Average Variance Extracted, AVE) untuk memastikan konsistensi dan keakuratan data.

Dengan menggunakan model ini, penelitian akan memperoleh wawasan yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi persepsi masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas pemerintah di Kabupaten Purworejo. Hasil dari analisis ini akan digunakan untuk menyusun rekomendasi kebijakan yang lebih responsif dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. Analisis Tematik:

Untuk Data Kualitatif: Data dari wawancara di-transkrip dan dianalisis menggunakan pendekatan coding tematik untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul. Software NVivo akan digunakan untuk membantu proses coding dan memastikan integritas data.

Validasi Data

Triangulasi: Untuk meningkatkan keandalan dan validitas hasil, data dari berbagai sumber akan dibandingkan dan dikonfirmasi satu sama lain. Pendekatan triangulasi ini mengintegrasikan hasil dari survei, dan wawancara, memungkinkan penelitian untuk memperkuat temuan dengan berbagai perspektif.

D. Etika Penelitian

Semua prosedur penelitian ini akan mengikuti pedoman etika penelitian yang ketat, termasuk mendapatkan informed consent dari semua partisipan, menjaga kerahasiaan data pribadi, dan menggunakan data secara etis. Persetujuan etik akan diperoleh dari lembaga terkait sebelum pengumpulan data dimulai.

Metode penelitian ini dirancang untuk menyediakan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai kondisi birokrasi dan tata kelola pemerintahan di Kabupaten Purworejo, sambil memastikan bahwa pendekatan yang diambil etis dan bertanggung jawab. Dengan menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan wawasan yang kaya dan mendalam, yang dapat mendorong perubahan positif dalam pelayanan publik dan administrasi pemerintahan.

IV. WAKTU DAN TEMPAT PELAKSANAAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas birokrasi dalam pemerintahan di Kabupaten Purworejo, dengan fokus pada reformasi dan peningkatan kelembagaan. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, dimulai dari awal Juli hingga pertengahan November 2024, untuk memastikan seluruh kegiatan dapat diselesaikan secara efektif selama periode kerja pemerintahan yang normal.

Berikut adalah 12 kegiatan utama yang dilaksanakan dalam penelitian ini, dengan penyesuaian jadwal agar lebih sesuai dengan kebutuhan penelitian:

1. Survei Pendahuluan (Juli 2024):
 - Dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan menyempurnakan instrumen penelitian. Kegiatan ini diselesaikan pada awal bulan Juli.
2. Penyesuaian Instrumen Penelitian (Juli 2024):
 - Instrumen kuesioner disesuaikan berdasarkan hasil survei pendahuluan agar lebih relevan dan valid.
3. Penyusunan Laporan Pendahuluan (Akhir Juli 2024):
 - Laporan awal mengenai rencana penelitian dan metodologi disusun untuk panduan pelaksanaan penelitian lebih lanjut.
4. Pengumpulan Data (Agustus hingga pertengahan September 2024):
 - Survei kuantitatif dilakukan terhadap responden masyarakat dan ASN, serta wawancara mendalam dengan pejabat OPD. Kegiatan ini selesai pada pertengahan September.
5. Wawancara Mendalam (Agustus hingga akhir September 2024):
 - Melibatkan 20 narasumber kunci dari pejabat struktural OPD dan tokoh masyarakat untuk mendapatkan wawasan mendalam.
6. Pengolahan Data (Awal September hingga pertengahan Oktober 2024):
 - Data yang dikumpulkan diolah menggunakan perangkat lunak statistik untuk analisis kuantitatif dan kualitatif.
7. Analisis Data (Pertengahan September hingga akhir Oktober 2024):
 - Analisis dilakukan dengan PLS-SEM untuk data kuantitatif dan analisis tematik untuk data kualitatif.
8. Uji Validitas (Akhir September hingga awal Oktober 2024):
 - Dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan konsistensi data yang telah dikumpulkan.
9. Rekomendasi Kebijakan (Awal Oktober 2024):
 - Berdasarkan hasil analisis, disusun rekomendasi kebijakan yang akan disampaikan kepada pemerintah daerah.
10. Penyusunan Laporan Antara (Awal Oktober 2024):
 - Laporan sementara yang mencakup hasil temuan awal dan rekomendasi diselesaikan pada awal Oktober.

11. Rapat Persiapan untuk Publikasi (Akhir Oktober 2024):

- Rapat diadakan dengan tim peneliti dan pemangku kepentingan untuk mempersiapkan publikasi hasil penelitian.

12. Penyusunan Laporan Akhir (Awal hingga pertengahan November 2024):

- Laporan akhir yang komprehensif disusun dan difinalisasi hingga pertengahan November, termasuk publikasi dan diskusi hasil penelitian dengan pemerintah daerah.

A. Jadwal Penelitian

NO	KEGIATAN	JULI				AGUSTUS				SEPTEMBER				OKTOBER				NOPEMBER	
01	Survei pendahuluan																		
02	Penyusunan instrumen penelitian																		
03	Penyusunan laporan pendahuluan																		
04	Pengumpulan data																		
05	Indepth interview																		
06	Pengolahan data																		
07	Analisis data																		
08	Uji Validasi temuan penelitian dengan stakeholders																		
09	Penyusunan dan presentasi rekomendasi kebijakan kepada pemangku kepentingan																		
10	Penyusunan laporan penelitian akhir																		

NO	KEGIATAN	JULI				AGUSTUS				SEPTEMBER				OKTOBER				NOPEMBER	
11	Rapat persiapan untuk publikasi atau presentasi lebih lanjut																		
12	Penyempurnaan laporan akhir																		

B. Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilaksanakan di beberapa lokasi strategis di Kabupaten Purworejo, yang dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut:

- Keragaman Administratif: Lokasi yang memiliki variasi dalam struktur administratif dan jenis layanan publik untuk menggambarkan gambaran yang luas dari kondisi birokrasi di kabupaten.
- Aksesibilitas dan Kooperasi: Daerah yang memiliki akses mudah untuk tim penelitian dan di mana birokrasi lokal bersedia dan terbuka untuk berpartisipasi dalam penelitian.
- Relevansi dan Keperluan: Lokasi yang dikenal memiliki dinamika birokrasi atau tantangan unik yang relevan untuk tujuan penelitian.

Lokasi spesifik yang dipilih untuk penelitian ini termasuk kantor-kantor pemerintah di pusat Kabupaten Purworejo dan beberapa unit pemerintah di kecamatan yang memiliki variasi dalam implementasi kebijakan dan layanan. Ini termasuk kantor bupati, beberapa dinas terkait seperti Dinas Pendidikan, Dinas Kesehatan, Dinas Pertanian, dan kantor kecamatan yang beragam dalam ukuran dan fungsi.

Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan wawasan yang berharga dan berdampak langsung pada peningkatan efektivitas birokrasi di Kabupaten Purworejo. Dengan penelitian yang terstruktur dan metodologi yang kuat, hasil yang diperoleh diharapkan memberikan kontribusi signifikan pada pengetahuan dan praktik tata kelola pemerintahan yang baik.

C. Anggaran Penelitian

No	Kegiatan	Volume(ormg)	Harga Satuan	Jumlah
1	Survei pendahuluan	6	Rp 1,043,000.00	Rp 6,258,000.00
2	Penyesuaian instrumen penelitian	4	Rp 1,043,000.00	Rp 4,172,000.00
3	Penyusunan laporan pendahuluan	5	Rp 1,043,000.00	Rp 5,215,000.00
4	Pengumpulan data	10	Rp 1,043,000.00	Rp 10,430,000.00
5	Indepth interview	13	Rp 1,043,000.00	Rp 13,559,000.00
6	Pengolahan data	7	Rp 1,043,000.00	Rp 7,301,000.00
7	Analisis data	6	Rp 1,043,000.00	Rp 6,258,000.00
8	Uji Validasi temuan penelitian dengan stakeholders	6	Rp 1,043,000.00	Rp 6,258,000.00
9	Penyusunan dan presentasi rekomendasi kebijakan kepada pemangku kepentingan	4	Rp 1,043,000.00	Rp 4,172,000.00
10	Penyusunan laporan penelitian	3	Rp 1,043,000.00	Rp 3,129,000.00
11	Rapat persiapan untuk publikasi atau presentasi lebih lanjut	3	Rp 1,043,000.00	Rp 3,129,000.00
12	Penyempurnaan laporan akhir	3	Rp 1,043,000.00	Rp 3,129,000.00
Sub Total Dana Hibah				Rp 73,010,000.00
Sub Total Dana Dukungan Kampus (Luaran Publikasi Jurnal Internasional)				Rp 10,000,000.00
TOTAL DANA PENELITIAN				Rp 83,010,000.00

V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini bertujuan untuk menyajikan hasil penelitian yang diperoleh dari dua kelompok responden utama, yaitu **Aparatur Sipil Negara (ASN)** dan **masyarakat** di Kabupaten Purworejo. Penelitian ini berfokus pada evaluasi **efektivitas birokrasi** dengan penekanan pada **transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, adaptabilitas struktur organisasi, dan kinerja pelayanan publik**. Hasil yang disajikan dalam bab ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo, serta bagaimana kebijakan yang ada memengaruhi persepsi dan pengalaman dari kedua kelompok responden.

Penelitian ini menggunakan pendekatan **mixed-methods**, yang menggabungkan **analisis kuantitatif** dan **kualitatif** untuk menghasilkan temuan yang lebih valid dan dapat diandalkan. Pendekatan ini dipilih agar dapat menangkap **persepsi yang lebih kaya** dari masyarakat sebagai penerima layanan dan ASN sebagai pelaksana kebijakan.

Metodologi Analisis yang Digunakan

A. Analisis Kuantitatif: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

Untuk menganalisis data kuantitatif yang diperoleh dari **survei terhadap responden ASN dan masyarakat**, penelitian ini menggunakan metode **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. PLS-SEM dipilih karena memiliki beberapa keunggulan, antara lain:

1. **Fleksibilitas dalam menangani ukuran sampel yang lebih kecil** serta kompleksitas model yang melibatkan banyak variabel.
2. Kemampuan untuk **menguji hubungan struktural antar variabel laten** dan **menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung** antar variabel yang diukur.
3. Analisis ini dilakukan untuk memahami bagaimana variabel-variabel seperti **Pengalaman Layanan Publik, Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat, Budaya Organisasi, dan Kinerja Birokrasi** memengaruhi **Transparansi dan Akuntabilitas**.

Tahapan Analisis PLS-SEM:

- **Model Pengukuran (Outer Model):** Menguji validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten.
 - **Loading factor** yang digunakan harus lebih dari 0,7 untuk menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi yang kuat dengan variabel laten.
 - **Average Variance Extracted (AVE)** harus lebih dari 0,5 untuk memastikan validitas konstruk.
 - **Composite Reliability (CR)** di atas 0,7 menunjukkan konsistensi internal yang baik.
- **Model Struktural (Inner Model):** Menguji hubungan antar variabel laten untuk melihat pengaruh signifikan, baik langsung maupun tidak langsung.
 - **Koefisien jalur (Path Coefficient)** digunakan untuk menentukan pengaruh antar variabel.
 - **R-square** digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen.
 - Uji **bootstrapping** dilakukan untuk menguji signifikansi statistik dari koefisien jalur yang dihasilkan.

B. Analisis Kualitatif: Analisis Tematik dari Wawancara Mendalam

Selain analisis kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan pendekatan **kualitatif** melalui **analisis tematik** untuk data yang diperoleh dari **wawancara mendalam** dengan pejabat OPD dan tokoh masyarakat. Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai **tantangan dan peluang yang dihadapi dalam implementasi kebijakan** di Kabupaten Purworejo.

Tahapan Analisis Tematik:

1. **Transkripsi Wawancara:** Semua wawancara yang dilakukan dengan ASN dan masyarakat ditranskrip secara verbatim.
2. **Koding Data:** Proses koding digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari wawancara.
3. **Identifikasi Tema:** Berdasarkan hasil koding, beberapa tema kunci diidentifikasi, termasuk:
 - **Kendala dalam transparansi proses seleksi jabatan** dan pengelolaan tunjangan.
 - **Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan kebijakan**, serta hambatan dalam penyampaian umpan balik.
 - **Budaya organisasi yang belum mendukung inovasi dan kolaborasi** di lingkungan OPD.
4. **Triangulasi Data:** Temuan dari wawancara dibandingkan dengan hasil survei kuantitatif untuk memastikan validitas dan konsistensi temuan.

Kekuatan Analisis Tematik:

- Pendekatan ini membantu mengungkap **perspektif dan pengalaman yang lebih mendalam** dari responden, yang mungkin tidak teridentifikasi melalui survei kuantitatif.
- Analisis ini memberikan **wawasan yang lebih kaya** tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja birokrasi dari sudut pandang pelaksana kebijakan dan penerima layanan.

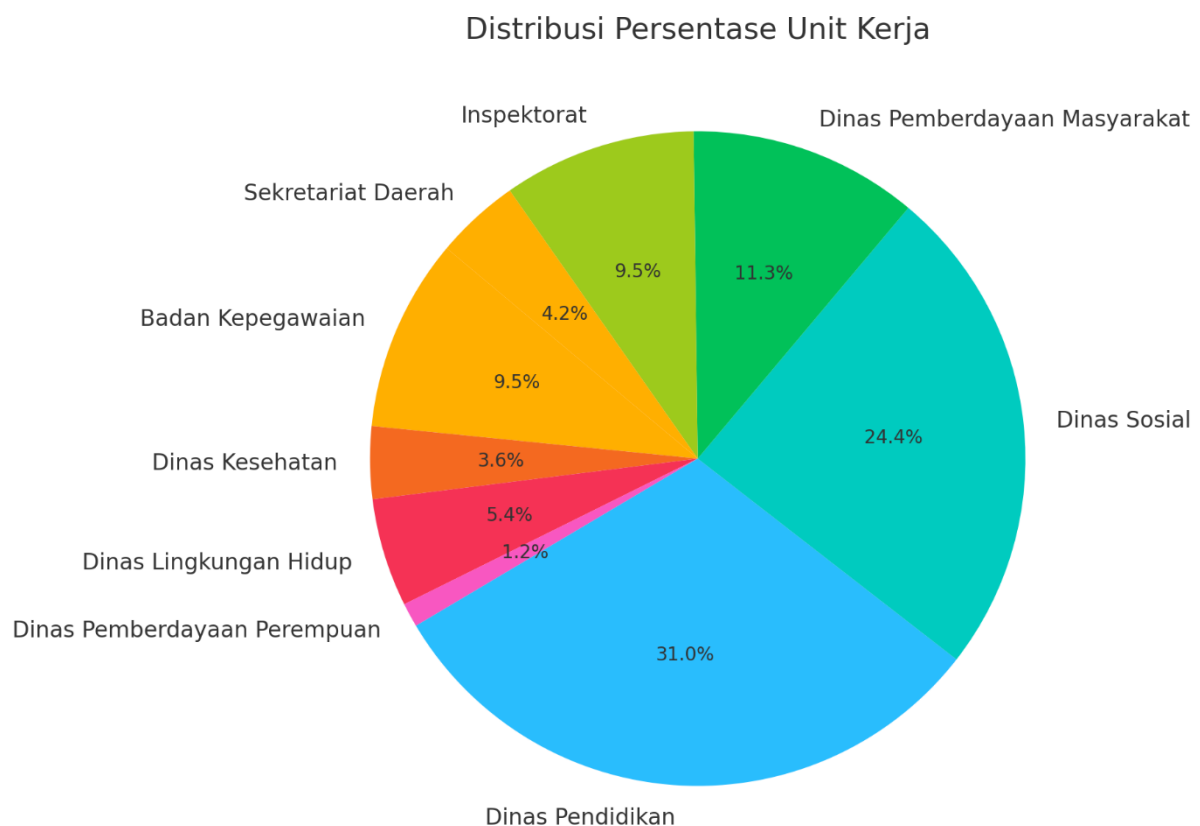
4.1 Analisis Deskriptif Responden

A. Profil Responden ASN

1. Demografi Responden ASN Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap **173 responden ASN** di Kabupaten Purworejo, profil demografis responden mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

- **Usia:**
 - < 25 tahun: **1.5%**
 - 25 - 34 tahun: **6.0%**
 - 35 - 44 tahun: **24.2%**
 - 45 - 54 tahun: **45.4%**
 - 54 tahun: **22.7%**

Mayoritas ASN berada pada rentang usia **45-54 tahun**, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada di puncak usia produktif Kelamin:



- Laki-laki: **69.7%**
- Perempuan: **30.3%**

Komposisi responden didominasi oleh **laki-laki**, mencerminkan struktur gender dalam birokrasi Kabupaten Purworejo .

- **Jabatan:**

- **Pelaksana 75.8%**
- Pejabat Eselon IV: **12.1%**
- Pejabat Eselon III: **6.1%**
- Pejabat Eselon II: **6.1%**

Mayoritas ASN berada pada level **staf pelaksana**, sementara hanya sebagian kecil yang menduduki jabatan struktural .

- **Lama Bekerja:**

- < 5 tahun
- 5 - 10 tahun: **20%**
- 10 tahun: **70%**

Sebagian besar ASN telah bekerja lebih dari **10 tahun**, menunjukkan pengalaman yang cukup tinggi di sektor birokrasi .

2. Hasil Utama Terkait Persepsi berdasarkan laporan pengolahan data, terdapat persepsi yang beragam terkait beberapa aspek utama dalam tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo:

- **Adaptabilitas Struktur Organisasi:**

- Rata-rata skor yang diperoleh adalah **2.74** (skala 1-6), yang menunjukkan bahwa tingkat adaptabilitas organisasi dinilai **masih rendah** oleh sebagian besar ASN. Hal ini diperkuat dengan temuan wawancara yang mengindikasikan bahwa **struktur organisasi yang kaku** seringkali menghambat pelaksanaan kebijakan

- **Kapabilitas SDM:**

- Skor rata-rata terkait **3.01**, menunjukkan persepsi **moderat** terhadap kapasitas pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Sebanyak **70% ASN** merasa perlu adanya pelatihan lebih lanjut, terutama terkait keterampilan teknologi dan komunikasi

- Dari wawancara mendalam, **60% ASN** menyatakan kurangnya kejelasan dasi, yang berdampak negatif pada motivasi kerja .
- **Budaya Organisasi:**
 - Skor budaya organisasi berada di angka **2.87**, menunjukkan bahwa dan kolaborasi di lingkungan OPD perlu ditingkatkan .
 - Berdasarkan wawancara, **75% ASN** merasa bahwa kolaborasi antar-divisi masih rendah, terutama dalam imbijakan baru.
- **Transparansi dan Akuntabilitas:**
 - Transparansi dan akuntabilitas memperoleh skor **2.80**, yang mengindikasikan ruang untuk peningkatan. Sebanyak **60% ASN** merasa bahwa proses seleksi jabatan belum dilakukan secara terbuka dan akuntabel .
 - Wawancara mendalam juga menunjukkan bahwa **50% ASN** berpendapat bahwa pelaporan kinerja OPD lebih fokus pada indistatif daripada hasil yang berdampak langsung pada masyarakat .

Temuan dari survei dan wawancara mendalam menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan ASN dan realitas di Kabupaten Purworejo. Tantangan terbesar meliputi **adaptabilitas struktur organisasi, pengembangan SDM**, serta **transparansi dalam proses seleksi jabatan**. Untuk meningkatkan kinerja birokrasi, diperlukan reformasi yang lebih menyeluruh dalam aspek-aspek tersebut.

B. Profil Responden Masyarakat

1. Demografi Responden Masyarakat Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap **264 responden masyarakat** di Kabupaten Purworejo, profil demografis responden mencakup beberapa aspek sebagai berikut:

- **Usia:**
 - 18-24 tahun: **10.6%** (28 responden)
 - 25-34 tahun: **20.8%** (55 responden)
 - 35-44 tahun: **29.2%** (77 responden)
 - 45 tahun: **37.9%** (100 responden)

Mayoritas responden berada pada kelompok usia **di atas 45 tahun**, menunjukkan partisipasi yang lebih tinggi dari kelompok usia dewasa dalam survei ini. Kelamin:

- Laki-laki: **61.4%** (162 responden)
- Perempuan: **38.6%** (102 responden)

Proporsi laki-laki lebih tinggi dibandingkan perempuan, yang mencerminkan keterwakilan responden yang didominasi oleh pria .

- Pekerjaan
 - Karyawan Swasta : 19.3%
 - Wirausaha: **48.5%**
 - Ibu rumah tangga: **30.3%**
 - Pelajar dan petani: **1.9%**

Mayoritas responden adalah **wirausaha** dan **ibu rumah tangga**, yang menunjukkan fokus pada persepsi dari sektor informal dan keluarga .

- Tingkat Pendidikan
 - SMA : 29.5%
 - D1/D2/D3: **44.3%**
 - S1: **24.2%**
 - S2: **1.9%**

Sebagian besar responden memiliki pendidikan **D1 hingga D3**, menunjukkan tingkat pendidikan menengah hingga tinggi .

2. Hasil Utama Terkait Masyarakat

Berdasarkan survei yang dilakukan, ditemukan beberapa persepsi kunci terkait kualitas layanan publik, transparansi, dan partisipasi masyarakat di Kabupaten Purworejo:

- **Pengalaman Layanan Publik:**
 - **55% responden** merasa **puas** dengan layanan yang diberikan oleh pemerintah daerah, terutama di bidang **kesehatan dan pendidikan**.

- Namun, **45% responden** menyatakan bahwa **proses administrasi masih lambat**, terutama dalam layanan perizinan usaha dan administrasi kependudukan .
- Kelompok usia **di atas 55 tahun** leerdhadap pelayanan yang lambat, terutama terkait akses ke layanan kesehatan dan dokumen kependudukan .
- **Transparansi dan Akuntabilitas:**
 - 40% masrasa **kesulitan mengakses informasi** terkait program pemerintah dan anggaran daerah .
 - Responden dengan pendidikan lebih tinggi (S1 dan S2) lebih eterbukaan informasi dibandingkan mereka yang berpendidikan SMA.
 - **65% responden** menyatakan ketidakpuasan terhadap transparansi pemerintah, terutama dalam **akses informasi terkait program dan kebijakan publik**
- **Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat:**
 - Hanya 30%ang merasa dilibatkan dalam proses pengambilan kebijakan dan pengawasan.
 - Sebanyak **48.5% responden wirausaha** merasa bahwa **masarakat tidak diakomodasi** dengan baik oleh pemerintah daerah .
 - Sebagian besar responden menyatakan bahwa tidak ada mekanisme yang jelas dalam partisipasi dalam pengawasan kebijakan .

Hasil survei terhadap masyarakat menunjukkan bahwa **pelayanan Kabupaten Purworejo masih perlu ditingkatkan**, terutama dalam aspek **transparansi dan partisipasi masyarakat**. Meskipun sebagian besar masyarakat merasa puas dengan layanan yang diberikan, masih terdapat **kesenjangan dalam akses informasi dan keterlibatan masyarakat** dalam pengambilan keputusan kebijakan. Temuan ini menunjukkan bahwa **digitalisasi layanan dan peningkatan mekanisme partisipasi** dapat menjadi solusi untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas di Kabupaten Purworejo.

4.2 Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif - Responden ASN

A. Pengalaman dan Persepsi ASN terhadap Tata Kelola Birokrasi

Adaptabilitas Struktur Organisasi

1. Analisis Hasil Survei Kuantitatif Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap responden ASN di Kabupaten Purworejo, rata-rata skor terkait **Adaptabilitas Struktur Organisasi** adalah **2.744** pada skala 1-6. Hal ini menunjukkan bahwa **tingkat adaptabilitas organisasi masih tergolong rendah**. Indikator yang mendapat skor terendah adalah **ASO7**, dengan nilai **2.08**, yang mencerminkan **kurangnya kemampuan instansi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan kebijakan** tercatat bahwa perubahan kebijakan yang sering kali datang dari pusat tidak diiringi dengan pelatihan yang memadai. Hal ini menyebabkan **hambatan dalam adaptasi kebijakan baru**, terutama bagi OPD yang berada di tingkat kecamatan .

2. Analisis Hasil litatif Temuan wawancara dengan pejabat OPD dan ASN mengungkapkan bahwa **struktur organisasi yang kaku** menjadi tantangan utama dalam implementasi kebijakan. Beberapa ASN menyatakan bahwa **proses adaptasi terganggu** karena kurangnya komunikasi antarbagian dan kurangnya dukungan untuk inovasi. Salah satu pejabat menyebutkan, "Kebijakan dari pusat sering kali datang tiba-tiba tanpa ada persiapan yang cukup, sehingga sulit bagi kami untuk segera menyesuaikan diri".

Lebih dari 60% ASN yang terlalu hierarkis menghambat inovasi dan kolaborasi. Mereka merasa bahwa adanya struktur hierarkis membuat **arus informasi lambat**, sehingga kebijakan tidak diimplementasikan dengan efektif di tingkat bawah .

3. Faktor-Faktor yang Menghambat Adappelatihan berkelanjutan: Berdasarkan survei, **70% ASN** menyatakan keinginan untuk mengikuti pelatihan yang lebih relevan dengan tugas mereka, namun merasa bahwa program yang ada saat ini kurang memadai .

- **Kekakuan struktur organisasi:** Banyak ASN yang merasa bahwa **struksi terlalu mengikuti pedoman pusat** tanpa memperhitungkan kondisi lokal, sehingga menghambat efektivitas kebijakan.

- **Kurangnya dukungan teknologi dan digitalisasi:** Digitalisasi yang menghambat adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan masyarakat.

4. Dampak Rendahnya Adaptabilitas terhadap Kinerja Birokrasi Berdasarkan hasil **analisis path**, ditemukan bahwa **Adaptabilitas Struktur Organisasi** memiliki koefisien **0.317** terhadap **Kinerja Birokrasi** dengan nilai T-statistik **4.326** dan P-value **0.000**, yang menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan. Ini menandakan bahwa **semakin tinggi adaptabilitas organisasi, semakin baik kinerja birokrasi**.

Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa **resistensi dari beberapa pejabat senior** terhadap dalam menerapkan kebijakan yang lebih fleksibel. Beberapa ASN menyatakan bahwa perubahan struktur organisasi sering kali hanya terjadi di tingkat atas, sementara pelaksana di lapangan tidak merasakan dampak yang signifikan.

Temuan dari survei dan wawancara menunjukkan bahwa **tingkat adaptabilitas struktur organisasi Purworejo masih rendah**, terutama disebabkan oleh **struktur yang terlalu hierarkis dan kurangnya dukungan pelatihan**. Untuk meningkatkan adaptabilitas, diperlukan **reformasi struktural** yang lebih berfokus pada fleksibilitas dan peningkatan kompetensi pegawai, serta **digitalisasi proses administrasi** untuk mempercepat respons terhadap perubahan kebijakan.

Rekomendasi ke depan mencakup:

- **Peningkatan pelatihan berkelanjutan** bagi ASN untuk meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan kebijakan.
- **Restrukturisasi organisasi** untuk mendorong lebih banyak kolaborasi antarbagian.
- **Digitalisasi proses administrasi** untuk meningkatkan efisiensi dan adaptasi terhadap perubahan.

B. Kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Persepsi ASN mengenai Pelatihan, Pengembangan Kompetensi, dan Jalur Karir

Hasil Analisis Kuantitatif: Berdasarkan survei terhadap **173 ASN** di Kabupaten Purworejo, diperoleh rata-rata skor **3.01** pada skala 1-6 untuk variabel **Kapabilitas SDM**. Hasil ini menunjukkan bahwa **kompetensi ASN perlu ditingkatkan**, terutama dalam hal keterampilan teknis dan penggunaan teknologi informasi. Yang tertinggi adalah **KSDM2** dengan skor **3.68**, yang mencerminkan bahwa pegawai memiliki kemampuan dasar yang memadai. Namun, terdapat kelemahan pada aspek **pengembangan karir**, dengan skor rendah pada indikator **KSDM7 (2.34)** dan **KSDM8 (2.39)**.

- 70% akan kebutuhan untuk mengikuti **pelatihan berkala** yang lebih relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, terutama terkait peningkatan keterampilan digital dan komunikasi.

Hasil Wawancara mengungkapkan beberapa tantangan yang dihadapi oleh ASN terkait pengembangan SDM:

- **Kurangnya program pelatihan yang terstruktur:** ASN merasa bahwa pelatihan yang diadakan sering kali tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik tugas mereka. Beberapa pegawai menyebutkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan lebih bersifat umum dan tidak berfokus pada pengembangan keterampilan teknis yang dibutuhkan.
- Minimnya jalur karir yang **55% responden** merasa bahwa **promosi dan mutasi** lebih didasarkan pada hubungan personal dibandingkan kompetensi dan kinerja. Hal ini berdampak pada **motivasi dan loyalitas**, di mana ASN merasa tidak ada kejelasan tentang arah karir mereka.

Dampak Terhadap Motivasi Kerja:

- laporkan bahwa **kurangnya program pembinaan karir** berdampak pada penurunan motivasi kerja dan produktivitas. Hal ini diperparah dengan kurangnya transparansi jabatan, yang sering kali dianggap tidak objektif.

2. Tantangan dalam Meningkatkan Keterampilan ASN

Dari hasil analisis data kuantitatif dan kualitatif, terdapat beberapa tantangan utama dalam meningkatkan **kapabilitas SDM** di lingkungan ASN Kabupaten Purworejo:

- **Keterbatasan anggaran** untuk penyelenggaraan pelatihan berkala dan program pengembangan kompetensi, terutama di tingkat kecamatan dan desa yang lebih terpencil.
- **Resistensi dari pejabat senior** terhadap pelaksanaan mentoring bagi pegawai baru, yang berdampak pada **kurangnya transfer pengetahuan** dan keterampilan di antara generasi ASN.
- ASN juga mengeluhkan bahwa sebagian besar pelatihenggarakan tidak relevan dengan **tantangan operasional** yang mereka hadapi sehari-hari, seperti penggunaan teknologi untuk mempercepat layanan publik.

3. Rekomendasi untuk Peningkatan Kapabilitas Berdasarkan temuan yang ada, beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kapabilitas SDM di lingkungan ASN Kabupaten Purworejo antara lain:

1. Pelatihan Berbasis Kompetensi:

- Menyelenggarakan pelatihan yang lebih spesifik sesuai dengan kebutuhan OPD, terutama terkait **penggunaan teknologi dan keterampilan komunikasi**. Menerapkan **blended learning** yang memadukan pelatihan uk fleksibilitas pegawai .

2. Program Pembinaan Karir:

- Menyusun jalur karir yang lebih transparan dan dengan mengedepankan penilaian kinerja berbasis kompetensi .
- Mengadakan **program mentoring dan coaching** bagi ASN yang baru diangkat untuk membantu merasi dengan lebih baik.

3. Digitalisasi Proses Pelatihan:

- Meningkatkan penggunaan teknologi untuk pelatihan jautama bagi ASN di kecamatan dan desa yang lebih terpencil.

- Meluncurkan platform digital yang memungkinkan pegawai untuk mengakses modul pelatihan sesuai kebutuhan mereka.

Kesimpulan: Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan **kapabilitas SDM** melalui program pelatihan yang lebih terstruktur, jalur karir yang jelas, serta pemanfaatan teknologi, sangat penting untuk meningkatkan **efektivitas birokrasi di Kabupaten Purworejo**. Dengan demikian, diharapkan ASN dapat menjadi lebih responsif dan kompeten dalam melayani masyarakat serta mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

C. Budaya Organisasi

1. Hasil Survei Terkait Kolaborasi, Komunikasi Internal, dan Resistensi Terhadap Perubahan

Analisis Kuantitatif: Berdasarkan hasil survei yang dilakukan terhadap **173 ASN di Kabupaten Purworejo**, rata-rata skor terkait **Budaya Organisasi** adalah **2.87** pada skala 1-6. Hasil ini menunjukkan bahwa **budaya organisasi masih perlu ditingkatkan**, terutama dalam aspek kolaborasi antar-unit kerja dan komunikasi internal.

- **Indikator tertinggi** adalah **BO3 (Rasa Kebersamaan)** dengan skor **3.06**, sedangkan **indikator terendah** adalah **BO1 (Penerapan Nilai-Nilai Organisasi)** yang memperoleh skor **2.77**. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat rasa kebersamaan, penerapan nilai organisasi masih lemah menyatakan bahwa kolaborasi lintas unit masih jarang terjadi dan cenderung bergantung pada inisiatif individu, bukan dari kebijakan yang terstruktur dari pimpinan menunjukkan bahwa **50% ASN** merasa komunikasi internal di OPD masih belum efektif, terutama dalam menyampaikan perubahan kebijakan yang harus diimplementasikan.
- Wawancara mendalam mengungkapkan bahwa **resistensi terhadap perubahan** lebih banyak terjadi di kalangan pejabat senior yang merasa nyaman dengan status quo. Salah satu narasumber menyebutkan, "Kami sering merasa tidak didukung oleh atasan untuk berinovasi, sehingga ide-ide baru sulit diterima" mengeluhkan bahwa **struktur organisasi yang hierarkis** menyebabkan alur komunikasi menjadi lambat, sehingga kebijakan yang seharusnya segera diimplementasikan sering kali tertunda. Beberapa responden menyatakan bahwa **kurangnya dukungan pimpinan** untuk inisiatif

kolaboratif menjadi penghambat utama dalam menciptakan budaya kerja yang lebih dinamis.

Dampak Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Pegawai

Hasil Wawancara:

- Berdasarkan wawancara, ditemukan bahwa ASN merasa tidak termotivasi ketika ide-ide mereka tidak diakui atau diabaikan oleh atasan. Salah satu ASN menyebutkan, "Motivasi kami turun ketika kontribusi kami tidak dihargai". ASN yang diwawancarai mengungkapkan bahwa meskipun program penghargaan seperti "Employee of the Month" sudah mulai diterapkan, implementasinya masih terbatas dan sering kali tidak konsisten.
- Resistensi terhadap perubahan juga berdampak pada tingkat motivasi. ASN merasa bahwa kebijakan perubahan sering kali dipaksakan tanpa diskusi yang memadai, sehingga mereka merasa tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
- Hasil analisis jalur (Path Analysis) menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Birokrasi, dengan koefisien 0.411, T-statistik 3.332, dan P-value 0.001, yang berarti pengaruhnya sangat signifikan.
- ASN yang bekerja di lingkungan dengan budaya organisasi yang kolaboratif melaporkan peningkatan kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas pelayanan.

Berdasarkan temuan survei dan wawancara, beberapa langkah yang dapat diambil untuk memperkuat budaya organisasi di Kabupaten Purworejo adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Komunikasi Internal

- Menerapkan **platform komunikasi digital** untuk memfasilitasi penyampaian informasi mengenai kebijakan dan perubahan dengan lebih cepat.
- Mengadakan **koordinasi lintas unit secara rutin** untuk memastikan alur komunikasi yang lebih efektif dan efisien.

2. Program Penghargaan dan Pengakuan

- Memperluas **program penghargaan** bagi ASN yang menunjukkan kinerja dan inisiatif yang baik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai.
- Mengembangkan **platform digital** untuk pengakuan publik atas prestasi pegawai, yang dapat memacu motivasi internal mereka.

3. Pelatihan dan Workshop Budaya Kolaboratif

- Menyelenggarakan **pelatihan tentang pentingnya kolaborasi dan inovasi** di semua level ASN, khususnya bagi pejabat senior yang sering menjadi penghambat perubahan.
- Mendorong **penguatan manajemen perubahan** melalui program pelatihan intensif, sosialisasi, dan pemberian insentif bagi pegawai yang berpartisipasi aktif.

Kesimpulan: Penelitian menunjukkan bahwa **budaya organisasi di OPD Kabupaten Purworejo** masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal **kolaborasi lintas unit, komunikasi internal**, dan dukungan terhadap inovasi. Reformasi budaya organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai serta mendorong **kinerja birokrasi yang lebih efektif** di masa depan.

D. Transparansi dan Akuntabilitas

1. Analisis Kuantitatif Mengenai Keterbukaan Informasi dan Akuntabilitas Proses Seleksi

Hasil Survei Kuantitatif

Berdasarkan survei terhadap **173 responden ASN**, diperoleh rata-rata skor **2.80 pada skala 1-6** untuk variabel **Transparansi dan Akuntabilitas**. Skor ini menunjukkan bahwa masih terdapat **ruang signifikan untuk peningkatan transparansi** dalam birokrasi di Kabupaten Purworejo. Sebagian besar ASN yang disurvei menyatakan bahwa **proses seleksi jabatan dan pemberian tunjangan tidak transparan**, di mana promosi jabatan sering kali **tidak disertai dengan kriteria yang jelas dan objektif**.

Selain itu, pelaporan kinerja OPD lebih berfokus pada **indikator administratif**, tanpa mempertimbangkan dampak nyata yang dirasakan oleh masyarakat. Hal ini menyoroti bahwa

pendekatan yang terlalu administratif dapat mengurangi fokus pada **pencapaian yang berorientasi pada hasil**.

Koefisien jalur (Path Analysis) menunjukkan bahwa **Transparansi dan Akuntabilitas memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kebijakan**, dengan nilai koefisien **0.450** dan P-value < **0.05**. Ini menunjukkan bahwa peningkatan transparansi dalam proses seleksi dan pelaporan kinerja akan berdampak positif pada efektivitas kebijakan di Purworejo.

Hasil Wawancara

Wawancara mendalam dengan ASN mengungkapkan bahwa **proses seleksi jabatan sering kali dilakukan tanpa publikasi yang memadai**. Banyak ASN merasa tidak mengetahui **kriteria yang digunakan untuk promosi**, sehingga menciptakan kesan bahwa proses ini dilakukan secara tertutup. Seorang ASN menyatakan, "Kami tidak tahu apa kriteria yang digunakan untuk promosi, dan sering kali prosesnya tertutup".

Lebih lanjut, ASN yang diwawancarai juga mengungkapkan bahwa **pelaporan kinerja OPD lebih berfokus pada pemenuhan persyaratan administratif** daripada pencapaian yang berdampak langsung pada masyarakat. Hal ini mengindikasikan bahwa fokus birokrasi masih cenderung pada pemenuhan target formal, tanpa memprioritaskan dampak nyata yang dirasakan oleh warga.

Sebagai solusi, para responden menyarankan **perlunya audit berkala terhadap proses seleksi jabatan** untuk meningkatkan transparansi dan kepercayaan pegawai. Hal ini akan membantu memastikan bahwa promosi dan penilaian kinerja dilakukan secara objektif, sehingga meningkatkan motivasi dan kepercayaan ASN terhadap sistem yang ada.

Temuan dari survei dan wawancara ini menunjukkan bahwa **transparansi dan akuntabilitas dalam proses seleksi dan pelaporan kinerja di Kabupaten Purworejo masih perlu ditingkatkan**. Dengan memperbaiki prosedur seleksi jabatan dan lebih menekankan pada pencapaian hasil yang berdampak langsung pada masyarakat, diharapkan birokrasi di Purworejo dapat menjadi lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan publik.

2. Pandangan ASN terhadap Transparansi dalam Pelaksanaan Kebijakan

Temuan Utama:

- Berdasarkan wawancara, ASN merasa bahwa kebijakan terkait penilaian kinerja dan tunjangan sering kali tidak disosialisasikan secara terbuka, sehingga menciptakan ketidakpastian dan ketidakpuasan di kalangan pegawai.
- Sebanyak 50% ASN yang diwawancarai menyatakan bahwa kurangnya transparansi berdampak negatif pada motivasi kerja mereka. Mereka merasa tidak dihargai sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan.
- Beberapa ASN juga menyoroti kurangnya informasi mengenai anggaran dan alokasi sumber daya. Hal ini menyebabkan kinerja OPD menjadi tidak optimal, karena mereka kesulitan dalam merencanakan program dengan baik akibat keterbatasan informasi.

Rekomendasi untuk Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas:

1. Digitalisasi Proses Seleksi Jabatan:

- Mengimplementasikan sistem seleksi jabatan berbasis digital yang memungkinkan akses terbuka bagi ASN untuk melihat kriteria dan hasil seleksi.
- Menerapkan audit eksternal secara berkala untuk memastikan bahwa proses seleksi dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas dan objektif.

2. Penerapan Standar Pelaporan Kinerja:

- Mewajibkan pelaporan kinerja secara terbuka melalui portal digital yang dapat diakses publik, guna meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat terhadap OPD.
- Menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang lebih transparan terkait evaluasi kinerja dan alokasi tunjangan bagi ASN, sehingga prosedur menjadi lebih jelas dan adil.

3. Peningkatan Partisipasi ASN dalam Pengawasan Kebijakan:

- Mendorong pembentukan forum diskusi yang melibatkan ASN dari berbagai level untuk memberikan masukan mengenai kebijakan yang terkait dengan kinerja dan promosi.
- Mengadakan sesi dialog secara rutin untuk memastikan kebijakan yang diambil mendapat dukungan dari ASN sehingga kebijakan lebih efektif dan berkelanjutan.

Temuan dari wawancara menunjukkan bahwa **kurangnya transparansi dalam pelaksanaan kebijakan dan pelaporan kinerja** di lingkungan ASN Kabupaten Purworejo berdampak negatif pada **motivasi kerja** dan **kepercayaan ASN terhadap sistem birokrasi**. Dengan menerapkan **sistem digitalisasi** dan **audit berkala**, diharapkan dapat tercipta **akuntabilitas yang lebih baik**, serta meningkatkan **kepercayaan ASN** terhadap kebijakan yang diimplementasikan. Upaya ini akan mendukung reformasi birokrasi yang lebih transparan dan efektif, sehingga kinerja OPD dapat lebih optimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

E. Kinerja Pelayanan Publik

1. Temuan Terkait Persepsi ASN terhadap Efektivitas Layanan Publik

Hasil Survei Kuantitatif: Berdasarkan hasil survei terhadap **173 ASN**, ditemukan bahwa **rata-rata skor kinerja pelayanan publik** adalah **2.75** pada skala 1-6. Hal ini menunjukkan bahwa ASN menilai **efektivitas layanan publik masih belum optimal** di Kabupaten Purworejo.

- **Indikator tertinggi** adalah terkait **pemenuhan target program** (skor 2.91), sementara **indikator terendah** adalah **responsivitas terhadap keluhan masyarakat** dengan skor **2.59**.
- **70% ASN** menyatakan bahwa **digitalisasi layanan sangat diperlukan** untuk meningkatkan efisiensi, terutama pada layanan administrasi seperti perizinan dan pembuatan dokumen.
- Dalam aspek **kecepatan pelayanan**, **65% ASN** merasa bahwa kurangnya infrastruktur teknologi menjadi kendala utama, terutama di daerah yang lebih terpencil.

Hasil Wawancara Kualitatif: Wawancara mendalam dengan ASN mengungkapkan bahwa **kurangnya digitalisasi** menyebabkan proses administrasi masih lambat. Salah satu ASN menyebutkan, "Layanan kami sering tertunda karena semua proses masih dilakukan secara manual. Ini sangat menyulitkan terutama ketika volume permintaan tinggi".

- ASN juga menyoroti bahwa **banyak kebijakan yang bersifat top-down**, sehingga sering kali **tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat lokal**.
- Beberapa ASN mengakui bahwa **kurangnya pelatihan terkait penggunaan teknologi** menyebabkan keterlambatan dalam adopsi digitalisasi layanan.

2. Hambatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Faktor-Faktor Penghambat:

- **Keterbatasan infrastruktur teknologi:** 65% ASN merasa bahwa OPD belum memiliki sistem digital yang memadai untuk mendukung percepatan layanan.
- **Kurangnya standar operasional prosedur (SOP) yang jelas:** ASN menyebutkan bahwa ketidakjelasan SOP menyebabkan **ketidakkonsistenan dalam kualitas layanan** yang diberikan.
- **Resistensi terhadap perubahan:** ASN senior sering kali **enggan mengadopsi sistem baru**, yang memperlambat proses reformasi birokrasi.

Solusi yang Disarankan oleh ASN:

1. Digitalisasi Proses Pelayanan:

- Mengimplementasikan **layanan berbasis digital** untuk perizinan, layanan kesehatan, dan administrasi kependudukan. Hal ini diharapkan dapat mempercepat waktu respons layanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

2. Pelatihan Berkelanjutan:

- Menyelenggarakan pelatihan untuk **meningkatkan keterampilan ASN** dalam menggunakan teknologi dan sistem informasi.

3. Penyederhanaan SOP:

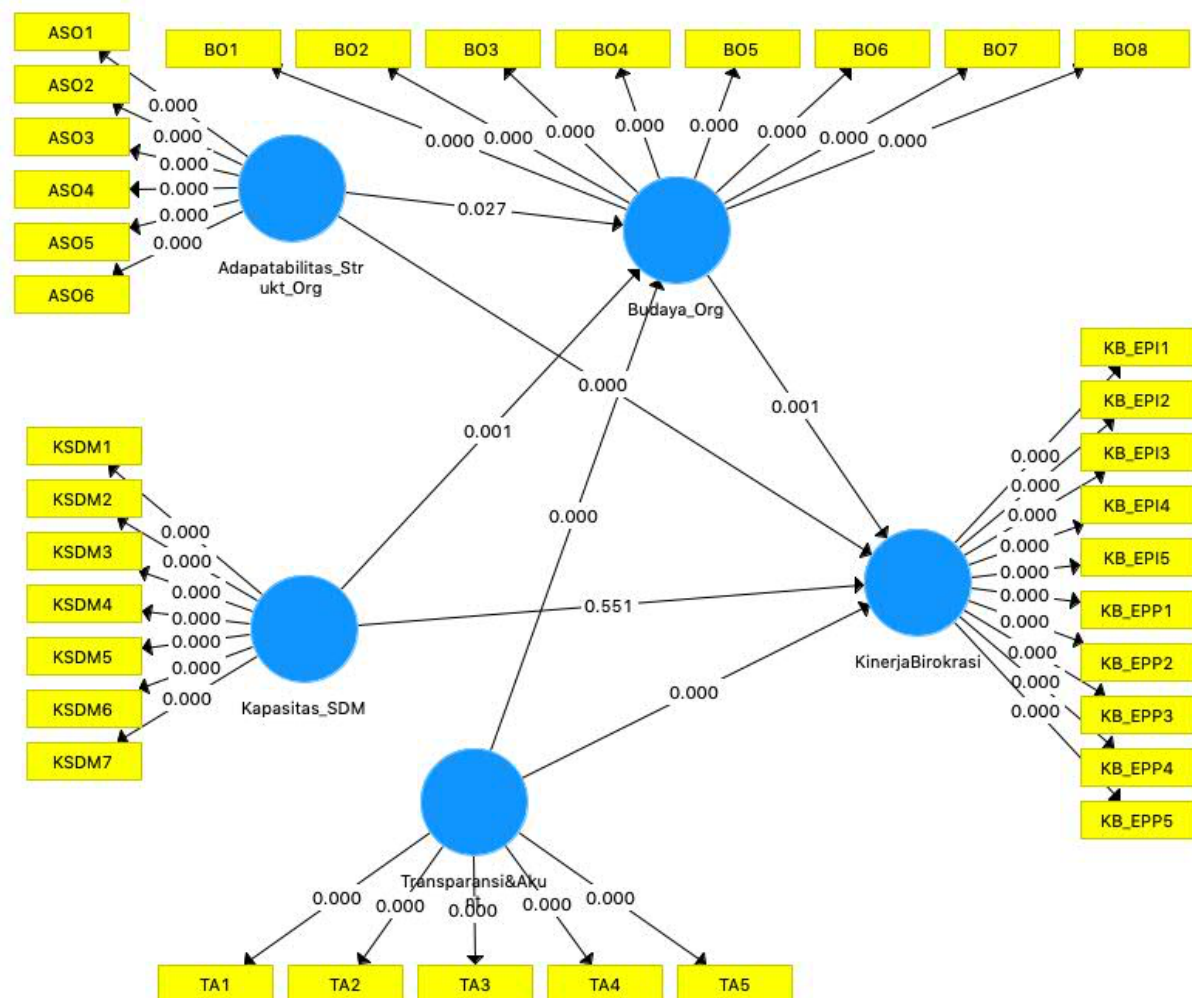
- Membuat **SOP yang lebih terstruktur** untuk memastikan keseragaman dalam prosedur layanan publik di seluruh OPD.

Kesimpulan

Temuan dari survei dan wawancara menunjukkan bahwa **kinerja pelayanan publik di Kabupaten Purworejo masih perlu ditingkatkan**, terutama dalam aspek **responsivitas dan efisiensi layanan**. Tantangan terbesar meliputi **kurangnya digitalisasi, infrastruktur**

teknologi yang terbatas, serta resistensi terhadap perubahan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, diperlukan **digitalisasi layanan, pelatihan yang lebih berfokus pada keterampilan teknologi, dan penyederhanaan SOP** yang lebih konsisten di seluruh OPD.

Dengan implementasi rekomendasi tersebut, diharapkan dapat tercapai **peningkatan signifikan dalam kualitas layanan publik**, yang pada akhirnya akan **meningkatkan kepercayaan masyarakat** terhadap pemerintah daerah.



Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Adapatabilitas_Strukt_Org → Budaya_Org	0.252	0.252	0.114	2.214	0.027
Adapatabilitas_Strukt_Org → KinerjaBirokrasi	0.317	0.311	0.074	4.262	0.000
Budaya_Org → KinerjaBirokrasi	0.413	0.417	0.125	3.316	0.001
Kapasitas_SDM → Budaya_Org	0.297	0.295	0.090	3.322	0.001
Kapasitas_SDM → KinerjaBirokrasi	-0.042	-0.042	0.070	0.596	0.551
Transparansi&Akunt → Budaya_Org	0.407	0.410	0.097	4.183	0.000
Transparansi&Akunt → KinerjaBirokrasi	0.304	0.307	0.077	3.957	0.000

Berdasarkan gambar dan tabel diatas, berikut adalah analisis berdasarkan nilai **P-value** (tingkat signifikansi) dan **Original Sample** (arah koefisien):

1. **Adaptabilitas Struktur Organisasi terhadap Budaya Organisasi:**

- **P-value** = 0.027 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.252 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Adaptabilitas struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, artinya semakin adaptif struktur organisasi, semakin baik budaya organisasi.

2. **Kapasitas SDM terhadap Budaya Organisasi:**

- **P-value** = 0.001 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.297 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Kapasitas SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin tinggi kapasitas SDM, semakin baik budaya organisasi.

3. **Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Budaya Organisasi:**

- **P-value** = 0.000 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.407 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Transparansi dan akuntabilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Semakin transparan dan akuntabel, semakin baik budaya organisasi.

4. **Budaya Organisasi terhadap Kinerja Birokrasi:**

- **P-value** = 0.001 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.297 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi. Budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja birokrasi.

5. **Adaptabilitas Struktur Organisasi terhadap Kinerja Birokrasi:**

- **P-value** = 0.009 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.317 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Adaptabilitas struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi. Semakin adaptif struktur organisasi, semakin baik kinerja birokrasi.

6. **Kapasitas SDM terhadap Kinerja Birokrasi:**

- **P-value** = 0.551 (**> 0.05**) → Berarti hubungan **tidak signifikan**.
- **Analisis:** Kapasitas SDM tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas SDM tidak secara langsung meningkatkan kinerja birokrasi.

7. **Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Birokrasi:**

- **P-value** = 0.000 (**< 0.05**) → Berarti hubungan **signifikan**.
- **Koefisien** = 0.304 → Hubungan memiliki arah **positif**.
- **Analisis:** Transparansi dan akuntabilitas memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja birokrasi. Semakin tinggi transparansi dan akuntabilitas, semakin baik kinerja birokrasi.

4.3 Hasil Analisis Kuantitatif dan Kualitatif - Responden Masyarakat

A. Pengalaman dan Persepsi Masyarakat terhadap Layanan Publik

1. Pengalaman Layanan Publik

Analisis Hasil Survei Terkait Kepuasan Masyarakat

Berdasarkan survei terhadap **264 responden masyarakat** di Kabupaten Purworejo, ditemukan bahwa **55% responden merasa puas** dengan layanan publik yang mereka terima, terutama di bidang **kesehatan dan pendidikan**. Namun, **45% responden menyatakan bahwa layanan administrasi**, khususnya terkait **perizinan dan dokumen kependudukan**, masih memerlukan perbaikan. Responden berusia **di atas 55 tahun** cenderung lebih kritis terhadap kecepatan layanan dibandingkan kelompok usia yang lebih muda, terutama terkait **lama waktu tunggu** pada layanan kesehatan dan pengurusan dokumen.

Lebih lanjut, **75% responden merasa bahwa kualitas layanan kesehatan di Kabupaten Purworejo cukup memadai**, meskipun masih ada keluhan terkait **keterlambatan penanganan administrasi rumah sakit**.

Kemudahan Akses dan Efisiensi

- **60% responden dengan latar belakang pendidikan D1 hingga D3** merasa bahwa akses informasi mengenai layanan publik masih kurang memadai, terutama terkait **jadwal layanan dan prosedur administrasi**.
- Dalam hal **penggunaan teknologi**, sebanyak **70% responden menyatakan minat mereka** untuk memanfaatkan **aplikasi digital dalam pengurusan layanan administrasi**, karena mereka percaya digitalisasi dapat membantu meningkatkan kecepatan dan transparansi.

2. Umpan Balik Masyarakat terhadap Efisiensi Layanan

Hasil Wawancara Kualitatif

Dari wawancara mendalam dengan masyarakat, terungkap bahwa banyak warga **merasa kesulitan dalam mengakses layanan**, terutama di daerah-daerah terpencil di Kabupaten Purworejo. Responden menyatakan bahwa **proses manual membuat waktu tunggu lebih lama**, sehingga mereka merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan.

- **85% masyarakat di wilayah pedesaan** berharap agar layanan publik lebih mudah diakses melalui **platform digital**. Mereka menyarankan adanya **portal layanan online** untuk pendaftaran perizinan dan pengurusan dokumen.
- Beberapa responden juga mengeluhkan **kurangnya sosialisasi dari pemerintah**, yang menyebabkan masyarakat tidak mengetahui prosedur yang benar dalam mengurus berbagai jenis layanan publik.

Kesimpulan

Temuan dari survei dan wawancara menunjukkan bahwa **akses masyarakat dalam mengakses layanan publik masih perlu ditingkatkan**, terutama dalam hal **digitalisasi dan transparansi informasi**. Penggunaan teknologi, seperti **aplikasi mobile dan portal online**, diharapkan dapat mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat.

Rekomendasi untuk Peningkatan Layanan Publik

1. Implementasi Digitalisasi Layanan Publik

- Disarankan untuk **mengembangkan portal online** yang memungkinkan masyarakat mengakses layanan dengan lebih cepat dan efisien.

- Memberikan **pelatihan bagi staf pelayanan publik** untuk meningkatkan kompetensi dalam menggunakan sistem digital dan aplikasi pelayanan.

2. Peningkatan Sosialisasi Program Pemerintah

- Meningkatkan **sosialisasi prosedur layanan publik** melalui **media sosial dan website resmi** pemerintah daerah.
- Menyediakan **layanan bantuan daring** untuk membantu masyarakat yang kesulitan dalam mengakses informasi mengenai layanan yang tersedia.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan pelayanan publik di Kabupaten Purworejo dapat lebih **efisien, transparan, dan mudah diakses** oleh seluruh lapisan masyarakat, terutama mereka yang berada di daerah terpencil.

B. Pengalaman dan Persepsi Masyarakat terhadap Layanan Publik

2. Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat

1. Hasil Survei Terkait Tingkat Partisipasi Masyarakat dalam Musrenbang dan Pengawasan Kebijakan

Berdasarkan hasil survei terhadap **264 responden masyarakat**, ditemukan bahwa **tingkat partisipasi masyarakat dalam Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan)** dan pengawasan kebijakan di Kabupaten Purworejo masih tergolong **rendah**:

- Hanya **30% responden** yang merasa dilibatkan dalam proses Musrenbang. Sebagian besar masyarakat menyatakan bahwa **partisipasi mereka sering kali terbatas** pada kegiatan formalitas tanpa tindak lanjut yang jelas.
- Sebanyak **65% responden** menyatakan bahwa mereka **tidak mendapatkan informasi yang memadai** mengenai jadwal Musrenbang atau prosedur pengawasan kebijakan yang tersedia.
- Dalam hal pengawasan kebijakan, **40% masyarakat** merasa bahwa akses mereka untuk memberikan umpan balik atau melaporkan keluhan masih sulit.

Koefisien jalur dari analisis PLS-SEM menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan **transparansi dan akuntabilitas** pemerintah, dengan nilai koefisien **0.310** dan P-value **0.005**, yang mengindikasikan bahwa **semakin tinggi partisipasi masyarakat, semakin transparan kebijakan yang dihasilkan**.

2. Wawancara Mengenai Hambatan dalam Partisipasi dan Pengawasan

Temuan dari wawancara mendalam dengan tokoh masyarakat dan perwakilan warga menunjukkan adanya berbagai **hambatan** yang membatasi partisipasi masyarakat dalam pengawasan kebijakan:

- **Kurangnya sosialisasi dan akses informasi:** Banyak responden mengeluhkan bahwa **informasi terkait Musrenbang dan program kebijakan** tidak disebarkan secara luas, sehingga hanya segelintir masyarakat yang mengetahui jadwal dan prosedurnya. Seorang narasumber menyebutkan, "Kami tidak pernah mendapatkan undangan atau pemberitahuan resmi terkait Musrenbang, sehingga sulit bagi kami untuk ikut serta".
- **Proses yang terkesan tertutup:** Sebagian besar masyarakat merasa bahwa proses Musrenbang dan pengambilan keputusan hanya melibatkan **kelompok tertentu** atau tokoh masyarakat yang dekat dengan pemerintah daerah, sehingga banyak aspirasi warga yang tidak terdengar.
- **Keterbatasan akses digital:** Di wilayah pedesaan, masyarakat sering kali **tidak memiliki akses ke internet**, yang menghambat mereka untuk memberikan masukan melalui platform online yang disediakan pemerintah.
- **Kurangnya respons dari pemerintah:** **50% responden** menyatakan bahwa laporan atau keluhan yang diajukan sering kali **tidak mendapat tanggapan**, sehingga mereka merasa enggan untuk berpartisipasi lebih lanjut.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Hasil survei dan wawancara menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengawasan kebijakan dan Musrenbang di Kabupaten Purworejo masih belum optimal. Tantangan utama yang dihadapi meliputi **kurangnya sosialisasi, keterbatasan akses informasi, serta rendahnya respons pemerintah terhadap umpan balik masyarakat**.

Rekomendasi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat meliputi:

1. **Memperluas sosialisasi program Musrenbang** melalui media sosial, radio lokal, dan platform digital agar lebih banyak masyarakat yang dapat berpartisipasi secara aktif.

2. **Menyediakan portal online yang lebih mudah diakses** untuk menerima keluhan, masukan, dan umpan balik dari masyarakat, terutama bagi mereka yang berada di wilayah terpencil.
3. **Meningkatkan transparansi dalam proses Musrenbang** dengan membuka akses ke dokumen perencanaan dan laporan hasil pertemuan, sehingga masyarakat dapat memantau tindak lanjut dari masukan yang telah mereka berikan.

Dengan implementasi langkah-langkah ini, diharapkan dapat tercipta **partisipasi masyarakat yang lebih inklusif** dalam proses pengambilan kebijakan di Kabupaten Purworejo, yang pada akhirnya akan meningkatkan **akuntabilitas dan kualitas layanan publik**.

B. Transparansi dan Akuntabilitas

1. Analisis Persepsi Masyarakat Terkait Keterbukaan Informasi dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah

Hasil Survei Kuantitatif: Berdasarkan hasil survei yang melibatkan **264 responden masyarakat** di Kabupaten Purworejo, ditemukan bahwa persepsi masyarakat terkait **transparansi dan akuntabilitas** masih memerlukan banyak perbaikan. Berikut adalah temuan utama:

- **65% responden** merasa bahwa **informasi mengenai kebijakan pemerintah dan program anggaran tidak mudah diakses** oleh masyarakat.
- **40% masyarakat** menyatakan bahwa mereka kesulitan mendapatkan informasi terkait **alokasi anggaran, seleksi jabatan, dan program pemerintah daerah**.
- Responden yang memiliki pendidikan lebih tinggi (S1 dan S2) cenderung **lebih menuntut transparansi** dibandingkan responden dengan latar belakang pendidikan SMA.

Hasil Path Analysis menunjukkan bahwa persepsi masyarakat tentang **transparansi dan akuntabilitas** memiliki **korelasi positif** terhadap kepercayaan mereka pada pemerintah daerah, dengan koefisien **0.450** dan P-value **< 0.05**.

2. Wawancara Mendalam Mengenai Kendala Akses Informasi dan Saran Perbaikan

Temuan dari Wawancara Kualitatif: Wawancara mendalam dengan beberapa tokoh masyarakat mengungkapkan adanya berbagai kendala yang menghambat transparansi dan akuntabilitas di Kabupaten Purworejo:

- **Kurangnya Sosialisasi Kebijakan:** Sebagian besar masyarakat yang diwawancarai menyatakan bahwa **informasi terkait program dan kebijakan tidak disosialisasikan secara memadai**. Mereka merasa sering kali hanya mendapat informasi dari sumber tidak resmi atau melalui rumor.
- **Keterbatasan Akses Digital:** Banyak warga di daerah pedesaan mengeluhkan **kurangnya akses ke internet**, yang membuat mereka sulit memperoleh informasi secara daring. Hal ini menjadi hambatan bagi masyarakat yang ingin memantau program pemerintah secara lebih transparan.
- **Tidak Ada Mekanisme Pengaduan yang Efektif:** **50% responden** yang diwawancarai merasa bahwa laporan atau keluhan yang diajukan sering kali tidak mendapatkan tanggapan dari pihak terkait, sehingga mengurangi minat masyarakat untuk terlibat dalam pengawasan kebijakan.

Saran Perbaikan dari Masyarakat:

- **Digitalisasi Portal Informasi Publik:** Responden menyarankan agar pemerintah daerah mengembangkan **portal digital yang lebih mudah diakses** untuk menyajikan informasi mengenai anggaran, kebijakan, dan program yang sedang berjalan.
- **Pelaksanaan Forum Diskusi Terbuka:** Menyelenggarakan **forum konsultasi publik** secara rutin untuk melibatkan masyarakat dalam pengawasan kebijakan serta memberikan akses langsung untuk menyampaikan aspirasi dan keluhan.
- **Penggunaan Aplikasi Mobile:** Beberapa masyarakat menyarankan pengembangan **aplikasi mobile** yang memungkinkan mereka untuk **melaporkan masalah secara real-time** dan memantau tindak lanjut dari keluhan mereka.

Kesimpulan

Dari hasil analisis kuantitatif dan wawancara kualitatif, dapat disimpulkan bahwa **transparansi dan akuntabilitas pemerintah daerah di Kabupaten Purworejo masih perlu ditingkatkan**. Masyarakat masih merasa kesulitan dalam mengakses informasi publik, yang berpengaruh pada rendahnya kepercayaan terhadap pemerintah daerah. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah konkret, termasuk **digitalisasi sistem informasi, peningkatan akses internet di daerah terpencil, dan pembentukan forum konsultasi publik**, untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Rekomendasi:

1. Pengembangan Portal Informasi Digital:

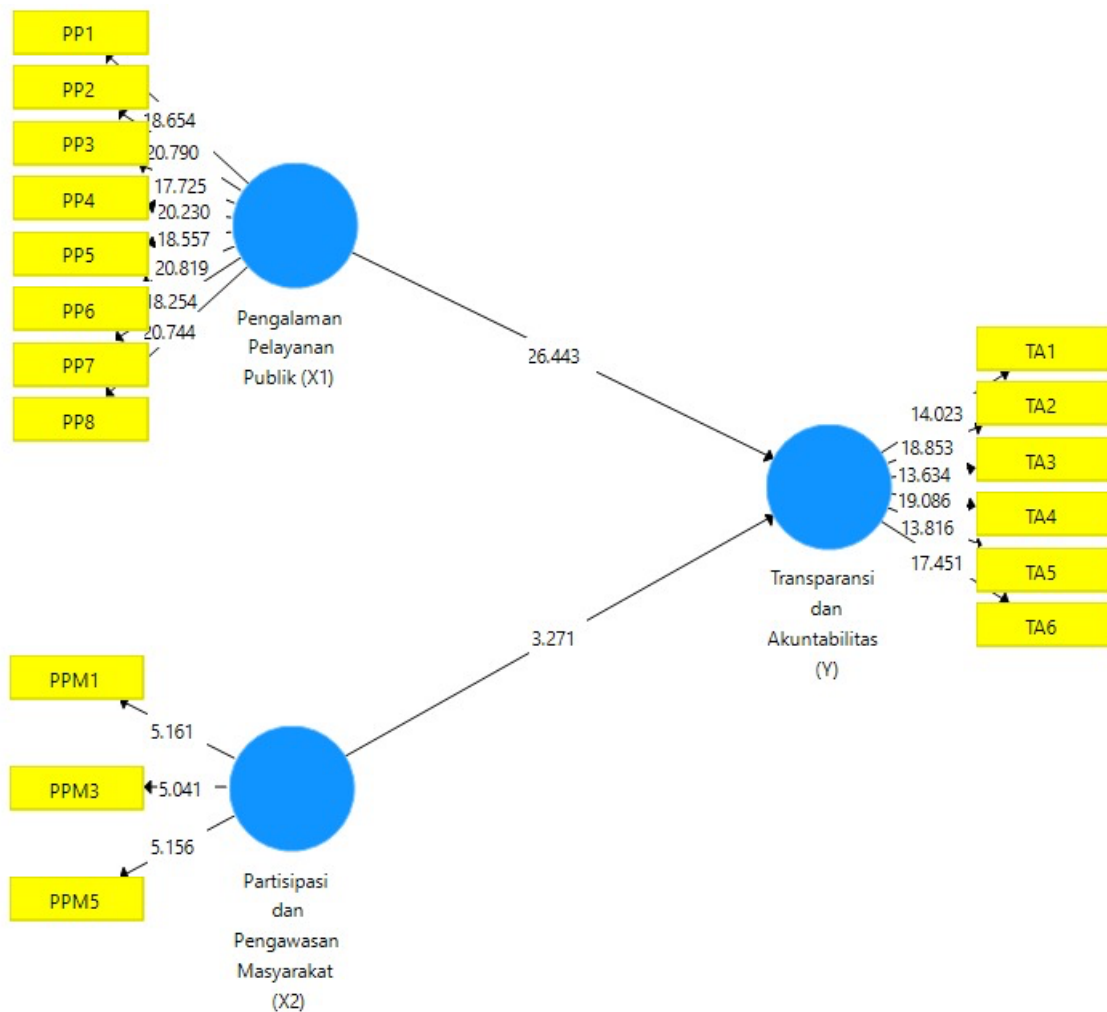
- Membuat portal yang menyajikan **informasi mengenai anggaran, seleksi jabatan, dan kebijakan pemerintah** secara lebih transparan dan mudah diakses.

2. Sosialisasi Kebijakan melalui Media Sosial dan Forum Diskusi:

- Memanfaatkan platform digital untuk **meningkatkan sosialisasi program dan kebijakan**.

3. Implementasi Aplikasi Mobile untuk Pengaduan Masyarakat:

- Meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan pengaduan dengan aplikasi yang memungkinkan pelaporan dan pemantauan secara **real-time**.



	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (S)	T Statistics (O/STDE)	P Values
Partisipasi dan Pengawasan Masyarakat (X2) → Transparansi dan Akuntabilitas (Y)	-0.200	-0.194	0.064	3.132	0.002
Pengalaman Pelayanan Publik (X1) → Transparansi dan Akuntabilitas (Y)	-0.672	-0.674	0.026	26.022	0.000

Berdasarkan gambar dan tabel diatas maka, diperoleh hasil :

Partisipasi pengawasan masyarakat (PPM) Berpengaruh negative terhadap transparansi dan akuntabilitas (P value 0.002 dengan koefisen -0.200). Hasil yang berpengaruh negatif ini dapat disebabkan :

- Partisipasi hanya bersifat formalitas: Berdasarkan wawancara mendalam, masyarakat menyatakan bahwa partisipasi mereka dalam forum Musrenbang atau pengawasan kebijakan lebih bersifat simbolis. Mereka merasa didengarkan, tetapi tidak melihat adanya tindak lanjut yang konkret dari masukan yang mereka berikan. Hal ini menyebabkan partisipasi yang ada menjadi tidak efektif dalam mendorong akuntabilitas.

- Kurangnya transparansi tindak lanjut: Meskipun masyarakat dilibatkan dalam pengawasan, tidak ada mekanisme yang transparan untuk memantau tindak lanjut dari masukan yang diberikan. ASN yang diwawancarai mengakui bahwa meskipun forum-forum tersebut diadakan, hasilnya jarang diimplementasikan dengan baik karena minimnya pelaporan balik kepada masyarakat tentang dampak dari partisipasi tersebut .
- Kekurangan dalam digitalisasi informasi: Banyak informasi terkait kebijakan dan alokasi anggaran yang tidak dipublikasikan secara terbuka. Padahal, masyarakat sudah mulai terbiasa menggunakan platform digital, namun portal informasi pemerintah belum sepenuhnya terintegrasi dan transparan.

Pengalaman pelayanan publik (PP) berpengaruh negative terhadap transparansi dan akuntabilitas (p value 0.000 dengan koef -0.672). Hasil yang berpengaruh negatif ini dapat disebabkan :

- Fokus pada pemenuhan target administratif: Survei terhadap ASN menunjukkan bahwa kinerja OPD lebih berfokus pada pemenuhan indikator administratif daripada pencapaian hasil yang berorientasi pada dampak nyata. Hal ini berarti meskipun layanan publik tampak lebih baik di permukaan, fokus sebenarnya hanya untuk memenuhi target birokrasi.
- Keterbatasan dalam evaluasi kinerja yang objektif: Meskipun pelayanan publik meningkat, ASN menyatakan bahwa penilaian kinerja mereka tidak didasarkan pada hasil nyata, melainkan lebih pada pencapaian administratif. Kurangnya transparansi dalam penilaian TPP (Tambahan Penghasilan Pegawai) menjadi salah satu penyebab menurunnya akuntabilitas.
- Ketidaksesuaian antara layanan dan transparansi: Layanan publik yang lebih baik tidak serta merta meningkatkan transparansi. ASN yang diwawancarai menyebutkan bahwa kebijakan digitalisasi layanan belum diikuti oleh transparansi dalam pengelolaan data dan informasi publik. Masyarakat masih merasa sulit untuk mendapatkan akses informasi terkait kebijakan yang berdampak langsung pada mereka.

4.4 Pembahasan Temuan Penelitian

Perbandingan Temuan ASN dan Masyarakat

1. Identifikasi Perbedaan dan Kesamaan Persepsi antara ASN dan Masyarakat

A. Kesamaan Persepsi

- **Kedua kelompok responden (ASN dan masyarakat)** menunjukkan **ketidakpuasan terkait transparansi dan akuntabilitas** pemerintah daerah. Sebanyak **60% ASN** dan **65% masyarakat** merasa bahwa informasi terkait **pengelolaan anggaran dan kebijakan** belum terbuka sepenuhnya.
- **Digitalisasi layanan** diakui sebagai kebutuhan mendesak oleh kedua kelompok. **70% ASN** dan **60% masyarakat** menyatakan bahwa **layanan digital** dapat meningkatkan efisiensi, terutama dalam **administrasi perizinan dan dokumen**.
- **Kurangnya sosialisasi kebijakan** juga diidentifikasi oleh ASN dan masyarakat sebagai hambatan utama dalam pelaksanaan program pemerintah. ASN mengeluhkan keterbatasan alur komunikasi internal, sementara masyarakat merasa kurang mendapatkan informasi yang memadai.

B. Perbedaan Persepsi

- **ASN lebih fokus pada tantangan internal** terkait struktur organisasi dan kapabilitas SDM. **55% ASN** merasa bahwa kurangnya **pelatihan dan jalur karir yang jelas** menjadi hambatan utama dalam meningkatkan kinerja.
- Sebaliknya, **masyarakat lebih fokus pada kualitas layanan publik** yang mereka terima. **45% masyarakat** menyatakan ketidakpuasan terkait **kecepatan pelayanan administrasi**, terutama dalam pengurusan dokumen kependudukan dan layanan kesehatan.
- Dalam hal partisipasi, **ASN lebih peduli pada transparansi proses seleksi jabatan**, sementara **masyarakat menekankan perlunya akses lebih besar dalam Musrenbang** dan pengawasan kebijakan.

2. Analisis Perbedaan Persepsi tentang Kinerja dan Transparansi

A. Persepsi ASN terkait Kinerja dan Transparansi

- **ASN menilai bahwa struktur yang kaku** dan kurangnya fleksibilitas dalam kebijakan internal OPD menjadi penghambat utama dalam **meningkatkan kinerja birokrasi**. **60% ASN** menyatakan bahwa kebijakan sering kali datang dari pusat tanpa mempertimbangkan kondisi lokal.
- Selain itu, **ASN mengeluhkan kurangnya transparansi dalam proses promosi dan pemberian tunjangan**, yang berdampak pada **motivasi kerja dan loyalitas pegawai**.

B. Persepsi Masyarakat terkait Kinerja dan Transparansi

- **Masyarakat cenderung lebih kritis terhadap kualitas layanan yang mereka terima**. **40% masyarakat** merasa bahwa **proses layanan masih lambat** dan membutuhkan perbaikan, terutama di sektor kesehatan dan administrasi kependudukan .
- Dalam hal transparansi, masyarakat merasa **tidak mendapatkan akses informasi yang memadai** terkait program pemerintah dan alokasi anggaran. **65% masyarakat** menyatakan bahwa **kurangnya transparansi** menyebabkan rendahnya kepercayaan terhadap pemerintah daerah.

Kesimpulan Pembahasan

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa **meskipun ASN dan masyarakat memiliki kesamaan dalam melihat perlunya perbaikan transparansi**, terdapat perbedaan fokus dalam **tantangan yang dihadapi**. ASN lebih menyoroti **kebutuhan internal terkait pelatihan, jalur karir, dan transparansi internal**, sedangkan masyarakat lebih fokus pada **kualitas layanan publik yang diterima dan akses terhadap informasi**.

Implikasi Kebijakan:

1. **Penguatan digitalisasi** baik untuk layanan publik maupun komunikasi internal di OPD, guna meningkatkan efisiensi dan transparansi.
2. **Penyusunan jalur karir yang lebih jelas dan program pelatihan berbasis kompetensi** untuk meningkatkan motivasi ASN.
3. **Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam Musrenbang dan pengawasan kebijakan** dengan menyediakan platform digital yang lebih inklusif.

Tabel: Perbedaan dan Kesamaan Persepsi antara ASN dan Masyarakat di Kabupaten Purworejo

No.	Aspek	Persepsi ASN	Persepsi Masyarakat
1	Transparansi	Kurangnya transparansi dalam proses seleksi jabatan dan pemberian tunjangan di lingkungan OPD.	Sulitnya akses informasi terkait kebijakan, anggaran, dan program pemerintah daerah.
2	Akuntabilitas	Fokus pada akuntabilitas internal terkait penilaian kinerja dan pelaporan di OPD.	Kepercayaan rendah pada pemerintah daerah karena kurangnya laporan terbuka terkait program.
3	Kinerja Layanan	Hambatan dalam implementasi kebijakan karena kurangnya fleksibilitas dalam struktur organisasi.	Keluhan terhadap kecepatan layanan terutama di bidang kesehatan dan administrasi kependudukan.
4	Digitalisasi Layanan	Digitalisasi internal diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan responsivitas OPD.	Masyarakat berharap digitalisasi layanan publik untuk mempercepat proses administrasi.
5	Pelatihan dan Pengembangan	Kurangnya program pelatihan dan jalur karir yang jelas menurunkan motivasi pegawai.	Tidak relevan (fokus masyarakat lebih pada kualitas layanan yang diterima).
6	Partisipasi Publik	Partisipasi terbatas pada proses internal dan pengambilan keputusan di lingkungan OPD.	Keterlibatan masyarakat rendah dalam Musrenbang dan pengawasan kebijakan .
7	Sosialisasi Kebijakan	Keterbatasan komunikasi internal menghambat	Kurangnya sosialisasi kebijakan menyebabkan masyarakat tidak memahami program pemerintah.

No.	Aspek	Persepsi ASN	Persepsi Masyarakat
		pelaksanaan kebijakan dengan efektif.	
8	Respons terhadap Umpan Balik	ASN mengeluhkan bahwa ide-ide sering diabaikan oleh pimpinan.	Masyarakat merasa keluhan tidak ditanggapi oleh pemerintah, menurunkan minat untuk berpartisipasi.

Tabel di atas menggambarkan perbedaan fokus antara **ASN yang lebih peduli pada aspek internal** seperti pelatihan, transparansi jabatan, dan struktur organisasi, sedangkan **masyarakat lebih menyoroti akses layanan dan keterbukaan informasi**. Kesamaan di antara keduanya adalah kebutuhan akan **peningkatan transparansi, digitalisasi, dan komunikasi yang lebih baik** untuk meningkatkan **kinerja dan kepercayaan publik**.

Dengan memahami kesamaan dan perbedaan persepsi ini, diharapkan pemerintah daerah dapat **menyusun kebijakan yang lebih tepat sasaran** untuk meningkatkan **kualitas tata kelola birokrasi dan layanan publik** di Kabupaten Purworejo.

Perbandingan Temuan Penelitian dengan Teori dan Studi Sebelumnya

1.1 Transparansi dan Akuntabilitas dalam Proses Seleksi Jabatan Berdasarkan survei terhadap **173 responden ASN**, diperoleh rata-rata skor **2.80 pada skala 1-6** untuk variabel **Transparansi dan Akuntabilitas**. Ini menunjukkan bahwa **transparansi dalam proses seleksi jabatan** masih kurang optimal. ASN merasa bahwa **proses promosi jabatan** sering kali dilakukan **tanpa kriteria yang jelas**, yang menyebabkan penurunan motivasi dan loyalitas pegawai. Salah satu ASN yang diwawancarai menyebutkan, "Kami tidak tahu apa kriteria yang digunakan untuk promosi, dan sering kali prosesnya tertutup".

Studi teori **New Public Management (NPM)** menekankan pentingnya **transparansi dan akuntabilitas** dalam pemerintahan (Hood, 1991). Namun, hasil wawancara dan survei di Purworejo menunjukkan bahwa proses yang ada masih cenderung bersifat **tertutup dan tidak konsisten**, berlawanan dengan prinsip-prinsip NPM. Kurangnya kejelasan ini tidak hanya menurunkan motivasi ASN tetapi juga **merusak kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik**.

1.2 Kinerja Layanan Publik dan Kepuasan Masyarakat Survei terhadap 264 responden masyarakat menunjukkan bahwa **55% masyarakat merasa puas dengan layanan publik**, terutama di sektor **kesehatan dan pendidikan**. Namun, **45% responden merasa tidak puas dengan layanan administrasi**, khususnya terkait **perizinan dan pengurusan dokumen kependudukan**. Temuan ini selaras dengan **teori kualitas pelayanan (Parasuraman et al., 1988)**, di mana kualitas layanan yang rendah dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Wawancara dengan masyarakat juga mengungkap bahwa banyak warga di daerah terpencil menghadapi **kesulitan dalam mengakses layanan** karena proses administrasi yang masih **manual dan lambat**. Masyarakat yang tinggal di wilayah pedesaan berharap agar **layanan publik lebih mudah diakses melalui platform digital**, karena hal ini dapat mempercepat waktu pelayanan dan mengurangi waktu tunggu yang panjang.

1.3 Pengembangan Kapabilitas SDM dan Jalur Karir Dalam konteks pengembangan kapabilitas SDM, teori **Human Resource Development (HRD)** menekankan pentingnya **pelatihan yang relevan** untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa **pelatihan yang diadakan di Purworejo** belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan ASN. Sebanyak **70% ASN** merasa bahwa pelatihan yang mereka terima lebih bersifat **umum** dan kurang relevan dengan tugas spesifik mereka.

Khususnya bagi ASN berstatus **P3K**, jalur karir yang tidak jelas menyebabkan penurunan motivasi. Responden mengeluhkan bahwa tidak adanya kejelasan terkait **promosi dan peningkatan karir** membuat mereka merasa terjebak dalam posisi yang stagnan. Hal ini sangat bertentangan dengan teori **Employee Motivation (Herzberg, 1966)**, di mana pengakuan dan peluang karir merupakan faktor penting dalam memotivasi pegawai.

Implikasi terhadap Kebijakan Tata Kelola Birokrasi

Mengungkap Kelemahan yang Tersembunyi dalam Tata Kelola Birokrasi di Kabupaten Purworejo

Pembahasan yang didasarka dari hasil wawancara bertujuan untuk memperkaya pemahaman mengenai kondisi aktual birokrasi di Kabupaten Purworejo yang terungkap melalui wawancara mendalam dengan berbagai pihak, termasuk ASN dan masyarakat. Meski upaya reformasi

birokrasi telah diinisiasi, temuan-temuan yang didapat dari wawancara ini menyoroti masalah yang masih terpendam dan memperlihatkan kesenjangan yang besar antara kebijakan yang telah dirancang dengan kenyataan di lapangan.

1. Ketidakefisienan Administratif: Implementasi yang Masih Timpang

Wawancara mengungkap bahwa meskipun ASN di Kabupaten Purworejo menilai efisiensi administrasi mereka dengan skor **7-8 dari 10**, realitas di lapangan menunjukkan bahwa **prosedur manual masih mendominasi**. Digitalisasi yang dicanangkan sebagai bagian dari reformasi ternyata hanya berlaku setengah hati. Banyak OPD yang belum mampu beradaptasi dengan sistem baru karena **infrastruktur yang tidak memadai** serta **kurangnya keterampilan teknis di kalangan ASN**.

Lebih dari itu, resistensi terhadap perubahan juga menjadi penghambat signifikan. Para pejabat senior, terutama di OPD yang lebih tradisional, cenderung **menghambat inovasi** karena lebih nyaman dengan pola kerja lama. Akibatnya, kebijakan digitalisasi yang seharusnya mendukung efisiensi hanya menjadi **lip service** tanpa implementasi nyata.

Hal ini semakin dipersulit oleh **masalah konektivitas internet** di daerah-daerah terpencil, yang membuat layanan publik sering kali terganggu. Banyak ASN mengeluhkan **ketidakstabilan akses internet**, yang berdampak langsung pada **waktu pelayanan kepada masyarakat**. Keadaan ini ironis mengingat salah satu tujuan reformasi adalah mempercepat proses administrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

2. Ketidakjelasan Jalur Karir dan Pelatihan yang Tidak Relevan

Salah satu isu yang paling mencolok adalah **ketidakjelasan jalur karir**, terutama bagi ASN yang berstatus **P3K** (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Meskipun pemerintah telah mengadakan berbagai pelatihan, seperti **MOOC dan Bimtek**, banyak pegawai merasa bahwa pelatihan tersebut **tidak menysasar kebutuhan spesifik** di lapangan. Materi pelatihan yang diberikan sering kali **bersifat umum**, tanpa memperhatikan kebutuhan teknis atau keterampilan digital yang relevan.

Akibatnya, pegawai merasa terjebak dalam **jalur karir yang stagnan**, tanpa adanya prospek peningkatan atau promosi yang jelas. ASN yang berstatus P3K merasa bahwa mereka **tidak mendapatkan perlakuan yang setara** dengan PNS, terutama terkait kesempatan promosi dan

pengembangan karir. Hal ini menurunkan motivasi pegawai yang merasa bahwa kerja keras mereka tidak diakui.

Lebih buruk lagi, ketidakjelasan dalam **standar promosi** dan **penilaian kinerja** menyebabkan banyak ASN merasa bahwa **promosi lebih ditentukan oleh kedekatan personal** daripada kompetensi atau prestasi kerja. Situasi ini tidak hanya menciptakan ketidakpuasan di kalangan pegawai, tetapi juga **menurunkan kualitas pelayanan** yang diberikan kepada masyarakat.

3. Tantangan Transparansi dan Akuntabilitas: Seleksi dan TPP yang Bermasalah

Masalah transparansi dalam seleksi jabatan dan pemberian **Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP)** muncul sebagai isu yang sensitif. Meskipun proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) dinilai sudah transparan oleh beberapa ASN, ada keluhan terkait **penilaian kinerja yang tidak jelas** untuk pemberian TPP. Pegawai merasa bahwa **kriteria pemberian TPP tidak didasarkan pada kinerja nyata**, melainkan lebih pada preferensi pribadi atau kedekatan dengan pimpinan.

Dari wawancara, muncul pandangan bahwa **penilaian kinerja sering kali hanya menjadi formalitas** tanpa adanya ukuran yang jelas dan objektif. Banyak pegawai merasa frustrasi karena meskipun mereka telah bekerja keras, hasil penilaian kinerja mereka tidak mencerminkan usaha yang mereka lakukan. Ketidakadilan dalam pemberian TPP ini menciptakan **kesenjangan yang signifikan** antara pegawai yang memiliki akses lebih baik ke pimpinan dengan mereka yang hanya mengandalkan kinerja.

Dari sisi masyarakat, **akses informasi** terkait kebijakan dan anggaran masih menjadi tantangan. Banyak warga merasa **kesulitan mengakses laporan penggunaan anggaran** atau kebijakan baru yang diterapkan. Kurangnya **sosialisasi kebijakan** dan keterbatasan portal digital membuat masyarakat merasa **terpinggirkan** dari proses pengambilan keputusan.

4. Rendahnya Partisipasi Masyarakat dalam Musrenbang dan Pengawasan Kebijakan

Partisipasi masyarakat dalam proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (**Musrenbang**) dan pengawasan kebijakan masih sangat rendah. Berdasarkan wawancara, banyak responden menyatakan bahwa **Musrenbang lebih banyak menjadi formalitas**, tanpa ada tindak lanjut nyata dari masukan yang diberikan masyarakat. Ini mencerminkan **kurangnya keterbukaan** dan minimnya upaya pemerintah untuk melibatkan masyarakat dalam perencanaan kebijakan.

Banyak masyarakat merasa bahwa pemerintah hanya melibatkan warga untuk memenuhi syarat formal, bukan sebagai bagian dari proses yang substansial. **Platform digital** yang diharapkan dapat mendukung partisipasi warga juga belum berjalan optimal. Di banyak daerah terpencil, akses internet masih menjadi kendala, sehingga masyarakat **tidak memiliki saluran untuk menyampaikan keluhan atau saran** secara efektif.

5. Dampak Langsung pada Kinerja Layanan Publik

Dampak dari berbagai tantangan di atas sangat terasa pada **kinerja layanan publik**. ASN mengeluhkan **kurangnya Standar Operasional Prosedur (SOP)** yang jelas, yang menyebabkan **ketidakkonsistenan dalam pelayanan**. Warga yang membutuhkan layanan administrasi, seperti perizinan atau pengurusan dokumen kependudukan, sering kali harus menunggu lebih lama karena prosedur yang tidak efisien.

Banyak OPD masih bergantung pada **prosedur manual**, yang memperlambat layanan dan mengurangi kepuasan masyarakat. Hal ini terutama dirasakan oleh warga di daerah terpencil yang harus melakukan perjalanan jauh untuk mengakses layanan pemerintah. ASN yang diwawancarai menegaskan bahwa tanpa adanya **peningkatan infrastruktur teknologi dan pelatihan digital**, target reformasi birokrasi tidak akan tercapai.

Kesimpulan Wawancara dan Refleksi

Temuan dari wawancara ini mengungkapkan bahwa reformasi birokrasi di Kabupaten Purworejo masih menghadapi **banyak kendala tersembunyi**. Resistensi terhadap perubahan, ketidakjelasan jalur karir, kurangnya transparansi, serta minimnya partisipasi masyarakat adalah isu-isu yang memerlukan perhatian serius.

Untuk pemerintahan **yang akan datang**, penting bagi pemerintah daerah untuk melakukan **pembenahan yang lebih mendalam dan berkelanjutan**. Dengan memperbaiki transparansi, memperkuat infrastruktur teknologi, dan meningkatkan partisipasi warga, diharapkan tata kelola birokrasi dapat menjadi lebih responsif, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat Purworejo.

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa tanpa adanya reformasi yang lebih fokus dan terarah, upaya peningkatan kualitas birokrasi akan sulit tercapai, terutama di tengah tantangan politik dan sosial yang semakin kompleks.

Diskusi tentang Temuan yang Relevan untuk Perbaikan Kebijakan dan Struktur Organisasi

Berdasarkan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif dari kedua kelompok responden (ASN dan masyarakat), terdapat sejumlah temuan penting yang dapat menjadi **dasar untuk memperbaiki kebijakan dan struktur organisasi** di Kabupaten Purworejo:

1. Kebutuhan Digitalisasi Layanan dan Proses Administrasi:

- ASN dan **masyarakat** sepakat bahwa **digitalisasi layanan** merupakan langkah mendesak yang harus diambil untuk mempercepat proses administrasi dan meningkatkan transparansi.
- Temuan menunjukkan bahwa **65% ASN** merasa bahwa digitalisasi akan mempercepat pengambilan keputusan di OPD, sementara **60% masyarakat** percaya bahwa digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi layanan publik, terutama di bidang kesehatan dan administrasi.
- Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa **kurangnya transparansi dalam seleksi jabatan dan penilaian kinerja** merupakan masalah serius. Proses seleksi jabatan sering kali tidak didasarkan pada kriteria yang jelas, menyebabkan ketidakpuasan di kalangan ASN. Oleh karena itu, **penerapan sistem digital** yang memungkinkan akses terbuka bagi ASN untuk melihat kriteria dan hasil seleksi akan menjadi solusi penting. Selain itu, **audit eksternal berkala** dapat membantu memastikan bahwa promosi dilakukan berdasarkan **kompetensi dan prestasi**, bukan hubungan personal.
- Dari survei masyarakat, ditemukan bahwa **70% responden tertarik untuk menggunakan aplikasi digital** untuk mempermudah pengurusan layanan administrasi. Namun, kurangnya infrastruktur teknologi dan keterampilan ASN menjadi kendala. Pemerintah perlu mempercepat digitalisasi dengan **menyediakan pelatihan intensif** bagi ASN, serta membangun **portal layanan online** yang memudahkan masyarakat untuk mengakses layanan tanpa harus datang langsung ke kantor.
- **Rekomendasi:** Pemerintah daerah perlu **mengembangkan sistem digital terintegrasi** yang mencakup perizinan, layanan kesehatan, dan administrasi kependudukan, dengan pelatihan bagi ASN untuk mendukung penerapan teknologi baru.

2. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas:

- **Kurangnya transparansi** dalam proses seleksi jabatan dan pengelolaan anggaran menjadi perhatian utama baik dari ASN maupun masyarakat. Hal ini berdampak pada **penurunan kepercayaan** terhadap pemerintah daerah.
- Sebanyak **65% masyarakat** menyatakan kesulitan dalam mendapatkan informasi terkait kebijakan pemerintah, sementara **60% ASN** merasa proses seleksi jabatan tidak transparan.
- **Rekomendasi:** Pemerintah perlu **memperluas akses informasi melalui portal digital** yang mudah diakses oleh masyarakat dan pegawai. Selain itu, **audit reguler** harus diterapkan untuk memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan.

3. Pengembangan Kapabilitas SDM:

- ASN menyoroti **kurangnya program pelatihan yang relevan dan jalur karir yang jelas**, yang berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas.
- **70% ASN** menyatakan perlunya pelatihan berbasis kompetensi yang lebih spesifik untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial
- **Implementasi Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) yang Berbasis Kinerja** Pemberian TPP di Purworejo saat ini belum mencerminkan **beban kerja yang dihadapi pegawai**. Survei dan wawancara mengungkapkan bahwa **kriteria pemberian TPP sering kali tidak adil**, menyebabkan ketidakpuasan di antara ASN. Pemerintah perlu menyusun **skema TPP berbasis kinerja**, dengan penilaian yang lebih objektif untuk memastikan bahwa pegawai yang bekerja keras mendapatkan insentif yang sesuai.
- **Rekomendasi:** Menyusun **program pelatihan berkelanjutan** yang disesuaikan dengan kebutuhan OPD, serta memperjelas jalur karir untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja ASN.

4. 2.3 Penguatan Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Kebijakan

Temuan dari wawancara menunjukkan bahwa **partisipasi masyarakat dalam Musrenbang** dan forum pengawasan kebijakan masih sangat rendah. Banyak masyarakat merasa bahwa **pendapat mereka tidak didengarkan** dan sering kali hanya digunakan sebagai formalitas. Untuk memperbaiki hal ini, pemerintah perlu meningkatkan **sosialisasi kebijakan** melalui media sosial dan radio lokal, serta membangun **platform digital** yang memungkinkan warga memberikan masukan dan memantau tindak lanjut dari laporan mereka.

Dari analisis ini, terlihat bahwa meskipun reformasi birokrasi telah berjalan di Kabupaten Purworejo, masih banyak tantangan yang harus diatasi, terutama dalam **transparansi, digitalisasi layanan, dan pengembangan SDM**. Pemerintah Kabupaten Purworejo perlu segera mengambil langkah-langkah konkret untuk memastikan bahwa reformasi ini berdampak nyata pada peningkatan kualitas layanan publik dan kepercayaan masyarakat.

Rekomendasi Kebijakan Berdasarkan Analisis Gabungan dari Kedua Kelompok

Berdasarkan temuan dari survei dan wawancara, berikut adalah rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan untuk **meningkatkan tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo**:

1. Implementasi Sistem Digital Terpadu:

- **Mengintegrasikan layanan publik** melalui portal digital yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi, mengajukan perizinan, dan melaporkan keluhan secara online.
- Melakukan pelatihan bagi ASN untuk meningkatkan **kompetensi digital** guna mendukung efektivitas sistem yang baru diterapkan.

2. Meningkatkan Transparansi melalui Pelaporan Terbuka:

- Mewajibkan setiap OPD untuk **menyusun laporan kinerja secara terbuka** dan mempublikasikannya secara rutin di portal informasi publik.
- **Memperkenalkan mekanisme audit eksternal** untuk memastikan bahwa proses seleksi jabatan dan pengelolaan anggaran dilakukan secara transparan.

3. Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi:

- Menyusun **program pelatihan khusus** yang fokus pada peningkatan keterampilan manajerial, digitalisasi, dan layanan publik.
- Menerapkan **program mentoring** bagi pegawai baru untuk mempercepat adaptasi mereka di lingkungan kerja.

4. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Kebijakan:

- Mengadakan **forum diskusi publik** secara berkala untuk melibatkan masyarakat dalam proses Musrenbang dan pengawasan program pemerintah.
- Mengembangkan **aplikasi mobile untuk pelaporan keluhan dan masukan** dari masyarakat secara real-time, dengan sistem tindak lanjut yang transparan.

5. Restrukturisasi Organisasi untuk Meningkatkan Fleksibilitas:

- Melakukan **reformasi struktur organisasi OPD** agar lebih responsif terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat.

- Menerapkan **struktur yang lebih flat** untuk mempercepat alur komunikasi dan pengambilan keputusan.

Dengan menerapkan kebijakan yang diusulkan di atas, diharapkan dapat terjadi peningkatan signifikan dalam **efektivitas tata kelola birokrasi dan kualitas layanan publik** di Kabupaten Purworejo. Fokus utama adalah **digitalisasi, peningkatan transparansi, dan pengembangan SDM** sebagai kunci untuk membangun birokrasi yang lebih responsif dan akuntabel.

Ringkasan Temuan Utama dari Kedua Kelompok Responden

1. Transparansi dan Akuntabilitas:

- ASN menyoroti kurangnya transparansi dalam **proses seleksi jabatan** dan **pengelolaan tunjangan**, yang berdampak pada penurunan motivasi kerja.
- **Masyarakat** merasa sulit mengakses **informasi terkait kebijakan dan anggaran**, dengan **65% responden** menyatakan kesulitan dalam memperoleh informasi yang mereka butuhkan.

2. Kinerja Pelayanan Publik:

- **70% ASN** dan **60% masyarakat** sepakat bahwa **digitalisasi layanan** sangat diperlukan untuk mempercepat proses administrasi dan meningkatkan efisiensi.
- Masyarakat mengeluhkan **proses layanan yang lambat**, terutama dalam pengurusan **dokumen kependudukan dan layanan kesehatan**, sementara ASN merasa **struktur yang kaku menghambat inovasi** dalam pelayanan.

3. Partisipasi dan Pengawasan Kebijakan:

- **Hanya 30% masyarakat** yang merasa terlibat dalam **Musrenbang** dan pengawasan kebijakan. Hambatan utama mencakup kurangnya sosialisasi dan keterbatasan akses informasi.
- ASN mengungkapkan bahwa **pelibatan masyarakat** dalam pengawasan program sering kali hanya bersifat formalitas dan tidak berdampak nyata pada kebijakan.

4. Kapabilitas SDM dan Budaya Organisasi:

- ASN menyoroti perlunya **pelatihan berbasis kompetensi** untuk meningkatkan keterampilan mereka. **55% ASN** merasa kurangnya jalur karir yang jelas berdampak pada motivasi dan produktivitas.
- **Budaya organisasi** yang kurang mendukung inovasi menjadi penghambat dalam pengimplementasian kebijakan yang lebih adaptif dan responsif.

Dampak Temuan terhadap Perbaikan Tata Kelola Birokrasi di Kabupaten Purworejo

1. Digitalisasi Layanan Publik:

- Temuan menunjukkan bahwa **digitalisasi layanan** dapat mempercepat proses administrasi dan meningkatkan transparansi. Pemerintah daerah perlu mempercepat **implementasi platform digital** untuk layanan publik dan internal OPD.

2. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas:

- Baik ASN maupun masyarakat menginginkan **transparansi yang lebih baik dalam kebijakan dan anggaran**. Dengan meningkatkan akses terhadap informasi, pemerintah dapat membangun **kepercayaan yang lebih kuat** dengan masyarakat.

3. Penguatan Partisipasi Masyarakat:

- Untuk meningkatkan partisipasi dalam **Musrenbang** dan pengawasan kebijakan, diperlukan **sosialisasi yang lebih intensif** serta pengembangan **aplikasi pengaduan online** yang memungkinkan masyarakat untuk terlibat lebih aktif.

4. Pengembangan SDM:

- Investasi dalam **program pelatihan yang relevan** dapat meningkatkan kompetensi ASN dan memperbaiki budaya organisasi, sehingga birokrasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan.
- **Reformasi jalur karir** yang lebih jelas dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas ASN, yang pada gilirannya berdampak pada **peningkatan kualitas layanan publik**.

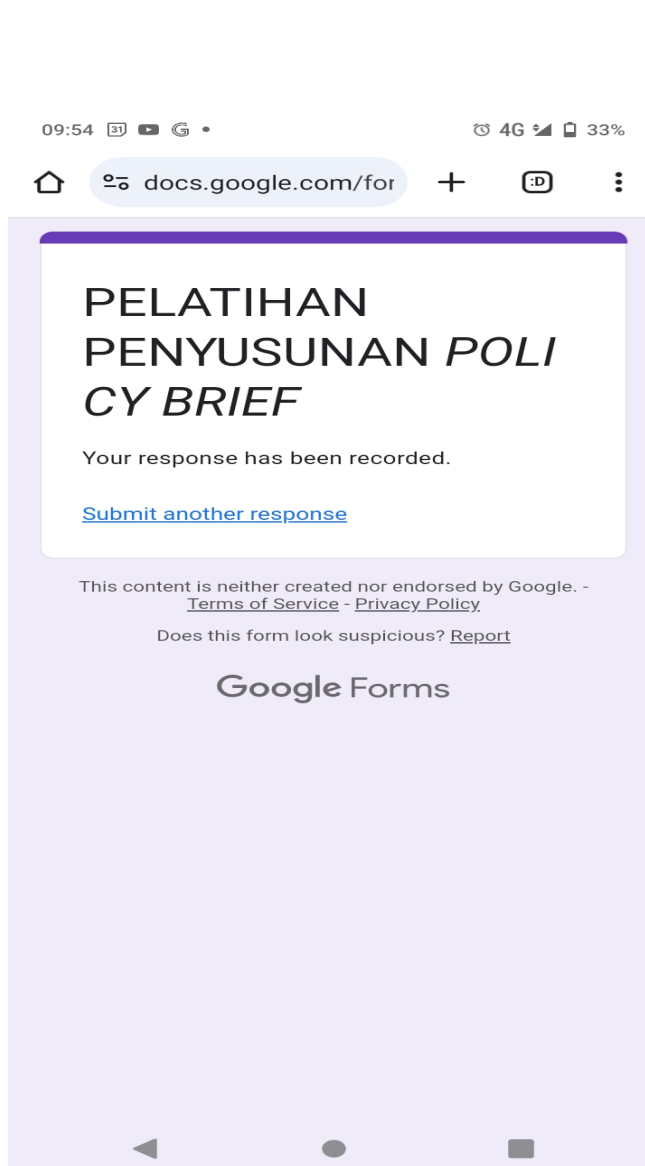
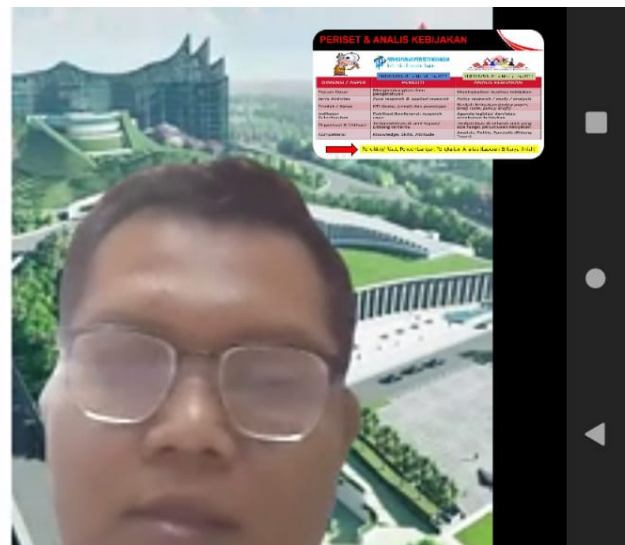
Secara keseluruhan, temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa **peningkatan transparansi, digitalisasi, dan pengembangan SDM** merupakan prioritas untuk memperbaiki tata kelola birokrasi di Kabupaten Purworejo. Implementasi rekomendasi yang telah disarankan diharapkan dapat meningkatkan **efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas** dalam pelayanan publik, yang pada akhirnya akan membangun **kepercayaan masyarakat** terhadap pemerintah daerah.

Tindak Lanjut Penelitian : Pelatihan Penyusunan *Brief Policy*

Pelatihan penyusunan *brief policy* dilaksanakan pada tanggal **23 Desember 2024** sebagai tindak lanjut dari Laporan Hasil Akhir Hibah Riset Unggulan Daerah Purworejo Tahun 2024. Pelatihan ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas aparatur pemerintah daerah dalam menyusun dokumen kebijakan yang singkat, padat, dan berbasis data, sesuai dengan rekomendasi yang dihasilkan dari penelitian. Dalam konteks laporan ini, pelatihan ini menjadi langkah konkret untuk memastikan bahwa hasil riset dapat diimplementasikan secara efektif melalui kebijakan yang lebih terarah dan aplikatif.

Penyusunan *brief policy* dalam sektor publik merupakan proses pembuatan dokumen kebijakan yang dirancang untuk memberikan solusi atas permasalahan tertentu, dengan format yang ringkas, berbasis bukti, dan mudah dipahami oleh pengambil keputusan. Dalam konteks pemerintahan daerah, *brief policy* berfungsi sebagai panduan untuk merumuskan kebijakan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat serta selaras dengan hasil riset yang telah dilakukan. Dokumen ini memainkan peran penting dalam mempercepat pengambilan keputusan yang strategis, terutama dalam menangani isu-isu prioritas daerah seperti yang telah dianalisis dalam hibah riset ini.

Pelatihan ini diharapkan tidak hanya meningkatkan pemahaman aparatur terhadap proses penyusunan *brief policy*, tetapi juga mengintegrasikan hasil riset unggulan ke dalam kebijakan yang berdampak langsung bagi masyarakat Purworejo. Melalui kegiatan ini, pemerintah daerah dapat mengembangkan kebijakan yang lebih terstruktur, berbasis bukti, dan selaras dengan kebutuhan pembangunan lokal.



DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bovens, M., Goodin, R. E., & Schillemans, T. (2008). *The Oxford Handbook of Public Accountability*.
- Bovens, M., Schillemans, T., & Goodin, R. E. (2014). *Public Accountability: Designs, Dilemmas and Experiences*. Oxford University Press. doi:10.1093/acprof/9780199641253.001.0001.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Daft, R. L. (2012). *Organization Theory and Design* (11th ed.). South-Western College Pub. ISBN: 978-1111221294.
- de Graaf, G., & van der Wal, Z. (2010). Managing Conflicting Public Values: Governing with Integrity and Effectiveness. *Public Administration Review*, 70(5), 767-776. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02209.x.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance*.
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., & Im, T. (2013). The Effect of Transparency on Trust in Government: A Cross-National Comparative Experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575-586. doi:10.1111/puar.12047.

Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694. doi:10.1037/a0021987.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). Relationships Between Human Resource Dimensions and Environmental Management in Companies: Proposal of a Model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58. doi:10.1016/j.jclepro.2006.07.025.

Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. doi:10.1287/mnsc.1060.0576.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance*.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.

Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. 2011. *Organizational Behavior*, 14th Edition. New Jersey: Pearson Education.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Tsai, W., & Liao, Y. (2017). Examining the Mechanisms Linking Adaptive Structuration and Organizational Culture to Innovation Performance. *Journal of Management Studies*, 54(4), 485-507. doi:10.1111/joms.12220.

Ulrich, D. (1997). Judge me on results. *People Management*, 3(6), 38-41.

UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document*.

Wang, C. H., Jaw, B. S., & Tsai, C. H. (2012). Building Dynamic Capabilities in Subordinate

Firms: Perspectives on Knowledge Management and Innovation. *Journal of World Business*, 47(4), 504-514. doi:10.1016/j.jwb.2011.09.004.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. doi:10.1016/1053-4822(91)90015-5.

LAMPIRAN

(Dokumen-dokumen pendukung seperti kuesioner, formulir persetujuan informasi, dan data demografis dari lokasi penelitian)

Untuk penelitian yang bertujuan mengkaji efektivitas birokrasi dalam tata kelola pemerintahan di Kabupaten Purworejo, penting untuk mengembangkan serangkaian pertanyaan wawancara yang baik terstruktur maupun terbuka. Berikut ini adalah contoh pertanyaan yang dapat digunakan dalam wawancara dengan berbagai pihak terkait.

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Untuk Pegawai Pemerintah

Pertanyaan Terstruktur:

1. Berapa lama Anda telah bekerja dalam birokrasi pemerintah ini?
2. Dalam skala 1-10, seberapa efisien Anda menilai proses administratif di departemen Anda?
3. Apakah Anda telah menerima pelatihan terkait tugas dan pekerjaan anda? (Ya/Tidak)

Pertanyaan Terbuka:

1. Dapatkah Anda menjelaskan tantangan apa yang paling sering Anda hadapi dalam tugas sehari-hari? Bagaimana Anda melihat solusi untuk mengatasi tantangan tersebut?
2. Bagaimana Anda menilai kejelasan fungsi dan tanggung jawab antar unit dalam struktur organisasi saat ini? Apakah ada area yang menurut Anda perlu diperjelas untuk meningkatkan efisiensi kerja?
3. Apakah yang anda ketahui tentang reformasi birokrasi?
4. Apakah reformasi birokrasi ada pengaruhnya terhadap pekerjaan anda saat ini? Apa saran Anda untuk meningkatkan efektivitas administrasi pemerintahan di Kabupaten Purworejo?
5. Bagaimana pendapat Anda tentang pelaksanaan kegiatan rutin seperti Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di organisasi kita? Apakah kegiatan tersebut sudah membantu dalam memperbaiki tata kelola secara efektif?
6. Bagaimana Anda melihat jalur karir yang ada di organisasi kita saat ini? Apakah Anda merasa memiliki gambaran yang jelas tentang peluang karir dan pengembangan diri di masa depan?

7. Apa yang menurut Anda bisa dilakukan untuk meningkatkan kejelasan dan transparansi pola karir di organisasi kita agar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai?
8. Bagaimana Anda menilai proses seleksi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) yang dilakukan saat ini? Apakah Anda merasa proses ini sudah transparan dan adil bagi semua calon yang memenuhi syarat?
9. Bagaimana pendapat Anda tentang kesesuaian implementasi Tunjangan Kinerja Pegawai (TPP) saat ini dengan kebutuhan dan kondisi di Purworejo?
10. Menurut Anda, apakah ada aspek dari Tunjangan Kinerja Pegawai (TPP) yang bisa disesuaikan lebih baik dengan kondisi lokal kita, dan jika ya, apa saran Anda untuk perbaikan tersebut?

2. Untuk Pemangku Kepentingan (Kepala Departemen, Pembuat Kebijakan)

Pertanyaan Terstruktur:

1. Apakah anda telah melakukan atau mengikuti reformasi birokrasi selama masa jabatan anda? Berapa banyak?
2. Seberapa sering departemen Anda melakukan evaluasi kinerja internal? (Bulanan, Triwulanan, Tahunan)
3. Apakah Anda merasa bahwa sumber daya saat ini cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen Anda? (Ya/Tidak)

Pertanyaan Terbuka:

1. Dapatkah Anda mendeskripsikan bagaimana kebijakan saat ini mempengaruhi operasional harian departemen Anda?
2. Apa yang Anda anggap sebagai keberhasilan terbesar dalam upaya reformasi yang telah dilakukan?
3. Apa langkah strategis selanjutnya yang Anda rencanakan untuk meningkatkan tata kelola?
4. Bagaimana pendapat Anda tentang kesesuaian struktur organisasi dan tata kelola saat ini di Kabupaten Purworejo dengan kebutuhan spesifik daerah kita?
5. Sejauh mana implementasi aturan dari pusat sudah mempertimbangkan kondisi lokal di Purworejo, dan bagaimana menurut Anda hal ini dapat ditingkatkan?

6. Apa saran Anda untuk memastikan bahwa proses seleksi JPT dapat berjalan dengan lebih terbuka dan bebas dari potensi konflik kepentingan?

3. Untuk Masyarakat Umum

Pertanyaan Terstruktur:

1. Seberapa sering Anda menggunakan layanan publik yang disediakan oleh pemerintah kabupaten?
2. Dalam skala 1-10, bagaimana Anda menilai kepuasan Anda terhadap layanan yang diterima?
3. Apakah Anda merasa bahwa proses pelayanan publik telah membaik selama beberapa tahun terakhir? (Ya/Tidak)

Pertanyaan Terbuka:

1. Ceritakan pengalaman Anda dalam berinteraksi dengan birokrasi pemerintah lokal.
2. Apa perubahan yang Anda rasakan secara langsung dari reformasi yang telah dilaksanakan?
3. Menurut Anda, apa yang masih perlu ditingkatkan dari layanan publik di Kabupaten Purworejo?

Sasaran Wawancara

- Pegawai Pemerintah: Fokus pada mereka yang bekerja di garis depan layanan publik dan yang terlibat dalam implementasi kebijakan.
- Pemangku Kepentingan: Termasuk kepala departemen, pembuat kebijakan, dan pejabat tinggi yang bertanggung jawab atas kebijakan dan reformasi.
- Masyarakat Umum: Penduduk lokal yang berinteraksi dengan layanan pemerintah dan dapat memberikan perspektif tentang efektivitas layanan tersebut.

Menggunakan campuran pertanyaan terbuka dan terstruktur akan memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang beragam dan mendalam, sekaligus memastikan bahwa topik penting tertentu selalu dibahas selama wawancara. Ini juga memudahkan analisis data yang lebih konsisten dan membandingkan jawaban dari berbagai responden.