



Transformasi Birokrasi di Indonesia Pasca Pandemi

Alhilal Yusril Hawari^{1)*} Dede Sri Kartini²⁾

^{1,2} Prodi Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Kota Bandung, Indonesia

^{1*} Korespondensi Penulis. E-mail: alhilalhawari122@gmail.com

Abstrak: Birokrasi menjadi suatu isu utama dalam pemerintahan di Indonesia. Birokrasi yang cepat, efisien dan mudah dalam proses pelayanan menjadi suatu hal yang harus dicapai oleh pemerintahan. Indonesia khususnya ketika pandemi Covid-19 terjadi sudah memiliki perubahan dalam birokrasi, birokrasi harus dan dapat mampu untuk mempermudah masyarakat dalam akses pelayanan publik. Kemudahan masyarakat dan kecepatan masyarakat dalam mengurus dokumen di institusi pemerintahan menjadi tolak ukur birokrasi yang berjalan sudah efisien dan efektif. Pandemi menjadi titik pendongkrak sekaligus momentum yang tepat untuk melakukan perubahan dalam birokrasi di tubuh pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana transformasi birokrasi dilakukan pasca pandemic dan bagaimana dampak dari hal tersebut untuk pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini akan bersifat studi kepustakaan dengan membandingkan teori dengan fakta yang terjadi dilapangan dan melalui studi kasus. Data akan dikumpulkan melalui tinjauan literatur dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana teori *agile governance* berpengaruh terhadap proses transformasi birokrasi yang terjadi. Serta untuk melihat bagaimana transformasi birokrasi hadir di Indonesia dan seperti apa bentuknya secara nyata.

Kata Kunci: Transformasi, Birokrasi, Pandemic, *Agile Governance*, Pelayanan Publik.

Abstract: *Bureaucracy has been a main focus issue in Indonesian governance; bureaucracy characteristics should be fast, efficient, and easy on service process to the public. Indonesia, especially during COVID-19, has already transformed in bureaucracy. Bureaucracy should simplify all society's needs in access to public services. The easiness for the people and the ability to proceed with documents quickly in governance institutions are the benchmarks for the value of bureaucracy to define whether they are efficient and effective. The pandemic is the starting point and the right momentum to make a government transformation in bureaucracy. The research intends to see how the bureaucratic transformation was done post-pandemic and how it influenced public services. This research is a literature study to compare the theory and the facts with a case study. The data was collected through a literature review and documentation. The result showed how the theory of agile governance affected the bureaucratic transformation process; also, to see how the bureaucracy transformation in Indonesia and to see what it looks like.*

Keywords: Transformation, Bureaucracy, Agile Government, Pandemic, Public Service.

Article History:

Received : 2023-03-29

Revised : 2023-04-23

Accepted : 2023-04-26

PENDAHULUAN

Tingginya penyebaran virus Covid-19 pada akhir tahun 2019 hingga tahun 2021 menyebabkan berbagai aspek dan sektor yang ada di dunia terganggu atau mengalami distrupsi, banyak hal-hal yang menyebabkan semua negara di dunia mengalami kesulitan, salah satu hal yang dialami dan dirasakan sulit yang utama adalah pandemi covid-19 yang dimulai sejak akhir tahun 2019 telah menyebabkan banyak perubahan yang ada di dunia, tanpa adanya peringatan pandemi terjadi dan efek yang ditimbulkan oleh pandemi sangatlah banyak dan mempengaruhi aspek-aspek kehidupan yang ada di dunia, begitu banyaknya aspek kehidupan yang terpengaruhi menyebabkan munculnya dampak-dampak yang belum pernah dirasakan

sebelumnya kini terjadi.

Selain kondisi pandemi, negara Indonesia juga dihadapkan dengan kondisi revolusi industri 4.0 yaitu suatu kondisi yang bekerja dengan sistem kerja menggunakan teknologi digital, sistem kerja ini sudah umum digunakan diseluruh dunia yang ditandai dengan sistem pekerjaan yang dilakukan secara online, adanya integrasi data, berbagi data yang mengubah sistem birokrasi yang ada di pemerintahan di berbagai dunia.

Pemerintah dengan segala daya upaya serta usahanya mencoba menjawab segala tantangan yang muncul ketika pandemi terjadi, sektor-sektor yang terkena dampak menjadi kesulitan, dan salah satu hal yang terkena dampak adalah pelayanan terhadap masyarakat, birokrasi khususnya ketika pandemi perlu dilakukan perubahan karena melihat adanya perubahan dalam bermasyarakat, dimana masyarakat ketika pandemi terbiasa untuk melakukan segala sesuatu hal secara cepat dan tanpa tatap muka. Birokrasi khususnya pada pemerintahan sekarang pasca pandemi harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi masyarakat yang telah berubah, dengan birokrasi yang mampu untuk mengejar perubahan tersebut maka segala urusan pemerintahan maupun pelayanan kepada masyarakat dapat terpenuhi dengan cepat dan tepat.

Dalam upaya pemerintah menghadapi revolusi industri 4.0 dan kondisi pasca pandemi, maka diperlukan juga transformasi birokrasi agar birokrasi bukan menjadi hal yang usang atau tertinggal zaman dalam proses penyediaan pelayanan kebutuhan masyarakat, strategi pemerintah dalam menghadapi revolusi industri 4.0 harus memberikan suatu inovasi atau pembaharuan agar dapat menyesuaikan dengan kondisi yang benar terjadi di masyarakat.

Pandemi dapat menjadi momentum bagi birokrasi untuk dapat melakukan transformasi atau perubahan secara masif/keseluruhan guna menunjang kehidupan masyarakat yang telah beradaptasi dengan kehidupan baru pasca pandemi. Transformasi birokrasi perlu dilakukan sebab birokrasi yang cerdas dan ringan adalah birokrasi yang mampu bertindak cepat atas permintaan kebutuhan masyarakat.

Melihat bahwa pandemi yang telah terjadi mengharuskan percepatan terhadap adanya perubahan dalam segala bentuk kehidupan, maka birokrasi dalam pemerintahan juga terkena salah satu dampak dari hal tersebut. Dimana pemerintah harus menyesuaikan kondisi birokrasi yang ada guna memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Seperti yang kita ketahui bahwa ketika pandemic terjadi ruang gerak masyarakat menjadi terbatas, dan banyak dari masyarakat yang harus untuk melakukan pekerjaan mereka dengan kebijakan WFH (*Work From Home*) walaupun kebijakan tersebut sekarang sudah mulai ditinggalkan karena memasuki era *new normal* atau bahkan hampir menuju normal seperti sebelum pandemic terjadi, namun perubahan atau transformasi yang dilakukan pada sektor birokrasi tetap harus berjalan, mengingat bahwa kondisi masyarakat kita sudah terbiasa dengan ketika pandemic terjadi, maka kebutuhan masyarakat akan pelayanan publik pun tentunya akan berubah pula.

Pemerintah disini perlu melakukan penyesuaian guna mewujudkan budaya kerja yang adaptif dan berintegritas guna meningkatkan kinerja birokrasi. Kapasitas birokrasi perlu ditingkatkan pasca pandemic, hal ini sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang beragam. Birokrasi masa sekarang perlu untuk inovatif dalam memberikan ide dan gagasan baru serta memiliki kualitas untuk memberikan pelayanan yang efektif. Transformasi birokrasi diperlukan di Indonesia utamanya dalam menghadapi bonus demografi yang akan terjadi. Transformasi birokrasi pasca pandemi juga diperlukan guna menjamin pertumbuhan yang tetap stabil kedepannya.

Transformasi birokrasi menjadi isu kuat dan penting khususnya pasca pandemic dan era modern, dengan transformasi birokrasi diharapkan bahwa pemerintah siap untuk memberikan respons yang cepat akan kebutuhan masyarakat yang serba digital, cepat, modern dan adaptif. Dengan hadirnya transformasi birokrasi diharapkan adanya perubahan baik dari segi mendasar

dalam tata kelola pemerintahan yang mampu mengubah struktur dan proses pelayanan menjadi lebih baik dan bermanfaat bagi masyarakat untuk menghadapi kondisi pasca pandemi dan revolusi industri 4.0.

Penelitian ini menjadi menarik untuk dilakukan, untuk melihat bagaimana kondisi langsung yang ada di masyarakat terkait upaya pemerintah dalam melakukan transformasi birokrasi di masa pasca pandemi untuk menghadapi revolusi industri 4.0 dan untuk menjawab tantangan baru pemerintahan yang hadir di masyarakat.

Bahwa untuk menjawab pertanyaan ini terkait bagaimana Transformasi birokrasi dapat dijalankan di Indonesia khususnya pasca pandemic, maka selanjutnya peneliti disini akan menjawab apa saja tantangan dan hal-hal apa yang perlu dilakukan untuk mensukseskan transformasi birokrasi di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat studi kepustakaan dengan membandingkan teori dengan fakta yang terjadi dilapangan dan melalui studi kasus. Studi kasus digunakan untuk meneliti terkait data dan informasi terkait penelitian secara rinci dan nyata, Studi kasus dilakukan di Kota Bogor. Kota Bogor menjadi lokasi studi kasus dalam penelitian ini karena hadirnya suatu inovasi dalam upaya transformasi birokrasi yaitu pelayanan *drivethru* di kantor Disdukcapil. Data dikumpulkan melalui tinjauan literatur dan dokumentasi. Data selanjutnya divalidasi melalui triangulasi sumber dan di analisis dengan cara menelaah data lalu di reduksi dan ditampilkan sebagai suatu model untuk penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian Birokrasi

Birokrasi atau *Bureaucracy* berasal dari kata *Boureau* (Berarti meja) dan *Cratein* (berarti kekuasaan), bermakna bahwa kekuasaan berada pada orang-orang yang ada dibelakang meja. Di Indonesia memiliki arti ini sangat berbelit-belit, walapun sebenarnya orang yang dibelakang meja itu disiplin, terampil, taat kepada tugasnya dan tidak membedakan orang.

Max Weber sendiri dalam buku *The Theory of Social and Economic Organization* (diterjemahkan oleh Tallcott Person dan A. R. Henderson) serta buku *Essay on Sociology* (diterjemahkan H. H. Gerth dan C. W. Mills) membahas birokrasi dan menjadi kajian utama dari para ilmuwan yang ada di berbagai negara, karena Weber sendiri termasuk orang yang pertama menyuguhkannya. Bagi Weber sendiri birokrasi didefinisikan sebagai metode organisasi terbaik dengan spesialisasi tugas, walaupun kemudian banyak pakar yang mengkritik Weber seperti Warren Bennis yang menyapaikan bahwa diperlukannya Kebijakan untuk memperhatikan keberadaan manusia itu sendiri, Birokrasi tetap akan diperlukan di Kantor-kantor pemerintah terutama di negara-negara berkembang yang harus dipacu denan kedisiplinan.

Banyak dari pakar atau peneliti yang menulis terkait Birokrasi yaitu bahwa fungsi staf pegawai administrasi harus memiliki cara-cara yang spesifik agar lebih efektif dan efisien yaitu sebagai berikut:

1. Kerja yang ketat pada peraturan (rule)
2. Tugas yang khusus (spesialisasi)
3. Kaku dan sederhana (zakelijk)
4. Penyelenggaraan yang resmi (formal)
5. Pengaturan dari atas ke bawah (hirarkis)
6. Berdasarkan logika (nasional)
7. Tersentralistis (otoritas)
8. Taat dan patuh (obedience)

9. Tidak melanggar ketentuan (discipline)
10. Terstruktur (sistematis)
11. Tanpa pandang bulu (impersonal)

Hal-hal yang disebutkan diatas merupakan prinsip dasar dan karakteristik yang ideal dari birokrasi, dengan artian bahwa kekuasaan dipegang oleh orang-orang yang berada di belakang meja karena diatur secara legal dan formal oleh para birokrat, Namun demikian diharapkan pertanggungjawabannya jelas dikarenakan setiap jabatan tersebut diurus oleh orang atau petugas yang khusus.

Birokrasi sendiri sebenarnya hanya dapat berlaku dalam organisasi besar seperti organisasi pemerintahan, karena dalam suatu organisasi yang kecil diperlukan adanya hubungan informal, sedangkan birokrasi ditata secara formal untuk melahirkan tindakan rasional dalam organisasi

Bagi negara-negara berkembang secara lambat, kesukuan sendiri masih dipertahankan, percaya kepada hal-hal mistis seperti dukun dan santet, keberadaan birokrasi tentunya sangat diperlukan bagi negara yang kehidupannya sudah moderat, atau negara yang iklim demokrasinya sudah mapan.

Pendapat para ahli terkait birokrasi dirumuskan karena mereka masih melihat banyaknya organisasi yang bekerja secara sembrono, tanpa adanya pembagian tugas yang jelas serta tidak ada aturan hukum yang mengatur, irrasional dan tidak secara logis ketika mengambil keputusan dan kurang adanya tanggungjawab serta tidak disipin dan tidak sistematis dalam usaha perumusan suatu kebijakan.

Ketika organisasi mencoba menjalankan birokrasi yang dimodifikasi sesuai dengan budaya setempat maka lahirnya bentuk paling ekstrim dari birokrasi yaitu adanya kekakuan yang sentralistis, munculnya tirani, dan para tenaga kerja yang diperlakukan sebagai robot yang terikat pada aturan begitu pula dalam pelayanan, mereka yang didahulukan dalam pelayanan pembuatan SIM atau KTP adalah mereka orang yang dapat bersedia untuk memberikan uang lebih dengan istilah “segalanya bisa diatur” dan apabila orang yang tidak mengeluarkan uang lebih maka prosesnya akan lama atau tersendat-sendat.

Strategi Memangkas Birokrasi

Dalam buku Memangkas Birokrasi oleh David Osborne dan Peter Plastik dijelaskan bahwa tahapan pertama dalam upaya strategi adalah menemukan kekuatan strategi, menemukan kekuatan strategi yang dimaksud disini adalah pemerintah khususnya perlu menemukan kekuatan inti dari pemerintahannya, dalam contoh yang diberikan disini adalah Margaret Thatcher di pemerintahan inggris melakukan efisiensi, audit, privatisasi serta melakukan pengurangan pembelajaran, memotong pajak, memotong penerimaan domestik bruto yang sedang anjlok. Bahwa Margaret berusaha untuk memangkas pemerintah dan semua dalam tubuh pemerintah untuk melakukan efisiensi demi keberlangsungan pemerintahan tersebut ketika dilanda kondisi yang parah. Secara singkat bahwa usaha yang dilakukan oleh Margaret adalah dengan tidak menyumbat birokrasi yang ada di tubuh pemerintahan. Dia memberikan kelancaran dalam birokrasi yang ada di tubuh pemerintahan Inggris agar masalah-masalah dapat diselesaikan secara cepat dan tepat untuk menyelesaikan kasus yang sedang terjadi.

Langkah selanjutnya dalam upaya memangkas birokrasi adalah dengan memisahkan antara fungsi pengarah dengan fungsi pelaksanaan. Dalam buku laporan tahun 1988 yang berjudul “*Improving Management in Government: The Next Steps*” dijelaskan bahwa untuk memecahkan suatu masalah manajemen, maka pemerintah harus bisa memisahkan antara fungsi-fungsi penyampaian pelayanan dan penegakan dari departemen-departemen yang

berfokus kepada pembuatan kebijakan yang membawahi-membawahinya maupun memisahkan fungsi pengarahan dan pelaksanaan. Kedua, pemerintah harus memberi jauh lebih banyak keleluasaan dan otoritas kepada badan-badan yang menyampaikan pelayanan dan juga penegakan. Dan ketiga, pemerintah harus menjaga badan-badan tersebut guna mempertanggungjawabkan hasilnya melalui kontrak kinerja.

Dengan kata lain bahwa unit efisiensi disini mengusulkan suatu kontrak kinerja yang berjarak antara departemen dengan badan-badan pelaksananya, di mana departemen-departemen menukar kebebasan yang dibutuhkan oleh badan-badan pelaksana untuk melakukan pengelolaan secara efektif dengan standar kerja yang dibutuhkan para Menteri untuk menjaga agar badan pelaksana tersebut dapat bertanggungjawab.

Selanjutnya, perlu dicari titik pendongkrak. Titik pendongkrak disini yang dimaksud adalah penggunaan titik dongkrak utama untuk melakukan perubahan mndasar yang meliputi seluruh pemerintahan, yang mengubah segala-galanya. Pembaruan adalah pertempuran skala besar. Pembaruan sendiri membutuhkan perjuangan panjang yang intensif dalam gelanggang politik, dalam lembaga-lembaga pemerintahan, dan dalam komunitas serta masyarakat.

Dalam strategi pendongkrak, dipetakan ada lima strategi, yaitu; Pendongkrak tujuan digunakan dengan strategi inti dengan melalui pendekatan kejelasan tujuan, kejelasan peran dan kejelasan arah. Untuk pendongkrak insentif menggunakan strategi konsekuensi dengan pendekatan persaingan terkendali lalu pendekatan manajemen perusahaan dan pendekatan manajemen kinerja. Untuk pendongkrak pertanggungjawaban maka strategi yang digunakan adalah strategi pelanggan dengan pendekatan pilihan pelanggan, pendekatan pilihan kompetitif dan pendekatan pemastian mutu pelanggan. Untuk pendongkrak kekuasaan maka masuk kedalam strategi pengendalian dan dengan pendekatan organisasional, pendekatan pemberdayaan karyawan serta pemberdayaan masyarakat.

Untuk pendongkrak budaya maka strategi yang digunakan adalah strategi budaya dengan pendekatan menghentikan kebiasaan, pendekatan menyentuh perasaan dan pendekatan mengubah pikiran. Salah satu hal penting dalam upaya tranformasi yang akan berhasil dan dapat bekerja secara signifikan dan kekal adalah diperlukannya suksesi kepemimpinan, pembaruan tentunya memerlukan waktu yang cukup lama bahkan hingga puluhan tahun, ketika pemimpin yang memprakarsai dan mengarahkan pembaruan tersebut pergi sebelum prosesnya selesai maka pembaruan tersebut yang telah dilakukannya berada dalam resiko, resiko tersebut karena apabila pemimpin baru tersebut tidak memahami atau tidak menyetujui strategi pembaruan yang sedang berjalan maka kemajuan yang sedang berjalan tersebut terancam untuk berhenti.

Pembaruan merupakan sebuah proses panjang dan menuntut kerja keras. Pembaruan sendiri mensyaratkan kepemimpinan, keterampilan, dedikasi dan daya tahan. Tetapi lebih dari itu, pembaruan mensyarakatkan setiap orang-politisi, manajer, pegawai dan warga untuk dapat mengubah perilakunya. Dalam upaya perubahan memerlukan adanya kejelasan tujuan untuk menyingkirkan fungsi yang tidak sejalan, dalam upaya melakukan pembersihan, perlu adanya penghapusan fungsi-fungsi yang tidak lagi memberikan kontribusi kepada sasaran inti mereka dengan cara melepaskan, menjual atau mengalihkannya ke tingkat pemerintahan yang berbeda. Dalam lingkungan yang sedang berubah dengan cepat, penghapusan ini membantu menjaga agar pemerintah tetap berfokus kepada hal penting bagi warga saat ini- bukan kepada hal penting sudah terjadi dari 20 tahun lalu.

Ada beberapa cara atau alat untuk membersihkan fungsi yang sudah tidak sejalan, yaitu; Pertama, Kajian Kinerja atau Kajian Program, dimana ini adalah sebuah kebijakan berkala atau siklus yang umumnya melibatkan sejumlah besar orang, untuk dapat menyusun rekomendasi untuk menghapus, menswastakan, merestrukturisasi, upaya memindahkan, ataupun mereformasi program-program pemerintah.

Kedua, Kajian Pilihan Awal, yaitu kajian yang dikembangkan oleh pemerintah Inggris terkait dimana setiap lima tahun sekali menilai apakah suatu badan atau fungsi-fungsinya harus dihapus atau di jadikan swasta, apakah perlu di reorganisasi ataupun direstrukturisasi. Ketiga, Kaidah Matahari Terbenam, yaitu mensyaratkan agar program dan atau regulasi yang ada di otorisasi/disahkan kembali secara berkala (biasanya dilakukan setiap tujuh tahun)

Keempat, Penjualan asset memindahkan asset pemerintah, yaitu seperti perusahaan, bandar udara, bendungan atau jalan kereta api, kepada pemilik swasta. Dimana di kebanyakan negara penjualan ini disebut sebagai “Privatisasi”, tetapi di Amerika istilah ini atau istilah privatisasi juga digunakan untuk pengontrakan fungsi-fungsi keluar dan dengan metode-metode lain.

Kelima, Metode Kuasi-Privatisasi, yaitu pemerintah mempertahankan kepemilikan asset, tetapi juga menyerahkan operasinya. Kepada swasta untuk periode yang cukup lama dan panjang. Metode yang umum digunakan adalah dengan sewa jangka panjang, apabila pemerintah ingin agar suatu asset tersebut dibangun maka pemerintah dapat menggunakan kesepakatan *build-operate-transfer (BOT)*, Keenam, Devolusi yaitu mengalihkan atau menyerahkan suatu fungsi atau aktivitas ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah contoh (provinsi, daerah tingkat dua atau ke kecamatan).

Adanya ini diperlukan untuk memisahkan fungsi pengaturan dari fungsi penegakan juga sangat bermanfaat, alasannya karena jangan sampai polisi menulis sendiri hukumnya. Karena mereka sendiri sebagai penegak hukum tersebut. Jika suatu organisasi membuat suatu peraturan dan melaksanakan penegakan peraturan tersebut, dikhawatirkan persepektif penegakan ikut juga mempengaruhi pada saat penulisannya, dimana ia dapat meminimalkan hak yang diatur dan memaksimalkan hak yang mengatur. Jika fungsi dari pembuat peraturan dipisahkan dengan fungsi pelaksanaan penegakan maka dapat menciptakan keseimbangan hak dari pihak yang mengatur dan pihak yang diatur,

Beberapa keuntungan dari pemisahan fungsi diantaranya; Pertama, dapat memberikan kebebasan kepada para manajer pembuat kebijakan untuk dapat memilih pemasok yang paling efektif dan efisien sehingga dapat berhemat. Kedua, Pemisahan ini memungkinkan para manajer pembuat kebijakan untuk memanfaatkan kompetisi di antara pemasok jasa, Ketiga, Pemisahan mempertahankan fleksibilitas yang maksimum untuk dapat menanggapi keadaan yang berubah.

Keempat, organisasi pengarah juga bisa untuk dapat memilih penyedia jasa khusus yang memiliki keterampilan unik untuk dapat melayani kelompok masyarakat tertentu, Kelima, Organisasi pengarah bahkan bisa meminta uji coba dan mengambil pelajaran dari keberhasilan (atau kegagalan) dari uji coba tersebut.

Keenam, organisasi dapat memberikan solusi yang lebih komprehensif untuk dapat memecahkan akar masalah yang ada dan mereka dapat mendefinisikan masalah apakah yang ada baik itu seperti kejahatan atau kinerja yang buruk disekolah, dalam keseluruhannya maka kemudian dimanfaatkan berbagai macam organisasi untuk dapat menyelesaikannya.

Selanjutnya, ada alat untuk dapat memisahkan fungsi pengarah dari fungsi pelaksanaan, yaitu Kerangka Kinerja Fleksibel yaitu suatu *metatool* yang memisahkan beragam fungsi ke dalam organisasi yang berbeda beda dan menggunakan kontrak untuk dapat menguraikan tujuan, hasil-hasil yang mereka harapkan, serta konsekuensi kinerja mereka dan fleksibilitas manajemen mereka. Kedua, adanya tender kompetitif yaitu suatu *metatool* dengan membawa proses pemisahan selangkah lebih jauh dengan mensyaratkan fungsi-fungsi pelaksanaan.

Cara selanjutnya untuk melakukan transformasi atau memangkas birokrasi adalah dengan memperbaiki maksud, maksud disini adalah pendefinisian tujuan atau *outcome* yang ingin dicapai, alat untuk memperbaiki maksud sebagai berikut:

Pertama, sasaran *outcome* yaitu adalah hasil jangka panjang yang ingin dicapai oleh

pemerintah. Kedua, organisasi pengarah yaitu adalah dewan pengurus, dewan atau organisasi lain yang menetapkan sasaran dan memilih strategi untuk sistem publik, atau memberikan saran kepada pejabat-pejabat yang melakukan hal ini.

Ketiga, anggaran kinerja yaitu untuk menentukan *outcome* dan *output* yang ingin dibeli oleh para pembuat kebijakan dengan jumlah masing-masing yang mereka sediakan. Keempat yaitu anggaran jangka panjang, yaitu untuk memproyeksikan kecenderungan fiksial yang berjalan saat ini (pengeluaran, pendapatan, utang dan harga bersih) ke dalam trend masa mendatang untuk dapat menunjukkan implikasi jangka panjang dari keputusan sekarang.

Kelima, adanya akunting sistem aktual yaitu adalah sebuah sistem akunting yang digunakan oleh bisnis yang mendepresiasi aset-aset, membukukan kewajiban-kewajiban pada saat diadakan transaksi, buka pada saat uang benar-benar dikeluarkan.

Tahapan dalam Melakukan Transformasi Birokrasi

Di Indonesia sendiri upaya atau proses dalam melakukan transformasi birokrasi biasanya dilakukan melalui pendekatan *incremental*. *Incremental* disini dimaksudkan adalah yaitu perubahan yang sedikit demi sedikit. Perubahan ini dimaksudkan dengan harapan agar didapatkan perubahan yang terencana (*guidance development*).

Transformasi pemerintahan sekarang yang modern menggunakan teknologi komunikasi dan informasi yang dimasukkan kedalam birokrasi. Dalam konsep transformasi ini terdapat 4 domain yang dikenal sebagai 4 R yaitu *Renew*, *Reframe*, *Restructure*, dan *Revitalize* (Gouillart dan Nelly, 1995). Dalam upaya transformasi, 4R ini perlu dilakukan secara bersamaan, dengan alasan sebagai syarat utama bagi suatu organisasi untuk dapat sukses dan berkelanjutan.

a. Renew

Renewal atau pembaruan diperlukan adanya *rewards* atau berupa hadiah atau kompensasi, penghargaan, persahabatan, keterikatan sosial, atau bentuk lainnya yang menjadi pengikat antara Individu dengan organisasi dimana individu tersebut berada. Pada tahapan ketika hadiah atau kompensasi sudah tidak menjadi hal yang dikejar, maka selanjutnya fokus utamanya akan berubah menjadi tanggungjawab, dimana tanggungjawab lembaga akan menjadi tanggungjawab pribadi. Individu disini akan berubah daya pikirnya yang semula mengejar kompensasi atau penghargaan menjadi pengejaran terhadap aktualisasi diri dan dampak yang dapat ia berikan terhadap organisasinya tersebut.

b. Reframe

Reframe disini adalah sebuah upaya untuk membuka pola pikir baru agar mampu dan dapat mengembangkan visi dan pandangan terhadap suatu hal yang lebih progresif terhadap jati diri baik dari segi eksistensi dan kompetensi. Upaya *Reframe* atau membuka pola pikir tentunya tidak akan mudah, seperti yang diketahui bahwa usaha perubahan terhadap sesuatu hal yang baru pasti akan menemukan tantangan baik itu dari orang yang tidak ingin diubah, penolakan terhadap perubahan, penolakan terhadap hal baru atau terobosan yang akan hadir, keberpihakan seseorang akan status quo, penolakan terhadap nilai-nilai baru.

Dalam upaya Transformasi, bahwa *Reframe* sendiri menjadi faktor sulit dan kendala terbesar dalam prosesnya. Karena yang dihadapi dalam masalah *Reframe* adalah dalam bentuk fisik, sikap serta emosi dari manusia yang sulit untuk dirubah.

Reframe sendiri dinilai sebagai upaya atau proses untuk meruntuhkan dinding-dinding penghalang yang ada dan menyiapkan mental untuk sesuatu yang baru dan proses melewati hal tersebut. Proses yang dimaksud adalah proses dalam perubahan pola pikir, motivasi, standar penilaian, dan bahkan nilai-nilai dan norma pun bisa jadi ikut berubah dalam upaya *Reframe* tersebut. Ada 3 pilar utama dalam proses *Reframe*, yaitu Pertama, Pembangunan visi misi bersama atau *a sense of purpose* yang dapat bertahan untuk jangka waktu yang lama. Kedua, Mobilisasi skala korporat. Tiga, Pembangunan tolak ukur kemajuan.

c. *Restructure*

Restruktur adalah sebuah proses untuk menggerakkan dan melatih seluruh komponen dalam organisasi untuk bergerak ke arah yang diinginkan, Proses restrukturisasi perlu dilakukan dalam sebuah organisasi baik termasuk menggerakkan seluruh asset-aset yang ada, sumberdaya, proses internal, strategi sistem, sistem dalam menggerakkan sumberdaya, alur kerja serta sinergitas. Karena sebaik apapun visi misi yang dibawakan tidak akan berhasil apabila komponen yang ada di dalam organisasi tersebut tidak menggerakannya.

Restruktur memiliki fungsi sebagai berikut, Pertama; Sebagai upaya pengembangan sumberdaya. Kedua, Untuk penguatan infrastruktur dan komponen fisik. Ketiga, Pengembangan arsitektur kerja yang lebih efisien

d. *Revitalisasi*

Revitalisasi, Revitalisasi adalah sebuah proses untuk membangun hubungan baru antara eksistensi dan kompetensi organisasi dengan lingkungan strategisnya. Proses revitalisasi sendiri akan menghadirkan pembaharuan kepada lingkup organisasi. Proses revitalisasi ini akan menjawab tantangan yang hadir serta mengembangkan secara lebih jauh terhadap proses yang ada. Revitalisasi sendiri harus berorientasi kepada, Pertama, Pemangku kepentingan atau *customer oriented*. Kedua, Pengembangan dan Inovasi (Sistem manajemen dan produk) dan Ketiga, Pengembangan IT.

Agile Governance dalam Transformasi Birokrasi

Pengertian dari *Agile Governance* sendiri adalah sebuah pemerintahan yang tangkas, adaptif, dan memiliki titik utama pada individu yang inklusif yang mana pelaku kebijakan bukan hanya pemerintah saja, melainkan berbagai stakeholder (Esti Andriyani, 2021).

Agile Governance dibutuhkan dalam mencapai suatu kinerja organisasi dalam kehidupan teknologi informasi yang saat ini menjadi suatu tuntutan dalam kelincuhan atau adaptasi oleh organisasi (Luna et al.,2015). Konsep dari *agile governance* ini merupakan suatu tuntutan dengan tujuan adaptif dan tangkas dalam menghadapi perkembangan yang tidak bisa ditebak seperti kondisi pandemi yang terjadi (Halim et al., 2021).

Transformasi sekarang khususnya pasca pandemic, tentunya memerlukan perubahan yang cepat dan mampu beradaptasi serta bertahan untuk jangka waktu yang panjang, maka diperlukan suatu pendekatan yang dapat mendefinisikan hal tersebut, *Agile Governance* merupakan sebuah teori dan konsep baru yang akhir-akhir ini ketika pandemic hadir mulai berkembang, konsep dari *Agile Governance* sendiri adalah sebuah usaha pemecahan masalah secara kolaboratif untuk menghadapi suatu permasalahan seperti pandemi yang menyerang secara cepat, Maka *Agile Governance* merupakan sebuah pemecah masalah dari hal tersebut dimana kebutuhan dari sesuatu yang cepat, fleksibel, inklusif serta pemerintahan yang berlandaskan penugasan-sentris.

Seperti yang diketahui bahwa pemerintahan kerap dikritik akibat lambat dalam inovasi, memiliki banyak rintangan dalam membuat kebijakan yang bersifat adaptif, bersifat inklusif serta sulit untuk berubah. Maka *Agile Policymaking* atau pembuatan suatu kebijakan yang cepat di dalam *agile government* ini diperlukan, dan didalamnya terdapat, *Policy labs* atau laboratorium kebijakan, dimana disini menyediakan tempat melakukan pengujian terhadap inovasi yang akan dilakukan oleh pemerintah. Dengan adanya pengujian ini akan menyediakan data kepada pemerintah terkait efektifitas dari kebijakan tersebut serta memetakan permasalahan dan solusi dari kebijakan yang nantinya dapat ditempuh dan diberlakukan untuk memecahkan masalah secara maksimal.

Dalam *agile governance* ini juga hadir simulasi kebijakan atau *policy simulations*, dimana nantinya pemerintah dapat memiliki kesempatan untuk mengetahui terhadap efek-efek apa saja yang akan muncul dari suatu kebijakan tersebut sebelum dapat diimplementasikan di

kehidupan nyata.

Selanjutnya, bahwa dalam *Agile Governance* ini ada beberapa hal yang termasuk didalamnya, yaitu; Pertama, Membangun fleksibilitas dalam prosesnya, dimana aturan-aturan, standard yang ditetapkan disini lebih gesit dalam upaya merespon distrupsi yang terjadi, dimana fleksibilitas lebih ditingkatkan dalam upaya memecahkan masalah di dalam pemerintahan. Kedua, Membangun Ekosistem yang luas, organisasi sektor publik diharuskan untuk membangun aliansi dan kemitraan untuk dapat membawa inovasi kepada pemerintah. Ketiga, eksperimen metode, didalam *agile governance* menghadirkan berbagai uji coba metode serta alat pengujian untuk mencari teknik yang inovatif. Keempat, Menanamkan budaya ketangkasan, Instansi yang ada harus bisa menumbuhkan pola yang gesit pada staf mereka guna mendapatkan *feedback* yang cepat dari pelayannya yang diberikan (*Agile Government*, William D.Eggers. 2021. Deloitte Insights).

Analisis Transformasi Birokrasi di Indonesia Pasca Pandemi

Transformasi sendiri dalam Kamus Besar Bahasa Indoneisa berarti perubahan rupa baik dapat berupa bentuk, sifat, fungsi dan sebagainya. Perubahan juga dapat bermakna pembaruan (*reinvention*) pembaruan sendiri bukan sekedar kata lain dari reformasi, serta juga tidak bersinonim dengan kata perampingan, swastanisasi atau sekedar menekan pemborosan dan kecurangan. Pembaruan jauh lebih mendalam dari hal-hal tersebut. Pembaruan adalah upaya mengubah DNA organisasi pemerintah sehingga memiliki ciri atau perilaku inovatif, untuk terus menerus selalu memperbaiki kinerjanya tanpa harus didorong oleh dorongan dari luar. Dengan pembaruan maka menciptakan organisasi pemerintah yang memiliki sistem pembaruan diri.

Transformasi birokrasi pemerintah sangat penting untuk terus diarahkan kedalam suatu perubahan menuju desain baru yang lebih kondusif dalam pengembangan inovasi, manajemen inovasi, serta pengelolaan risiko untuk pembangunan kolaborasi dan sinergitas. Pengarahan ini untuk membuat transformasi lebih condong dari desain lamanya yang bersifat kurang kondusif, *downsizing* dan sekedar *procedural*.

Transformasi sekarang pada birokrasi lebih mengarahkan kepada pola kerja, pola budaya organisasi di lingkup pemerintahan, serta nilai-nilai strategis yang dikembangkan. Transformasi birokrasi sendiri memiliki peran strategis dalam peningkatan daya saing bangsa dalam hal pendekatan institusional (kelembagaan). Keperluan untuk melakukan transformasi ini dalam birokrasi dikarenakan birokrasi ini dikenal dalam struktur organisasi pemerintah bersifat mekanistik, hierarki birokratis, departementalisasi yang kaku, formalisasi tinggi dan sentralistik perlu terus untuk ditransformasikan menjadi organisasi yang organik dengan ditandai dengan adanya informasi yang dapat mengalir dengan bebas, formalisasi rendah, serta ada tim lintas fungsi untuk menjawab segala ketidakpastian yang tinggi serta lingkungan pemerintah sekarang yang lebih dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.

Pengembangan kepemimpinan dengan ciri khas yang visioner pada berbagai level kepemimpinan menjadi salah satu tanda transformasi birokrasi. Kepemimpinan diperlukan untuk dapat terus memastikan setiap inovasi yang dikembangkan dapat terus memberikan nilai tambah bagi kualitas pelayanan, penyelerasan antara visi dan misi lingkungan internal serta kemampuan melakukan respons perubahan dengan cepat.

Transformasi birokrasi sendiri dalam pemerintahan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, proses kerja, kekuatan kerja, dan struktur organisasi yang dikembangkan sehingga adaptif terhadap perubahan dan dapat meningkatkan kecepatan birokrasi dalam perizinan, melayani investasi serta meningkatkan daya saing bangsa. Salah satu Transformasi dalam bidang Birokrasi di Indonesia antara lain; Program pelayanan pembuatan KTP, KK, KIA, Kartu Kematian di Disdukcapil Kota Bogor melalui

Layanan Tanpa Turun (Lantatur) / *drivethru*.



Gambar 1. (Launching SOP dan Layanan drivethru Disdukcapil Kota Bogor Disdukcapil, 2021)

Transformasi Birokrasi disini adalah dengan menggiatkan percepatan pelayanan dengan menerapkan *Standard Operating Procedure* yang memudahkan bagi masyarakat, di Disdukcapil Kota Bogor sekarang memiliki 3 SOP yang masing-masing memiliki perbedaan dan kemudahan bagi masyarakatnya.

SOP pertama adalah; SOP Loker Layanan Cepat Langsung Cetak disini dikhususkan bagi masyarakat atau warga yang ingin mencetak dokumen kependudukan tanpa adanya perubahan data, dimana dalam SOP ini pemohon atau warga dapat datang langsung ke loket pelayanan cepat langsung cetak di kantor Disdukcapil yang selanjutnya dapat menyerahkan dokumen yang akan dicetak langsung dan dengan waktu 5 menit.

SOP kedua adalah; SOP bagi masyarakat yang ingin melakukan perubahan data, baik itu perubahan KK atau perubahan status. Dimana nanti warga dapat datang langsung ke kantor Disdukcapil dan mengambil nomor antrian yang selanjutnya akan dipanggil ke dalam loket disdukcapil untuk dibantu proses perubahan data tersebut dengan maksimal waktu 10 menit sudah terselesaikan.

SOP Ketiga adalah SOP untuk melakukan *drivethru* dengan bantuan aplikasi SiKancilBerlari. Pelayanan *drivethru* ini dibuka dari pagi pukul 08.00 pagi hingga pukul 15.00 sore, serta pelayanan *drivethru* juga dibuka untuk bagi para pekerja yang baru pulang ketika malam hari, sehingga *drivethru* juga dibuka pada pukul 18.30 hingga pukul 21.00.

Transformasi birokrasi lainnya yang telah hadir dan memiliki manfaat di Kota Bogor adalah *Website* dan Aplikasi SiBadra (Sistem Informasi Berbagi Aduan dan Saran). Transformasi birokrasi yang hadir di SiBadra adalah integrasi data antar instansi, pemberian kemudahan pelayanan saran dan aduan publik, dan responsivitas yang cepat dari masing-masing instansi untuk memberikan pelayanan terhadap setiap aduan dan saran yang ada dari masyarakat.



Gambar 2. (Website SiBadra. Sibadra.kotabogor.go.id, 2023)

SiBadra Kota Bogor merupakan sebuah *website* dan aplikasi yang tersedia baik di *PlayStore* dan *AppStore*. Memiliki manfaat untuk tempat pemberian saran dan aduan publik, SiBadra memiliki *Standard Operating Procedure* yaitu setiap laporan yang ada maksimal harus diselesaikan dalam waktu tujuh hari kerja.

Dalam pelaksanaan *standard operating procedure* tersebut bahwa masyarakat yang memberikan aduan/laporan harus menyertakan bukti foto terkait kasus laporan dengan jelas, dan nantinya instansi terkait yang mengurus hal tersebut diharuskan untuk memberikan bukti foto terlampir yang sesuai dengan permasalahan yang di laporkan.

Apabila instansi tidak merespon terkait laporan yang diberikan oleh masyarakat dalam *website* SiBadra, maka nanti SiBadra akan langsung mengirimkan surat resmi kepada instansi tersebut untuk memperbaiki kualitas pelayanannya dan menjadi bahan evaluasi serta penilaian kinerja dari Inspektorat Kota Bogor.

Dengan adanya sistem *punishment* tersebut yang membuat seluruh laporan yang ada di aplikasi dan *website* SiBadra mencapai 90% laporan selalu terverifikasi dan terselesaikan. Pemerintah Kota Bogor dalam upaya melakukan Transformasi Birokrasi adalah dengan mempermudah laporan masyarakat kepada pemerintah melalui digitalisasi teknologi informasi, adaptif terhadap perubahan, dan inovatif untuk memberikan kemudahan.

Kemudahan bagi warga Kota Bogor dalam proses pembuatan kebutuhan data kependudukan dan pemberian saran dan aduan sekarang sudah terjawab, dimana prosesnya tidak lagi terhambat atau mengalami kesulitan. Transformasi Birokrasi ini dapat terjadi dikarenakan Pemerintah Kota Bogor bersama Dinas Kependudukan Sipil/Disdukcapil serta Instansi lain menerapkan *Agile Governance* dalam proses pemerintahan, pemerintah Kota Bogor dengan tangkas dan adaptif melihat situasi pandemi dan menerapkan kebijakan-kebijakan baru untuk mempermudah dan bisa beradaptasi terhadap perubahan. Sebuah proses transformasi yang baik adalah yang mampu beradaptasi dengan cepat dan memecahkan masalah yang ada secara kolaboratif. Peran dari segala stakeholder yang ikut mendorong perubahan menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam proses transformasi.

Dapat kita analisis bersama melihat proses transformasi yang telah terjadi di Kota Bogor ini, bahwa terdapat beberapa faktor pendukung keberhasilan dalam hal transformasi birokrasi;

- a) Pemerintahan yang adaptif dan tangkas (*Agile Governance*)
- b) Pemangkasan Birokrasi, Memangkas Birokrasi sendiri berarti memberikan peta panduan bagi para pembaru dan pemikir untuk melakukan pembaruan dalam tubuh organisasi pemerintah menuju pemerintahan yang berwirausaha (David Osborne,2000)
- c) Peningkatan SDM Professional

- d) Tata Kelola Pemerintahan dan Budaya Birokrasi yang berorientasi melayani
- e) Kemajuan Teknologi Informasi / Transformasi Digital

Faktor Penghambat dari proses Transformasi Birokrasi adalah;

- 1) Gaya Kepemimpinan yang tidak inovatif dan visioner
- 2) Budaya Kerja yang tidak berorientasi kepada pelayanan
- 3) Struktur kerja yang berbelit-belit
- 4) Birokrasi yang kaku
- 5) SDM yang tidak professional dan tidak disiplin

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan, Proses Transformasi di Indonesia khususnya pasca pandemic dapat dilakukan, proses untuk mencapai hal tersebut memerlukan beberapa hal seperti pemangkasan birokrasi, *agile governance* atau ketangkasan dari pemerintah untuk memecahkan suatu masalah yang ada, kepemimpinan pemerintah yang visioner, budaya organisasi yang berubah dan berfokus kepada aspek pelayanan publik, orientasi berpikir aparatur negara yang berlandaskan keinginan untuk aktualisasi diri dan pengabdian terhadap organisasi. Dengan adanya Transformasi Birokrasi khususnya pasca pandemi, maka pelayanan yang dapat diberikan oleh Pemerintah dapat lebih efektif dan efisien, karena pemerintah berupaya untuk beradaptasi terhadap permasalahan yang hadir, dengan memberikan solusi yang cepat dan solutif atau mampu memecahkan masalah tersebut.

Dengan Transformasi Birokrasi diharapkan bahwa Indonesia dapat menjadi tolak ukur proses perubahan, bahwa negara dapat dan mampu menyediakan fasilitas dan pelayanan yang cepat terhadap masyarakatnya. Dan meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Pemerintah harus dan wajib memanfaatkan momentum pandemi sebagai titik perubahan dalam struktur, proses, pelayanan terhadap masyarakat guna mendorong pemerintahan yang akuntabel, terpercaya, dapat diandalkan dan melayani.

Saran, Dalam proses Transformasi Birokrasi masih memerlukan adanya bantuan dari berbagai stakeholder yang ada serta peran kolaborasi bersama dengan pemerintah untuk terus dapat menjalankan dan mensukseskan proses transformasi. Dengan kolaborasi yang terus dilakukan ini diharapkan bahwa proses transformasi tersebut dapat terus berjalan demi menyambut bonus demografi yang sudah didepan mata. Dengan pemerintah yang telah melakukan transformasi maka proses kedepannya bagi generasi selanjutnya akan mudah, dan tingkat kepercayaan publik terhadap organisasi pemerintah akan semakin meningkat. Kepuasan pelanggan atau masyarakat terhadap organisasi pemerintah semakin meningkat dan terus dapat dipercaya. Dengan peran bersama antara Pemerintah, Masyarakat, Stakeholder lain dalam proses Transformasi diharapkan bahwa Indonesia dapat memiliki perubahan yang signifikan demi mencapai Birokrasi yang efektif dan melayani.

DAFTAR PUSTAKA

- Amrulloh, M. C., Nuriawati, F. P., Saputra, Y. E., Sari, N., Pangarso, D. D., Afifudin, M., Faizi, F. N., Haikal, A., Rendy, M., Julian, E., Febrianita, R., Surabaya, K., Cantian, K. P., & Governance, A. (2022). Peran Agile Governance Dalam Optimalisasi Potensi Wisata Berkelanjutan Di Kelurahan Nyamplungan. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 1118–1122. <https://doi.org/10.31004/cdj.v3i2.5404>.
- Arifah, U. (2020). Transformasi Birokrasi Melalui E-Government. *Cakrawala: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam dan Studi Sosial*, 4(2). 30–41. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i2.245>.

- Esti Andriyani. (2021). Penerapan Agile Governance Dalam Aplikasi Layanan 79 Kependudukan Berbasis Online Sipon Keduten Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Klaten). 1996, 6.
- Firdaus, I. T., Tursina M., D & Roziqin A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital di Masa Pandemi Covid-19 Untuk mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226–239. <https://doi.org/10.35326/kybernan.v4i2.1244>.
- Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). Implementasi Prinsip Agile Governance Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 48–67. <https://doi.org/10.26618/kjap.v7i1.4913>.
- Kencana Inu. (2003). Birokrasi Pemerintahan Indonesia. Bandung. Mandar Maju.
- Kotabogor.go.id. Disdukcapil Kota Bogor Sediakan Layanan *Drivethru*. Diakses 26 Maret 2023 dari https://kotabogor.go.id/index.php/show_post/detail/101248/disdukcapil-kota-bogor-sediakan-layanan-drive-thru.
- Lumbanraja, A.D. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government Pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 220–231. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.220-231>.
- Luna, A. J. H. d. O., Marinho, M. L. M., & de Moura, H. P. (2020). Agile governance theory: operationalization. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1), 3–44. <https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>.
- Luna, A. J. H. de O. (2015). Agile Governance Theory. 601. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15494>.
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & de Moura, H. P. (2015). Agile Governance Theory: conceptual development. 1–22. <http://arxiv.org/abs/1505.06701>.
- Nursalim. (2021). Strategi Penguatan Kapasitas Birokrasi Pemerintah Daerah Pasca Pandemi Covid-19. *Mimbar Administrasi FISIP UNTAG Semarang*, 18(2). <http://dx.doi.org/10.56444/mia.v18i2.2529>
- Osborne. D. (2000). Memangkas Birokrasi. Jakarta. PPM.
- Rahadian, A.H. (2019). Revitalisasi Birokrasi Melalui Transformasi Birokrasi Menuju E-Governance Pada Era Revolusi Industri. *Prosiding Seminar STIAMI*, 6(1), 85–94.
- Sibadra.kotabogor.go.id. Sibadra. Diakses 23 Mei 2023 dari <https://sibadra.kotabogor.go.id/report>.

PROFIL SINGKAT

Penulis lahir di Kota Bogor 3 Juni 2001, Penulis merupakan mahasiswa S-1 Ilmu Pemerintahan dari Universitas Padjadjaran Angkatan 2019 dan sekarang sedang menempuh pendidikan S-2 Ilmu Pemerintahan di Universitas Padjadjaran Kota Bandung.