
INSTITUSIONALISASI REFORMASI BIROKRASI (STUDI KASUS PADA BADAN PUSAT STATISTIK)

Vony Wahyunurani

Made Sudarma

Bambang Hariadi

Universitas Brawijaya

vony.wahyunurani@bps.go.id

Abstract

This study aims to describe the institutionalization of Bureaucratic Reforms carried out by Badan Pusat Statistik. Case study method by institutional theory is useful to explain various types of pressure occurs in institutionalization process of bureaucratic reform. This – which is isomorphism and implemented through coercive pressure – has not been able to realize a fundamental change. This triggers organization to maximize institutionalization through STATCAP-CERDAS Program through mimetic and normative pressures.

Keywords:

bureaucratic reforms, institutionalism, isomorphism

Birokrasi pertama kali diperkenalkan sebagai proses administrasi yang rutin dan dianalogikan sebagai mesin produksi yang memiliki karakteristik adanya sistem aturan, jabatan yang hierarkis, sistem karier, spesialisasi, dan impersonality (Weber, 1946). Seiring berjalannya waktu, organisasi pemerintah lebih mengedepankan sistem aturan sehingga menyebabkan inefisiensi dan menghambat pembangunan. Menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, memicu lahirnya *New Public Management* (NPM) yaitu konsep manajemen modern yang muncul di Eropa pada tahun 1980-an sampai 1990an (Hood, 1995). NPM menawarkan berbagai bentuk ukuran kinerja pemerintahan, sehingga kinerja pemerintah dapat diukur dan dievaluasi secara berkala.

Konsekuensi diterapkannya NPM adalah penggunaan penganggaran berbasis kinerja, adanya tuntutan efisiensi, dan kewajiban tender yang kompetitif (Mardiasmo, 2004). Adopsi NPM merupakan penyebab terjadinya reformasi birokrasi keuangan yang pelaksanaannya dimulai dengan lahirnya Undang-undang (UU) No.17 Tahun 2003. UU tersebut merupakan tonggak perubahan pengelolaan keuangan negara yang kemudian diikuti oleh berbagai peraturan lainnya seperti aturan mengenai standar akuntansi, sistem pengendalian internal, dsb.

Pada Tahun 2010, pemerintah menetapkan Peraturan Presiden (Perpres) No. 81 Tahun 2010 yang mengatur tentang reformasi birokrasi. Birokrasi yang direformasi tersebut tidak hanya birokrasi pada pengelolaan keuangan tetapi juga birokrasi kinerja dan birokrasi pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan melalui praktik “akuntanisasi” pada berbagai aspek organisasi pemerintah. Akuntanisasi tersebut melahirkan ukuran-ukuran legitimasi yang harus dicapai oleh organisasi pemerintah. Kesuksesan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh efisiensi dan efektivitas, kesuksesan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain terutama legitimasi (Meyer dan Rowan, 1997).

Ukuran-ukuran yang legitimasi akan lebih didahulukan daripada efisiensi dan efektivitas karena menjadi faktor penting bagi kelangsungan organisasi. Hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi merupakan dasar pemberian tunjangan kinerja. Hal ini membuktikan bahwa efektivitas dan efisiensi bukanlah satu-satunya cara bagi organisasi untuk mewujudkan keberhasilan.

Kementerian/lembaga adalah instansi pemerintah yang harus senantiasa mengikuti dinamika perubahan penyelenggaraan pemerintahan. Hasil pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi legitimasi yang penting bagi kementerian/lembaga karena berpengaruh langsung terhadap tunjangan kinerja pegawai.

Rasionalisasi dan birokratisasi menjadikan organisasi terlihat homogen dan dapat diukur dengan legitimasi yang homogen (Di Maggio dan Powell, 1983). Ukuran yang sama diterapkan pada organisasi yang berbeda disebut sebagai *institutional isomorphism*. Teori institusional dapat menggambarkan proses institusionalisasi dimana suatu organisasi selalu dalam keadaan mengkondisikan dan dikondisikan lingkungannya (Hariadi, 2013). Teori ini sesuai untuk memahami organisasi pemerintahan yang harus senantiasa menerima berbagai aturan baru.

Di Maggio dan Powell (1983) membedakan penyebab tekanan institusional menjadi tiga jenis yaitu tekanan koersif, mimesis, dan normatif. Koersif adalah tekanan akibat aturan yang lebih tinggi, mimesis karena ingin mendapatkan legitimasi yang sama dengan organisasi lainnya, dan normatif yang merupakan tekanan yang muncul akibat adanya peran dari pihak profesional. Sebagian besar tekanan pada instansi pemerintah disebabkan oleh paksaan dari aturan yang lebih tinggi, namun tidak menutup kemungkinan bahwa pelembagaan aturan dilaksanakan dengan meniru organisasi lain ataupun melalui peran profesional seperti konsultan.

Pemilihan BPS sebagai lokasi penelitian karena merupakan instansi strategis yang bertugas menyelenggarakan kegiatan statistik untuk kepentingan perencanaan dan evaluasi pembangunan. Reformasi birokrasi diharapkan dapat membantu BPS untuk mengubah penyelenggaraan statistik menjadi lebih efektif dan efisien. Perbaikan proses bisnis dan kualitas aparatur dilakukan agar dapat menghasilkan data yang lebih cepat, mudah, dan berkualitas, serta lebih akurat dan dapat dibandingkan secara internasional (BPS, 2016). Selain itu, pelaksanaan reformasi birokrasi di BPS cukup baik dengan masuknya BPS pada sepuluh besar instansi dengan akuntabilitas kinerja terbaik dan salah satu dari 35 inovasi pelayanan publik terbaik. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berusaha memahami tekanan institusional reformasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Badan Pusat Statistik.

METODE

Penelitian ini berjenis kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif menurut Creswell (2009) dapat digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari suatu permasalahan sosial pada sekelompok orang dengan mengumpulkan data, mengajukan pertanyaan, menafsirkan makna data dan menganalisis secara induktif suatu tema yang khusus menjadi tema yang umum. Strategi penelitian studi kasus dapat menggambarkan mengapa dan bagaimana fenomena kehidupan nyata dapat terjadi dengan menggunakan berbagai sumber bukti (Yin, 2014).

Moleong (2014) menyatakan bahwa sumber data pada penelitian kualitatif berupa kata-kata, tindakan, dan data tambahan berupa dokumen. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer melalui wawancara terhadap informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai jenis dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Informan ditentukan melalui metode *snowball* melalui sekretariat reformasi birokrasi. Analisis dan interpretasi data dilakukan dengan cara mengorganisasi, memilih, dan mencari pola hingga menemukan sesuatu yang penting untuk dipaparkan (Sukoharsono, 2006).

Paradigma interpretif dalam suatu penelitian dapat digunakan untuk mencari makna dalam memahami suatu fenomena (Muhadjir, 2000). Perspektif sosiologi sebagai sudut pandang untuk memahami perubahan organisasi merupakan bagian inti dari teori institusional. Institusi menurut Scott (2004) adalah norma, struktur aturan, hukum ataupun sistem yang berusaha dilembagakan ke dalam suatu organisasi. Dengan demikian, teori institusional dapat digunakan untuk memahami

pelembagaan suatu aturan bukan hanya dari sudut pandang capaian yang berhasil dilakukan tetapi juga dari sudut pandang perspektif sosiologi mengenai proses pencapaian tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur yang profesional, berintegritas tinggi, serta amanah dalam memberikan pelayanan prima terhadap data dan informasi statistik. Reformasi tersebut diharapkan dapat mewujudkan kinerja yang lebih baik, yaitu menyesuaikan diri terhadap kemajuan teknologi, globalisasi dan orientasi kebutuhan data masyarakat. Hingga saat ini, masih terdapat *gap* yang cukup besar antara kondisi yang dilakukan dengan kondisi yang diinginkan. Survey kepuasan pengguna data BPS yang dilakukan oleh Ernest & Young pada tahun 2010 menunjukkan berbagai ketidakpuasan pengguna data, yaitu:

1. Sebagian besar pengguna data memandang positif, meski masih ada sedikit yang negatif.
2. Pengguna data sebagian besar berpandangan netral mengenai aspek kualitas karena merasa tidak dilibatkan dalam pengembangan data BPS.
3. Perlu kerjasama antara BPS dan pengguna data dalam memahami pandangan terhadap *accuracy* dan *timeliness*.

Upaya mengubah *mindset* dan budaya kerja pegawai memerlukan suatu manajemen perubahan. Hal tersebut tersebut dimulai dengan menata nilai-nilai inti BPS melalui Peraturan Kepala BPS No. 39 Tahun 2010 mengenai visi, misi, kode etik statistik, dan nilai-nilai Inti organisasi. Peraturan ini menjadi pedoman dasar untuk melaksanakan evaluasi terhadap struktur organisasi dan tugas fungsi unit kerja yang kemudian menjadi dasar pengajuan usul perubahan struktur organisasi yang berorientasi pada transformasi BPS. BPS telah menyusun cetak biru (*blue print*) Perubahan dan Reformasi Birokrasi Renstra BPS, serta *Map* Reformasi Birokrasi. Cetak biru merupakan dasar penyusunan usulan Reformasi Birokrasi BPS dan *Road Map* Reformasi Birokrasi BPS, serta Program *Quick Wins* BPS. Penjelasan dan penapaian pada masing-masing program akan diuraikan sebagai berikut:

1. **Penataan dan Penguatan Organisasi**
Merupakan program perampingan organisasi baik di pada kantor pusat maupun Satuan Kerja (Satker) BPS Provinsi dan kabupaten/kota. Selain itu, dilaksanakan dengan memperluas dan memperkuat peran Jabatan Fungsional Tertentu (JFT), khususnya jabatan fungsional statistisi dan pranata komputer.
2. **Penataan Peraturan Perundang-undangan**
Merupakan upaya untuk menata peraturan perundang-undangan dengan target melakukan amandemen terhadap UU No.16 Tahun 1997 dalam rangka memperkuat koordinasi statistik sektoral dengan pihak eksternal. Hal tersebut diharapkan bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi petugas survei (*enumerator*), serta meningkatkan kepedulian publik terhadap kegiatan survei BPS.
3. **Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur**
Penataan SDM aparatur bertujuan untuk (1) Mewujudkan pola pikir, budaya kerja, dan perilaku SDM BPS yang profesional, berintegritas, dan amanah sesuai dengan nilai-nilai inti; (2) Mengembangkan perencanaan SDM yang komprehensif mencakup perencanaan karir, sistem mutasi, sistem rotasi, dan sistem rekrutmen pegawai, serta penataan jabatan fungsional tertentu; (3) Meningkatkan kualitas sistem informasi manajemen SDM; (4) Mengevaluasi dan menganalisis standar pada kualifikasi kompetensi jabatan; (5) Memetakan kompetensi pegawai berdasarkan hasil *assessment* pegawai; (6) Membangun sistem penilaian kinerja individu dan memanfaatkannya dalam sistem manajemen kinerja SDM; dan (7) Mengembangkan pusat pendidikan dan pelatihan (Pusdiklat) yang sesuai dengan sistem manajemen SDM.
4. **Penataan Tatalaksana**

Upaya meningkatkan tatalaksana (*business process reengineering*) dilakukan dengan meningkatkan kualitas data dan memanfaatkan teknologi informasi yang modern dalam pelayanan publik.

5. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan ditingkatkan melalui perbaikan jaminan transparansi dan pemberian akses yang tidak diskriminatif. Hal tersebut juga dilakukan dengan menyusun standar proses pelayanan perpustakaan di BPS, baik pada kantor pusat, BPS Provinsi, maupun BPS Kabupaten/Kota.

6. Penguatan Pengawasan

Pengawasan ditingkatkan dengan menguatkan peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) pada data *quality assurance and consulting*. Upaya tersebut dilaksanakan dengan menerapkan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP), mengembangkan *Whistle Blower Sistem* (WBS), menetapkan mekanisme pengaduan internal/eksternal, serta menyusun pedoman mekanisme perlindungan pelapor.

7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja mencakup akuntabilitas kinerja organisasi, pejabat struktural, dan individu SDM aparatur. Kinerja organisasi dievaluasi berdasarkan penilaian terhadap capaian *outcome* dari program dan kegiatan yang ditetapkan melalui Indikator Kinerja Utama (IKU).

8. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan dilakukan melalui pengembangan SDM aparatur, bukan hanya kemampuan teknis dan manajerial tetapi juga mencakup sikap dan perilaku pegawai (*soft and hard skill*). Strategi tersebut diharapkan dapat mengubah budaya kerja (*corporate culture*) dan pola pikir (*mind set*), sehingga seluruh SDM aparatur BPS mampu berpikir tentang kemajuan organisasi (bukan silo atau terkotak-kotak ke dalam masing-masing unit).

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan membawa hasil nyata, pada Tahun 2012 BPS berhasil mencapai nilai evaluasi sebesar 47 persen dan berhak mendapatkan tunjangan kinerja sebesar 40 persen. Pada tahun-tahun berikutnya, semangat reformasi masih menjadi perhatian pimpinan dan segenap pegawai sehingga dapat meningkatkan tunjangan kinerja menjadi 70 persen pada Tahun 2015.

Statistical Capacity Building-Change and Reform for the Development of Statistics (STATCAP-CERDAS)

STATCAP-CERDAS merupakan program modernisasi dan transformasi dengan pendekatan pembangunan teknologi informasi. Pembangunan infrastruktur teknologi informasi dimanfaatkan untuk mengikuti perkembangan permintaan kebutuhan pengelolaan data statistik, melakukan inovasi dalam penataan tatalaksana yang lebih baik, dan memberikan kemudahan kepada publik untuk mendapatkan informasi statistik. STATCAP-CERDAS adalah merupakan program pembangunan infrastruktur teknologi informasi yang disusun sesuai dengan kebutuhan BPS yang merupakan program percepat (*booster*) dari reformasi birokrasi.

Program STATCAP-CERDAS meliputi (i) Peningkatan kualitas data statistik; (ii) Penyempurnaan *ICT (Information and Communication Technologies) platform* dan pembangunan sistem manajemen informasi statistik; (iii) Perbaikan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia; dan (iv) Perbaikan pengelolaan kelembagaan. Program tersebut mulai dilaksanakan sejak tahun 2014 dan direncanakan berakhir pada Tahun 2018. STATCAP-CERDAS mendapatkan dukungan pembiayaan dari dana pinjaman Bank Dunia dan dalam teknis pelaksanaan tiga paket yaitu:

1. Paket Transformasi Statistik, menyusun kerangka proses bisnis statistik yang mengacu pada *Generic Statistical Business Process Model (GSBPM)*. Penyesuaian proses bisnis BPS terhadap GSBPM disebut dengan *Statistical Business Framework Architecture (SBFA)*.

2. Paket Pengelolaan Teknologi Informasi (TI), mencakup perancangan strategi dan arsitektur TI dalam meningkatkan proses tata kelola dan manajemen TI yang mendukung SBFA. Hasil rancangan tersebut menjadi dasar untuk membangun Aplikasi TI yang dapat mengimplementasikan SBFA.
3. Paket peningkatan organisasi dan SDM, rancangan arsitektur TI yang selaras dengan tugas, tanggung jawab, dan kapabilitas diharapkan dapat mendukung implementasi SBFA. Hasil dari paket terakhir ini adalah perampingan struktur organisasi menjadi berbasis fungsional dengan sistem SDM yang terintegrasi.

Setiap paket dikerjakan oleh masing-masing konsultan untuk merancang kebutuhan BPS dan dikawal oleh internal BPS agar hasilnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Fokus STATCAP-CERDAS adalah pada peningkatan kualitas statistik, peningkatan peran Teknologi Informasi (TI), peningkatan manajemen dan kualitas SDM, serta penyelarasan organisasi. Pengembangan metodologi dan proses bisnis dilakukan agar kualitas data dapat menjadi lebih efektif dan efisien, mulai dari tahap pengumpulan hingga bagian diseminasi. Peningkatan strategi dan manajemen TI berperan dalam membangun strategi, tata kelola, manajemen serta sistem infrastruktur TI dan aplikasi statistik.

Peningkatan manajemen SDM berbasis kompetensi meliputi perbaikan kebijakan dan prosedur strategis untuk perencanaan tenaga kerja, pelatihan kerja, manajemen SDM, pengembangan kompetensi, dan pengembangan kemampuan. Inovasi pada diseminasi data statistik diharapkan memberikan pengaruh pada kemudahan akses, interpretasi dan penggunaan oleh pengguna akhir. Selain itu, penyajian data dan komunikasi juga terus dikembangkan sebagai contoh publikasi tabel-tabel berubah dari model tradisional menjadi teknik visualisasi data.

Pembahasan

Reformasi Birokrasi merupakan upaya pembaharuan dan perubahan mendasar untuk memperbaiki sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama yang berkaitan dengan aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumberdaya manusia aparatur. Institusionalisasi reformasi birokrasi mulai diterapkan kepada instansi pemerintah sejak lahirnya Perpres No. 81 Tahun 2010 yang mengatur *grand design* reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi berusaha dilembagakan oleh instansi pemerintah karena hasil penilaian pelaksanaannya berkaitan dengan pemberian tunjangan kinerja.

Permenpan-RB No. 20 Tahun 2010 menyatakan bahwa tunjangan kinerja mencerminkan keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi. Sumber dana tunjangan kinerja pada dasarnya diharapkan berasal dari efisiensi/optimalisasi pagu anggaran belanja kementerian/lembaga dan Pemda dan/atau peningkatan penerimaan yang dihasilkan. Sedangkan teknis pemberiannya diberikan secara bertahap sesuai kemajuan keberhasilan/capaian pelaksanaan reformasi birokrasi. Dengan demikian, reformasi birokrasi menjadi suatu bentuk legitimasi yang ingin dicapai kementerian/lembaga pemerintah.

Di Maggio dan Powell (1983) membagi tekanan terhadap proses institusional menjadi tiga yaitu tekanan koersif, tekanan mimesis, dan tekanan normatif. Tekanan koersif merupakan tekanan karena adanya paksaan dari kekuatan yang lebih besar, namun dapat juga berupa ajakan ataupun undangan. Reformasi birokrasi merupakan institusionalisasi aturan pada organisasi pemerintah akibat dari adanya peraturan pemerintah yang lebih tinggi. Meskipun demikian, peraturan tersebut tidak bersifat memaksa tetapi menjanjikan *reward* yang dapat langsung dinikmati oleh seluruh pegawai berupa tunjangan kinerja. Perubahan yang memiliki aturan pasti mengenai poin-poin yang akan dilaksanakan memberikan gambaran bahwa bahwa institusionalisasi reformasi birokrasi di BPS disebabkan oleh tekanan koersif.

Reformasi birokrasi di BPS memiliki *booster* yaitu Program STATCAP-CERDAS. Program tersebut mencakup perbaikan proses bisnis, pembangunan teknologi informasi, dan perbaikan manajemen sumber daya manusia. Perbaikan proses bisnis dilakukan dengan meniru proses bisnis statistik yang populer digunakan di seluruh dunia yang disebut dengan GSBPM.

Keputusan mengadopsi GSBPM sebagai proses bisnis statistik merupakan bentuk imitasi yang dilakukan organisasi akibat tekanan terhadap ketidakpastian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa institusionalisasi Program STATCAP-CERDAS paket satu dikarenakan adanya tekanan mimesis.

Pada tekanan mimesis, Lippi (2000) mengemukakan konsep *allomorphism* yang menggambarkan bahwa adopsi dalam proses institusional tidak dapat dilakukan secara seluruhnya karena harus disesuaikan dengan faktor-faktor endogen, seperti aktor-aktor, institusi, sistem berpikir organisasi. Keadaan *allomorphism* juga terjadi pada adopsi GSBPM di BPS, yaitu suatu proses bisnis yang ideal harus disesuaikan terhadap aktor-aktor, institusi, sistem berpikir yang berlaku di BPS. Adopsi GSBPM hasil dari STATCAP-CERDAS tahap pertama menghasilkan proses bisnis yang telah disesuaikan dengan BPS dan disebut dengan *Statistical Business Framework and Architecture* (SBFA).

STATCAP-CERDAS paket dua dan paket tiga dikembangkan oleh internal BPS dengan bantuan tenaga profesional (konsultan). Konsultan membantu mendesain dan menyediakan infrastruktur, namun arah pengembangan sistem diserahkan kepada internal BPS. Pilihan ini merupakan yang terbaik mengingat berbagai urusan *back office* BPS seringkali berhubungan dengan aplikasi yang dibangun oleh instansi pemangku kepentingan lainnya seperti Kementerian Keuangan dan Bappenas.

Salah satu mekanisme penting dalam tekanan normatif menurut Di Maggio dan Powel (1983) adalah penyaringan personil. Penyaringan personil tersebut dapat dilakukan melalui perekrutan individu dari perusahaan industri yang sama, rekrutmen staf jalur cepat dari seleksi terbatas, dan praktik promosi. Penyaringan personil dilakukan pada pengisian bagian-bagian yang berhubungan dengan STATCAP-CERDAS. Salah satu mekanisme rekrutmen personil yang dilakukan oleh BPS adalah rekrutmen melalui jalur cepat yaitu pembukaan bagi pegawai dengan kompetensi lulusan strata II, terutama bagi pengembang teknologi informasi. Pegawai tersebut diharapkan memiliki kompetensi untuk dapat bekerjasama dengan konsultan dan mengembangkan teknologi informasi. Personil yang direkrut juga diharapkan mampu menjalankan fungsi pemeliharaan dan pengembangan pada sistem informasi yang dibangun ketika kontrak dengan konsultan telah berakhir.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Reformasi birokrasi merupakan *isomorphism* yang menganggap instansi pemerintah homogen, sehingga permasalahan pada organisasi pemerintah dapat diatasi dengan aturan yang sama. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa reformasi birokrasi yang dilaksanakan BPS merupakan akibat dari tekanan yang lebih tinggi (tekanan koersif). Perangkat reformasi birokrasi yang ditetapkan melalui peraturan perundangan belum dapat mengubah organisasi secara mendasar. Hal tersebut kemudian mendorong BPS membuat program internal yaitu Program STATCAP-CERDAS yang berfungsi sebagai *booster* reformasi birokrasi. Perbaikan proses bisnis dilakukan adopsi proses bisnis yang lebih mapan (tekanan mimesis). Selain itu, dalam mendukung perubahan proses bisnis, BPS juga mengembangkan *e-government* yang sesuai dengan kebutuhan BPS dan menyusun ulang struktur organisasi agar lebih efisien (tekanan normatif).

Kontribusi hasil penelitian ini terhadap teori institusional adalah memberikan bukti empiris bahwa tekanan institusional yang bersifat memaksa (Koersif) akan lebih efektif apabila dilaksanakan sepenuhnya oleh organisasi dengan meniru (mimesis) atas suatu metode yang terbukti berhasil dan mengembangkan secara mandiri sesuai dengan kondisi organisasi (normatif). Kontribusi praktis adalah dapat memberikan sebuah model perubahan bagi organisasi pemerintah lainnya bahwa organisasi mungkin tidak dapat melaksanakan amanat reformasi birokrasi secara mandiri dengan mengandalkan tenaga internal, sehingga organisasi pemerintah maupun instansi

pemangku kepentingan dapat mempertimbangkan pembuatan program lain yang lebih spesifik sesuai dengan organisasi untuk mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Saran

Penelitian ini dilaksanakan pada awal pelaksanaan Program STATCAP-CERDAS sehingga hal-hal yang diuraikan adalah berdasarkan dokumen dan wawancara informan yang masih sebatas harapan dan prediksi. Penelitian berikutnya dapat dilaksanakan ketika Program STATCAP-CERDAS telah berakhir, sehingga dapat diukur efektivitas adanya program internal yang diharapkan dapat mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Pusat Statistik. 2011. *Road Map Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik Tahun 2011*. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2016. *Laporan Kemajuan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik Tahun 2015*. Jakarta.
- Creswell, J.W. 2009. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (Edisi Ketiga) 2016. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Di Maggio, P. J. dan Powell. W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- Hariadi, B. 2013. *Revitalisasi Pabrik Gula Rajawali Mengungkap Dinamika Proses Institusionalisasi: Studi Kasus PG Krebet Baru Malang*. Disertasi. Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya.
- Hood, C. 1995. The "New Public Management" in The 1980s: Variations on Theme. *Accounting Organizations and Society*, 20, 93-109.
- Klub Sepak Bola di Indonesia*. Diponegoro *Jurnal of Accounting*. Vol. 2 No. 3. (Online), (<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>), diakses 3 April 2015.
- Lippi, A. 2000. One Theory, Many Practices. Institutional Allomorphism in The Managerialist Reorganization of Italian Local Governments. *Scand. J. Mgmt.* 16 (2000) 455}477.
- Mardiasmo. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Meyer, J. W. dan Rowan, B. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal Sociology*. 83. 340-363.
- Moleong, L. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Muhadjir, N. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi IV*. Yogyakarta: Rake Sarasin. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010. Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010. *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015*.
- Sukoharsono, E.G. 2006. *Alternative Riset Kualitatif Sains Akuntansi: Biografi, Phenomenology, Grounded Theory, Critical Ethnografi dan Case Study*. Analiasa Makro dan Mikro: Jembatan Kebijakan Ekonomi Indonesia. BPFE Universitas Brawijaya. Malang.
- Smith. C.T. 2008. *Introduction to Sport Marketing*. Hungary: Elsevier.
- Soeratno & Arsyad, L. 2003. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis Edisi Revisi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan (UPP) - AMP YKPN.
- Subardi. 2010. *Sejarah Dan Prestasi Sepakbola Indonesia, Organisasi PSSI, Serta Pembinaan Sepakbola Indonesia*. Yogyakarta. Seminar Nasional Olahraga: 5 Juni 2010.
- Sulistiyono. 2011. *Industrialisasi Sepakbola Indonesia*. (Online), (<http://blogolahraga.com>), diakses 15 September 2015.
- Supriyadi. 2012. *Lokakarya Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK – ETAP) dan Tantangan Akuntan di Masa Depan*. IAI Cabang Malang dan ICATAS JAFEB UB. Universitas Brawijaya. Malang.

- Syahrudin, R. 2003. *Pengintegrasian Sistem Akuntabilitas Kinerja dan Anggaran dalam Perspektif UU NO. 17/2003 Tentang Keuangan Negara*. Jakarta: PNRI
- The Eunion of European Football Association. *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation Edition 2012*. (Online), (<http://uefa.com>), diakses 3 April 2015.
- Triyuwono, Iwan. 2014. *Akuntansi Malang: Salam Satu Jiwa dan Konsep Kinerja Klub Sepak Bola*.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003. Keuangan Negara.
- Weber, M. 2009. *Sosiologi*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Wicaksono, Windi. 2011. *Kriteria Klub Profesional ISL*. www.okezone.com diakses 10 Maret 2016.
- Yin, R. K. 2015. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- _____. 2014. *Arema Habiskan Sekitar Rp 9Milyar untuk Belanja Pemain*. (Online), (<http://detikSport.com>), diakses 11 November 2015.
- _____. 2010. *Dari Sepakbola Politik Ke Sepakbola Industri*. (Online), (<http://pssi-football.com>), diakses 15 September 2015.
- _____. 2006. *Industri Sepakbola*. (Online), (<http://isei.or.id>), diakses 15 September 2015.
- _____. 2012. *Mekanisme Belanja Pemain*. (Online), (<http://goal.com>), diakses 10 Maret 2016.
- _____. 2014. *Menuju Kompetisi dalam Industri Sepakbola*. (Online), (<http://berita1.com>), diakses 15 September 2015.
- _____. 2006. *Most Popular Sport in the World*. (Online), (<http://mostpopular.net>), diakses 15 September 2015.
- _____. 2014. *Pemain Persija Jakarta*. (Online), (<http://transfermarkt.co.uk>), diakses 15 September 2015.
- _____. 2016. *Penjelasan PT Liga Indonesia Mengenai Lisensi Klub*. (Online), (<http://bolanasional.com>), diakses 11 April September 2016.
- _____. 2014. *Piala Dunia, Kapitalis, dan Media Televisi*. (Online), (<http://sociozine.com>), diakses 11 November 2015.
- _____. 2007. *Sejarah Arema*. (Online), (<http://aremafc.com>), diakses 10 Maret 2016.
- _____. 2015. *Sepakbola sebagai Bisnis dan Industri*. (Online), (<http://sleman-football.com>), diakses 11 April 2016.