

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENETAPAN BADAN LAYANAN UMUM MUSEUM NASIONAL PADA KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI

Dirgantara Kusuma Nur Islam¹, Faria Ruhana² & Frans Dione³

^{1,2,3}Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Cilandak-Jakarta, Indonesia
Correspondence Author: dirgan.kusuma@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify and analyze 1) the Implementation of the Establishment Policy of the National Museum Public Service Agency at the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology, 2) Supporting and Inhibiting Factors of the Implementation of the National Museum Public Service Agency Establishment Policy at the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology, and 3) The efforts of the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology in overcoming obstacles to the implementation process of the determination policy public service agency of the National Museum. The research method used a qualitative approach, data collection techniques were observation, interviews, and documentation. The results of this research were: 1) The implementation of the policy of establishing the Museum Public Service Agency has been implemented by conducting internal and external communication, optimizing the use of existing resources including employees, infrastructure facilities and adequate budgets, making work systems by compiling business processes, standard operational procedures and derivative rules or regulations governing the running of public servants such as setting visiting and utilization tariffs, business strategic plan and finally develop a simple and effective bureaucratic structure in order to create an agile organization, 2) Supporting factors: There is policy support from the ministry, regulatory support, employee support, asset support, and strategic geographical location. Inhibiting factors: there is still a lack of understanding of the team in preparing the proposed documents, policies, and fears of employees, as well as facilities that need to be improved, 3) Efforts of the Ministry of Education, Culture, Research, and Technology in overcoming obstacles such as: preparing follow-up documents on recommendations for improvement, socialization and internal and external coordination meetings, making service programs, drafting derivative regulations on policy implementation.

Keyword: *Policy Implementation, Public Service Agency, Museum, Culture*

PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan publik dan birokrasi di Indonesia sedikit demi sedikit mengalami perbaikan. Hal ini disebabkan karena tuntutan masyarakat akan pemerintah yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien terutama untuk tata kelola pemerintah yang berkaitan langsung dalam pelayanan terhadap masyarakat. Upaya peningkatan kualitas ini seringkali didengungkan sebagai bagian dari “reformasi birokrasi”. Reformasi birokrasi sendiri adalah ruh dari Era Reformasi: era yang muncul karena pengalaman buruk masyarakat terhadap birokrasi yang telah melakukan banyak praktik korupsi, kolusi dan nepotisme hal ini berdampak pada rendahnya pelayanan birokrasi kepada masyarakat.

Reformasi birokrasi di Indonesia banyak menekankan pada penataan kelembagaan, reformasi kepegawaian, dan reformasi pengelolaan keuangan negara. Pemerintah dianjurkan untuk meninggalkan paradigma administrasi nasional yang cenderung mengutamakan sistem dan prosedur birokratis yang tidak efisien, pemberian pelayanan yang lambat serta tidak efektif, dan menggantikannya dengan

orientasi pada kinerja dan hasil. Birokrasi klasik perlu diganti agar organisasi dan pegawai lebih fleksibel mengikuti zaman, tujuan organisasi harus nyata, target organisasi harus lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil, dan praktik manajemen strategi melalui sistem anggaran berbasis kinerja dan akuntansi berbasis *accrual* perlu digalakkan.

Sudah sepatutnya pemerintah harus merubah paradigma dalam memberikan pelayanannya. Pemerintahan yang *goal-oriented* mengubah fokus dari input menjadi akuntabilitas pada output atau hasil, mengukur kinerja organisasi publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada organisasi yang mencapai atau melebihi target. Alokasi anggaran dan sistem insentif harus didasarkan pada kinerja maupun *output* yang akan dihasilkan sehingga penentuan ukuran kinerja menjadi sangat penting dalam organisasi publik yang memiliki spirit kewirausahaan (Niode, 2014). Badan Layanan Umum (BLU) sebagai penyelenggara pelayanan publik berperan penting dalam memberikan layanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa. Secara yuridis BLU bukan merupakan badan hukum, namun BLU beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan (Juliani, 2018).

Badan Layanan Umum (BLU) pada dasarnya adalah wadah untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui penerapan manajemen keuangan berbasis pada hasil, profesionalitas, akuntabilitas dan transparansi. Meski kekayaan BLU tetap menjadi kekayaan negara yang tidak dipisahkan, BLU diberikan kewenangan untuk mengelola sendiri keuangannya, berupa pendapatan atas jasa yang dilakukan tanpa perlu disetorkan terlebih dahulu ke dalam kas negara/daerah. Selain itu, BLU juga dapat melakukan investasi, memberikan piutang dan meminjam utang serta melakukan pengadaan barang/jasa tersendiri.

Fleksibilitas ini yang didasari prinsip efisien dan efektif dalam penggunaan uang serta tata kelola seperti korporasi bisnis tersebut diharapkan memberikan hasil berupa pelayanan yang cepat, baik, responsif dan profesional kepada masyarakat. Dengan pengelolaan ala bisnis (*business like*), BLU diharapkan mampu merespon segala kebutuhan dalam peningkatan pelayanannya. Selain itu, semangat transformasi museum menjadi BLU juga harmonis dengan semangat Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan, yaitu meningkatkan ketahanan budaya dan kontribusi budaya Indonesia di tengah peradaban dunia berdasarkan asas partisipatif, asas manfaat, asas keberlanjutan, dan asas gotong royong. Dengan menjadi BLU, museum bisa meningkatkan kesempatan bagi setiap subjek hukum untuk terlibat aktif dalam Pemajuan Kebudayaan (asas partisipatif), museum bisa berorientasi pada investasi masa depan sehingga dapat memberikan manfaat yang optimal bagi kesejahteraan rakyat (asas manfaat), museum memiliki manajemen mandiri yang dikelola secara sistematis, terencana, berkesimbangan, dan berlangsung terus-menerus (asas keberlanjutan), dan museum menjadi lebih mudah bekerja sama dengan institusi atau subjek hukum lain dalam mencapai tujuannya (asas gotong royong).

Oleh Karena itu museum ini dipilih karena dinilai paling siap untuk bertransformasi menjadi BLU, baik dari aspek potensi koleksi museum, aset museum, dan sumber daya manusia. Lebih dari itu, museum ini juga telah memiliki reputasi internasional yang terjaga dengan baik sehingga secara 'kasat mata' dinilai sudah mampu mengatur dirinya sendiri. Ada satu perubahan di Museum Nasional terkait Badan Layanan Umum (BLU) untuk pengelolaan keuangannya. Dalam kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sebagai tindaklanjut dari penetapan BLU Museum Nasional

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah menerbitkan Peraturan Menteri Dikbudristek Nomor 28 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Museum dan Cagar Budaya.

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh gambaran umum secara konprehensif untuk mengetahui kesiapan museum Museum Nasional dalam penerapan pola keuangan BLU, setelah di terbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 117/KMK.05/2021 Penetapan BLU Museum Nasional. Aspek yang dibahas dalam kajian ini mengacu pada persyaratan pendirian BLU yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan, terutama persyaratan administratif, yakni Pola Tata Kelola, Rencana Strategi Bisnis, Laporan Keuangan Pokok, dan Standar Pelayanan Minimum. Kajian ini juga akan menghasilkan rekomendasi terkait tindakan yang perlu dilakukan oleh Museum Nasional, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi untuk menyusun dokumen pengembangan pengelolaan penerapan BLU pada Museum Nasional. Dengan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Implementasi Kebijakan Badan Layanan Umum Museum Nasional pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi”

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, peneliti mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut: 1) Tata kelola permuseuman di Indonesia milik pemerintah saat ini masih mengandalkan sistem pembiayaan Rupiah Murni (APBN/APBD), sehingga pengelolaannya tergantung pada anggaran yang diberikan. Hal ini yang menjadi penyebab utama tidak berkembangnya museum-museum yang dikelola pemerintah; 2) Pemberian layanan museum pada museum nasional kurang maksimal dikarenakan kebijakan yang diambil terlebih dahulu mempertimbangkan keputusan unit utama di atasnya, sebagai contoh dalam membangun sistem aplikasi layanan dikarenakan dalam rincin tugas museum tidak dicantumkan uraian tugasnya, maka museum dilarang membangun sistem aplikasi sendiri melainkan harus diampu oleh unit kerja yang menangani pembangunan sistem informasi dan data dalam hal ini adalah pusat data dan informasi kemdikbudristek; 3) Penetapan negara bukan pajak pada penjualan tiket kunjungan museum sangatlah kecil, sehingga tidak sebanding dengan biaya operasionalisasi pengelolaan museum, banyak potensi ekonomis yang dapat dimaksimalkan jika museum nasional menerapkan pola keuangan badan layanan umum; 4) Minimnya inovasi layanan museum nasional, dikarenakan program kegiatan bergantung pada alokasi anggaran yang ditetapkan dalam DIPA Museum Nasional, sehingga inovasi layananpun menjadi terbatas; 5) Kurangnya SDM museum yang profesional dan kompeten, dalam beberapa pameran besar yang membutuhkan tenaga profesional tidak dapat dilakukan dikarenakan ketidakluwesannya anggaran; 6) Kolaborasi dengan pemangku kepentingan tidak maksimal dalam rangka meningkatkan kapasitas pengelolaan museum nasional karena rumitnya birokrasi museum nasional dalam bentuk satuan kerja unit pelaksana teknis dan 7) Aset museum seperti koleksi yang sangat banyak jumlah sekitar 190ribuan benda koleksi dan tak ternilai harganya serta lokasi yang strategis maka pemanfaatannya haruslah optimal.

Pemerintah berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administratif. Sebagaimana salah satu fungsi pemerintahan, pelayanan publik (*public service*) wajib diselenggarakan pemerintah dalam mewujudkan hakikat negara sebagai suatu negara kesejahteraan (*welfare state*).

Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan

sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik (Hediansyah, 2011). Terdapat banyak pengertian pelayanan publik dari berbagai pendapat ahli di antaranya menurut Sadu Wasistiono pelayanan umum atau pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat (Wasistiono, 2001). Sedangkan menurut Moenir mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Kegiatan pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah kepada masyarakat meliputi banyak hal yang menyangkut semua kebutuhan masyarakat (Moenir, 2006).

Pemerintah Indonesia mendefinisikan pelayanan publik berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dalam pada pasal 1 dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Secara umum pengertian implementasi adalah rangkain aktivitas pelaksanaan. Secara etimologis implementasi dapat dimaksudkan sebagai aktivitas yang bertalian dengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil (Tachjan, 2006). Untuk dapat mendalami proses implementasi maka perlu dipahami konsep implementasi terlebih dahulu.

Sampai awal tahun 1970-an, implementasi dianggap sebagai hal yang tidak problematis dalam pengertian kebijakan, karena diasumsikan bahwa setelah diambil suatu kebijakan, maka selanjutnya perlu dilaksanakan begitu saja. Dalam sejarah perkembangan studi implementasi kebijakan, ada dua pendekatan dalam implementasi kebijakan yakni pendekatan *top down* dan *bottom up*. Menurut Edward III menerangkan tentang pendekatan *top down* implementasi kebijakan yang dilakukan ternetralisir dan dimulai dari aktor-aktor tingkat pusat dan keputusannya pun diambil dari tingkat pusat. terdapat 4 variabel utama keberhasilan kebijakan yakni komunikasi, sumberdaya, kecenderungan-kecenderungan (disposisi), dan struktur birokrasi (Winarno, 2012).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. metode kualitatif deskriptif adalah metode yang menggambarkan suatu keadaan objektif atau peristiwa tertentu berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana mestinya yang kemudian diiringi dengan upaya pengambilan kesimpulan umum berdasarkan fakta-fakta historis tersebut. Penelitian kualitatif juga disebut sebagai metode interpretative karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi teradap data yang ditemukan dilapangan (Sugiono, 2013). Metode Penelitian Metode kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Disebut juga sebagai metode ethnographi, karna pada awalnya metode iini lebih banyak digunakan untuk menelitian bidang antropologi budaya. Seiring dengan terus berkembangnya dunia penelitian, metode penelitian juga berkembang pada masing-masing disiplin ilmu, salah satu perkembangannya pada bidang ilmu pemerintahan.

Dalam penelitian di bidang ilmu pemerintahan terdapat Metodologi Ilmu Pemerintahan yang dapat dipakai dalam riset di bidang pemerintahan. Metodologi Ilmu Pemerintahan adalah studi kritis mengenai metode dan teknik untuk memahami gejala pemerintahan. Tujuannya adalah untuk mencari pengetahuan yang benar mengenai ilmu pemerintahan. Penelitian Pemerintahan adalah usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji gejala, peristiwa, fenomena dan dinamika pemerintahan guna menciptakan kebenaran ilmu pemerintahan dalam konteks “Kewenangan dan Pelayanan Publik” secara “Koherensi, Korespondensi dan Pragmatis” yang berangkat dari pemikiran yang sistematis dengan “Kekuatan Teoritik, Legalistik, Empirik Dan Inovatif” (Simangunsong, 2022).

PEMBAHASAN

Adapun hasil penelitian ini menggambarkan tentang implementasi Kebijakan Penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional Pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Hasil Penelitian ini dapat diuraikan satu persatu sesuai dengan kerangka konseptual penelitian.

Komunikasi

Hasil penelitian yang berkaitan dengan dimensi komunikasi atas implementasi Kebijakan Penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional Pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, bahwa berdasarkan hasil wawancara dengan Bintang selaku pejabat di lingkungan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Kementerian Keuangan yang menyatakan:

Sebagai pembuat kebijakan Badan Layanan Umum, Direktorat PPK BLU, Kementerian Keuangan menerima setiap usulan instansi pemerintah yang mengusulkan perubahan status satuan kerja yang melaksanakan pelayanan publik yang ingin ditetapkan menjadi BLU, setiap usulan pasti diproses dan diverifikasi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dan regulasi yang berlaku di Kementerian Keuangan. Pada dasarnya usulan perubahan satuan kerja pemerintah akan kami review dan ditelaah serta dikaji secara mendalam khususnya pada dokumen administratif, dan sebagainya. Tentu yang sudah sudah memenuhi syarat sesuai dengan regulasi yang berlaku. Perlu kami sampaikan Direktorat PPK BLU, perannya adalah sebagai promotor, nanti yang menyatakan bahwa suatu satuan kerja layak untuk ditetapkan dan ditingkatkan status sebagai BLU adalah tim penilai yang dibentuk oleh Menteri Keuangan.

Pendapat di atas sejalan dengan Hilmar Farid selaku Direktur Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Secara formal 2018 baru kita mulai proses sesuai dengan tahapan-tahapan yang ditetapkan dengan memperhatikan regulasi yang berlaku, seperti berdiskusi dengan teman-teman dari kementerian keuangan, para pihak terutama kementerian PANRB dan para praktisi museum.

Kemudian idenya ditangkap secara utuh ketika tahun 2019, terutama diskusi dengan menteri kita mengenai perbaikan pelayanan permuseuman kita, karena kalau menteri referensi yang sering disampaikan kepada kita itu adalah tentang museum-museum di Amerika yang disebut charter museum artinya koleksi dari museum yang di Amerika dipegang oleh atau dikelola atau diawasi oleh sekelompok orang yang ditunjuk untuk keperluan itu, beda dengan kita disini, koleksi menjadi BMN yang artinya pencatatannya sama seperti meja kursi BMN

lainnya jadi belum punya perlakuan yang khusus.

Pendapat di atas diperkuat dengan Fitra Arda selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Museum di tunjuk karna museum memiliki fungsi pelayanan kepada masyarakat. Berkaitan dengan komunikasi setelah ditetapkan BLU museum, kita tentu melakukan komunikasi dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal. Secara internal kita melakukan komunikasi kepada pegawai/karyan bahwa kita telah berubah menjadi BLU, maka kita harus mempersiapkan diri untuk dengan segala perubahan tentu dalam rangka peningkatan layanan.

Kepala Museum Nasional kemudian menambahkan dan menyatakan:

Dengan ditetapkan museum nasional sebagai BLU maka yang pertama dilakukan adalah membuat sosialisasi tentang adanya kebijakan tentang penetapan BLU museum kepada internal mau eksternal. Selain itu juga untuk penyampaian kepada pegawai museum itu sendiri juga disampaikan pada saat kegiatan pembinaan kepegawaian yang dilakukan secara rutin dan dibuat dalam bentuk kegiatan internal seperti rapat kepada seluruh pegawai. Pada beberapa kesempatan juga seperti rapat seluruh pegawai dan apel dilakukan penyampaian tentang adanya kebijakan ini, Jadi kegiatan mengkomunikasikan perubahan menjadi BLU museum menjadi sebuah rutinitas sampai terjadinya penyamaan persepsi tentang pelaksanaan kebijakan

Hasil wawancara di atas dan berdasarkan dan hasil observasi langsung dapat dibuat kesimpulan bahwa kebijakan penetapan BLU Museum dilakukan berdasarkan usulan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini adalah Direktorat Jenderal Kebudayaan. Bahwa usulan ini dilatarbelakangi pada keinginan untuk peningkatan pelayanan permuseuman. Hal tersebut didasarkan hasil penelitian sebagai berikut kejelasan Komunikasi yang dibangun dalam pembuatan kebijakan penetapan BLU Museum sudah dibangun antara Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dengan Kementerian Keuangan serta Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sejak 2019. Bahwa Direktorat Pembinaan Pola Keuangan Badan Layanan Umum Kementerian Keuangan, telah memproses setiap usulan penetapan BLU pada satuan kerja yang melaksanakan pelayanan publik salah satunya museum nasional, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum. Sebagai salah satu instansi pemerintah yang diusulkan Museum Nasional, karena museum melaksanakan pelayanan publik kepada masyarakat dibidang pendidikan dan jasa lainnya. Berdasarkan hasil sidang tim penilai yang dibentuk oleh kementerian keuangan menyatakan bahwa Museum nasional layak untuk ditingkatkan status menjadi badan layanan umum, karena memenuhi syarat administratif dan syarat teknis. Setelah dinyatakan layak maka Menteri Keuangan menetapkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 117/KMK.05/2021 Penetapan BLU Museum Nasional.

Selain itu setelah ditetapkan kebijakan BLU Museum, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi melakukan penyaluran/transmisi komunikasi yang jelas dan terukur dengan dilakukannya sosialisasi tentang kebijakan tersebut kepada seluruh pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Kebudayaan dan unit kerja utama lainnya secara umum melalui rapat internal, dan rapat koordinasi Kementerian secara konsisten dan berkala. Selain itu juga dibuat rapat koordinasi di lingkungan direktorat jenderal kebudayaa, yang menghadirkan seluruh unit pelaksana teknis dan

direktorat teknis dalam rangka penyamaan persepsi. Ketetapan terkait BLU museum juga dinformasikan kepada masyarakat luas melalui media sosial, media berita *online*.

Implementasi kebijakan penetapan BLU Museum akan berjalan secara efektif bila mereka yang melaksanakan keputusan atas kebijakan tersebut mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Komunikasi-komunikasi dalam melaksanakan program harus akurat dan harus dimengerti dengan cermat oleh pelaksana. Menurut Onong Uchjana Effendy, berpendapt bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang-lambang yang bermakna, sebagai panduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan dan sebagainya yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Sumberdaya

Hasil penelitian yang berkaitan dengan dimensi sumberdaya atas implementasi Kebijakan Penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional Pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, bahwa berdasarkan hasil wawancara dengan Bintang selaku pejabat di lingkungan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Kementerian Keuangan yang menyatakan:

SDM yang terlibat antara lain Tim penilai, tim penilai nanti yang akan memberikan rekomendasi apakah suatu satuan kerja bisa ditingkatkan sebagai BLU atau tidak. Tim Penilai memiliki tugas dan fungsi sebagai tim yang menilai kelayakan perubahan satuan kerja menjadi BLU dengan melakukan sidang dengan instansi pemerintah yang mengusulkan perubahan. Tim Penilai terdiri dari beberapa perwakilan eselon satu atau satuan kerja pusat yang ada di Kementerian keuangan antara lain badan kebijakan fiskal, ditjen anggaran, biro hukum kemenkeu Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara (DJPB). Suatu usulan penetapan BLU sebelum dibawa ke tim penilai kami selaku promotor melakukan verifikasi dan telaah lebih dahulu, dan merekomendasikan perbaikan terlebih dahulu agar satuan kerja pengusul menyempurnakan dokumen usulannya, sebelum maju kepada tim penilai. Setelah itu Tim penilai akan membaca sesuai prosedur dokumen-dokumen dan membaca hasil kajian dari kami nanti akhirnya dilakukan presentasi dari pimpinan satuan kerja kepada tim penilai, dan tim penilai langsung megkonfirmasi kepada satuan kerja apa yang menjadi perhatian dan ditanyakan secara langsung pada saat presentasi tersebut.

Pendapat di atas sejalan dengan Hilmar Farid selaku Direktur Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Strategi utamanya setelah penetapan BLU Musuem tentu, kita harus mengedepankan apa menjadi tujuan utama dibentuk BLU, dan tujuan utama BLU tidak lain adalah memberikan layanan publik yang lebih optimal secara profesional. Yang dimaksud optimal adalah seharusnya museum kita punya keleluasaan dalam menata kelembagaan dengan membuat unit-unit yang dibutuhkan, menentukan program, mengembangkan koleksinya dan bisa lincah dalam melaksanakan kegiatannya.

Terkait denan sumberdaya sarpras tidak bisa kita pungkiri masih banyak yang perlu kita perbaiki khususnya pada keamanan, infrastruktur dan seterusnya. Salah satu akar dari permasalahannya

adalah gedung-gedung cagar budaya yang tidak di design sebagai museum, itukan secara historis adalah rumah tinggal bukan museum. Jadi struktur bangunan dan bahan yang digunakan tidak sesuai dengan standar gedung meseum sehingga tidak di design untuk kemandan bagi koleksi-koleksi museum. Selama ini karna dia adalah gedung cagar budaya, untuk melakukan perubahan tidak semudah merenovasi gedung pada umumnya

Pendapat di atas diperkuat dengan Fitra Arda selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

BLU sebagai bagian dari implementasi kebijakan reformasi birokrasi, kita merubah organisasi dengan berorientasi kepada peningkatan layanan dalam bentuk BLU, sebagai contoh rumah sakit, dan perguruan tinggi, dan kita mengusulkan museum agar ditetapkan menjadi BLU. dengan dijadikan BLU museum kita dapat meningkatkan layanan dengan memaksimalkan pendapatan yang dapat kita kelola sendiri, sehingga dapat mengurangi beban anggaran APBN, pendapatan BLU bisa langsung diguakan untuk hal-hal yang bersifat teknis, seperti melakukan, pengembangan koleksi, merekrut tenaga profesional diluar PNS dan seterusnya. Kita lakukan komunikasi secara internal agar setiap pegawai bisa mengetahui dan memahami akan kebijakan ini. Setelah itu kita bisa melakukan penataan kelembagaan, menyusun program-program yang lebih kuat lagi dalam rangka peningkatan layanan. karna dengan program yang kua dapat menggerakan roda BLU itu sendiri. Selain komunikasi dengan pegawai internal museum, kita juga mengkomunikasikan kebijakan ini kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Kebudayaan disetiap direktorat dan upt-upt balai pelestarian, serta pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan secara umum. Karena pada prinsipnya setiap program dalam satu instansi harus singkron dan sejalan antara unit di dalamnya sesuai dengan target kinerjanya dan dilakukan penguatan secara terus menerus sebagaimana amanat reformasi birokrasi yang berujung pada peningkatan layanan kemasyarakat.

Masih pendapat Fitra Arda selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Terkait dengan sarana prasarana yang ada saat ini pada BLU Museum sudah memenuhi syarat, dengan aset yang sudah ada saat ini sudah cukup mendukung untuk pelayanan permuseumam. Kita juga sudah ada fasilitas yang memadai seperti videotrone dan beberapa fasilitas lainnya. Dan kita terus mengupayakan adanya peningkatan fasilitas yang lebih baik dan tetap melakukan pembenahan fasilitas yang harus segera diperbaiki. Kita juga sudah pemanfaatan penggunaan teknologi informasi, sesuai dengan kebijakan SPBE kita juga sudah melakukan digitalisasi diberbagai sektor layanan seperti, inovasi kunjungan secara virtual, pemesanan tiket secara online, dan pemanduan secara daring dan seterusnya. ini adalah wujud dari reformasi birokrasi kita dan sebagai bagian dari pelaksanaan kebijakan penetapan BLU museum.

Kepala Museum Nasional kemudian menambahkan dan menyatakan:

Yang paling penting setelah adanya penetapan BLU museum adalah melaksanakan kewajiban-kewajiban yang harus segera dipenuhi sebagaimana yang disyaratkan Dit. PPK BLU Kemenkeu salah satunya adalah membuat standar laporan keuangan BLU museum sesuai dengan peraturan perundang-undangan, dan untuk menyelesaikan kewajiban tersebut maka dilakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal. Terkait dengan sarpras Secara prinsip kita sudah menyiapkan sarpras sesuai standar faslitas kemandan. Masih banyak sarpras

pendukung yang harus dilengkapi, seperti peralatan pendukung layanan kunjungan seperti AC portabel, area parkir, ruang tunggu, pemanfaatan IT, dan bekerjasama dengan traveloka, tiket.com

Hasil wawancara di atas dan berdasarkan hasil observasi dapat dibuat kesimpulan bahwa kebijakan penetapan BLU Museum dilakukan berdasarkan usulan kebijakan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Bahwa latar belakang usulan kebijakan ini adalah untuk peningkatan pelayanan permuseuman. Hal tersebut didasarkan hasil penelitian terkait sumberdaya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini Direktorat Jenderal Kebudayaan cukup memadai baik dari aspek aset sarana-prasarana, aspek anggaran, dan aspek kepegawaian. Pada aspek pegawai Direktorat Jenderal Kebudayaan memiliki banyak pegawai yang berkompeten dibidang masing-masing dan sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan organisasi terdiri Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri, dan tenaga profesional lainnya, pada aspek sarana prasarana memiliki sarana dan prasarana yang sangat memadai dari gedung, koleksi, fasilitas sosial, fasilitas umum, ruang pameran dan lain sebagainya. Pada aspek anggaran Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini Direktorat Jenderal Kebudayaan memiliki anggaran yang memadai apalagi dengan Penerimaan Negara Bukan Pajak dari penjualan tiket saja yang diterima pada layanan museum cukup besar kurang lebih 3 s/d 5 Miliar Rupiah setiap tahunnya.

Hal ini tergambarkan dengan dilakukannya kajian akademis dan penyusunan naskah kajian dengan melibatkan berbagai pihak internal kementerian, seperti pejabat struktural, pejabat fungsional, akademisi perguruan tinggi, praktisi, ahli di lingkungan kementerian dan para pemangku kepentingan lainnya untuk pengusulan penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional, sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum. Selain itu penetapan BLU Museum juga dijadikan program strategis kementerian dan dituangkan dalam rencana strategis atau restra.

Setelah museum nasional ditetapkan menjadi badan layanan umum, hal yang dilakukan Direktorat Jenderal Kebudayaan adalah melakukan penataan kelembagaan dan penataan pegawai. Penataan kelembagaan dilakukan agar struktur yang ada dapat beradaptasi dengan status BLU, terdapat unit-unit baru yang dibentuk setelah penetapan BLU Museum, menyusun program-program untuk meningkatkan pendapatan dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, merekrut tenaga profesional yang ahli dalam bidang kuratorial dan promosi dan bidang lainnya yang dibutuhkan sesuai dengan rencana strategi bisnis (RSB).

Sedangkan penataan pegawai dilakukan untuk mengidentifikasi pegawai yang berkompeten agar dapat berperan untuk mengimplementasikan kebijakan penetapan BLU museum nasional, sehingga penempatan pegawai dapat dilakukan sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi jabatannya. Dengan status BLU diharapkan museum dapat bergerak lebih lincah dalam menjalankan kegiatan. Kelincahan ini dapat tergambarkan dengan pemanfaatan aset yang dapat dioptimalkan serta penentuan program dan kegiatan yang bisa lebih luwes atau fleksibel dalam rangka mencapai tujuan BLU museum.

Struktur Birokrasi

Hasil penelitian yang berkaitan dengan dimensi tata kelola atas implementasi Kebijakan Penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional Pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, bahwa berdasarkan hasil wawancara dengan Bintang selaku pejabat di lingkungan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Kementerian Keuangan yang menyatakan:

Struktur birokrasi yang ada pada BLU museum dibentuk berdasarkan tugas dan fungsinya dan yang kami lihat adalah apakah ada peningkatan layanan setelah ditetapkan sebagai BLU

Pendapat di atas sejalan dengan Hilmar Farid selaku Direktur Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Harapan saya dengan ditetapkannya status BLU Museum, organisasi museum dapat lebih ramping namun lincah dan dapat menjadi barometer bagi museum-museum daerah juga bergerak menjadi BLU. karna pada dasarnya perubahan menjadi BLU sebenarnya adalah perubahan managerial baik organisanya, tata kelolanya, sistemnya yang ingin kita rubah, dan unit-unit dibawahnya sangat potensi untuk memberikan peningkatan layanan

Dalam perakteknya ini sudah jalan, organisasi dan strukturnya sudah jadi. Kita nanti akan sampai pada satu titik, dimana kemandirian itu akan terjadi tentu dengan dukungan seluruh pegawai dan stakeholder.

Pendapat di atas diperkuat dengan Fitra Arda selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Kebudayaan yang menyatakan:

Struktur birokrasi yang ditetapkan setelah menjadi BLU Museum adalah berdasarkan implentasi reformasi birokrasi, ahwa organisasi pemerintah tidak hanya museum harus berbasis pada kinerja dan output. Tantangannya adalah bagaimana kita bisa bertansformasi yang tadinya hanya mengandalkan serapan namun kita berubah menjadi pendapatan yang dituntut untuk peningkatan layanan, oleh karena itu organisasi yang dibentuk harus lincah dan fleksibel sesuai dengan kebutuhan peningkatan layanan. yang paling dikuatkan adalah layanan kuratorial dan kunjungan. Dan juga layanan marketing serta publikasi museum.

Bahwa dulu organisasi hanya menggambarkan organisasi yang mengandalkan daya serap seperti yang sebelumnya hanya mengandalkan karcis untuk pendapatanya. Namun sekarang struktur organisasi yang disusun menyesuaikan dengan kebutuhan target capaian kinerja, sehingga Struktur organisasi dapat efektif bisa lincah dalam menjalankan fungsinya.

Hasil wawancara di atas dan berdasarkan hasil observasi lapangan dapat dibuat kesimpulan bahwa kebijakan penetapan BLU Museum dalam hal struktur birokrasi BLU Museum telah disederhanakan sesuai dengan kebutuhan dan rencana strategis bisnis agar struktur organisasi BLU museum, dengan tujuan lebih efektif dan efisien serta lebih fleksibel dalam melakukan pengelolaan keuangan dan penataan kelembagaan. Sebagai tindaklanjut dari penetapan BLU Museum Nasional Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah menerbitkan Peraturan Menteri Dikbudristek Nomor 28 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Museum dan Cagar Budaya. Struktur Birokrasi yang ada pada BLU Museum saat ini hanya terdiri dari dua pejabat struktural yaitu

Kepala Musuem dan Kepala Bagian Umum, selebihnya BLU Museum dapat membentuk unit-unit yang dibutuhkan secara fleksibel dalam pelaksanaan pemberian layanan.

Selain fleksibilitas pembentukan unit-unit layanan BLU museum juga memiliki fleksibilitas pengelolaan keuangan. BLU meseum dapat menentukan tarif layanan sesuai dengan kebutuhan tentu memperhatikan kelayakan dan kepatutan, bahwa dengan catatan museum tidak mencari keuntungan dari masyarakat melainkan semata-mata hanya untuk peningkatan pelayanan publik. Fleksibilitas pengelolaan keuangan lainnya adalah musuem dapat memanfaatkan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara langsung tanpa harus menyetorkan terlebih dahulu ke Kementerian Keuangan. Hal ini didasari bahwa dengan status BLU kewenangan pengelolaan keuangan khususnya pemanfaatan pendapatan dapat dilakukan langsung oleh BLU karena sudah diberikan mandat oleh kementerian keuangan untuk dapat mengelola keuangannya secara mandiri.

Pemanfaatan Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang dihasilkan dari layanan permusueman dapat dilakukan untuk keperluan peningkatan layanan, seperti pembelian atau peningkatan sarana prasarana yang berhubungan langsung dengan pelayanan, pembiayaan honor bagi para tenaga profesional, serta pemanfaatan lainnya yang bersinggungan langsung dengan pelayanan permuseuman. Tentu ini menjadi keuntungan tersendiri bagi BLU Museum, karena sebelumnya museum hanya mengandalkan APBN/rupee murni saja dalam melaksanakan layanan permuseuman.

Kaitannya dengan fleksibilitas tata kelola kelembagaan BLU Musuem nasional dapat membentuk unit pelaksana program atau unit layanan secara otonom yang ditetapkan dengan kebijakan internal BLU museum melalui keputusan kepala, fleksibitas ini dapat dilakukan karena BLU museum diberikan kewenangan membentuk unit layanan dan unit strategis lainnya. Salah satu yang ditindaklanjuti BLU musuem setelah ditetapkan sebagai BLU adalah dibentuknya dewan pengawas, agar dalam melaksanakan kegiatan dapat terukur dan termonitor dengan baik. Hal ini sejalan dengan konsep Agile Governance bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk merespon secara cepat atas perubhan-perubahan yang terjadi.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Nancy Bumbunan M Sirait (2018), dimana hasil penelitian menunjukan bahwa implementasi kebijakan penetapan Badan Layanan Umum Rumah Sakit Polri Bayangkara telah berjalan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan asas-asas yang berlaku pada peraturan Kementerian Keuangan terkait dengan Badan Layanan Umum. Bahwa penetapan BLU diusulkan melalui proses yang sama di kementerian keuangan dimulai dari menyusun naskah kajian, pengusulan dan pemenuhan syarat administratif dan syarat teknis.

Jika dilihat dari perspektif peraturan perundang-undnagan, pada Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, didalam pasal 9 bahwa BLU museum nasional dapat memungut biaya dalam rangka meningkatkan pelayanan publik, selain itu juga BLU Museum telah melaksanakan peraturan pemerintah tersebut pasal 10, bahwa BLU sudah menyusun rencana strategis bisnis (RSB) dan Rencana Bisnis dan Anggaran sesuai dengan rencana strategis kementerian.

Edward III menyatakan bahwa Implementasi Kebijakan dilakukan ternetralisir dan dimulai dari aktor-aktor tingkat pusat dan keputusannyapun diambil dari tingkat pusat. Terdapat terdapat 4 variabel utama keberhasilan kebijakan yakni komunikasi, sumberdaya, kecenderungan-kecenderungan

(disposisi), dan struktur birokrasi. Sedangkan menurut Grindle menerangkan pendekatan *bottom-up*, dalam arti proses ini diawali dengan pemetaan kebutuhan publik atau pengakomodasian tuntutan lingkungan lalu diikuti dengan pencarian dan pemilihan alternatif cara pemecahannya, kemudian diusulkan untuk ditetapkan.

Dalam konteks penelitian ini, sebagaimana teori Edward III implementasi kebijakan penetapan badan layanan umum museum dapat dilaksanakan apabila Direktorat Jenderal Kebudayaan memaksimalkan setiap unsur dalam menjalankan organisasi berjalan sesuai rencana apabila komunikasi atas pelaksanaan kebijakan dilakukan dengan baik dan masif secara berkala baik di internal maupun eksternal, pemanfaatan sumberdaya yang ada dioptimalkan sesuai dengan kebutuhan baik sumber daya manusianya/pegawai, aset dan sarana prasarana yang ada pada BLU Museum, tata kelola yang baik, terukur, transparan, dan akuntabel dalam pelaksanaan kegiatan, terakhir adalah penataan lembaga yang efisien dan efektif yaitu struktur birokrasi yang lincah yang dibentuk untuk pelayanan publik yang prima.

PENUTUP

Implementasi Kebijakan Penetapan Badan Layanan Umum Museum Nasional pada Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi sudah dilaksanakan, hal tersebut berdasarkan hasil penelitian sebagai berikut: a) Komunikasi yang dilakukan dalam rangka pembuatan kebijakan sudah dibangun sejak dalam perencanaan dan pencanangan pada tahun 2019 bersama *stakeholders* atau para pemangku kepentingan khususnya kepada Kementerian Keuangan dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, hal ini dilakukan karena akan ada pengalihan status satuan kerja museum menjadi Badan Layanan Umum Museum. Dalam proses pengusulan perubahan status satuan kerja museum Instansi Pembina dalam hal ini Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi menyusun naskah kajian yang memuat tujuan serta data dukung lainnya seperti rencana strategis bisnis dan rencana bisnis dan anggaran yang menggambarkan tentang kesiapan Museum Nasional menjadi Badan Layanan Umum. Setelah ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum Museum, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini Direktorat Jenderal Kebudayaan melakukan sosialisasi baik di internal dengan cara rapat-rapat internal yang dilakukan secara berkala dan bertahap maupun kemasyarakat luas melalui media publikasi dan serta melalui berbagai platform media sosial dan membuat rapat koordinasi kepada stakeholder terkait; b) Sumber Daya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini Direktorat Jenderal Kebudayaan cukup memadai baik dari aspek aset sarana-prasarana, aspek anggaran, dan aspek kepegawaian. Pada aspek pegawai Direktorat Jenderal Kebudayaan memiliki banyak pegawai yang berkompeten dibidang masing-masing dan sesuai dengan kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan organisasi terdiri Pegawai Negeri Sipil, Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri, dan tenaga profesional lainnya, pada aspek sarana prasarana memiliki sarana dan prasarana yang sangat memadai dari gedung, koleksi, fasilitas sosial, fasilitas umum, ruang pameran dan lain sebagainya. Pada aspek anggaran Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dalam hal ini Direktorat Jenderal Kebudayaan memiliki anggaran yang memadai apalagi dengan Penerimaan Negara Bukan Pajak dari penjualan tiket saja yang diterima pada layanan museum cukup besar kurang lebih 3 s/d 5 Miliar Rupiah setiap tahunnya. Untuk kedepannya apabila pemanfaatan seluruh aset dan pengaturan terkait pelayanan yang dioptimalkan dapat berjalan, pendapatan BLU museum dipastikan akan jauh lebih

meningkat; c) Tata Kelola atau disposisi yang disusun dan ditetapkan BLU museum dengan adanya kebijakan penetapan BLU museum, Direktorat Jenderal Kebudayaan melakukan konsolidasi internal dalam penguatan sistem tata kelola dengan menyusun Peta Proses Bisnis yang menggambarkan hubungan layanan, peta relasi dan peta lintas fungsi, yang dikorelasikan dengan target kinerja organisasi yang disusun berdasarkan pada rencana strategis kementerian. Setelah itu BLU museum menyusun pedoman teknis terkait dengan pelaksanaan program kerja sebagai panduan pelaksanaan teknis bagi para pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta penyusunan prosedur operasional standarnya; d) Struktur Birokrasi, kebijakan penetapan BLU museum menjadikan museum bertransformasi kepada struktur birokrasi yang disederhanakan sesuai dengan kebutuhan dan rencana strategis bisnis agar struktur organisasi BLU museum dapat lebih efektif dan efisien serta lebih fleksibel dalam melakukan pengelolaan keuangan dan penataan kelembagaan. Sebagai tindak lanjut dari penetapan badan layanan umum. Sebagai tindak lanjut dari penetapan BLU Museum Nasional Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah menerbitkan Peraturan Menteri Dikbudristek Nomor 28 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Museum dan Cagar Budaya. Struktur Birokrasi yang ada pada BLU Museum saat ini hanya terdiri dari dua pejabat struktural yaitu Kepala Museum dan Kepala Bagian Umum, selebihnya BLU Museum dapat membentuk unit-unit yang dibutuhkan secara fleksibel dalam pelaksanaan pemberian layanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2006. *Politik dan Kebijakan publik*. Bandung: AIPI.
- Agustiono. 2010. *Implementasi Kebijakan Publik* M Bintoro Tjokroamidjojo. 1988. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta. LP3ES
- Budi Supriyanto. 2009. *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*. Tangerang. Cv. Media Brilian.
- Budi Winarno, 2012. *Kebijakan Publik: Teori, proses, dan studi kasus*, Yogyakarta, CAPS.
- Dian Cita Sari, dkk. 2020. *Manajemen Pemerintahan*. Gorontalo. Ideas Publishing.
- Effendy Onong Uchjana. 1998. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya Halaman
- Effendy. 2013, *Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Kota Salatiga, Universitas. Kristen Satya Wacana.
- Fitriyanti, N. (2022). *Implementation Of Government Regulations In The Imtlemntationof Child Protection In Rokan Hilir Regency Of Indonesia*.
- George Edwards III, 1980, *Implementing Public Policy*, Washington DC, *Cengressional Quarterly Press*.
- Hardani, dkk, 2020, *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*, Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Herdiyansyah, 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta. Gava Media.
- Idris Yanto Niode, 2014, *Entrepreneurial Government; Kosep dan Riset*. Gorontalo: UNG Press.
- Inu Kencana S. 2001. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung. Refika Aditama.

- Lutfi Asiartho, dkk., 2010, Pedoman Museum Indonesia, Jakarta: Direktorat Jenderal Sejarah dan Purbakala, Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata.
- Merilee S. Grindle, 1980. *Politics and Apolicy Implementation in the Third World*, New Jersey: Princetown University Press.
- Moenir, H.A.S. 2006. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mohamad Thahir Haning, 2015, Reformasi Birokrasi Desain Organisasi Yang Mendukung Pelayanan Publik Di Indonesia, Yogyakarta: Ilmu Giri.
- Nasri, H., Nurman, N., Azwirman, A., Zainal, Z., & Riauan, I. (2022). Implementation of collaboration planning and budget performance information for special allocation fund in budget planning in the regional development planning agency of Rokan Hilir regency. *International Journal of Health Sciences (IJHS) Ecuador*, 6(S4), 639-651.
- Samodra Wibawa, 1994, Evaluasi Kebijakan Publik, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Stephen P. Robbins, 2006 Perilaku Organisasi. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sugiyono, 2013, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D, Bandung: CV. Alfabeta.
- Suryadinata Ermaya. 1996. Sistem Informasi Manajemen dan Proses Pengambilan Keputusan. Bandung. CV. Ramdan.
- Sutaryo. 2004, Dasar-Dasar Sosialisasi, Jakarta: Rajawali Press
- Tachjan, 2006, Implementasi Kebijakan Publik, Bandung, Bandung: Akademi Ilmu Pengetahuan.
- Taliziduhu Ndraha. 1983. Metodologi Pemerintahan Indonesia. Jakarta, Bina Aksara.
- Taliziduhu Ndraha. 2003. Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru). Jakarta. Rineka Cipta.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2009. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi, Jakarta, Rajawali Pres
- Wasistiono, Sadu. 2001. Manajemen Pemerintahan Daerah. Bandung. Alqa Print.
- Yulianto Kadji, 2015, Formulasi dan mplementasi Kebijakan Publik Kepemimpinan dan Prilaku Birokrasi dalam Fakta Realias, Gorontalo: UNG Press.
- Zuchri Abdussamad, 2021, Metode Penelitian Kualitatif, Makassar: CV. Syakir Media Press.
- Fernandes Simangungsong, 2022, Ontologi Ilmu Pemerintahan, Jurnal ASPIRASI Vol, 1 No. 1, diakses pada tanggal 7 Januari 2023, pukul 17.00 wib.
- Henny Juliani, 2018, Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik, Jurnal, Adminitrative Law & Governance Journal Vol. 1 Edisi Khusus 1 2018, diakses pada tanggal 7 Januari 2023, pukul 17.00 wib.
- Zainal, Z., & Putra, R. N. (2022). Implementation of Update Voter Data on Election of Governor and Vice Governor of Riau in Bengkalis Regency. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(2), 1-15.