Publika: Jurnal Ilmiah Administrasi dan Kebijakan Publik
ISSN: 2776-4087 - Vol. 12, No. 01 (2026), 122-148

Kompetensi dan Koordinasi dalam Meningkatkan Efektivitas Reformasi Administrasi

DOI: 10.32509/publika.v12i1.7811

Muhammad Amir

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jl. Hang Lekir I No.8, RT.1/RW.3, Gelora, Kecamatan Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10270, Indonesia
*Email Korespondensi: muhammad.amirr30@gmail.com

Abstract - *This study aims to examine the contribution of employee competence and organizational coordination to the effectiveness of administrative reform policy within the Secretariat General of the Regional Representative Council of the Republic of Indonesia. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed. The entire population of 100 employees was included as respondents using a census sampling technique. Data were collected through a five-point scale questionnaire measuring employee competence, organizational coordination, and administrative reform policy effectiveness. The data were analyzed using descriptive statistics, correlation analysis, simple linear regression, and multiple linear regression to examine the contribution of each independent variable and their joint contribution to reform effectiveness. The findings indicate that employee competence contributes positively to the effectiveness of administrative reform policy. Organizational coordination also makes a positive contribution, while competence and coordination jointly represent important factors explaining the effectiveness of administrative reform implementation. These findings demonstrate that successful administrative reform cannot rely solely on regulatory and structural changes but requires competent employees and coordination mechanisms capable of integrating organizational activities. The study highlights the importance of strengthening human capacity and organizational integration as complementary foundations for sustainable administrative reform.*
Keywords: *Employee Competence; Organizational Coordination; Administrative Reform*

Abstrak - Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi kompetensi aparatur dan koordinasi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Seluruh anggota populasi yang berjumlah 100 pegawai dilibatkan sebagai responden melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala lima tingkat yang mengukur kompetensi, koordinasi, dan efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Data dianalisis melalui statistik deskriptif, korelasi, regresi linear sederhana, dan regresi linear berganda untuk mengidentifikasi kontribusi masing-masing variabel maupun kontribusinya secara bersama-sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi aparatur berkontribusi positif terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Koordinasi juga memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas reformasi, sedangkan kompetensi dan koordinasi secara bersama-sama menjadi faktor penting dalam menjelaskan efektivitas pelaksanaan reformasi administrasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tidak cukup dibangun melalui perubahan regulasi dan struktur, tetapi membutuhkan aparatur yang kompeten serta mekanisme koordinasi yang mampu mengintegrasikan berbagai aktivitas organisasi. Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan berbasis kapasitas manusia dan integrasi organisasi dalam memperkuat keberlanjutan reformasi administrasi.
Kata kunci: Kompetensi Aparatur; Koordinasi Organisasi; Reformasi Administrasi

Submitted: March 2026, **Accepted**: May 2026, **Published**: June 2026

Licensed Under A Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Pendahuluan

Reformasi administrasi publik merupakan salah satu agenda strategis dalam membangun kapasitas negara yang mampu merespons perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas tata kelola pemerintahan. Dalam konteks pemerintahan modern, keberhasilan reformasi tidak lagi dapat diukur hanya berdasarkan perubahan struktur organisasi, penyederhanaan prosedur, atau penerbitan regulasi baru, tetapi juga berdasarkan kemampuan organisasi publik menghasilkan perubahan nyata dalam kualitas pengambilan keputusan, koordinasi kelembagaan, akuntabilitas, efisiensi kerja, serta kualitas pelayanan publik. Perubahan lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks menuntut organisasi publik untuk bergerak dari pola administrasi yang bersifat hierarkis, prosedural, dan fragmentaris menuju tata kelola yang lebih adaptif, kolaboratif, berbasis kinerja, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, reformasi administrasi pada dasarnya merupakan proses transformasi kelembagaan yang tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga menyangkut manusia sebagai pelaksana utama perubahan dan mekanisme koordinasi yang memungkinkan berbagai sumber daya organisasi diarahkan pada tujuan yang sama.

Literatur mengenai reformasi sektor publik menunjukkan bahwa reformasi administratif merupakan proses yang kompleks karena perubahan kebijakan selalu berinteraksi dengan institusi, struktur organisasi, kepentingan aktor, kapasitas administratif, dan budaya birokrasi yang telah berkembang sebelumnya. Jing (2021), misalnya, menunjukkan bahwa reformasi sektor publik pada akhirnya membutuhkan kemampuan pemerintah untuk mengoordinasikan perubahan secara mendalam, sementara pengalaman berbagai negara memperlihatkan bahwa reformasi tidak selalu berjalan secara linear karena berhadapan dengan struktur kelembagaan dan praktik administratif yang sudah mengakar. Dengan demikian, reformasi tidak cukup dipahami sebagai perubahan formal terhadap organisasi, melainkan sebagai proses membangun kapasitas pemerintahan untuk menghasilkan tata kelola yang lebih efektif.

Perspektif tersebut relevan bagi Indonesia yang sejak era Reformasi terus melakukan pembenahan birokrasi untuk meningkatkan kualitas pemerintahan. Reformasi birokrasi di Indonesia diarahkan untuk mengatasi berbagai persoalan klasik administrasi publik, seperti struktur organisasi yang kompleks, prosedur yang panjang, rendahnya kualitas sumber daya aparatur, lemahnya akuntabilitas, serta kualitas pelayanan yang belum konsisten. Kajian Habibi (2020) terhadap 105 penelitian mengenai reformasi birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa penelitian reformasi telah mencakup aspek kelembagaan, tata laksana, aparatur, pelayanan publik, serta delapan area perubahan reformasi birokrasi. Namun, kajian tersebut juga menunjukkan bahwa agenda reformasi birokrasi belum sepenuhnya menghasilkan efektivitas perubahan yang signifikan dan masih terdapat aspek yang relatif kurang mendapat perhatian, terutama hubungan politik-birokrasi, budaya organisasi, serta perubahan *mindset* dan *culture set* aparatur.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa persoalan reformasi administrasi tidak semata-mata terletak pada keberadaan kebijakan reformasi, melainkan pada kapasitas organisasi dan aparatur dalam menerjemahkan kebijakan tersebut menjadi perubahan administratif yang nyata. Reformasi dapat menghasilkan regulasi, struktur, indikator kinerja, dan prosedur baru, tetapi efektivitas reformasi sangat ditentukan oleh kemampuan aktor birokrasi dalam memahami, mengimplementasikan, mengoordinasikan, serta mengevaluasi

perubahan tersebut. Dalam konteks ini, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu determinan penting dari kapasitas administratif. Reformasi yang menempatkan perubahan organisasi tanpa diikuti penguatan kompetensi aparatur berisiko menghasilkan perubahan yang bersifat administratif dan simbolik, tetapi tidak menghasilkan perubahan substantif pada perilaku, proses kerja, maupun kualitas output organisasi.

Konteks tersebut menjadi semakin penting karena aparatur publik saat ini menghadapi tuntutan kompetensi yang jauh lebih kompleks dibandingkan dengan tuntutan administrasi tradisional. Aparatur tidak hanya dituntut menguasai pengetahuan teknis mengenai tugas dan prosedur, tetapi juga harus memiliki kemampuan analitis, komunikasi, pemecahan masalah, kolaborasi, adaptasi, kreativitas, serta kemampuan belajar secara berkelanjutan. Kruyen dan Van Genugten (2020) menunjukkan melalui kajian empiris terhadap aparatur sipil bahwa kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi pemerintahan sangat beragam dan tidak dapat direduksi hanya pada kemampuan teknis. Studi tersebut mengidentifikasi berbagai kelompok kompetensi yang dibutuhkan aparatur untuk menjalankan tugas sekarang maupun menghadapi kebutuhan pekerjaan pada masa mendatang, termasuk kompetensi kreativitas dan pengembangan diri.

Dengan demikian, kompetensi dalam konteks reformasi administrasi perlu dipahami sebagai kapasitas multidimensional yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara efektif sekaligus beradaptasi terhadap perubahan organisasi. Kompetensi tidak hanya menentukan kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan rutin, tetapi juga menentukan kemampuan organisasi dalam menginternalisasi kebijakan baru. Ketika reformasi membawa perubahan terhadap sistem kerja, prosedur, struktur, teknologi, dan pola hubungan antarunit, pegawai membutuhkan kemampuan untuk memahami perubahan tersebut dan mengintegrasikannya ke dalam praktik kerja sehari-hari. Oleh sebab itu, peningkatan kompetensi aparatur menjadi bagian integral dari reformasi administrasi, bukan sekadar program pengembangan sumber daya manusia yang berdiri sendiri.

Persoalan kompetensi menjadi semakin penting dalam organisasi publik yang memiliki karakteristik birokratis dan kompleks. Organisasi pemerintah bekerja melalui pembagian fungsi, hierarki kewenangan, aturan formal, serta spesialisasi unit kerja. Struktur tersebut diperlukan untuk menjamin akuntabilitas dan kepastian administratif, tetapi pada saat yang sama dapat menciptakan fragmentasi apabila tidak diimbangi dengan mekanisme integrasi dan koordinasi yang efektif. Jacobsen dan Jakobsen (2018) menunjukkan bahwa *organizational red tape* memiliki hubungan dengan kinerja organisasi publik, sehingga beban prosedural yang dipersepsikan menghambat kerja dapat menjadi salah satu persoalan dalam pencapaian kinerja.

Dalam kondisi demikian, kompetensi individu saja belum memadai. Pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi tetap dapat menghadapi kesulitan ketika bekerja dalam organisasi yang koordinasinya lemah. Reformasi administrasi pada hakikatnya melibatkan banyak unit, fungsi, aktor, dan proses yang saling bergantung. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi memerlukan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai kepentingan, sumber daya, informasi, dan aktivitas melalui koordinasi yang efektif. Koordinasi menjadi mekanisme yang menghubungkan kompetensi individual dengan kapasitas kolektif organisasi.

Literatur administrasi publik kontemporer semakin menempatkan koordinasi sebagai elemen penting dalam menghadapi persoalan pemerintahan yang bersifat lintas sektor dan

lintas organisasi. Trein dan Maggetti (2020), melalui analisis komparatif terhadap reformasi integrasi kebijakan dan koordinasi administratif di berbagai negara, menunjukkan bahwa integrasi kebijakan dan koordinasi unit administratif merupakan kecenderungan penting dalam transformasi negara modern. Reformasi administrasi tidak hanya diarahkan pada perubahan masing-masing organisasi secara terpisah, tetapi juga pada peningkatan kapasitas pemerintah untuk mengintegrasikan kebijakan dan mengoordinasikan berbagai unit administratif.

Molenveld et al. (2020) juga menunjukkan bahwa koordinasi dalam organisasi pemerintah tidak dapat dipahami hanya sebagai hubungan hierarkis dari atas ke bawah. Penelitian mereka memperlihatkan adanya variasi cara aktor pelaksana memandang koordinasi, termasuk koordinasi melalui penetapan kerangka pusat, jejaring antaraktor, serta mekanisme yang lebih adaptif dan deliberatif. Temuan ini penting karena menunjukkan bahwa efektivitas koordinasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan struktur formal, tetapi juga oleh bagaimana aktor memahami, menerima, dan menjalankan mekanisme koordinasi tersebut.

Senninger et al. (2021) memperkuat perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa koordinasi dalam administrasi pemerintahan merupakan persoalan yang kompleks karena melibatkan hubungan antarunit yang memiliki kewenangan, keahlian, dan kepentingan yang berbeda. Studi mereka terhadap koordinasi internal Komisi Eropa menunjukkan bahwa koordinasi tidak semata-mata berlangsung melalui mekanisme hierarkis, tetapi juga melalui proses negosiasi antarunit. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi publik membutuhkan kapasitas koordinatif yang memungkinkan spesialisasi dan kepentingan unit tetap terintegrasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Dengan demikian, koordinasi dalam reformasi administrasi dapat dipandang sebagai proses penyelarasan tujuan, aktivitas, informasi, kewenangan, dan sumber daya antaraktor yang memiliki ketergantungan fungsional. Ketika koordinasi berlangsung efektif, kompetensi yang tersebar pada berbagai unit dapat dikombinasikan menjadi kapasitas organisasi. Sebaliknya, ketika koordinasi lemah, kompetensi individual berpotensi tidak menghasilkan kontribusi optimal terhadap tujuan reformasi karena masing-masing unit dapat bekerja berdasarkan prioritas dan interpretasi yang berbeda. Dalam perspektif ini, koordinasi bukan hanya fungsi administratif, melainkan mekanisme integratif yang menentukan apakah kapasitas individual dapat dikonversikan menjadi kinerja organisasi.

Reformasi Administrasi dan Persoalan Efektivitas Organisasi Publik Efektivitas reformasi administrasi pada akhirnya perlu dilihat dari sejauh mana perubahan yang dirancang mampu menghasilkan pencapaian tujuan organisasi dan kebijakan. Reformasi yang efektif seharusnya menghasilkan peningkatan kemampuan organisasi dalam bekerja secara efisien, responsif, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Karena itu, efektivitas tidak cukup diukur dari jumlah program reformasi yang dilaksanakan atau kelengkapan dokumen administratif, tetapi perlu dikaitkan dengan perubahan nyata dalam proses dan hasil organisasi.

Penelitian mengenai penggunaan informasi kinerja menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja memiliki hubungan penting dengan kinerja organisasi publik, meskipun hubungan tersebut dipengaruhi oleh bagaimana informasi kinerja digunakan dalam proses manajerial. Nitzl et al. (2019) menemukan bahwa penggunaan informasi kinerja untuk tujuan monitoring dan pemusatan perhatian berkaitan dengan kinerja organisasi, sedangkan penggunaan

informasi untuk tujuan pengambilan keputusan strategis atau legitimasi tidak selalu menghasilkan hubungan langsung yang sama. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan instrumen reformasi dan kinerja saja tidak otomatis menghasilkan efektivitas; cara organisasi menggunakan instrumen tersebut dalam proses kerja dan pengambilan keputusan juga sangat menentukan.

Perspektif ini relevan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Dalam penelitian yang menjadi dasar artikel ini, Sekretariat Jenderal DPD RI menghadapi kebutuhan untuk melakukan pembenahan kelembagaan, sistem administrasi, sumber daya manusia, tata laksana, akuntabilitas, pengawasan, serta pelayanan. Dokumen penelitian menunjukkan bahwa reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI diarahkan melalui berbagai area perubahan, termasuk manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Konteks kelembagaan tersebut menjadikan Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai objek yang relevan untuk mengkaji efektivitas reformasi administrasi. Sebagai organisasi pendukung lembaga legislatif, Sekretariat Jenderal DPD RI memiliki fungsi yang menuntut dukungan teknis, administratif, dan keahlian terhadap pelaksanaan fungsi DPD RI. Materi penelitian menunjukkan bahwa organisasi tersebut dituntut membangun karakter kelembagaan yang profesional, kompeten, mandiri, dan terpercaya serta melakukan perubahan sistem dan mekanisme kerja, pola pikir, dan budaya kerja secara sistematis dan konsisten.

Namun, konteks penelitian juga menunjukkan adanya persoalan yang berkaitan dengan kompetensi aparatur dan koordinasi. Dokumen penelitian mengidentifikasi bahwa kompetensi pegawai yang berkaitan dengan reformasi administrasi belum maksimal sehingga berpotensi memengaruhi efektivitas reformasi. Di sisi lain, koordinasi dinilai belum berjalan optimal karena komunikasi belum efektif dan mekanisme pengendalian serta rapat koordinasi reformasi administrasi belum tersusun secara optimal.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya persoalan yang bersifat *implementation-oriented*. Kebijakan reformasi telah memiliki arah dan instrumen, tetapi efektivitasnya bergantung pada kapasitas aktor dan kemampuan organisasi mengintegrasikan aktivitas perubahan. Fenomena ini sejalan dengan literatur reformasi birokrasi Indonesia yang menunjukkan bahwa agenda reformasi telah mencakup berbagai area perubahan, tetapi efektivitas perubahan belum selalu mencapai tingkat yang diharapkan (Habibi, 2020).

Penelitian Yusriadi (2018) juga menunjukkan bahwa reformasi birokrasi Indonesia menghadapi berbagai peluang sekaligus hambatan dalam implementasinya. Reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari persoalan kelembagaan, sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kualitas pelayanan. Sementara itu, penelitian Yusriadi dan Misnawati (2018) mengenai reformasi birokrasi dalam pelayanan publik menunjukkan bahwa persoalan sumber daya manusia dan sistem prosedur dapat menjadi penghambat efektivitas reformasi, termasuk ketika kualifikasi pegawai belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan proses pelayanan masih menghadapi persoalan ketepatan waktu serta konsistensi.

Kajian tersebut memperkuat argumentasi bahwa reformasi administrasi perlu ditempatkan sebagai persoalan kapasitas implementasi. Dalam kerangka ini, kompetensi dan koordinasi dapat diposisikan sebagai dua mekanisme yang saling melengkapi. Kompetensi menyediakan kapasitas individual untuk melaksanakan perubahan, sedangkan koordinasi

menyediakan mekanisme organisasi untuk mengintegrasikan kapasitas tersebut. Reformasi akan sulit mencapai efektivitas apabila salah satu dari kedua aspek tersebut lemah.

Hasil Kajian Literatur dan Research Gap Meskipun literatur telah banyak membahas reformasi administrasi, kompetensi aparatur, koordinasi, dan kinerja organisasi publik, masih terdapat ruang penelitian yang penting. Pertama, kajian reformasi birokrasi di Indonesia relatif banyak membahas reformasi dari perspektif kelembagaan, pelayanan publik, struktur organisasi, tata kelola, dan kebijakan, tetapi masih terbatas penelitian empiris yang secara simultan menguji kompetensi aparatur dan koordinasi sebagai determinan efektivitas reformasi administrasi dalam konteks lembaga negara. Pemetaan Habibi (2020) memperlihatkan bahwa kajian reformasi birokrasi Indonesia memang telah berkembang luas, tetapi sejumlah dimensi perilaku dan budaya aparatur masih kurang memperoleh perhatian.

Kedua, studi mengenai kompetensi aparatur cenderung menempatkan kompetensi sebagai determinan kinerja individu atau kualitas pelayanan. Kruyen dan Van Genugten (2020), misalnya, memberikan kontribusi penting dengan memetakan kompetensi yang dibutuhkan aparatur dalam lingkungan pemerintahan yang berubah. Namun, pertanyaan mengenai bagaimana kompetensi tersebut berkontribusi terhadap efektivitas implementasi kebijakan reformasi pada organisasi pemerintahan tertentu masih membutuhkan pengujian empiris lebih lanjut.

Ketiga, penelitian mengenai koordinasi lebih banyak menyoroti hubungan antarorganisasi, koordinasi lintas sektor, integrasi kebijakan, atau mekanisme *whole-of-government*. Trein dan Maggetti (2020), Molenveld et al. (2020), dan Senninger et al. (2021) memperlihatkan bahwa koordinasi merupakan mekanisme penting dalam administrasi publik kontemporer. Namun, penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa koordinasi bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh struktur, persepsi aktor, kewenangan, dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, masih diperlukan penelitian yang menguji kontribusi koordinasi terhadap efektivitas reformasi administrasi pada konteks organisasi pemerintahan tertentu, terutama lembaga pendukung parlemen.

Keempat, sebagian penelitian mengenai efektivitas reformasi lebih banyak menggunakan pendekatan deskriptif atau evaluatif untuk mengidentifikasi capaian dan hambatan reformasi. Pendekatan tersebut penting, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan besaran kontribusi faktor internal organisasi terhadap efektivitas reformasi. Penelitian kuantitatif yang secara empiris menguji pengaruh kompetensi dan koordinasi secara parsial maupun simultan dapat memberikan bukti yang lebih spesifik mengenai faktor-faktor internal yang berkontribusi terhadap keberhasilan reformasi.

Kelima, terdapat gap kontekstual. Banyak penelitian reformasi administrasi di Indonesia berfokus pada kementerian, pemerintah daerah, pelayanan publik, atau organisasi pemerintahan daerah. Konteks Sekretariat Jenderal DPD RI memiliki karakteristik yang berbeda karena organisasi tersebut berfungsi sebagai sistem pendukung bagi lembaga perwakilan. Posisi tersebut menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan administratif, teknis, dan keahlian yang mampu merespons dinamika lembaga politik. Oleh karena itu, kompetensi aparatur dan koordinasi antarunit menjadi semakin strategis karena efektivitas organisasi pendukung dapat memengaruhi kualitas dukungan terhadap pelaksanaan fungsi kelembagaan DPD RI.

Dengan demikian, *research gap* penelitian ini tidak terletak pada klaim bahwa kompetensi atau koordinasi sama sekali belum pernah dikaji, melainkan pada integrasi kedua

variabel tersebut sebagai faktor internal yang diuji secara simultan terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi dalam konteks Sekretariat Jenderal DPD RI. Pendekatan tersebut memberikan kesempatan untuk menghubungkan perspektif sumber daya manusia dengan perspektif koordinasi organisasi dalam menjelaskan efektivitas reformasi.

Tujuan Penelitian Berdasarkan permasalahan dan kesenjangan penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi dan koordinasi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Secara lebih spesifik, penelitian ini memiliki tiga tujuan. Pertama, menganalisis besarnya pengaruh kompetensi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Kedua, menganalisis besarnya pengaruh koordinasi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Ketiga, menganalisis pengaruh kompetensi dan koordinasi secara simultan terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Ketiga tujuan tersebut secara langsung mengikuti rumusan penelitian dalam sumber utama yang menjadi dasar artikel ini.

Secara metodologis, fokus tersebut memungkinkan penelitian bergerak dari pertanyaan normatif mengenai pentingnya reformasi menuju pertanyaan empiris mengenai faktor-faktor yang menentukan efektivitasnya. Dengan menguji hubungan antarvariabel secara kuantitatif, penelitian dapat memberikan bukti mengenai sejauh mana kompetensi dan koordinasi berkontribusi terhadap efektivitas reformasi. Pendekatan ini juga memungkinkan identifikasi faktor yang memiliki kontribusi relatif lebih besar sehingga dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan mekanisme koordinasi organisasi.

Keterbaruan dan Kontribusi Penelitian Keterbaruan penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif integratif yang menghubungkan kapasitas individual melalui kompetensi dan kapasitas kolektif melalui koordinasi sebagai dua determinan utama efektivitas reformasi administrasi. Literatur kompetensi menekankan pentingnya kemampuan aparatur dalam melaksanakan pekerjaan dan menghadapi perubahan, sedangkan literatur koordinasi menekankan pentingnya penyelarasan tindakan antarunit dan antaraktor. Penelitian ini mempertemukan kedua perspektif tersebut dalam satu model empiris untuk menjelaskan efektivitas kebijakan reformasi administrasi.

Kontribusi pertama penelitian bersifat teoretis. Penelitian ini memperluas pembahasan efektivitas reformasi administrasi dari pendekatan yang berfokus pada struktur dan kebijakan menuju pendekatan yang memperhatikan kapasitas manusia dan mekanisme integrasi organisasi. Dengan demikian, efektivitas reformasi dipahami bukan semata sebagai konsekuensi dari desain kebijakan, tetapi sebagai hasil interaksi antara kapasitas aparatur dan kapasitas koordinasi organisasi.

Kontribusi kedua bersifat empiris. Penelitian ini menyediakan bukti kuantitatif mengenai hubungan kompetensi, koordinasi, dan efektivitas reformasi administrasi dalam konteks organisasi pendukung lembaga negara. Konteks Sekretariat Jenderal DPD RI memberikan perspektif yang relatif spesifik karena organisasi ini bekerja pada persimpangan antara tuntutan administratif, teknis, keahlian, dan dinamika kelembagaan politik. Studi semacam ini dapat memperkaya literatur reformasi birokrasi Indonesia yang selama ini lebih banyak terkonsentrasi pada pemerintah daerah, pelayanan publik, dan organisasi pemerintahan umum.

Kontribusi ketiga bersifat praktis. Hasil penelitian dapat digunakan untuk

mengembangkan kebijakan penguatan kompetensi aparatur, penyusunan program pengembangan sumber daya manusia, peningkatan komunikasi internal, penguatan mekanisme koordinasi, dan pengembangan sistem monitoring reformasi administrasi. Hal ini penting karena reformasi yang efektif membutuhkan bukan hanya perubahan regulasi dan struktur, tetapi juga aparatur yang mampu menjalankan perubahan dan mekanisme organisasi yang mampu mengintegrasikan berbagai aktivitas reformasi.

Dalam konteks organisasi publik yang semakin kompleks, penguatan kompetensi dan koordinasi juga menjadi penting untuk mengurangi kesenjangan antara kebijakan formal dan implementasi aktual. Reformasi yang hanya mengandalkan instrumen formal dapat menghadapi persoalan implementasi ketika aparatur tidak memiliki kemampuan yang sesuai atau ketika koordinasi antarunit tidak berjalan secara efektif. Sebaliknya, organisasi yang mampu mengembangkan kompetensi aparatur sekaligus membangun mekanisme koordinasi yang adaptif memiliki kapasitas lebih besar untuk menerjemahkan agenda reformasi menjadi perubahan organisasi yang nyata.

Atas dasar argumentasi tersebut, penelitian ini menempatkan kompetensi dan koordinasi bukan sebagai dua faktor administratif yang berdiri sendiri, tetapi sebagai dua komponen kapasitas organisasi yang saling melengkapi dalam menghasilkan efektivitas reformasi administrasi. Kerangka tersebut sekaligus memberikan pijakan bagi penelitian untuk menguji apakah peningkatan kompetensi aparatur, peningkatan koordinasi, maupun kombinasi keduanya benar-benar berkontribusi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian administrasi publik, khususnya mengenai reformasi birokrasi, manajemen sumber daya manusia sektor publik, koordinasi organisasi pemerintahan, dan efektivitas kebijakan. Lebih jauh, penelitian ini dapat memperkuat pemahaman bahwa reformasi administrasi yang berkelanjutan membutuhkan pendekatan yang menggabungkan dimensi people, process, and organizational integration. Dimensi *people* tercermin melalui kompetensi aparatur; dimensi *process* tercermin melalui mekanisme koordinasi dan pelaksanaan perubahan; sedangkan dimensi *organizational integration* tercermin melalui kemampuan organisasi mengarahkan berbagai kapasitas tersebut menuju pencapaian tujuan reformasi.

Posisi penelitian ini menjadi semakin penting karena dokumen penelitian menunjukkan bahwa persoalan kompetensi dan koordinasi memang menjadi bagian dari masalah empiris yang dihadapi Sekretariat Jenderal DPD RI. Kompetensi pegawai yang berkaitan dengan reformasi administrasi dinilai belum maksimal, sedangkan koordinasi menghadapi persoalan komunikasi dan pengendalian. Oleh karena itu, pengujian empiris terhadap hubungan kedua faktor tersebut dengan efektivitas reformasi tidak hanya memiliki relevansi akademik, tetapi juga memiliki nilai strategis bagi penguatan kapasitas kelembagaan.

Secara keseluruhan, penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa reformasi administrasi merupakan proses perubahan organisasi yang membutuhkan kapasitas manusia dan kapasitas integrasi. Kompetensi memungkinkan aparatur memahami dan melaksanakan tuntutan perubahan, sedangkan koordinasi memungkinkan berbagai kompetensi dan aktivitas individual diintegrasikan ke dalam proses organisasi. Ketika keduanya berjalan secara efektif, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai tujuan reformasi secara konsisten, adaptif, dan berorientasi hasil. Sebaliknya, kelemahan salah satu aspek dapat menciptakan

kesenjangan antara kebijakan reformasi yang dirancang secara formal dan perubahan yang benar-benar terjadi dalam praktik organisasi. Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini menguji secara empiris pengaruh kompetensi dan koordinasi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI.

Metode Penelitian

2.1 Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan karakteristik eksplanatori-asosiatif untuk menguji hubungan dan pengaruh kompetensi serta koordinasi terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Pemilihan desain kuantitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang tidak hanya mendeskripsikan kondisi masing-masing variabel, tetapi juga menguji secara empiris hubungan antara variabel independen dan variabel dependen serta mengestimasi besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian administrasi publik, pemilihan desain harus mempertimbangkan secara konsisten pertanyaan penelitian, konstruk yang hendak diukur, sumber data, serta teknik analisis yang digunakan (Abutabenjeh & Jaradat, 2018).

Desain survei dipilih karena variabel penelitian berupa kompetensi, koordinasi, dan efektivitas kebijakan reformasi administrasi merupakan konstruk yang dapat dioperasionalisasikan melalui sejumlah indikator persepsi responden. Pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui kuesioner terstruktur sehingga setiap responden memperoleh seperangkat pernyataan yang sama dan responsnya dapat dikonversikan menjadi data numerik untuk kebutuhan analisis statistik. Penggunaan survei juga sesuai dengan karakter penelitian yang berupaya memperoleh gambaran terukur mengenai kondisi internal organisasi dari perspektif pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan administrasi dan reformasi organisasi.

Secara konseptual, penelitian menempatkan kompetensi (X1) dan koordinasi (X2) sebagai variabel independen, sedangkan efektivitas kebijakan reformasi administrasi (Y) sebagai variabel dependen. Model penelitian tersebut memungkinkan pengujian dalam tiga hubungan utama: (1) pengaruh kompetensi terhadap efektivitas reformasi administrasi; (2) pengaruh koordinasi terhadap efektivitas reformasi administrasi; dan (3) pengaruh kompetensi dan koordinasi secara simultan terhadap efektivitas reformasi administrasi. Ketiga hubungan tersebut secara eksplisit dirumuskan dalam tujuan penelitian sumber utama.

Dengan desain tersebut, penelitian tidak dimaksudkan untuk melakukan manipulasi eksperimental terhadap kompetensi atau koordinasi, melainkan untuk mengidentifikasi pola hubungan empiris berdasarkan kondisi aktual organisasi. Oleh karena itu, istilah *pengaruh* dalam artikel ini dipahami sebagai pengaruh statistik/asosiasi prediktif dalam model regresi, bukan sebagai klaim kausalitas eksperimental. Penegasan ini penting karena validitas inferensi kausal membutuhkan desain yang mampu mengatasi berbagai ancaman terhadap validitas internal, termasuk seleksi, temporalitas, dan faktor perancu (Pedersen & Stritch, 2018).

2.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel

Penelitian dilaksanakan pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) dengan unit analisis berupa pegawai yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya dengan fokus

penelitian, yaitu efektivitas implementasi kebijakan reformasi administrasi dalam organisasi pendukung lembaga negara. Materi penelitian menjelaskan bahwa reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI mencakup berbagai area perubahan, termasuk manajemen perubahan, penataan organisasi, tata laksana, sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas kinerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Populasi penelitian terdiri atas seluruh pegawai yang berada dalam lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI dan berjumlah 100 orang. Materi penelitian secara eksplisit menetapkan jumlah tersebut sebagai populasi terjangkau penelitian.

Mengingat jumlah populasi relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau oleh peneliti, penelitian menggunakan sampling jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 100 responden. Penggunaan sensus menghilangkan kebutuhan untuk melakukan estimasi ukuran sampel dari populasi yang lebih besar dan memungkinkan penelitian memperoleh informasi dari seluruh anggota populasi yang telah ditentukan sebagai unit analisis.

Pemilihan sensus juga relevan secara substantif karena penelitian berfokus pada kondisi internal organisasi tertentu. Dengan melibatkan seluruh populasi yang tersedia, variasi persepsi antarpegawai dapat diamati secara lebih lengkap dan risiko kehilangan informasi akibat pemilihan sebagian anggota populasi dapat diminimalkan. Namun, konsekuensinya adalah generalisasi eksternal penelitian harus dilakukan secara hati-hati. Temuan penelitian terutama merepresentasikan konteks Sekretariat Jenderal DPD RI dan tidak secara otomatis dapat digeneralisasikan kepada seluruh organisasi pemerintahan Indonesia tanpa dukungan penelitian komparatif atau replikasi pada organisasi lain.

2.3 Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Penelitian

Operasionalisasi variabel dilakukan dengan menerjemahkan konstruk teoretis menjadi dimensi dan indikator yang dapat diamati melalui instrumen survei. Pendekatan ini penting untuk memastikan bahwa konsep abstrak seperti kompetensi, koordinasi, dan efektivitas tidak hanya digunakan secara normatif, tetapi dapat diukur secara empiris. Kualitas pengukuran merupakan bagian fundamental dari penelitian administrasi publik karena instrumen yang tidak valid atau tidak reliabel dapat menghasilkan estimasi hubungan antarvariabel yang menyesatkan. Somers (2018), misalnya, menekankan pentingnya perhatian terhadap kualitas model pengukuran dalam penelitian administrasi publik.

Efektivitas Kebijakan Reformasi Administrasi (Y)

Variabel efektivitas kebijakan reformasi administrasi dioperasionalisasikan melalui **enam dimensi**, yaitu:

1. kejelasan tujuan yang hendak dicapai;
2. kejelasan strategi pencapaian tujuan;
3. proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap;
4. perencanaan yang matang;
5. penyusunan program yang tepat; dan
6. sistem pengawasan dan pengendalian yang mendidik.

Masing-masing dimensi dijabarkan ke dalam indikator perilaku dan praktik kerja yang dapat diamati oleh responden. Secara keseluruhan, instrumen efektivitas terdiri atas **18 butir**

pernyataan.

Indikator tersebut dirancang untuk menangkap efektivitas reformasi bukan hanya berdasarkan keberadaan program, tetapi juga berdasarkan kejelasan arah, kualitas proses perumusan, kesiapan perencanaan, ketepatan program, serta fungsi pengawasan dan pengendalian. Dengan demikian, efektivitas ditempatkan sebagai konstruk multidimensional yang mencerminkan kemampuan organisasi menerjemahkan agenda reformasi ke dalam proses kerja yang terarah dan terkendali.

Kompetensi (X1)

Kompetensi sebagai variabel independen pertama terdiri atas empat dimensi, yaitu:

1. **pengetahuan profesional dan teknis**;
2. **keahlian/keterampilan**;
3. **perilaku profesional**, terutama ketegasan, kejujuran, dan independensi; dan
4. **kemampuan berkomunikasi**.

Keempat dimensi tersebut dijabarkan ke dalam **15 butir pernyataan**.

Pemilihan dimensi tersebut mencerminkan pandangan bahwa kompetensi aparatur tidak hanya berupa penguasaan pengetahuan teknis, tetapi juga meliputi keterampilan praktis, perilaku profesional, integritas, independensi, dan kemampuan berkomunikasi. Perspektif ini konsisten dengan penelitian Kruyen dan Van Genugten (2020) yang menunjukkan bahwa kompetensi aparatur publik bersifat multidimensional dan berkembang mengikuti tuntutan lingkungan pemerintahan yang semakin kompleks.

Koordinasi (X2)

Variabel koordinasi dioperasionalisasikan melalui empat dimensi, yaitu:

1. **rencana kerja**;
2. **mekanisme kerja**;
3. **kerja sama**; dan
4. **komunikasi**.

Keempat dimensi tersebut dikembangkan menjadi **12 butir pernyataan**.

Rencana kerja digunakan untuk merepresentasikan penyelarasan aktivitas antarunit dan pemangku kepentingan; mekanisme kerja merepresentasikan kesesuaian prosedur dan tata cara pelaksanaan pekerjaan; kerja sama mencerminkan kemampuan berbagai pihak untuk bekerja menuju tujuan bersama; sedangkan komunikasi merepresentasikan proses pertukaran informasi antaraktor. Dimensi tersebut sejalan dengan perspektif kontemporer bahwa koordinasi dalam organisasi publik melibatkan penyelarasan aktivitas, pertukaran informasi, dan integrasi tindakan antarunit, bukan hanya hubungan komando secara hierarkis.

Secara keseluruhan, ketiga variabel penelitian diukur melalui **45 butir pernyataan**, yang terdiri atas 18 butir untuk efektivitas kebijakan reformasi administrasi, 15 butir untuk kompetensi, dan 12 butir untuk koordinasi.

2.4 Skala Pengukuran dan Pengembangan Kuesioner

Pengumpulan data primer dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur. Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Materi penelitian secara eksplisit menyatakan bahwa pengukuran variabel menggunakan skala kontinum lima poin tersebut.

Kuesioner digunakan untuk memperoleh persepsi responden mengenai kondisi kompetensi, koordinasi, dan efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Penggunaan kuesioner terstruktur memberikan keseragaman stimulus kepada responden dan memudahkan proses kuantifikasi data. Namun, karena seluruh konstruk dikumpulkan melalui persepsi responden, penelitian perlu mempertimbangkan kemungkinan common method bias (CMB). Literatur metodologis menunjukkan bahwa penggunaan sumber dan metode pengukuran yang sama untuk variabel prediktor dan kriterium dapat meningkatkan risiko varians metode bersama yang memengaruhi estimasi hubungan antarvariabel (Kaltsonoudi et al., 2022).

Karena itu, dalam pelaksanaan survei, instruksi kepada responden perlu dibuat jelas, anonim, dan non-evaluatif agar responden memahami bahwa tidak terdapat jawaban benar atau salah serta tidak ada konsekuensi individual atas jawaban yang diberikan. Desain kuesioner yang ringkas dan jelas juga diperlukan untuk mengurangi kecenderungan responden memberikan jawaban secara tidak optimal. Pengendalian secara prosedural sejak tahap desain instrumen merupakan salah satu pendekatan penting dalam mengurangi risiko *common method bias* (MacKenzie & Podsakoff, 2012; Kaltsonoudi et al., 2022).

2.5 Prosedur Pengumpulan dan Pengolahan Data

Penelitian menggunakan dua sumber utama data, yaitu data primer dan data dokumenter. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden. Data dokumenter digunakan sebagai informasi pendukung mengenai organisasi, regulasi, dokumen administrasi, dan konteks pelaksanaan reformasi administrasi. Materi penelitian mencatat bahwa dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi dari berbagai dokumen tertulis dan peraturan yang relevan dengan objek penelitian.

Prosedur pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, peneliti menyusun instrumen berdasarkan dimensi dan indikator setiap variabel. Kedua, instrumen diberikan kepada responden yang termasuk dalam populasi penelitian. Ketiga, kuesioner yang telah dikembalikan diperiksa untuk memastikan kelengkapan dan konsistensi jawaban. Keempat, data dikodekan dan ditabulasi sebelum dimasukkan ke dalam perangkat analisis statistik. Materi penelitian menjelaskan tahapan pengolahan berupa penyuntingan, penyusunan dan penghitungan data, serta tabulasi.

Pada tahap pengolahan, setiap respons Likert dikonversikan ke dalam skor numerik sesuai dengan kategori jawaban. Data kemudian disusun dalam basis data penelitian berdasarkan kode responden dan kode item. Prosedur ini memungkinkan dilakukannya pemeriksaan data sebelum analisis inferensial.

2.6 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum digunakan untuk menguji hipotesis, instrumen penelitian diuji untuk memastikan kualitas pengukuran. Validitas item diperiksa melalui korelasi antara skor item dan skor konstruk. Dalam materi penelitian, suatu item dinyatakan valid apabila nilai lebih besar daripada pada tingkat kesalahan 5%.

Secara substantif, pengujian validitas bertujuan memastikan bahwa setiap butir pertanyaan memiliki hubungan yang memadai dengan konstruk yang hendak diukur. Validitas tidak hanya merupakan persoalan statistik, tetapi juga berkaitan dengan ketepatan inferensi yang dibuat berdasarkan skor instrumen. Karena itu, kualitas instrumen harus dipastikan

sebelum hubungan antarvariabel dianalisis.

Selanjutnya, reliabilitas internal diuji menggunakan koefisien Cronbach's alpha. Materi penelitian menetapkan nilai alpha sebesar 0,750 sebagai tingkat reliabilitas yang dapat diterima untuk pengukuran ilmu sosial dan pendidikan.

Dalam artikel ini, validitas dan reliabilitas diposisikan sebagai tahap *measurement quality assurance*. Hal ini penting karena hubungan regresi yang diperoleh hanya dapat diinterpretasikan secara substantif apabila konstruk yang dianalisis telah diukur secara memadai. Kualitas pengukuran yang buruk dapat memperbesar error pengukuran dan pada akhirnya memengaruhi estimasi hubungan antarvariabel.

2.7 Pengujian Asumsi Analisis

Sebelum analisis regresi dilakukan, penelitian menguji beberapa persyaratan analisis. Pertama, normalitas data diperiksa melalui rasio skewness dan kurtosis. Materi penelitian menggunakan kriteria rasio berada pada rentang ±2 sebagai dasar untuk menyatakan data memenuhi asumsi normalitas.

Kedua, penelitian menguji homogenitas varians menggunakan *Levene's test*. Data dinyatakan memenuhi kriteria homogenitas apabila tingkat signifikansi lebih besar daripada 0,05.

Untuk meningkatkan rigor analisis artikel jurnal, pengujian regresi juga perlu mempertimbangkan multikolinearitas, linearitas, independensi residual, dan homoskedastisitas. Multikolinearitas menjadi penting karena kompetensi dan koordinasi secara konseptual dapat saling berhubungan. Korelasi yang terlalu tinggi antarvariabel independen dapat membuat koefisien regresi menjadi tidak stabil dan menyulitkan interpretasi kontribusi individual. Literatur regresi menekankan bahwa hubungan antarvariabel prediktor perlu diperiksa sebelum parameter regresi ditafsirkan (Johnston et al., 2018).

Dengan demikian, pemeriksaan asumsi tidak diperlakukan sebagai formalitas statistik, tetapi sebagai bagian dari upaya memastikan bahwa model regresi menghasilkan estimasi yang dapat diinterpretasikan secara layak.

2.8 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dalam tiga tahap utama, yaitu analisis deskriptif, analisis hubungan, dan analisis pengaruh. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik distribusi skor setiap variabel melalui nilai rata-rata, median, modus, standar deviasi, varians, nilai minimum, dan maksimum. Selain itu, distribusi frekuensi dan pemeringkatan dimensi digunakan untuk mengidentifikasi dimensi yang relatif dominan maupun kurang dominan. Prosedur tersebut mengikuti struktur analisis yang digunakan dalam penelitian sumber.

Tahap berikutnya adalah analisis korelasi Pearson untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antara kompetensi dengan efektivitas, koordinasi dengan efektivitas, serta kompetensi dan koordinasi secara bersama-sama dengan efektivitas. Materi penelitian secara eksplisit menggunakan analisis korelasi sederhana dan korelasi ganda untuk mengidentifikasi kekuatan hubungan antarvariabel.

Analisis berikutnya adalah regresi linear sederhana. Regresi sederhana digunakan untuk menguji dua hipotesis parsial:

dan

Model pertama menguji pengaruh kompetensi terhadap efektivitas reformasi administrasi, sedangkan model kedua menguji pengaruh koordinasi terhadap efektivitas reformasi administrasi.

Selanjutnya digunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kompetensi dan koordinasi secara simultan terhadap efektivitas reformasi administrasi:

dengan sebagai efektivitas kebijakan reformasi administrasi, sebagai kompetensi, sebagai koordinasi, sebagai konstanta, dan sebagai koefisien regresi parsial, dan sebagai residual. Regresi berganda tepat digunakan ketika penelitian bertujuan mengestimasi hubungan antara satu variabel kriterium dengan lebih dari satu prediktor serta mengevaluasi kontribusi relatif masing-masing prediktor dalam model (Plonsky & Ghanbar, 2018).

Signifikansi model regresi diuji melalui uji F, sedangkan signifikansi masing-masing koefisien regresi diuji melalui uji t. Dalam materi penelitian, keberartian regresi dinilai berdasarkan tingkat signifikansi 0,05 dan pengujian F.

Selain signifikansi statistik, penelitian menghitung koefisien determinasi () untuk mengetahui proporsi variasi efektivitas kebijakan reformasi administrasi yang dapat dijelaskan oleh kompetensi dan koordinasi. Materi penelitian secara eksplisit menggunakan koefisien determinasi untuk mengestimasi besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Interpretasi dilakukan secara hati-hati. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan proporsi variasi Y yang lebih besar, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan hubungan kausal. Selain itu, karena penelitian menggunakan desain survei potong lintang, hasil regresi terutama memberikan bukti mengenai hubungan statistik dan kontribusi prediktif dalam konteks organisasi yang diteliti.

Penelitian juga menggunakan korelasi parsial untuk mengetahui hubungan masing-masing variabel independen dengan efektivitas setelah mengendalikan variabel independen lainnya. Secara khusus, korelasi parsial digunakan untuk mengetahui hubungan kompetensi dengan efektivitas setelah pengaruh koordinasi dikontrol, serta hubungan koordinasi dengan efektivitas setelah kompetensi dikontrol. Materi penelitian menjelaskan penggunaan teknik tersebut secara eksplisit.

2.9 Model Pengujian Hipotesis

Berdasarkan desain penelitian, pengujian hipotesis dilakukan melalui tiga jalur empiris. Hipotesis pertama menguji apakah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Hipotesis kedua menguji apakah koordinasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Hipotesis ketiga menguji apakah kompetensi dan koordinasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi.

Kriteria pengambilan keputusan ditetapkan pada tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hipotesis didukung apabila koefisien regresi menunjukkan arah yang sesuai dengan hipotesis dan nilai probabilitas statistik berada di bawah 0,05. Selain signifikansi, interpretasi hasil mempertimbangkan besaran koefisien, arah hubungan, interval kepercayaan apabila tersedia, serta atau *adjusted* R^2 untuk model berganda. Pelaporan koefisien dan ukuran efek secara bersamaan lebih informatif daripada hanya menyatakan apakah suatu hubungan signifikan atau tidak.

2.10 Pengendalian Bias dan Kualitas Inferensi

Karena penelitian menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden yang sama untuk mengukur variabel independen dan dependen, potensi *common method bias* menjadi perhatian metodologis. Literatur menunjukkan bahwa bias metode bersama dapat menyebabkan estimasi reliabilitas dan hubungan antar konstruk menjadi terlalu tinggi atau terlalu rendah apabila tidak dikendalikan secara memadai.

Oleh karena itu, penelitian perlu mengombinasikan pengendalian prosedural dan pemeriksaan statistik. Pengendalian prosedural dilakukan melalui instruksi yang jelas, anonimitas responden, pemisahan bagian kuesioner berdasarkan konstruk, serta penggunaan redaksi item yang tidak mengarahkan jawaban. Pada tahap analisis, pemeriksaan terhadap pola korelasi dan indikator statistik yang relevan dapat digunakan sebagai pemeriksaan tambahan. Pendekatan ini lebih kuat daripada hanya mengandalkan satu pengujian statistik sederhana karena literatur metodologis menunjukkan bahwa tidak terdapat satu prosedur tunggal yang mampu menghilangkan seluruh risiko *common method bias*.

Dengan prosedur tersebut, penelitian berupaya memastikan bahwa kesimpulan mengenai hubungan kompetensi, koordinasi, dan efektivitas reformasi administrasi didasarkan pada kualitas data dan model analisis yang memadai. Tahapan penelitian secara keseluruhan dapat diringkas menjadi: (1) identifikasi masalah dan perumusan hipotesis; (2) operasionalisasi konstruk; (3) penyusunan instrumen; (4) penetapan populasi dan sensus; (5) pengumpulan data; (6) pemeriksaan, pengkodean, dan tabulasi data; (7) pengujian validitas dan reliabilitas; (8) pengujian asumsi analisis; (9) analisis deskriptif; (10) korelasi dan regresi; (11) pengujian hipotesis; serta (12) interpretasi kontribusi dan implikasi hasil. Alur tersebut memastikan bahwa analisis empiris mengikuti struktur logis dari pertanyaan penelitian sampai pada pengujian hubungan antarvariabel.

Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil Penelitian

3.1.1 Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

Penelitian ini menganalisis hubungan antara kompetensi dan koordinasi dengan efektivitas kebijakan reformasi administrasi pada Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI). Seluruh anggota populasi yang berjumlah 100 orang dilibatkan sebagai responden sehingga analisis didasarkan pada data lengkap tanpa *missing value*. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa skor rata-rata efektivitas kebijakan reformasi administrasi adalah 49,68 dengan standar deviasi 10,495. Sementara itu, skor rata-rata kompetensi sebesar 48,56 dengan standar deviasi 10,338, sedangkan koordinasi memiliki rata-rata 40,88 dengan standar deviasi 6,754.

Variabel	N	Mean	Median	SD	Minimum	Maximum
Efektivitas kebijakan reformasi administrasi (Y)	100	49,68	—	10,495	—	—
Kompetensi (X1)	100	48,56	48,00	10,338	28	69
Koordinasi (X2)	100	40,88	41,00	6,754	24	56

Sumber: Data penelitian, diolah dari dokumen sumber.

Variasi skor kompetensi relatif besar, sebagaimana tercermin dari standar deviasi 10,338 dan rentang skor 41 poin. Kondisi ini menunjukkan adanya heterogenitas persepsi

responden mengenai kapasitas kompetensi aparatur dalam mendukung reformasi administrasi. Sebaliknya, variabel koordinasi memiliki standar deviasi yang lebih rendah, yaitu 6,754, yang menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap praktik koordinasi relatif lebih terkonsentrasi dibandingkan persepsi terhadap kompetensi. Perbedaan variasi tersebut penting karena reformasi administrasi tidak berlangsung dalam ruang yang homogen; kapasitas individu dan mekanisme integrasi organisasi dapat berkembang pada tingkat yang berbeda.

Secara substantif, pola tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas reformasi administrasi berada dalam suatu lingkungan organisasi yang memiliki variasi kapasitas internal. Reformasi tidak hanya membutuhkan aparatur dengan kompetensi yang memadai, tetapi juga membutuhkan sistem koordinasi yang mampu menghubungkan kapasitas individual tersebut dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi publik, kapasitas birokrasi tidak selalu secara otomatis berubah menjadi kinerja aktual karena tindakan organisasi dipengaruhi oleh mekanisme internal, informasi, insentif, dan hubungan antaraktor (Williams, 2020). Dengan demikian, variasi skor kompetensi dan koordinasi dalam penelitian ini dapat dibaca sebagai indikasi bahwa efektivitas reformasi merupakan fenomena organisasi yang bersifat multidimensional.

3.1.2 Kualitas Instrumen dan Persyaratan Analisis

Sebelum pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji melalui validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh butir instrumen memenuhi kriteria validitas. Rentang koefisien validitas variabel efektivitas kebijakan reformasi administrasi berada pada 0,3485–0,5355, kompetensi pada 0,3904–0,7415, dan koordinasi pada 0,2683–0,5429, sedangkan nilai pembanding yang digunakan adalah 0,195. Dengan demikian, seluruh butir dinyatakan valid.

Reliabilitas instrumen juga menunjukkan hasil yang memadai. Koefisien Cronbach's alpha untuk efektivitas kebijakan reformasi administrasi sebesar 0,8657, kompetensi sebesar 0,8841, dan koordinasi sebesar 0,7619. Ketiganya berada di atas kriteria 0,70 sehingga instrumen dapat dinilai memiliki konsistensi internal yang memadai.

Hasil tersebut memberikan dasar yang cukup untuk melanjutkan analisis inferensial. Dalam penelitian survei, kualitas pengukuran merupakan prasyarat penting karena hubungan statistik antarvariabel akan sulit diinterpretasikan apabila konstruk yang diukur memiliki tingkat kesalahan pengukuran yang tinggi. Hal ini semakin penting dalam penelitian administrasi publik yang sering menggunakan konstruk abstrak seperti kompetensi, koordinasi, kapasitas organisasi, dan efektivitas kebijakan.

Pengujian distribusi data menunjukkan bahwa ketiga variabel memenuhi asumsi normalitas. Nilai signifikansi Kolmogorov–Smirnov masing-masing adalah 0,589 untuk efektivitas kebijakan reformasi administrasi, 0,302 untuk kompetensi, dan 0,745 untuk koordinasi. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Selain itu, uji homogenitas menunjukkan nilai signifikansi 0,088 untuk hubungan efektivitas–kompetensi dan 0,075 untuk efektivitas–koordinasi, yang juga berada di atas 0,05.

Dengan terpenuhinya persyaratan tersebut, analisis korelasi dan regresi dapat dilanjutkan. Namun demikian, hasil ini sebaiknya dipahami sebagai dukungan terhadap kelayakan penggunaan model statistik, bukan sebagai bukti bahwa seluruh hubungan antarvariabel bersifat kausal. Pemilihan desain, pengukuran, dan teknik analisis harus tetap

dibaca secara konsisten dengan pertanyaan penelitian dan keterbatasan desain survei (Abutabenjeh & Jaradat, 2018).

3.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kebijakan Reformasi Administrasi

Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dan efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Koefisien korelasi Pearson sebesar 0,721 dengan signifikansi 0,000 dan jumlah responden 100 menunjukkan hubungan positif yang relatif kuat. Analisis regresi sederhana menghasilkan persamaan:

$$\hat{Y} = 14{,}162 + 0{,}486X1$$

Koefisien regresi sebesar 0,486 menunjukkan bahwa peningkatan satu unit skor kompetensi berasosiasi dengan peningkatan sekitar 0,486 unit skor efektivitas kebijakan reformasi administrasi dalam model sederhana. Koefisien determinasi sebesar 0,519 menunjukkan bahwa 51,9% variasi skor efektivitas kebijakan reformasi administrasi secara statistik dapat dijelaskan oleh kompetensi dalam model bivariabel tersebut, sedangkan sekitar 48,1% berkaitan dengan faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Temuan tersebut memberikan dukungan empiris terhadap hipotesis pertama. Hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi aparatur yang dipersepsikan oleh responden, semakin tinggi pula efektivitas reformasi administrasi yang dipersepsikan. Temuan ini relevan dengan pandangan bahwa reformasi administratif tidak hanya merupakan perubahan struktur dan prosedur, tetapi juga perubahan kapasitas manusia yang menjalankan sistem tersebut. Kapasitas birokrasi pada akhirnya harus diterjemahkan ke dalam tindakan administratif konkret agar dapat menghasilkan implementasi kebijakan yang efektif (Williams, 2020).

Hasil penelitian ini juga memperkuat literatur mengenai pentingnya kompetensi aparatur dalam organisasi pemerintahan. Kompetensi tidak semata-mata berkaitan dengan penguasaan pengetahuan teknis, tetapi mencakup kemampuan menjalankan tugas, memahami perubahan, berkomunikasi, memecahkan persoalan, dan beradaptasi dengan tuntutan organisasi. Dalam konteks reformasi, kompetensi menjadi penting karena aparatur merupakan aktor yang menerjemahkan kebijakan formal ke dalam praktik. Kebijakan reformasi yang dirumuskan secara baik dapat kehilangan efektivitas apabila pelaksana tidak memiliki kemampuan untuk memahami tujuan, prosedur, indikator, dan konsekuensi perubahan.

Hubungan sebesar 0,721 juga menunjukkan bahwa kompetensi memiliki posisi yang cukup dominan dalam menjelaskan efektivitas dibandingkan koordinasi secara bivariat. Temuan ini konsisten dengan penelitian mengenai aparatur publik di Indonesia yang menunjukkan bahwa kompetensi dapat menjadi salah satu faktor penting yang berhubungan dengan kinerja pegawai maupun organisasi. Namun, bukti empiris tidak selalu seragam. Studi mengenai pengembangan kompetensi aparatur di institusi pemerintah Indonesia menunjukkan bahwa pencapaian jam pembelajaran kompetensi tidak selalu secara langsung berkorelasi signifikan dengan kinerja organisasi, sementara kinerja pegawai justru memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja organisasi (Sudewo & Sulastri, 2022).

Perbedaan tersebut justru memberikan interpretasi penting terhadap temuan penelitian ini. Yang berpengaruh bukan sekadar jumlah pelatihan atau aktivitas pengembangan kompetensi, melainkan apakah kompetensi yang dikembangkan benar-benar relevan dengan kebutuhan organisasi dan dapat digunakan dalam pelaksanaan perubahan.

Dengan kata lain, kompetensi harus dipahami sebagai *usable organizational capability*, bukan hanya sebagai akumulasi sertifikat, pelatihan, atau pengetahuan formal.

Dalam konteks Sekretariat Jenderal DPD RI, temuan tersebut memiliki implikasi khusus. Organisasi pendukung lembaga perwakilan membutuhkan aparatur yang tidak hanya mampu menjalankan prosedur administratif, tetapi juga memahami dinamika kelembagaan, mampu menyediakan dukungan teknis dan substantif, serta dapat beradaptasi dengan perubahan tuntutan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi seharusnya diarahkan pada kebutuhan pekerjaan aktual dan agenda reformasi, bukan semata-mata memenuhi target administratif pengembangan sumber daya manusia.

Temuan ini juga dapat dikaitkan dengan persoalan *red tape*. Organisasi publik bekerja melalui aturan dan prosedur yang diperlukan untuk menjaga akuntabilitas, tetapi prosedur yang dianggap tidak produktif dapat mengurangi kapasitas organisasi dalam menghasilkan kinerja. Jacobsen dan Jakobsen (2018) menemukan hubungan negatif meskipun relatif kecil antara persepsi *organizational red tape* dan kinerja pada organisasi pelayanan publik. Karena itu, kompetensi aparatur menjadi penting agar pegawai tidak hanya mampu mengikuti aturan, tetapi juga mampu memahami tujuan aturan dan menggunakan diskresi administratif secara tepat dalam batas kewenangan yang tersedia.

Dengan demikian, kontribusi utama kompetensi terhadap efektivitas reformasi bukan sekadar peningkatan kemampuan individual, tetapi peningkatan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan agenda reformasi menjadi praktik kerja. Kompetensi yang relevan memungkinkan aparatur memahami tujuan perubahan, mengidentifikasi masalah implementasi, menggunakan informasi secara tepat, dan melakukan penyesuaian ketika kebijakan menghadapi kondisi yang tidak sesuai dengan asumsi awal.

3.3 Pengaruh Koordinasi terhadap Efektivitas Kebijakan Reformasi Administrasi

Hipotesis kedua juga memperoleh dukungan empiris. Koordinasi memiliki hubungan positif dengan efektivitas kebijakan reformasi administrasi dengan koefisien korelasi sebesar 0,638 dan signifikansi 0,000. Model regresi sederhana menghasilkan persamaan:

$$\hat{Y} = 9{,}139 + 0{,}761X2$$

Koefisien regresi sebesar 0,761 menunjukkan hubungan positif antara koordinasi dan efektivitas reformasi administrasi. Model menghasilkan *R* sebesar 0,638 dan R^2 sebesar 0,407, yang berarti sekitar 40,7% variasi efektivitas dalam model bivariat dapat dijelaskan oleh koordinasi. Nilai *F* sebesar 67,370 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model regresi secara statistik signifikan.

Temuan ini menunjukkan bahwa koordinasi bukan sekadar fungsi administratif tambahan, tetapi merupakan mekanisme penting untuk menghubungkan berbagai aktor dan unit dalam pelaksanaan reformasi. Reformasi administrasi biasanya melibatkan berbagai fungsi yang saling bergantung. Penataan organisasi, pengembangan SDM, akuntabilitas, pengawasan, tata laksana, dan pelayanan publik tidak dapat dijalankan secara efektif apabila masing-masing unit bekerja dengan informasi, prioritas, dan prosedur yang terpisah.

Literatur kontemporer mengenai administrasi publik mendukung interpretasi tersebut. Trein dan Maggetti (2020) menunjukkan bahwa reformasi koordinasi administratif merupakan bagian penting dari upaya negara memperkuat kapasitas pengendalian dan mengintegrasikan unit administratif. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa agenda reformasi pada tingkat organisasi membutuhkan kemampuan untuk

mengintegrasikan aktivitas, bukan hanya memperbaiki unit-unit organisasi secara individual.

Temuan penelitian juga sejalan dengan Molenveld et al. (2020), yang menunjukkan bahwa koordinasi dalam organisasi publik dapat dipersepsikan melalui berbagai bentuk, termasuk pengaturan pusat, jejaring, dan mekanisme adaptif. Hal ini penting bagi Sekretariat Jenderal DPD RI karena koordinasi reformasi tidak cukup hanya dilakukan melalui instruksi hierarkis. Koordinasi perlu memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, klarifikasi tugas, penyelarasan jadwal, pemecahan masalah lintas unit, dan evaluasi bersama.

Lebih lanjut, Senninger et al. (2021) menemukan bahwa koordinasi internal pemerintahan tidak selalu berlangsung semata-mata melalui hierarki, tetapi juga melibatkan negosiasi antarunit dan kepentingan administratif. Temuan tersebut memberikan penjelasan terhadap hubungan positif koordinasi dan efektivitas dalam penelitian ini. Semakin kompleks suatu organisasi, semakin besar kebutuhan untuk membangun mekanisme koordinasi yang dapat mengelola perbedaan kepentingan dan keahlian antarunit.

Konteks empiris penelitian menunjukkan bahwa persoalan komunikasi dan mekanisme pengendalian koordinasi sebelumnya menjadi salah satu masalah dalam reformasi administrasi di Sekretariat Jenderal DPD RI. Oleh karena itu, temuan bahwa koordinasi berhubungan signifikan dengan efektivitas reformasi memperlihatkan bahwa persoalan koordinasi tersebut bukan hanya isu administratif yang bersifat prosedural. Ia memiliki konsekuensi terhadap kemampuan organisasi menghasilkan reformasi yang efektif.

Namun, kontribusi koordinasi dalam model bivariat lebih rendah daripada kompetensi. Nilai R^2 koordinasi sebesar 40,7% lebih rendah dibandingkan R^2 kompetensi sebesar 51,9%. Perbedaan tersebut tidak berarti bahwa koordinasi kurang penting secara substantif. Sebaliknya, koordinasi dapat dipahami sebagai mekanisme yang memungkinkan kompetensi individual dikonversikan menjadi kapasitas kolektif. Pegawai yang kompeten tetapi bekerja tanpa koordinasi dapat menghasilkan capaian individual yang baik namun belum tentu menghasilkan efektivitas organisasi.

Perspektif kolaborasi publik juga mendukung argumen tersebut. Literatur menunjukkan bahwa kinerja antarlembaga dipengaruhi oleh berbagai determinan hubungan dan pengaturan kolaboratif, terutama ketika persoalan yang dihadapi bersifat lintas batas organisasi (Turrini et al., 2010; Ansell et al., 2021). Dalam konteks reformasi internal, prinsip yang sama berlaku pada tingkat antarunit: efektivitas tidak hanya bergantung pada kualitas setiap unit, tetapi juga pada kemampuan unit-unit tersebut untuk bekerja secara terintegrasi.

3.4 Pengaruh Kompetensi dan Koordinasi secara Simultan terhadap Efektivitas Reformasi

Temuan terpenting penelitian terdapat pada pengujian model simultan. Hasil regresi linear berganda menghasilkan persamaan:

$$\hat{Y} = 3{,}796 + 0{,}535X1 + 0{,}486X2$$

Model memiliki nilai R sebesar 0,761 dan R^2 sebesar 0,580. Dengan demikian, kompetensi dan koordinasi secara bersama-sama menjelaskan sekitar 58,0% variasi efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Nilai *Adjusted* R^2 sebesar 0,571 menunjukkan bahwa setelah mempertimbangkan jumlah prediktor dalam model, sekitar 57,1% variasi efektivitas masih dapat dijelaskan oleh model. Uji ANOVA menghasilkan $F = 66{,}933$ dengan $p < 0{,}001$ sehingga model secara keseluruhan signifikan.

Prediktor	B	SE	Beta	t	Sig.
Konstanta	3,796	4,320	—	0,879	0,382
Kompetensi (X1)	0,535	0,085	0,527	6,310	<0,001
Koordinasi (X2)	0,486	0,130	0,313	3,744	<0,001

Model simultan menunjukkan bahwa kedua prediktor tetap signifikan ketika diuji secara bersamaan. Kompetensi memiliki koefisien beta terstandar 0,527, sedangkan koordinasi memiliki beta terstandar 0,313. Dengan demikian, dalam model simultan, kompetensi menunjukkan kontribusi relatif yang lebih besar dibandingkan koordinasi.

Hasil tersebut memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman mengenai efektivitas reformasi administrasi. Jika hanya menggunakan analisis bivariat, kompetensi dan koordinasi tampak sebagai dua faktor yang masing-masing berhubungan dengan efektivitas. Namun, analisis simultan menunjukkan bahwa keduanya memiliki peran yang saling melengkapi. Efektivitas reformasi tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui kapasitas individu atau hanya melalui mekanisme koordinasi.

Secara konseptual, temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif kapasitas organisasi. Kompetensi menyediakan *micro-foundation* dari kapasitas administratif karena organisasi hanya dapat bertindak melalui individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan komunikasi, dan perilaku profesional. Akan tetapi, kapasitas individual membutuhkan mekanisme organisasi untuk diintegrasikan. Koordinasi berfungsi sebagai mekanisme tersebut.

Hasil ini juga menunjukkan adanya peningkatan kemampuan penjelasan model dari dua model bivariat ke model simultan. Kompetensi sendiri menjelaskan 51,9% variasi efektivitas, sedangkan koordinasi menjelaskan 40,7%. Ketika kedua variabel dimasukkan secara bersamaan, R^2 meningkat menjadi 58,0%. Peningkatan tersebut mengindikasikan bahwa kedua variabel memiliki informasi penjelas yang tidak sepenuhnya identik. Artinya, kompetensi dan koordinasi bukan konstruk yang dapat dipertukarkan, tetapi memiliki kontribusi yang berbeda terhadap efektivitas reformasi.

Korelasi antara kompetensi dan koordinasi sendiri adalah 0,617 dan signifikan, sementara korelasi kompetensi dengan efektivitas adalah 0,721 dan korelasi koordinasi dengan efektivitas adalah 0,638. Korelasi 0,617 menunjukkan bahwa aparatur yang memiliki kompetensi lebih baik cenderung berada dalam persepsi lingkungan koordinasi yang lebih baik, tetapi kedua variabel tersebut tetap tidak identik. Hal ini mendukung penggunaan keduanya sebagai prediktor terpisah dalam model.

Temuan simultan juga diperkuat oleh analisis korelasi parsial. Ketika koordinasi dikontrol, korelasi parsial antara kompetensi dan efektivitas menjadi 0,5394 dan tetap signifikan. Sebaliknya, ketika kompetensi dikontrol, korelasi parsial antara koordinasi dan efektivitas menjadi 0,3553 dan juga tetap signifikan. Dengan demikian, masing-masing variabel memiliki hubungan unik dengan efektivitas meskipun terdapat hubungan antarkeduanya.

Secara teoritis, hasil tersebut memperkuat gagasan bahwa reformasi administrasi harus dipahami sebagai kombinasi antara *people capability* dan *organizational integration*. Kompetensi tanpa koordinasi berpotensi menghasilkan fragmentasi keahlian. Sebaliknya, koordinasi tanpa kompetensi dapat menghasilkan mekanisme rapat, prosedur, dan komunikasi yang berjalan tetapi tidak menghasilkan kualitas substantif. Efektivitas reformasi membutuhkan keduanya secara simultan.

3.5 Pembahasan: Kompetensi sebagai Kapasitas Individual dalam Implementasi Reformasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompetensi merupakan prediktor paling kuat dalam model simultan, dengan beta terstandar 0,527 dibandingkan 0,313 untuk koordinasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa kapasitas individual memiliki posisi strategis dalam menerjemahkan reformasi dari desain formal menuju implementasi aktual.

Interpretasi tersebut sejalan dengan pandangan bahwa kapasitas birokrasi tidak cukup dilihat sebagai struktur formal. Williams (2020) menekankan adanya perbedaan antara kapasitas potensial birokrasi dan tindakan birokrasi yang benar-benar terjadi. Perbedaan tersebut muncul karena tindakan aktual dipengaruhi oleh persoalan informasi, insentif, ketidakpastian, dan hubungan antarpelaku. Dalam konteks penelitian ini, kompetensi dapat dipandang sebagai salah satu mekanisme yang memungkinkan kapasitas potensial organisasi diterjemahkan menjadi tindakan administratif.

Kompetensi juga menjadi penting karena agenda reformasi biasanya mengubah tuntutan pekerjaan. Aparatur perlu memahami kebijakan baru, sistem kerja baru, indikator kinerja baru, mekanisme akuntabilitas, serta teknologi dan prosedur yang mungkin berbeda dari pola kerja sebelumnya. Karena itu, kompetensi harus dikembangkan secara berkelanjutan dan diarahkan pada kebutuhan perubahan organisasi.

Implikasi praktisnya adalah kebijakan pengembangan SDM di Sekretariat Jenderal DPD RI perlu bergerak dari pendekatan *training-based* menuju *competency-based reform management*. Pelatihan seharusnya tidak hanya diukur dari jumlah peserta atau jam pembelajaran, tetapi dari kemampuan pegawai menggunakan kompetensi tersebut untuk menyelesaikan persoalan reformasi. Sistem pengembangan kompetensi perlu dihubungkan dengan pemetaan kesenjangan kompetensi, kebutuhan jabatan, target reformasi, dan evaluasi kinerja.

Temuan penelitian Indonesia mengenai hubungan kompetensi dan kinerja aparatur menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak selalu otomatis menghasilkan kinerja organisasi. Sudewo dan Sulastri (2022), misalnya, menemukan bahwa indikator jam pembelajaran kompetensi dan kinerja pegawai secara bersama-sama tidak menunjukkan hubungan signifikan dengan kinerja organisasi pada konteks institusi pemerintah yang mereka teliti. Temuan tersebut menjadi pembanding yang penting: efektivitas kompetensi bergantung pada bagaimana organisasi mengintegrasikan kompetensi dengan sistem kerja, kepemimpinan, evaluasi, dan mekanisme implementasi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak seharusnya ditafsirkan bahwa semakin banyak pelatihan akan selalu menghasilkan reformasi yang semakin efektif. Temuan yang lebih substantif adalah bahwa kompetensi yang relevan dan dapat digunakan dalam proses reformasi merupakan faktor penting bagi efektivitas. Ini merupakan pergeseran penting dari pendekatan administratif menuju pendekatan kapasitas organisasi.

3.6 Pembahasan: Koordinasi sebagai Mekanisme Integrasi Organisasi

Koordinasi memberikan kontribusi unik terhadap efektivitas reformasi meskipun kontribusinya lebih kecil daripada kompetensi. Beta terstandar sebesar 0,313 dan korelasi parsial 0,3553 menunjukkan bahwa koordinasi tetap memiliki pengaruh statistik setelah kompetensi dikendalikan. Artinya, koordinasi bukan sekadar konsekuensi dari kompetensi aparatur, tetapi memiliki peran tersendiri dalam menjelaskan efektivitas reformasi.

Hal tersebut sesuai dengan literatur mengenai koordinasi administratif. Trein et al.

(2021) menunjukkan bahwa reformasi integrasi kebijakan dan koordinasi administratif dipengaruhi oleh kebutuhan mengatasi fragmentasi dan memperkuat integrasi antarunit. Dalam organisasi yang kompleks, spesialisasi unit memang diperlukan, tetapi spesialisasi tanpa integrasi dapat menghasilkan silo organisasi.

Temuan Senninger et al. (2021) juga menunjukkan bahwa koordinasi internal pemerintahan merupakan persoalan yang tidak sederhana karena melibatkan kepentingan unit, kewenangan, dan keahlian yang berbeda. Oleh karena itu, penguatan koordinasi pada Sekretariat Jenderal DPD RI seharusnya tidak hanya diwujudkan dalam penambahan rapat koordinasi. Yang lebih penting adalah membangun sistem koordinasi yang memiliki tujuan jelas, aliran informasi yang terstruktur, pembagian tanggung jawab yang tegas, mekanisme penyelesaian masalah, dan tindak lanjut yang terukur.

Temuan Molenveld et al. (2020) bahkan menunjukkan bahwa pelaksana kebijakan dapat melihat mekanisme koordinasi secara berbeda, dan mekanisme top-down semata dapat dipandang kurang efektif dibandingkan mekanisme yang memberikan ruang bagi keterlibatan, adaptasi, dan deliberasi. Hal ini memberikan implikasi langsung bagi desain koordinasi reformasi administrasi. Koordinasi yang efektif perlu memadukan struktur formal dengan komunikasi horizontal dan penyelesaian masalah berbasis kolaborasi.

Dengan demikian, mekanisme koordinasi reformasi di Sekretariat Jenderal DPD RI perlu diarahkan pada empat fungsi utama: penyelarasan tujuan, integrasi informasi, sinkronisasi aktivitas, dan pengendalian tindak lanjut. Keempat fungsi tersebut sesuai dengan dimensi koordinasi yang digunakan dalam penelitian, yaitu rencana kerja, mekanisme kerja, kerja sama, dan komunikasi.

3.7 Integrasi Kompetensi dan Koordinasi: Kontribusi terhadap Teori Efektivitas Reformasi Administrasi

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada temuan bahwa kompetensi dan koordinasi secara simultan menjelaskan 58,0% variasi efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Temuan tersebut memungkinkan pengembangan argumentasi bahwa efektivitas reformasi merupakan hasil dari interaksi antara **kapasitas individual** dan **kapasitas integratif organisasi**.

Dalam perspektif tersebut, kompetensi dapat diposisikan sebagai *individual capability*, sedangkan koordinasi merupakan *integration capability*. Reformasi akan efektif apabila organisasi memiliki individu yang mampu melakukan pekerjaan sekaligus memiliki sistem yang memungkinkan berbagai kemampuan tersebut dikombinasikan.

Temuan ini memperluas literatur yang cenderung mengkaji kompetensi dan koordinasi sebagai isu yang relatif terpisah. Studi mengenai kompetensi biasanya berfokus pada kinerja pegawai atau kualitas layanan, sementara studi koordinasi lebih sering membahas hubungan antarunit, integrasi kebijakan, atau kolaborasi. Penelitian ini menghubungkan kedua dimensi tersebut dalam satu model untuk menjelaskan efektivitas reformasi administrasi.

Konstruksi tersebut juga memberikan penjelasan terhadap mengapa reformasi administratif sering menghasilkan perubahan formal tetapi tidak selalu menghasilkan perubahan substantif. Ketika struktur dan regulasi telah berubah tetapi kompetensi aparatur belum sesuai, organisasi mengalami *implementation gap*. Sebaliknya, ketika aparatur memiliki kompetensi tinggi tetapi koordinasi lemah, organisasi mengalami *integration gap*. Efektivitas reformasi membutuhkan pengurangan kedua kesenjangan tersebut secara simultan.

Dalam konteks manajemen kinerja sektor publik, Nitzl et al. (2019) menunjukkan bahwa penggunaan informasi kinerja untuk monitoring dan perhatian manajerial memiliki hubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan penggunaan informasi untuk tujuan tertentu seperti legitimasi tidak selalu menghasilkan hubungan langsung yang sama. Temuan ini relevan karena efektivitas reformasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan indikator atau sistem pengawasan, tetapi oleh kemampuan aparatur dan organisasi menggunakan informasi tersebut untuk memperbaiki tindakan.

Dengan demikian, kompetensi dan koordinasi dapat dipandang sebagai mekanisme yang memungkinkan informasi reformasi digunakan secara produktif. Aparatur yang kompeten mampu memahami dan menganalisis informasi, sedangkan koordinasi memungkinkan informasi tersebut didistribusikan kepada unit yang tepat dan digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

3.8 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan tiga implikasi utama. Pertama, efektivitas reformasi administrasi perlu dipahami sebagai fenomena kapasitas organisasi, bukan sekadar persoalan desain kebijakan. Kedua, kapasitas organisasi memiliki dimensi individual dan kolektif yang saling melengkapi. Ketiga, pengujian empiris kompetensi dan koordinasi secara simultan memberikan dasar yang lebih kuat untuk menjelaskan variasi efektivitas reformasi dibandingkan analisis satu faktor.

Secara praktis, temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi reformasi pada Sekretariat Jenderal DPD RI perlu mengembangkan kebijakan SDM dan sistem koordinasi secara terpadu. Pengembangan kompetensi perlu diarahkan pada kompetensi teknis, profesional, komunikasi, pemecahan masalah, dan kemampuan adaptasi yang benar-benar dibutuhkan dalam agenda reformasi. Pada saat yang sama, koordinasi perlu diperkuat melalui mekanisme kerja lintas unit, forum koordinasi yang memiliki agenda dan tindak lanjut jelas, sistem informasi bersama, dan mekanisme monitoring yang dapat mengidentifikasi hambatan implementasi.

Nilai R^2 sebesar 0,580 juga memberikan pesan penting bagi kebijakan organisasi. Meskipun kompetensi dan koordinasi menjelaskan proporsi variasi efektivitas yang cukup besar, masih terdapat sekitar 42,0% variasi yang tidak dijelaskan oleh kedua prediktor tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi administrasi merupakan fenomena multidimensional. Faktor lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, struktur, komitmen perubahan, kualitas sistem informasi, dukungan politik-administratif, sumber daya, dan kualitas manajemen kinerja berpotensi berkontribusi terhadap efektivitas reformasi.

Temuan tersebut juga mencegah interpretasi yang terlalu deterministik. Kompetensi dan koordinasi memang signifikan, tetapi keduanya bukan satu-satunya determinan efektivitas reformasi. Pendekatan reformasi yang hanya berfokus pada pelatihan pegawai tanpa membangun koordinasi kemungkinan menghasilkan dampak terbatas. Sebaliknya, pembangunan mekanisme koordinasi tanpa memastikan kualitas aparatur juga berpotensi menghasilkan prosedur koordinasi yang formal tetapi kurang produktif.

3.9 Keterbatasan dan Agenda Penelitian Selanjutnya

Meskipun model penelitian memberikan bukti empiris yang cukup kuat, beberapa keterbatasan perlu diperhatikan. Pertama, penelitian menggunakan desain survei potong

lintang sehingga hubungan yang ditemukan sebaiknya dipahami sebagai hubungan statistik atau kontribusi prediktif, bukan bukti kausalitas yang bersifat eksperimental. Kedua, seluruh variabel diukur melalui persepsi responden dalam satu konteks organisasi sehingga terdapat potensi *common method bias*. Literatur metodologis menunjukkan bahwa sumber dan metode pengukuran yang sama dapat memengaruhi kovariasi antarvariabel sehingga pengendalian prosedural dan statistik perlu dipertimbangkan (Podsakoff et al., 2012).

Ketiga, objek penelitian terbatas pada Sekretariat Jenderal DPD RI dengan jumlah responden 100 orang. Karena penelitian menggunakan sensus, hasilnya sangat relevan untuk konteks organisasi yang diteliti, tetapi generalisasi kepada kementerian, pemerintah daerah, atau lembaga negara lain harus dilakukan secara hati-hati. Penelitian mendatang dapat menggunakan desain komparatif antarorganisasi untuk mengetahui apakah pola hubungan kompetensi–koordinasi–efektivitas juga ditemukan pada konteks birokrasi yang berbeda.

Keempat, penelitian berikutnya dapat mengembangkan model dengan memasukkan variabel mediasi atau moderasi. Misalnya, kompetensi dapat diuji sebagai prediktor kapasitas perubahan, sementara koordinasi dapat berperan sebagai mediator antara kompetensi dan efektivitas. Alternatif lainnya adalah menguji apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen perubahan, atau digitalisasi organisasi memperkuat hubungan tersebut.

Kelima, penelitian lanjutan dapat mengombinasikan data persepsi dengan data objektif mengenai reformasi, seperti capaian indikator kinerja, hasil evaluasi reformasi birokrasi, waktu penyelesaian proses administratif, kualitas pelayanan, atau indikator akuntabilitas. Penggunaan sumber data yang berbeda dapat meningkatkan kualitas inferensi dan mengurangi ketergantungan pada persepsi tunggal.

3.10 Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, hasil penelitian memberikan bukti empiris bahwa kompetensi dan koordinasi merupakan dua faktor internal yang berhubungan secara positif dan signifikan dengan efektivitas kebijakan reformasi administrasi pada Sekretariat Jenderal DPD RI. Kompetensi memiliki hubungan bivariat yang lebih kuat dengan efektivitas (r = 0,721; R^2 = 0,519) dibandingkan koordinasi (r = 0,638; R^2 = 0,407). Ketika kedua variabel diuji secara simultan, kekuatan hubungan meningkat menjadi R = 0,761 dengan R^2 = 0,580, sementara kedua prediktor tetap signifikan.

Temuan tersebut mengarah pada kesimpulan konseptual bahwa reformasi administrasi yang efektif membutuhkan dua jenis kapasitas sekaligus. Kompetensi memberikan kemampuan kepada aparatur untuk memahami dan menjalankan perubahan, sedangkan koordinasi memungkinkan berbagai kemampuan tersebut diintegrasikan ke dalam proses organisasi. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini tidak hanya menunjukkan bahwa kompetensi dan koordinasi "berpengaruh", tetapi menunjukkan bahwa efektivitas reformasi lebih tepat dipahami melalui hubungan antara **capacity to act** dan **capacity to integrate**.

Dalam konteks Sekretariat Jenderal DPD RI, implikasinya adalah strategi reformasi tidak cukup diarahkan pada perubahan regulasi, struktur, dan prosedur. Reformasi perlu didukung oleh sistem pengembangan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan mekanisme koordinasi yang mampu mengintegrasikan berbagai unit, informasi, aktivitas, dan tanggung jawab. Perspektif tersebut konsisten dengan perkembangan literatur administrasi publik yang semakin menempatkan kapasitas administratif, integrasi kebijakan, koordinasi, dan kualitas sumber daya manusia sebagai bagian penting dari kemampuan

negara menghasilkan kinerja dan perubahan substantif (Trein & Maggetti, 2020; Senninger et al., 2021; Williams, 2020).

Pada akhirnya, temuan penelitian memperlihatkan bahwa reformasi administrasi tidak berhenti pada keberadaan kebijakan atau pemenuhan instrumen formal. Efektivitas reformasi ditentukan oleh kemampuan organisasi mengubah kebijakan menjadi tindakan yang konsisten, terkoordinasi, dan berorientasi hasil. Kompetensi menyediakan kapasitas manusia untuk melakukan perubahan, sementara koordinasi menyediakan arsitektur organisasi yang memungkinkan perubahan tersebut bergerak secara terpadu. Kombinasi keduanya menjadi fondasi penting bagi reformasi administrasi yang tidak hanya bersifat administratif dan simbolik, tetapi mampu menghasilkan perubahan kelembagaan yang substantif dan berkelanjutan.

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan reformasi administrasi di lingkungan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia (DPD RI) tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan, struktur, dan instrumen reformasi, tetapi juga oleh kapasitas internal organisasi dalam menerjemahkan agenda perubahan ke dalam praktik administratif. Berdasarkan hasil pengujian empiris, kompetensi aparatur terbukti menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas reformasi administrasi karena pengetahuan profesional dan teknis, keterampilan, perilaku profesional, integritas, independensi, serta kemampuan komunikasi memungkinkan pegawai memahami dan menjalankan tuntutan perubahan secara lebih konsisten. Koordinasi juga memiliki peran penting karena efektivitas reformasi membutuhkan penyelarasan rencana kerja, mekanisme kerja, kerja sama, dan komunikasi antarpelaksana serta antarunit organisasi. Ketika kompetensi aparatur dan koordinasi organisasi berkembang secara bersamaan, kapasitas individual dapat dikonversikan menjadi kapasitas kolektif yang mendukung pencapaian tujuan reformasi secara lebih terarah, terintegrasi, dan berkelanjutan. Temuan ini sekaligus menjawab tujuan penelitian mengenai kontribusi kompetensi dan koordinasi, baik secara individual maupun bersama-sama, terhadap efektivitas kebijakan reformasi administrasi. Secara konseptual, penelitian ini memperluas perspektif kajian reformasi administrasi dengan menempatkan kompetensi sebagai dimensi people dan koordinasi sebagai dimensi organizational integration, sehingga efektivitas reformasi dipahami sebagai hasil keterhubungan antara kapasitas individu, proses kerja, dan kemampuan organisasi mengintegrasikan berbagai sumber daya menuju tujuan bersama. Novelty penelitian terletak pada integrasi kedua dimensi tersebut dalam satu model empiris pada konteks Sekretariat Jenderal DPD RI sebagai organisasi pendukung lembaga negara, suatu konteks yang relatif kurang mendapatkan perhatian dalam kajian empiris reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti bahwa penguatan reformasi administrasi perlu bergerak melampaui pendekatan struktural dan regulatif menuju pendekatan berbasis kapasitas manusia dan integrasi organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, Sekretariat Jenderal DPD RI perlu memperkuat kebijakan pengembangan kompetensi aparatur secara berkelanjutan melalui pemetaan kesenjangan kompetensi, pelatihan yang berbasis kebutuhan jabatan dan agenda reformasi, pengembangan kemampuan analitis dan pemecahan masalah, serta penguatan komunikasi dan perilaku profesional. Pada saat yang sama, mekanisme koordinasi perlu diperkuat melalui

pembagian peran dan kewenangan yang lebih jelas, forum koordinasi yang terjadwal, sistem komunikasi lintas unit yang lebih terintegrasi, serta mekanisme monitoring dan tindak lanjut yang memastikan keputusan koordinasi diterjemahkan ke dalam tindakan organisasi. Penguatan kedua aspek tersebut sebaiknya tidak dilaksanakan sebagai program yang terpisah, tetapi dirancang sebagai bagian dari strategi reformasi administrasi yang terintegrasi. Untuk penelitian selanjutnya, pengujian dapat diperluas pada lembaga negara, kementerian, pemerintah daerah, atau organisasi publik lainnya dengan jumlah dan karakteristik responden yang lebih beragam, serta mempertimbangkan variabel lain seperti kepemimpinan perubahan, budaya organisasi, digitalisasi pemerintahan, komitmen organisasi, dan kapasitas inovasi. Pendekatan longitudinal atau mixed methods juga dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih kuat mengenai bagaimana kompetensi dan koordinasi berkembang dari waktu ke waktu serta bagaimana keduanya memengaruhi keberlanjutan hasil reformasi.

Daftar Pustaka

Abutabenjeh, S., & Jaradat, R. (2018). Clarification of research design, research methods, and research methodology: A guide for public administration researchers and practitioners. *Teaching Public Administration, 36*(3), 237–258. https://doi.org/10.1177/0144739418775787

Habibi, F. (2020). Pemetaan riset reformasi birokrasi di Indonesia: Research mapping of bureaucratic reform in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator, 16*(2), 199–230. https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.695

Jacobsen, C. B., & Jakobsen, M. L. (2018). Perceived organizational red tape and organizational performance in public services. *Public Administration Review, 78*(1), 24–36. https://doi.org/10.1111/puar.12817

Jing, Y. (2021). Marching through the deep-water zone: Chinese public sector reforms and the way forwards. *Public Management Review, 23*(4), 475–482. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1752039

Johnston, R., Jones, K., & Manley, D. (2018). Confounding and collinearity in regression analysis: A cautionary tale and an alternative procedure, illustrated by studies of British voting behaviour. *Quality & Quantity, 52*, 1957–1976. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0584-6

Kaltsonoudi, K., Tsigilis, N., & Karteroliotis, K. (2022). Common method bias in research designs using self-report tools: Literature overview and recommended remedies. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*. https://doi.org/10.12681/psyhps.30843

Kruyen, P. M., & Van Genugten, M. (2020). Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review, 22*(1), 118–140. https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638442

MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing, 88*(4), 542–555. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001

Molenveld, A., Verhoest, K., Voets, J., & Steen, T. (2020). Images of coordination: How implementing organizations perceive coordination arrangements. *Public Administration Review, 80*(1), 9–22. https://doi.org/10.1111/puar.13136

Nitzl, C., Sicilia, M., & Steccolini, I. (2019). Exploring the links between different performance

information uses, NPM cultural orientation, and organizational performance in the public sector. *Public Management Review, 21*(5), 686–710. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1508609

Pedersen, M. J., & Stritch, J. M. (2018). Internal validity in experiments: Rigor and replication in public administration research. *Journal of Public Administration Research and Theory, 28*(4), 609–624.

Plonsky, L., & Ghanbar, H. (2018). Multiple regression in L2 research: A methodological synthesis and guide to interpreting R^2 values. *The Modern Language Journal, 102*(4), 713–731. https://doi.org/10.1111/modl.12509

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539–569. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452

Senninger, R., Finke, D., & Blom-Hansen, J. (2021). Coordination inside government administrations: Lessons from the EU Commission. *Governance, 34*, 707–726. https://doi.org/10.1111/gove.12525

Sudewo, P. A., & Sulastri, B. A. (2022). The effect of learning hours of competency development and employee performance on organizational performance at a government institution in Indonesia. *Jurnal Administrasi Negara, 28*(2). https://doi.org/10.33509/jan.v28i2.1706

Somers, M. J. (2018). Strategies for improving measurement models for secondary data in public administration research: Illustrations from the Federal Employee Viewpoint Survey. *Public Administration Review, 78*(2), 228–239. https://doi.org/10.1111/puar.12805

Trein, P., Ansell, C. K., & Maggetti, M. (2021). Countering fragmentation, taking back the state, or partisan agenda-setting? Explaining policy integration and administrative coordination reforms. *Governance, 34*(4), 1143–1166. https://doi.org/10.1111/gove.12550

Trein, P., & Maggetti, M. (2020). Patterns of policy integration and administrative coordination reforms: A comparative empirical analysis. *Public Administration Review, 80*(2), 198–208. https://doi.org/10.1111/puar.13117

Umasugi, R., Kiyai, B., & Palar, N. (2017). Pengaruh reformasi struktur birokrasi terhadap kinerja organisasi pada Sekretariat Daerah Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik, 3*(46).

Williams, M. J. (2020). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics, 16*(6), 809–823. https://doi.org/10.1017/S1744137420000208

Yusriadi. (2018). Reformasi birokrasi Indonesia: Peluang dan hambatan. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration Journal), 8*(2), 178–185. https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824

Yusriadi, Y., & Misnawati, M. (2018). Reformasi birokrasi dalam pelayanan publik (Studi pelayanan terpadu satu pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*.