



REFORMASI BIROKRASI DAN INOVASI **PELAYANAN PUBLIK** DI INDONESIA



**Konsep, Perkembangan, Prinsip
dan Peran**

Penulis:

Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP., M.SP
Dr. H. Rustiyana, S.T., M.T., M.Pd., M.A.P
Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim, M.Si
Drs. Andik Riyanto, M.Si



REFORMASI BIROKRASI DAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

(Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran)

Penulis:

Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP., M.SP

Dr. H. Rustiyana, S.T., M.T., M.Pd., M.A.P

Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim, M.Si

Drs. Andik Riyanto, M.Si



REFORMASI BIROKRASI DAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran

Penulis :

Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP., M.SP, Dr. H. Rustiyana, S.T., M.T.,
M.Pd., M.A.P, Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim, M.Si, Drs. Andik
Riyanto, M.Si

Editor :

Indah Khairun Nisya

Cover :

Deka Sugama

Penerbit : PT. Star Digital Publishing, Yogyakarta-Indonesia

Email : ptstardigitalpublishing@gmail.com

Website : www.stardigitalpublishing.com

Anggota IKAPI : No. 202/DIY/2024

ISBN : 978-634-7400-42-0

Copyright © 2025 PT. Star Digital Publishing
Cetakan Pertama, Oktober 2025

Dilarang memperbanyak, mencetak ataupun menerbitkan sebagian maupun seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) di pidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai di maksud pada Ayat [1] di pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (Lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku berjudul *“Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran”* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika reformasi birokrasi dan inovasi pelayanan publik yang menjadi kunci keberhasilan tata kelola pemerintahan modern di Indonesia.

Buku ini membahas secara komprehensif dinamika perubahan dalam sistem birokrasi Indonesia menuju tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Buku ini menjelaskan konsep dasar birokrasi serta peran penting pelayanan publik sebagai instrumen utama dalam mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial.

Selain itu, buku ini menelusuri sejarah dan perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, mulai dari era awal reformasi hingga kebijakan terkini yang mendorong transparansi dan akuntabilitas publik. Prinsip-prinsip good governance dijabarkan sebagai fondasi penting dalam membangun aparatur negara yang profesional dan berintegritas. Melalui analisis terhadap regulasi dan kebijakan pemerintah, buku ini menegaskan pentingnya inovasi pelayanan publik sebagai wujud nyata dari reformasi birokrasi yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, masukan, dan inspirasi dalam proses penyusunan buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa yang akan datang.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang luas dan menjadi bagian dari upaya kolektif untuk mewujudkan birokrasi Indonesia yang profesional, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Selamat membaca!

Medan, Oktober 2025

Penulis

REFORMASI BIROKRASI DAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran

Bab	Penulis	Judul	Halaman
1	Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP., M.SP	Konsep Dasar Birokrasi dan Pelayanan Publik	1 - 21
2	Dr. H. Rustiyana, S.T., M.T., M.Pd., M.A.P	Sejarah dan Perkembangan Reformasi Birokrasi di Indonesia	22 - 38
3	Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim, M.Si	Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Reformasi Birokrasi	39 - 54
4	Drs. Andik Riyanto, M.Si	Peran Regulasi dan Kebijakan dalam Mendorong Reformasi Birokrasi	55 - 69

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DASAR BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	1
A. Hakikat Birokrasi	2
B. Birokrasi dan Pelayanan Publik	10
C. Inovasi Pelayanan Publik Era Digital	17
BAB 2 SEJARAH DAN PERKEMBANGAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA	22
A. Titik Awal Perubahan (Pra-Reformasi dan Inisiasi)	24
B. Tahap Awal dan Peletakan Fondasi (2000-an)	27
C. Tahap Pengembangan dan Penguatan (2014-2019)	30
D. Tahap Transformasi Digital (2020-sekarang)	34
BAB 3 PRINSIP-PRINSIP GOOD GOVERNANCE DALAM REFORMASI BIROKRASI	39
A. Hakikat dan Prinsip Fundamental Good Governance	41
B. Membedah Arah dan Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia	49
C. Rangkuman	53
BAB 4 PERAN REGULASI DAN KEBIJAKAN DALAM MENDORONG REFORMASI BIROKRASI	55
A. Pendahuluan	56
B. Landasan Teoretis dan Konseptual	58
C. Dinamika Regulasi dan Kebijakan di Indonesia	60
D. Peran Kebijakan dalam Mendorong Reformasi Birokrasi	62
E. Tantangan dan Hambatan Implementasi Regulasi dan Kebijakan	64
F. Peluang dan Arah ke Depan Reformasi Birokrasi	66
G. Penutup	67
DAFTAR PUSTAKA	70
PROFIL PENULIS	89

BAB 1

**KONSEP DASAR BIROKRASI
DAN PELAYANAN PUBLIK**

A. Hakikat Birokrasi

Birokrasi merupakan instrumen krusial dalam administrasi publik yang berperan untuk merealisasikan tujuan negara, utamanya dalam penyediaan layanan kepada masyarakat secara akuntabel, efektif, dan efisien (Suryani et al., 2022). Meskipun demikian, dalam praktiknya, birokrasi kerap dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, termasuk masalah multidimensi, seperti pungutan liar, korupsi, dan kolusi yang menghambat kinerja dan akuntabilitasnya (Mukhlizar & Dwiyanto, 2005). Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan signifikan antara idealisme fungsi birokrasi sebagai pelayan publik dan realitasnya di lapangan, sehingga memicu kritik serta mendorong urgensi reformasi birokrasi secara menyeluruh (Ranoto, 2020) (Marista et al., 2022).

1. Pengertian, Karakteristik, dan Fungsi Birokrasi

Mengenai pengertian birokrasi, dapat dikutip pendapat sejumlah ilmuwan berikut:

a. James Q. Wilson

Mengemukakan bahwa birokrasi dapat dipahami melalui lensanya sebagai organisasi yang diatur oleh peraturan kompleks, prosedur terstandardisasi, dan hierarki ketat, di mana motivasi maupun kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh insentif ataupun disinsentif yang melekat pada struktur tersebut (Froholdt, 2013). Perspektif Wilson menyoroti bagaimana desain kelembagaan dan sistem penghargaan dalam birokrasi mampu membentuk perilaku individual serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Fatmawati, 2019).

b. Max Weber

Mendefinisikan birokrasi sebagai tipe ideal organisasi yang dicirikan oleh legalitas-rasionalitas, hierarki otoritas jelas, pembagian kerja berdasarkan spesialisasi, aturan formal yang tertulis, serta impersonalitas pelaksanaan tugas (Haryanto et al., 2012). Konsep impersonalitas meniscayakan setiap pejabat birokrasi melaksanakan fungsinya tanpa didasari emosi pribadi,

seperti kebencian atau keghairahan, serta menyingkirkan unsur-unsur nonrasional lainnya (Damsar, 2012) (Jones et al., 2016). Impersonalitas diharapkan mewujudkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan dan tindakan administratif, sekaligus memastikan konsistensi maupun prediktabilitas dalam operasional organisasi publik (Kozák & Klement, 2024).

c. Peter Burke

Memandang birokrasi sebagai tatanan pemerintahan yang lebih rasional dibandingkan sistem patrimonial, di mana keputusan dibuat berdasarkan aturan konsisten demi memecahkan masalah serupa secara adil (Burke, 2011). Berdasarkan kerangka rasionalitas formal, sistem ini berupaya mencapai efisiensi dan prediktabilitas melalui kalkulasi hasil akhir tindakan (Jones et al., 2016). Pendekatan Burke berupaya meminimalkan subjektivitas ataupun bias proses pengambilan keputusan agar tercapai konsistensi dan keadilan dalam pelayanan publik (Bogetoft et al., 2023).

d. Vincent Ostrom

Mengemukakan birokrasi sebagai sistem polisentris yang menekankan desentralisasi kekuasaan serta partisipasi aktif berbagai unit organisasi dalam penyediaan layanan publik. Pendekatan Ostrom berargumen bahwa model birokrasi yang lebih terdesentralisasi akan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat serta mendorong inovasi pelayanan (Haryanto et al., 2012). Gagasan Ostrom menantang pandangan tradisional birokrasi sebagai entitas monolitik, sebaliknya menawarkan kerangka kerja lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan sosial ataupun politik (Prihati et al., 2016).

e. Woodrow Wilson

Mempersepsikan birokrasi sebagai "mesin" dalam administrasi publik yang terpisah dari politik, berfokus pada implementasi kebijakan secara efisien dan objektif melalui penerapan prinsip-prinsip manajemen bisnis (Ilmu et al., 2017). Pandangan Wilson

menekankan pentingnya birokrasi sebagai entitas netral yang beroperasi berdasarkan efisiensi teknis, terbebas dari intervensi politik sebab berpotensi mengurangi objektivitasnya. Model Wilson selaras pandangan bahwa birokrasi profesional mesti berupaya melenyapkan distorsi atau disfungsi serta inefisiensi yang sering dikaitkan dengan intervensi politik (Haryanto et al., 2012).

Buchanan menambahkan bahwa birokrasi efektif harus mengatasi masalah-masalah akibat perilaku mengejar keuntungan pribadi, yang jika tidak dibatasi, dapat merusak tatanan sosial (Haryanto et al., 2012). Model Buchanan menekankan perlunya mekanisme pengawasan kuat guna mencegah penyalahgunaan kekuasaan serta memastikan akuntabilitas birokrasi dalam menjalankan fungsinya (Jakobsen et al., 2023).

Birokrasi memiliki sejumlah karakteristik berikut:

- a) Pembagian tugas atau spesialisasi, di mana setiap individu memiliki lingkup tanggung jawab jelas dan terdefinisi berdasarkan keahlian masing-masing. Pemisahan tugas memungkinkan peningkatan efisiensi operasional serta akumulasi keahlian, yang esensial ketika menjalankan fungsi-fungsi kompleks pemerintahan (Burke, 2011).
- b) Hierarki otoritas yang jelas, di mana setiap posisi birokrasi ditempatkan dalam struktur berjenjang, dengan setiap tingkat memiliki wewenang serta tanggung jawab yang terdefinisi secara presisi atas tingkat di bawahnya (Wirawan, 2015). Struktur tersebut menciptakan alur komunikasi serta pengambilan keputusan yang teratur dari atas ke bawah, demi memastikan koordinasi dan pengawasan yang efektif di organisasi (Damsar, 2012).
- c) Aturan formal dan tertulis menjadi landasan operasional, guna menetapkan prosedur standar, regulasi, dan kebijakan yang harus diikuti oleh seluruh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya (Sigurdarson, 2016). Prinsip dimaksud

menjamin konsistensi, prediktabilitas, dan akuntabilitas tindakan birokratis, sekaligus mengurangi kemungkinan bias personal dalam pengambilan keputusan (Jones et al., 2016).

- d) Impersonalitas, merujuk pada prinsip bahwa pejabat birokrasi wajib bertindak secara objektif serta tanpa emosi pribadi, demi memastikan keputusan didasarkan pada aturan dan prosedur berlaku, bukan preferensi atau hubungan personal (Haryanto et al., 2012). Hal ini vital demi menjaga integritas dan keadilan dalam pelayanan publik, sejalan dengan tujuan birokrasi rasional (Sigurdarson, 2016).
- e) Karier yang didasarkan pada kualifikasi teknis, menjamin bahwa kemajuan dalam birokrasi ditentukan oleh kompetensi dan keahlian, bukan oleh favoritisme atau koneksi pribadi (Maguire & Winthereik, 2023). Sistem dimaksud akan mendorong profesionalisme dan meritokrasi, yang secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- f) Kepemilikan pribadi atas alat-alat administrasi atau jabatan ditiadakan, yang berarti para birokrat tidak memiliki kepemilikan atas posisi atau sumber daya yang mereka kelola, melainkan hanya memanfaatkannya bagi tujuan organisasi (Wirawan, 2015). Prinsip tadi menegaskan pemisahan antara individu dan jabatan, demi menjaga agar kepentingan pribadi tidak bercampur dengan tugas publik. Ini memperkuat objektivitas dan integritas dalam pelaksanaan fungsi birokratis, selaras prinsip akuntabilitas publik (Naod et al., 2000).
- g) Dokumentasi tertulis yang komprehensif atas seluruh kebijakan dan prosedur operasional organisasi, sehingga memastikan setiap tindakan serta keputusan memiliki landasan jelas dan dapat diverifikasi (Stolley, 2005). Dokumentasi tentunya bukan hanya berfungsi sebagai catatan historis, melainkan rujukan hukum dan prosedural yang penting guna memastikan konsistensi dan akuntabilitas dalam praktik birokrasi (Wagner, 2021). Selain itu, dokumentasi berperan menciptakan

transparansi operasional maupun memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas kebijakan serta prosedur yang diterapkan (Berger, 2015) (Woelert & Stensaker, 2024).

- h) Pelatihan dan pengujian formal secara sistematis bagi para pejabat, berfungsi sebagai penjamin kualitas dan standar profesionalisme, sangat kontras dengan praktik informal di sistem patrimonial yang mengandalkan ikatan personal atau tradisi semata (Burke, 2011). Tujuannya memastikan bahwa birokrat memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan agar mampu menjalankan tugas-tugas mereka secara efisien dan efektif, berkontribusi pada prediktabilitas serta konsistensi penyediaan layanan publik (Woelert & Stensaker, 2024).

Birokrasi, sebagai instrumen vital dalam tata kelola pemerintahan modern, memiliki beragam fungsi esensial yang mencakup implementasi kebijakan, penyediaan layanan publik, pengelolaan sumber daya publik, hingga penegakan hukum dan stabilisator guna menjaga stabilitas sosial (Haryanto et al., 2012).

1) Pelaksanaan kebijakan publik

Fungsi utama birokrasi adalah menerjemahkan kebijakan yang dirumuskan oleh badan legislatif menjadi tindakan konkret dan program nyata agar bisa diimplementasikan di lapangan (Damsar, 2012). Ini mencakup penyusunan regulasi teknis, prosedur operasional standar, hingga alokasi sumber daya yang diperlukan demi mencapai tujuan kebijakan tersebut (Satibi, 2023). Efektivitas birokrasi dalam fungsi ini diukur dari seberapa baik kebijakan dapat diwujudkan menjadi hasil, yang sering kali memerlukan koordinasi lintas sektor dan kapasitas adaptif terhadap dinamika lingkungan (Parlina et al., 2023).

2) Penyediaan layanan publik

Birokrasi berperan vital dalam menyediakan beragam layanan publik yang dibutuhkan masyarakat, mulai dari pendidikan dan kesehatan, hingga infrastruktur dan keamanan (Sukmana et al.,

2022). Penyediaan layanan hendaknya dilakukan secara efisien, transparan, dan akuntabel demi memenuhi kebutuhan warga secara optimal (Ma'ruf et al., 2022). Kualitas layanan tentunya amat bergantung pada kapabilitas birokrasi dalam merancang dan mengimplementasikan mekanisme pelayanan sesuai aspirasi publik (Vikaliana et al., 2021). Peningkatan kualitas birokrasi, terutama terkait perilaku maupun keterampilan pegawainya, secara langsung mempengaruhi efektivitas pelayanan publik yang diterima masyarakat (Usnaldi & Purnama, 2022).

3) Pengelolaan sumber daya publik

Segekap sumber daya publik, terutama anggaran dan aset negara, harus dikelola demi memastikan alokasi dan pemanfaatan efisien serta akuntabel demi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat (Murniarti et al., 2023). Hal ini menuntut birokrasi untuk menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), termasuk transparansi, akuntabilitas, partisipasi, hingga supremasi hukum, guna mencegah penyalahgunaan wewenang dan korupsi (Murniarti et al., 2023).

4) Penegakan hukum dan menjaga ketertiban sosial

Melibatkan pengembangan serta implementasi regulasi, pengawasan kepatuhan, hingga penindakan terhadap pelanggaran untuk memastikan keadilan dan keamanan masyarakat (Jones et al., 2016). Fungsi ini krusial dalam menciptakan lingkungan stabil bagi pembangunan ekonomi dan sosial, sekaligus menjaga kepercayaan publik terhadap institusi negara (Satibi, 2023).

5) Stabilisator politik dan sosial

Dengan menjaga kesinambungan pemerintahan meskipun terjadi perubahan kepemimpinan (Dharmika & Subanda, 2023). Stabilitas merupakan keniscayaan demi menjamin berjalannya fungsi-fungsi dasar negara tanpa terganggu gejolak politik, menjaga kepercayaan masyarakat terhadap sistem pemerintahan (Damsar, 2012). Fungsi ini juga mencakup

adaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi, memastikan bahwa kerangka kerja administratif tetap relevan dan responsif terhadap tuntutan zaman. Selain itu, birokrasi efektif juga berperan mengantisipasi dan merespons krisis, baik bersifat alamiah maupun buatan manusia, melalui koordinasi antarlembaga dan mobilisasi sumber daya secara cepat dan tepat.

2. Teori-Teori Birokrasi

Teori-teori terpenting mengenai birokrasi bisa diuraikan secara ringkas dan padat sebagai berikut:

a. Teori Birokrasi Klasik Max Weber

Max Weber memperkenalkan konsep birokrasi sebagai bentuk organisasi rasional-legal ideal; yang dicirikan oleh struktur hierarkis, aturan formal yang tertulis, impersonalitas, spesialisasi tugas, dan promosi berdasarkan meritokrasi. Meskipun demikian, Weber juga menyadari potensi "kandang besi" birokrasi, di mana aturan kaku dapat membatasi kebebasan individu dan inovasi (Burke, 2011). Weber berpendapat bahwa rasionalitas formal yang mendominasi sistem birokrasi, dengan penekanannya pada efisiensi, kalkulabilitas, dan prediktabilitas, dapat berujung hilangnya makna, misteri, ataupun spiritualitas dalam kehidupan manusia (Jones et al., 2016).

Lebih lanjut, Weber mengidentifikasi tiga tipe dominasi dalam masyarakat (tradisional, karismatik, dan rasional-legal) dengan birokrasi menjadi manifestasi dari dominasi rasional-legal, yang didasarkan pada kepercayaan terhadap legalitas aturan maupun hak otoritas untuk mengeluarkan perintah (Wirawan, 2015).

b. Teori Birokrasi Edward C. Page

Edward C. Page mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada struktur birokrasi kondusif, artinya meskipun sumber daya tersedia dan

pelaksana memiliki keinginan, kebijakan tidak akan efektif tanpa dukungan struktur (Rahmadani & Agustina, 2024). Page menekankan pentingnya birokrasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan, serta kapabel dalam mengartikulasikan kebutuhan implementasi kebijakan ke dalam operasionalnya sehari-hari. Analisis Page memberikan penekanan bahwa struktur birokrasi kaku akan menghambat proses adaptasi dan responsivitas, yang esensial kala menghadapi dinamika kebijakan publik modern (Kurnia et al., 2022).

Page tak lalai menyoroti bagaimana birokrasi yang terlalu terpaku pada prosedur berpotensi mengabaikan substansi maupun tujuan utama kebijakan, sehingga mengurangi efektivitasnya dalam pelayanan publik (Burke, 2011).

c. Teori Agensi

Teori agensi membahas hubungan antara prinsipal (misalnya, pemerintah atau publik) dan agen (birokrasi) yang ditugaskan untuk melaksanakan tugas atas nama prinsipal, sering kali dengan asumsi adanya asimetri informasi ataupun potensi konflik kepentingan (Haryanto et al., 2012). Dalam konteks birokrasi, pemerintah atau masyarakat bertindak sebagai prinsipal; sedangkan birokrat ialah agen yang bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan dan menyediakan layanan publik (Wirawan, 2015).

Potensi masalah muncul ketika birokrat sebagai agen memiliki informasi lebih banyak atau agenda pribadi yang berbeda dari prinsipal, sehingga menimbulkan risiko penyimpangan maupun ketidakefisienan (Yolles, 2018). Itulah sebabnya, teori agensi menekankan pentingnya mekanisme pengawasan, insentif, dan akuntabilitas guna menyelaraskan kepentingan agen dengan prinsipal (Wirawan, 2015).

d. Teori Pilihan Rasional

Berpendapat bahwa birokrat, seperti aktor ekonomi lainnya, bertindak berdasarkan kepentingan pribadi untuk

memaksimalkan anggaran, kekuasaan, atau status mereka, daripada semata-mata melayani kepentingan publik (Kurhayadi, 2023). Teori pilihan publik menyoroti bahwa dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan, individu di birokrasi cenderung memaksimalkan keuntungan personal dan meminimalkan biaya, sehingga dapat mengorbankan nilai-nilai seperti efisiensi atau akuntabilitas (Haryanto et al., 2012).

Kritik terhadap teori pilihan publik muncul karena dianggap mengabaikan motivasi nonmoneter yang mendorong birokrat, misalnya etos kerja, pelayanan publik, atau kepuasan intrinsik dari pekerjaan sarat makna (Haryanto et al., 2012).

e. Teori *Stewardship*

Teori *stewardship* berasumsi bahwa birokrat atau manajer memiliki motivasi intrinsik untuk bertindak demi kepentingan terbaik prinsipal atau organisasi (Trangbæk, 2021). Teori *stewardship* mengedepankan gagasan betapa individu termotivasi oleh kebutuhan akan pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, yang selaras dengan tujuan organisasi, bukan sekadar kepentingan pribadi.

Dalam konteks birokrasi publik, teori *stewardship* menunjukkan bahwa birokrat kerap didorong oleh keinginan memberikan pelayanan terbaik serta berkontribusi pada kesejahteraan publik, bahkan tanpa insentif eksternal eksplisit (Pedersen, 2015). Tentunya, mesti dibangun lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kepercayaan, dan kepuasan intrinsik, guna mengoptimalkan kinerja dan komitmen para birokrat (Pedersen, 2015).

B. Birokrasi dan Pelayanan Publik

1. Kualitas Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh birokrasi merupakan manifestasi kehadiran negara yang paling dirasakan langsung oleh

masyarakat, sehingga kualitasnya sering kali menjadi tolok ukur utama evaluasi kinerja pemerintah (Marom, 2015). Tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik mencerminkan efektivitas birokrasi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan warga negara secara adil dan merata (Sukmana et al., 2022). Namun, realitas empiris menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan signifikan, misalnya prosedur yang berbelit-belit, lambat, serta biaya tak transparan, sehingga menimbulkan ketidakpastian maupun kelelahan bagi masyarakat kala mengaksesnya (Mahsyar, 2011). Fenomena dimaksud menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah, sekaligus mendorong pencarian jalan pintas menyalahi prosedur demi memperoleh layanan (Abror & Khuljana, 2022) (Supawanhar et al., 2024).

Tak ayal, pemerintah perlu gigih mencari solusi inovatif dalam memulihkan kepercayaan publik serta meningkatkan kinerja birokrasi, terutama melalui reformasi berkelanjutan yang berfokus pada perbaikan perilaku birokrat dan keterampilan kerja pegawai dalam memberikan pelayanan (Usnaidi & Purnama, 2022).

Kualitas pelayanan publik dapat diukur melalui berbagai dimensi komprehensif, mencakup aspek-aspek esensial yang mempengaruhi persepsi dan kepuasan penerima layanan (Usnaidi & Purnama, 2022). Dimensi tersebut ialah:

a. *Reliability*

Yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan secara konsisten dan akurat, misalnya janji waktu penyelesaian dokumen harus selalu ditepati (Sujendra & Sihaloho, 2021). Konsistensi akan membangun kepercayaan publik terhadap lembaga penyedia layanan (Damsar, 2012).

b. *Responsiveness*

Merujuk pada kesediaan serta kecepatan aparat birokrasi dalam membantu dan memberikan layanan yang tanggap terhadap

kebutuhan masyarakat, seperti tanggapan cepat terhadap keluhan atau permintaan informasi (Hulu et al., 2020).

c. *Assurance*

Yakni pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan para pegawai untuk menimbulkan kepercayaan serta keyakinan pada penerima layanan. Contohnya, staf yang kompeten dan ramah akan lebih dipercaya oleh masyarakat (Burke, 2011).

d. *Empathy*

Yang berarti perhatian pribadi, mudah diakses, dan penuh pengertian yang diberikan kepada pelanggan (Miftahul & Meirinawati, 2022). Aspek empati krusial demi menciptakan pengalaman positif bagi masyarakat, sebab pelayanan yang personal dan penuh pengertian dapat meningkatkan persepsi terhadap kualitas layanan (Szydowski et al., 2024).

e. *Tangibles*

Meliputi penampilan fisik fasilitas, peralatan, personel, dan materi komunikasi yang digunakan dalam penyediaan layanan, yang mana kebersihan maupun kerapian kantor pelayanan merupakan salah satu contohnya (Rivai et al., 2022). Pentingnya dimensi ini terletak pada kemampuannya membentuk kesan awal serta memperkuat citra profesional lembaga pelayanan publik (Szydowski et al., 2024).

Kelima dimensi di atas saling terkait dan secara kolektif membentuk evaluasi holistik masyarakat terhadap mutu pelayanan yang mereka terima. Walaupun begitu, terdapat tantangan dalam implementasi kelima dimensi ini, terutama dalam konteks birokrasi yang masih dibebani oleh struktur hierarkis maupun budaya kerja yang belum sepenuhnya berorientasi kepuasan pelanggan (Haryanto et al., 2012) (Tawai et al., 2023). Oleh karenanya, diperlukan upaya sistematis dan berkelanjutan guna mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam setiap aspek operasional birokrasi, sehingga tercipta pelayanan publik yang benar-benar berkualitas dan berpusat pada masyarakat (Aini & Safitri, 2022). Peningkatan kualitas tak hanya memerlukan reformasi

kebijakan, melainkan transformasi mendalam pada tingkat budaya organisasi serta etika individual para aparatur sipil negara.

2. Budaya dan Etika Pelayanan Publik

Budaya organisasi dalam birokrasi, meliputi norma, nilai, dan praktik yang diterima secara kolektif, memiliki peran fundamental dalam membentuk sikap dan perilaku aparatur sipil negara saat berinteraksi dengan masyarakat (Sukmana et al., 2022). Budaya pelayanan positif akan mendorong pegawai untuk senantiasa mengedepankan kebutuhan publik, berinovasi dalam memberikan solusi, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai prioritas utama (Haryanto et al., 2012). Sebaliknya, budaya yang cenderung birokratis dan terpaku pada prosedur bisa menghambat responsivitas serta efektivitas pelayanan (Rivai et al., 2022). Maka, transformasi budaya organisasi menjadi esensial guna menggeser paradigma dari sekadar menjalankan prosedur menjadi melayani dengan hati, guna mencapai pelayanan publik unggulan (Pirastyo et al., 2021).

Secara konkret, nilai-nilai budaya dalam pelayanan publik unggulan ialah:

a. Aksesibilitas

Yaitu memastikan bahwa layanan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat tanpa terkecuali, termasuk kelompok rentan dan berkebutuhan khusus (Dewi, 2016). Ini mencakup penyediaan fasilitas fisik adaptif dan akses informasi yang mudah dipahami (Sukmana et al., 2022).

b. Integritas

Yang mengacu pada kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil oleh birokrat, sehingga esensial untuk membangun kepercayaan publik (Fauzi et al., 2022). Integritas tidak hanya mencegah praktik korupsi, melainkan memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur pelayanan dijalankan secara adil dan konsisten (Saputra & Nugroho, 2021).

c. Kolaborasi

Melibatkan semangat kerja sama antarunit dalam birokrasi maupun dengan pihak eksternal, termasuk masyarakat sipil, guna mencapai solusi yang inovatif serta komprehensif dalam penyediaan layanan publik (Parlina et al., 2023). Keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pemangku kepentingan dapat memperkaya perspektif maupun meningkatkan relevansi layanan dengan kebutuhan aktual masyarakat.

d. Orientasi Hasil

Yakni fokus pada pencapaian luaran terukur serta memberikan dampak positif nyata bagi masyarakat, bukan sekadar memenuhi prosedur administrasi (Satibi, 2023). Pengukuran kinerja berbasis hasil akan mendorong birokrasi untuk lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan beradaptasi secara proaktif.

e. Inovasi

Yang mendorong birokrat untuk secara kontinu mencari cara-cara baru dan lebih baik dalam memberikan pelayanan, termasuk pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi demi efisiensi serta peningkatan jangkauan layanan (Sukmana et al., 2022). Inovasi tidak hanya mencakup adaptasi teknologi baru, tetapi juga perbaikan berkelanjutan pada proses kerja dan strategi pelayanan guna menekan biaya, mempersingkat waktu, serta mengurangi beban birokrasi, yang pada akhirnya akan menumbuhkan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah (Nahrudin & Suardi, 2021).

f. Keberlanjutan

Menekankan pentingnya pelayanan publik yang tidak hanya responsif terhadap kebutuhan saat ini, melainkan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan generasi mendatang (Majgaard, 2014). Nilai tersebut menekankan pentingnya perencanaan strategis ataupun penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab agar layanan publik dapat terus dinikmati secara optimal di masa depan.

Prinsip-prinsip etika berfungsi sebagai landasan moral yang membimbing perilaku aparatur sipil negara dalam setiap interaksi dan pengambilan keputusan, memastikan bahwa pelayanan yang diberikan tidak hanya efisien, namun juga berlandaskan nilai-nilai luhur kemanusiaan (Idris et al., 2015). Penerapan etika sangat krusial guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance* (Fauzi et al., 2022). Berbagai prinsip etika pelayanan publik ialah:

1) Profesionalisme

Menuntut aparatur sipil negara agar melaksanakan tugas sesuai standar kompetensi, keahlian, serta tanggung jawab yang melekat pada jabatannya, termasuk dalam memberikan pelayanan yang objektif dan bebas dari kepentingan pribadi atau golongan (Budiman et al., 2022). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa profesionalisme mencakup seperangkat pengetahuan sistematis, orientasi pada kepentingan umum, pengawasan perilaku melalui kode etik, serta sistem penghargaan yang memadai (Sukmana et al., 2022). Profesionalisme juga menghendaki adanya peningkatan kapasitas diri secara berkelanjutan agar pelayanan yang diberikan senantiasa relevan dengan perkembangan zaman maupun kebutuhan masyarakat (Prihati et al., 2016).

2) Akuntabilitas

Menekankan pentingnya pertanggungjawaban atas setiap tindakan serta keputusan yang diambil oleh birokrat, baik kepada atasan maupun publik (Haryanto et al., 2012). Akuntabilitas tidak hanya berarti transparansi dalam penggunaan anggaran dan pengambilan kebijakan, melainkan menuntut kesediaan menerima konsekuensi atas hasil kerja, baik positif maupun negatif (Maani, 2010).

3) Transparansi

Mensyaratkan keterbukaan informasi mengenai proses, prosedur, dan hasil pelayanan kepada publik, sehingga dapat diakses secara mudah serta dimengerti oleh masyarakat (Pratiwi & Ningsih, 2023). Prinsip ini sangat vital untuk mencegah praktik korupsi dan

meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Achmad, 2016). Keterbukaan mencakup biaya, persyaratan, waktu yang dibutuhkan, serta prosedur pelayanan publik agar mudah diakses oleh masyarakat, sehingga mendorong partisipasi dan akuntabilitas pemerintah (Syam et al., 2021).

4) Keadilan

Yaitu perlakuan yang setara tanpa diskriminasi berdasarkan suku, agama, ras, golongan, atau status sosial dalam pemberian layanan publik, selaras prinsip-prinsip hak asasi manusia maupun kesetaraan warga negara (Sukmana et al., 2022). Prinsip keadilan juga mengimplikasikan adanya mekanisme pengaduan efektif serta penegakan hukum imparisial guna memastikan setiap warga negara memperoleh haknya secara adil (Damsar, 2012). Prinsip keadilan menegaskan bahwa setiap individu memiliki hak sama untuk mendapatkan pelayanan publik tanpa hambatan, sesuai ketentuan yang berlaku (Sukmana et al., 2022).

5) Partisipasi

Melibatkan masyarakat dalam perumusan kebijakan, perbaikan layanan, serta pengawasan kinerja birokrasi, sehingga pelayanan yang diberikan benar-benar sesuai kebutuhan dan aspirasi publik (Irawan, 2024). Melalui partisipasi aktif, masyarakat tidak hanya menjadi objek layanan, melainkan subjek yang turut menentukan arah dan kualitas pelayanan publik (Sukmana et al., 2022). Pendekatan partisipasi berupaya mengintegrasikan perspektif publik ke dalam desain dan implementasi layanan, sekaligus mendorong rasa kepemilikan kolektif terhadap sistem pemerintahan responsif dan inklusif (Miftahul & Meirinawati, 2022).

6) Responsivitas

Artinya, birokrasi harus tanggap dan cepat dalam menanggapi kebutuhan, keluhan, serta masukan dari masyarakat, mencerminkan kemampuan adaptif untuk beroperasi dalam

lingkungan dinamis (Setiyawati & Doktoralina, 2019). Penerapan prinsip responsivitas membutuhkan fleksibilitas organisasi dan kesediaan melakukan penyesuaian kebijakan atau prosedur secara cepat guna memenuhi ekspektasi publik yang terus berkembang (Prafitri, 2023). Itulah sebabnya, responsivitas menuntut adanya saluran komunikasi efektif ataupun mekanisme umpan balik terstruktur guna menyerap aspirasi masyarakat secara berkelanjutan (Lionandiva & Triandi, 2022) (Febriananingsih, 2012).

7) Integritas

Mengharuskan birokrat untuk memegang teguh nilai-nilai kejujuran, moralitas, dan etika tinggi, bebas dari korupsi dan penyalahgunaan wewenang dalam menjalankan tugas publik (Indah et al., 2020). Integritas menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sebab tanpa integritas, segala upaya reformasi birokrasi akan kehilangan maknanya dan rentan terhadap penyimpangan (Lionandiva & Triandi, 2022). Birokrasi yang berintegritas mampu meminimalkan peluang terjadinya praktik *free rider* atau pencarian keuntungan pribadi, yang kerap menghambat efisiensi dan kualitas pelayanan publik (Haryanto et al., 2012).

C. Inovasi Pelayanan Publik Era Digital

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu pesat telah mengantarkan pada era digital; sebuah periode di mana interaksi sosial, ekonomi, dan pemerintahan bertransformasi secara fundamental (Muliawaty & Framesthi, 2020). Fenomena ini tidak hanya mengubah cara individu berkomunikasi, melainkan merevolusi ekspektasi masyarakat terhadap kualitas dan aksesibilitas layanan publik. Itulah sebabnya, sektor publik perlu didorong agar terus beradaptasi dengan mengadopsi inovasi digital demi mewujudkan pelayanan lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan warga negara (Eprilianto, 2022). Transformasi tak cuma menghendaki penguasaan teknologi, tetapi juga perubahan mendasar

pola pikir birokrasi agar selaras tuntutan transparansi maupun partisipasi publik yang semakin tinggi (Haryanto et al., 2012).

Kualitas pelayanan publik dalam lanskap digital menjadi krusial karena secara langsung mempengaruhi tingkat kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap pemerintah (Arifin et al., 2025). Di era ini, ekspektasi publik terhadap kecepatan, akurasi, maupun aksesibilitas layanan telah meningkat secara signifikan, menuntut pemerintah supaya tiada henti berinovasi secara berkelanjutan dalam penyediaan layanan (Pratama et al., 2024).

Inovasi sering kali diwujudkan melalui pengembangan aplikasi berbasis *e-government* yang memungkinkan masyarakat mengakses berbagai layanan publik secara daring, seperti aplikasi Sampurasun di Purwakarta (Sellfia et al., 2022). Aplikasi tersebut merupakan contoh bagaimana teknologi digital dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan interaksi antara pemerintah daerah dan warganya, sekaligus menyediakan informasi dan layanan secara lebih personal dan adaptif. Selain itu, ada juga pemanfaatan platform media sosial, seperti akun X @sapawarga_jabar, yang aktif menyebarkan informasi publik mengenai pembayaran pajak kendaraan, ketenagakerjaan, kesehatan, dan pembangunan infrastruktur daerah; menandakan potensi besar media digital dalam memperluas jangkauan layanan serta meningkatkan partisipasi warga (Michel & Sutan, 2023).

Inovasi tentunya tidak hanya mengoptimalkan peluang teknologi demi peningkatan kualitas interaksi dan penyediaan informasi, melainkan secara signifikan memperkuat transparansi maupun akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan (Elizamiharti & Nelfira, 2023) (Michel & Sutan, 2023). Untuk itu, pemerintah dituntut tak sekadar mengadopsi teknologi digital, tetapi giat memastikan bahwa implementasinya dilakukan secara strategis guna mencapai tujuan peningkatan kualitas layanan dan tata kelola lebih baik (Michel & Sutan, 2023). Optimalisasi teknologi harus pula disertai pengembangan sumber daya manusia di sektor pemerintahan agar

memiliki kompetensi teknologi informasi dan komunikasi memadai (Hakim et al., 2022).

Pergeseran ke ranah digital menuntut perubahan fundamental dalam budaya birokrasi, di mana nilai-nilai seperti responsivitas, keterbukaan, dan akuntabilitas menjadi semakin esensial (Sujendra & Sihalo, 2021). Transisi mengharuskan pula adanya adaptasi signifikan dalam pola pikir dan perilaku aparatur sipil negara, dari pendekatan yang berpusat pada prosedur internal menjadi berorientasi kebutuhan dan kepuasan masyarakat (Setiawan et al., 2021). Ini melibatkan penanaman etos kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan proaktif dalam merespons dinamika permintaan layanan di era digital.

Dalam konteks pelayanan publik digital, etika digital menjadi pedoman krusial guna menjamin integritas, privasi, dan keamanan data publik, sekaligus mencegah penyalahgunaan informasi serta praktik diskriminatif. Hal ini mencakup kepatuhan terhadap prinsip-prinsip perlindungan data pribadi serta memastikan bahwa setiap interaksi digital yang dilakukan oleh aparatur pemerintah selaras standar moral dan hukum berlaku. Penerapan etika digital juga menghendaki adanya sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan bagi seluruh jajaran birokrasi agar memahami nuansa serta implikasi etis dari setiap tindakan digital yang mereka lakukan (Latupeirissa et al., 2024).

Pentingnya etika digital terefleksi pula dari semakin kompleksnya tantangan keamanan siber dan perlindungan data pribadi, yang menuntut aparatur supaya tidak hanya cakap teknologi, melainkan bertanggung jawab secara etis dalam pengelolaan informasi publik (Man & Manaf, 2023). Oleh karenanya, kebijakan komprehensif mengenai etika digital dan keamanan siber menjadi esensial demi terpeliharanya kepercayaan publik serta terjaganya kredibilitas institusi pemerintah dalam lingkungan digital yang semakin kompleks (Ballegaard et al., 2025) (Latupeirissa et al., 2024).

Pembentukan regulasi nan adaptif dan proaktif terhadap perkembangan teknologi juga menjadi keniscayaan untuk membingkai praktik pelayanan publik digital agar tetap berada dalam koridor etika dan hukum (Parlina et al., 2023).

Tanpa kerangka kerja etika tegas, risiko distorsi dan disfungsi dalam pelayanan publik akan meningkat, sehingga merusak kepercayaan publik serta mengancam efisiensi administratif (Haryanto et al., 2012). Memperkuat etika pemerintahan tak ayal keniscayaan bagi setiap aparat pemerintah demi merealisasikan pelayanan prima, di mana nilai-nilai etis mutlak diaktualisasikan di segenap interaksi dengan masyarakat (Afrijal et al., 2023).

Selain itu, pemerintah hendaknya sigap menciptakan kerangka kerja standardisasi yang komprehensif, guna memastikan konsistensi dan keunggulan dalam semua aspek layanan publik digital. Ini mencakup pengembangan protokol interoperabilitas yang memungkinkan sistem berbeda untuk berkomunikasi dengan lancar, sekaligus penetapan metrik kinerja jelas bagi evaluasi berkelanjutan (Lubis et al., 2024). Standardisasi demikian tidak hanya akan memfasilitasi integrasi berbagai layanan, namun juga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi kompleksitas bagi pengguna akhir, sehingga mendorong peningkatan kualitas layanan secara menyeluruh (Sukmana et al., 2022).

Penerapan standar internasional, seperti ISO 27001 untuk manajemen keamanan informasi, tepat pula diadopsi demi memperkuat kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah (Berger, 2015). Adopsi standar semacam itu tidak hanya menunjukkan komitmen terhadap praktik terbaik global, melainkan turut membantu membangun fondasi kokoh untuk perlindungan data dan integritas sistem informasi (Lubis et al., 2024) (Jin, 2024). Langkah ini esensial guna menjaga kepercayaan masyarakat serta memastikan keberlanjutan layanan publik yang aman dan andal di tengah terus berkembangnya ancaman siber (Anjarbati & Pribadi, 2022).

Harmonisasi standar tak kalah pentingnya demi memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan digunakan oleh berbagai instansi pemerintah memiliki format konsisten, memfasilitasi pertukaran informasi secara efisien, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Dengan demikian, standardisasi memungkinkan penciptaan ekosistem layanan publik digital yang terintegrasi, transparan, dan akuntabel, agar berujung meningkatnya kualitas pelayanan kepada masyarakat (Abror & Khuljana, 2022). Standardisasi yang efektif pastinya membutuhkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat sipil dan sektor swasta, guna memastikan bahwa standar yang ditetapkan relevan serta bisa diterima secara luas (Holidin, 2020).

BAB 2
SEJARAH DAN
|PERKEMBANGAN REFORMASI
BIROKRASI DI INDONESIA

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan perjalanan panjang yang dimulai dari era pasca-reformasi 1998, sebagai respons terhadap tuntutan masyarakat untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel. Sebelum tahun 1998, birokrasi Indonesia dicirikan oleh sentralisasi kekuasaan, hirarki yang kaku, serta dominasi praktik KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) yang merugikan publik. Krisis multidimensi tahun 1997-1998 menjadi katalisator yang mempercepat gelombang tuntutan perubahan, memaksa pemerintah untuk merombak sistem yang sudah usang dan tidak efisien.

Perubahan mendasar ini diwujudkan melalui serangkaian kebijakan dan program yang terstruktur dalam beberapa tahapan. Tahap awal, yang dimulai pasca-1998, berfokus pada pembentukan payung hukum dan landasan kebijakan untuk memberantas KKN serta menanamkan prinsip-prinsip *good governance*. Hal ini ditandai dengan lahirnya undang-undang anti-korupsi yang menjadi tonggak awal reformasi. Selanjutnya, pada era 2000-an, reformasi birokrasi memasuki tahap peletakan fondasi strategis melalui pembentukan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*, yang mengarahkan perbaikan secara sistematis di delapan area perubahan.

Pada periode 2014-2019, pemerintah meningkatkan fokus pada **implementasi dan penguatan reformasi**, dengan program unggulan seperti **Zona Integritas (ZI)** dan **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**. Program-program ini dirancang untuk mendorong instansi pemerintah untuk secara nyata mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Tahap ini menekankan pentingnya perubahan *mindset* dan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) agar birokrasi lebih berorientasi pada hasil dan pelayanan publik.

Memasuki periode 2020-2024, **transformasi digital** menjadi pilar utama reformasi birokrasi, seiring dengan percepatan teknologi dan tuntutan masyarakat akan layanan yang lebih cepat dan efisien. Fokus

utama pada tahap ini adalah implementasi **Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)**, yang bertujuan mengintegrasikan seluruh layanan pemerintah ke dalam satu platform digital. Namun, keberhasilan tahap ini sangat bergantung pada kemampuan pemerintah untuk mengatasi tantangannya.

A. Titik Awal Perubahan (Pra-Reformasi dan Inisiasi)

1. Kondisi Awal: Gambaran Birokrasi Sebelum 1998

Sebelum tahun 1998, birokrasi di Indonesia dikenal sangat **sentralistik, hierarkis, dan sarat akan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN)**. Kekuasaan terpusat di tangan eksekutif, khususnya di bawah kepemimpinan Presiden Soeharto, yang membuat **pemerintahan berjalan kurang transparan dan akuntabel**. Hal ini menciptakan lingkungan di mana pejabat publik memiliki kekuasaan yang besar tanpa pengawasan yang memadai, sehingga penyalahgunaan wewenang menjadi hal yang lumrah. Sistem ini, yang kerap disebut "Orde Baru," lebih mengutamakan stabilitas politik daripada partisipasi masyarakat, menyebabkan birokrasi menjadi lamban, tidak responsif, dan cenderung melayani kepentingan elite politik, bukan masyarakat umum (Mietzner, 2013).

Kondisi ini diperparah oleh **krisis multidimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1997-1998**, dimulai dari krisis finansial Asia yang kemudian merembet menjadi krisis ekonomi, sosial, dan politik. Harga-harga melambung tinggi, pengangguran meningkat drastis, dan ketidakpuasan publik memuncak. Krisis ini membuka mata masyarakat akan **kelemahan fundamental dalam sistem pemerintahan yang korup dan tidak efisien** (Tiwon, 2000). Kondisi ini menjadi pemicu utama yang mempercepat tuntutan untuk perubahan besar-besaran, yang kemudian dikenal sebagai Gerakan Reformasi.

Gelombang protes mahasiswa dan masyarakat secara massal menuntut reformasi total di segala bidang, termasuk birokrasi.

Mereka melihat bahwa **birokrasi yang korup dan tidak efisien adalah akar dari berbagai masalah negara**, dan perubahan fundamental tidak akan terjadi tanpa reformasi birokrasi. Tekanan publik ini berhasil menumbangkan rezim Orde Baru dan membuka jalan bagi era baru yang berjanji untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan melayani rakyat. Dengan demikian, krisis multidimensi bukan hanya sekadar peristiwa ekonomi, melainkan katalisator yang memaksa Indonesia untuk memulai perjalanan panjang menuju reformasi (Aspinall & van Klinken, 2011).

2. Tuntutan Reformasi: Gelombang Tuntutan Masyarakat Pasca-Reformasi

Gelombang tuntutan masyarakat pasca-reformasi sangat kuat dan terfokus pada **pembentukan tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance***. Konsep ini mencakup prinsip-prinsip **transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum**. Masyarakat menuntut agar pemerintah tidak lagi berjalan secara tertutup dan sentralistik, melainkan harus terbuka dan bisa dipertanggungjawabkan kepada publik (UNDP, 1997). Tuntutan ini muncul dari kesadaran bahwa **pemerintahan yang bersih dan berwibawa adalah prasyarat utama untuk pembangunan yang berkelanjutan** dan keadilan sosial.

Tuntutan reformasi birokrasi juga mencakup upaya untuk **memberantas KKN secara tuntas**. Masyarakat, yang telah lama menderita akibat praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme di segala tingkatan, mendesak pemerintah untuk mengambil langkah-langkah konkret dan tegas (Pemerintah Indonesia, 1999). Pemberantasan KKN dianggap sebagai langkah awal yang krusial untuk **mengembalikan kepercayaan publik** terhadap pemerintah dan memastikan bahwa sumber daya negara digunakan untuk kesejahteraan rakyat, bukan untuk memperkaya segelintir elite.

Selain itu, gelombang tuntutan ini juga mendorong **desentralisasi kekuasaan dan peningkatan partisipasi publik**. Masyarakat menuntut agar birokrasi tidak lagi hanya melayani pusat, melainkan

juga lebih responsif terhadap kebutuhan lokal. Hal ini bertujuan untuk menciptakan **elayanan publik yang lebih efektif dan efisien** serta memberikan ruang bagi masyarakat untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, tuntutan *good governance* menjadi fondasi ideologis bagi reformasi birokrasi di Indonesia, yang berupaya mengubah wajah pemerintahan dari sistem otoriter menjadi sistem yang lebih demokratis dan melayani (UNDP, 1997).

3. Payung Hukum Awal: Pembentukan Peraturan Perundang-undangan

Sebagai respons terhadap tuntutan reformasi, pemerintah segera mengambil langkah-langkah legislatif untuk menyediakan payung hukum bagi perubahan. Salah satu tonggak penting adalah **pembentukan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme**. Undang-undang ini merupakan **perwujudan komitmen awal pemerintah** untuk memberantas KKN dan meletakkan dasar hukum bagi reformasi birokrasi (Dewan Perwakilan Rakyat, 1999). Undang-undang ini menegaskan bahwa setiap penyelenggara negara harus bebas dari praktik KKN dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

Undang-Undang No. 28/1999 ini menjadi landasan hukum yang **memungkinkan penuntutan terhadap pejabat yang terindikasi melakukan KKN** dan menjadi pilar awal bagi pembentukan lembaga-lembaga anti-korupsi. Keberadaannya menandai pergeseran paradigma dari sistem yang toleran terhadap korupsi menjadi sistem yang secara hukum menentang praktik tersebut. Selain itu, undang-undang ini juga menyoroti pentingnya **pelaporan kekayaan penyelenggara negara** sebagai salah satu upaya pencegahan korupsi, yang kemudian menjadi instrumen penting dalam reformasi (Dewan Perwakilan Rakyat, 1999).

Pemberlakuan undang-undang ini juga diikuti dengan **berbagai peraturan dan kebijakan pendukung lainnya** yang dirancang untuk memperkuat tata kelola pemerintahan. Langkah-langkah ini

menunjukkan keseriusan pemerintah dalam menanggapi tuntutan publik dan menyediakan kerangka kerja yang solid untuk memulai proses reformasi. Dengan adanya payung hukum ini, **reformasi birokrasi tidak lagi hanya sebatas wacana politik**, melainkan memiliki dasar yang kuat untuk diimplementasikan secara sistematis dan berkelanjutan (Dewan Perwakilan Rakyat, 1999).

B. Tahap Awal dan Peletakan Fondasi (2000-an)

1. Pembentukan Grand Design

Reformasi birokrasi di Indonesia pada era 2000-an memasuki babak baru dengan adanya upaya sistematis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan efektif. Salah satu tonggak penting pada periode ini adalah lahirnya **Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025**. Dokumen ini menjadi peta jalan (roadmap) yang komprehensif, memberikan arah, target, dan tahapan yang jelas untuk pelaksanaan reformasi di seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah. Kehadiran Grand Design ini menandai pergeseran dari upaya yang bersifat parsial menjadi gerakan nasional yang terstruktur dan terukur (KemenPAN-RB, 2010).

Sebelum adanya Grand Design, berbagai inisiatif reformasi birokrasi sudah dilakukan, namun seringkali berjalan secara sporadis dan belum terintegrasi. Perpres 81/2010 mengintegrasikan seluruh inisiatif tersebut ke dalam satu kerangka kerja yang solid, memetakan secara detail apa yang harus dicapai dalam jangka panjang. Peta jalan ini tidak hanya berfokus pada perbaikan struktural, tetapi juga mengedepankan perubahan budaya dan sumber daya manusia. Dengan demikian, Grand Design ini berfungsi sebagai fondasi strategis yang memandu langkah-langkah reformasi di setiap lini pemerintahan, memastikan setiap upaya saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Grand Design Reformasi Birokrasi ini menjadi landasan hukum yang kuat dan memberikan legitimasi bagi setiap instansi pemerintah untuk menjalankan program-program perubahan. Dokumen ini menjadi acuan utama bagi para pemangku kepentingan, dari pimpinan instansi hingga pelaksana di lapangan, untuk menyelaraskan visi dan misi reformasi. Dengan adanya peta jalan ini, evaluasi dan monitoring pelaksanaan reformasi dapat dilakukan secara lebih terarah, memungkinkan perbaikan berkelanjutan demi tercapainya birokrasi kelas dunia yang profesional dan berintegritas (KemenPAN-RB, 2015).

2. Area Perubahan

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menetapkan delapan area perubahan utama yang menjadi fokus perbaikan di seluruh instansi pemerintah. Area-area ini mencakup spektrum yang luas, mulai dari perbaikan sistem hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kedelapan area tersebut adalah: **manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik** (KemenPAN-RB, 2010). Setiap area memiliki tujuan spesifik yang saling berkaitan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Fokus pada delapan area perubahan ini menunjukkan pendekatan yang holistik dalam merombak birokrasi. Sebagai contoh, perbaikan pada **penataan tata laksana** bertujuan untuk menyederhanakan prosedur kerja dan meningkatkan efisiensi, sementara **penguatan pengawasan** berupaya meminimalkan praktik korupsi dan penyimpangan. Implementasi perubahan pada setiap area ini dilakukan secara bertahap dan terintegrasi, di mana kemajuan di satu area diharapkan dapat mendorong perbaikan di area lainnya. Kerangka kerja yang jelas ini memungkinkan setiap instansi untuk mengidentifikasi kelemahan dan merancang program perbaikan yang

sesuai dengan kondisi masing-masing (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Penerapan delapan area perubahan ini tidak hanya sebatas penyesuaian administratif, tetapi juga menuntut komitmen yang kuat dari seluruh elemen birokrasi. Misalnya, **manajemen perubahan** menjadi kunci untuk memastikan bahwa program-program reformasi dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif oleh seluruh pegawai. Kesuksesan pada setiap area ini diukur melalui indikator-indikator kinerja yang spesifik, memungkinkan pemantauan yang objektif terhadap progres reformasi. Dengan fokus yang terstruktur, pemerintah dapat melangkah maju secara sistematis untuk membangun birokrasi yang lebih responsif dan berorientasi pada hasil (KemenPAN-RB, 2015).

3. Fokus: Mengubah Pola Pikir dan Budaya Kerja ASN

Tantangan terbesar pada tahap awal reformasi birokrasi bukanlah sekadar perbaikan sistem atau regulasi, melainkan upaya mendalam untuk **mengubah pola pikir dan budaya kerja Aparatur Sipil Negara (ASN)**. Sejak lama, birokrasi di Indonesia kerap diidentikkan dengan budaya kerja yang hirarkis, kaku, dan kurang berorientasi pada pelayanan publik. Oleh karena itu, salah satu fokus utama dari Grand Design adalah mentransformasi mindset ASN dari sekadar pelaksana tugas menjadi agen perubahan yang inovatif dan profesional (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Upaya mengubah budaya kerja ini melibatkan berbagai program, seperti sosialisasi, pelatihan, dan penegakan kode etik. Tujuannya adalah untuk menanamkan nilai-nilai dasar birokrasi, yaitu integritas, profesionalisme, akuntabilitas, dan sinergi. Pergeseran pola pikir ini sangat krusial karena tanpa perubahan internal pada diri ASN, sistem dan regulasi yang baru akan sulit diimplementasikan secara efektif. Misalnya, program pelayanan publik yang terdigitalisasi tidak akan berjalan optimal jika pelaksana di lapangan tidak memiliki kemauan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan teknologi baru (KemenPAN-RB, 2010).

Transformasi budaya ini merupakan proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen jangka panjang. Kesadaran bahwa ASN adalah pelayan masyarakat dan bukan penguasa menjadi inti dari perubahan ini. Dengan menempatkan pelayanan publik sebagai prioritas utama, diharapkan birokrasi dapat menjadi lebih responsif, transparan, dan dapat dipercaya oleh masyarakat. Keberhasilan dalam mengubah mindset dan budaya kerja ASN menjadi indikator penting dalam menilai kematangan reformasi birokrasi secara keseluruhan (KemenPAN-RB, 2015).

C. Tahap Pengembangan dan Penguatan (2014-2019)

1. Road Map Reformasi Birokrasi: Detail Implementasi dan Evaluasi

Pada periode 2014-2019, pemerintah Indonesia melanjutkan **Road Map Reformasi Birokrasi** dengan fokus pada **tahap pengembangan dan penguatan**. Tahap ini bertujuan untuk mempercepat implementasi reformasi yang telah dimulai pada periode sebelumnya, dengan sasaran utama menciptakan birokrasi yang lebih efektif, efisien, dan melayani. Fokus utama periode ini adalah **percepatan dan penguatan** dari delapan area perubahan reformasi birokrasi, termasuk penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan perubahan pola pikir serta budaya kerja. Implementasi di periode ini lebih terstruktur dan terukur, dengan target yang lebih ambisius untuk mencapai hasil yang nyata di lapangan, tidak hanya sekadar pada tataran kebijakan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2015).

Evaluasi terhadap implementasi Road Map Reformasi Birokrasi pada periode ini menunjukkan adanya kemajuan signifikan, meskipun masih dihadapkan pada berbagai tantangan. **Indeks Reformasi**

Birokrasi Nasional mengalami peningkatan, yang mencerminkan komitmen pemerintah dalam mendorong perubahan. Beberapa kementerian dan lembaga berhasil menunjukkan perbaikan yang nyata dalam hal efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan publik. Namun, evaluasi juga menyoroti adanya disparitas antar instansi, di mana beberapa instansi masih lamban dalam mengimplementasikan reformasi. Tantangan utama yang dihadapi adalah resistensi terhadap perubahan dari sebagian aparatur sipil negara (ASN) serta kurangnya **konsistensi dan keberlanjutan** program di beberapa daerah (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Pencapaian yang menonjol pada tahap ini adalah **integrasi sistem elektronik** dalam berbagai proses birokrasi, yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan mengurangi praktik korupsi. Misalnya, penerapan sistem **e-budgeting, e-planning, dan e-procurement** secara bertahap di berbagai instansi. Adanya sistem ini tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga meminimalkan interaksi langsung yang berpotensi menimbulkan celah korupsi. Meskipun demikian, evaluasi juga menunjukkan perlunya penguatan infrastruktur teknologi dan peningkatan kapasitas SDM untuk mengelola sistem-sistem tersebut agar implementasinya dapat berjalan optimal dan merata di seluruh wilayah Indonesia (Tim Nasional Percepatan Reformasi Birokrasi, 2017).

2. Program Unggulan

a. Zona Integritas (ZI): Konsep dan Implementasi Menuju WBK dan WBBM

Zona Integritas (ZI) merupakan program unggulan reformasi birokrasi yang berfokus pada **pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik**. Konsep ZI adalah menciptakan **miniatur reformasi birokrasi** di unit-unit kerja yang memiliki risiko tinggi praktik korupsi dan memiliki fungsi pelayanan publik langsung. Dengan mendeklarasikan diri sebagai ZI, sebuah unit kerja berkomitmen untuk menerapkan enam area perubahan secara menyeluruh, yaitu manajemen perubahan,

penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2014).

Implementasi ZI diwujudkan melalui dua tahapan, yaitu **Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)** dan **Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)**. Instansi yang berhasil meraih predikat WBK dinilai telah berhasil menciptakan lingkungan yang bebas dari praktik korupsi dan nepotisme, dengan sistem yang transparan dan akuntabel. Selanjutnya, untuk meraih predikat WBBM, instansi tersebut harus mampu menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih prima, cepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penetapan predikat ini dilakukan melalui evaluasi ketat oleh tim penilai nasional, yang melibatkan survei integritas eksternal dan internal untuk mengukur persepsi publik dan pegawai (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2016).

Dengan adanya ZI, terjadi pergeseran paradigma dari sekadar kepatuhan administrasi menjadi **perbaikan kinerja nyata**. Banyak instansi yang berlomba-lomba untuk meraih predikat WBK/WBBM karena dianggap sebagai bukti nyata komitmen terhadap reformasi birokrasi. Keberhasilan program ini terbukti mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah. Hal ini mendorong inovasi pelayanan publik yang berorientasi pada kemudahan dan kecepatan, seperti **pelayanan satu pintu** atau penggunaan aplikasi berbasis digital untuk memangkas birokrasi yang berbelit-belit (Komisi Pemberantasan Korupsi, 2019).

b. Penguatan Akuntabilitas Kinerja: Penerapan Sistem Evaluasi Kinerja (SAKIP)

Penguatan Akuntabilitas Kinerja menjadi pilar penting dalam reformasi birokrasi periode 2014-2019. Program ini berfokus pada implementasi **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)** secara lebih terintegrasi. SAKIP adalah

sistem yang dirancang untuk memastikan bahwa setiap instansi pemerintah bertanggung jawab atas hasil yang telah dicapai sesuai dengan anggaran yang telah dialokasikan. Dengan SAKIP, setiap program dan kegiatan yang dijalankan harus memiliki **indikator kinerja yang jelas** dan terukur, serta berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan strategis nasional (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2017).

Penerapan SAKIP mendorong instansi pemerintah untuk **merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan** kinerjanya secara terstruktur dan transparan. Setiap instansi diwajibkan menyusun **Perjanjian Kinerja** yang berisi target-target yang harus dicapai dalam satu tahun. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk memantau sejauh mana target-target tersebut telah tercapai. Hasil evaluasi SAKIP ini tidak hanya menjadi laporan formal, tetapi juga digunakan sebagai dasar untuk alokasi anggaran dan pemberian **tunjangan kinerja** kepada pegawai, sehingga akuntabilitas kinerja memiliki dampak langsung pada kesejahteraan pegawai (Lembaga Administrasi Negara, 2016).

Meskipun penerapan SAKIP telah menunjukkan hasil positif, terdapat beberapa tantangan yang masih harus diatasi. Salah satu tantangan terbesar adalah **perubahan pola pikir** dari sekadar "menggunakan anggaran" menjadi "mencapai hasil". Banyak instansi yang masih fokus pada penyerapan anggaran tanpa memperhatikan **dampak atau output** dari program yang dijalankan. Selain itu, diperlukan penguatan kapasitas SDM dalam menyusun indikator kinerja yang tepat dan melakukan evaluasi yang objektif agar SAKIP tidak hanya menjadi sekadar formalitas, tetapi benar-benar menjadi alat manajemen kinerja yang efektif (Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, 2018).

3. Keberhasilan dan Tantangan

Salah satu studi kasus keberhasilan yang menonjol adalah **Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta**. Instansi ini berhasil meraih predikat WBK dan WBBM berkat komitmen kuat pimpinan

dan seluruh jajarannya untuk **memberantas pungutan liar (pungli)** dan meningkatkan kualitas pelayanan. Inovasi yang dilakukan antara lain adalah penerapan sistem antrean daring, layanan paspor ekspres, dan digitalisasi dokumen, yang secara signifikan memangkas waktu tunggu dan meminimalkan interaksi langsung yang berpotensi korupsi. Keberhasilan ini tidak hanya diakui secara nasional, tetapi juga meningkatkan citra Indonesia di mata internasional (Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, 2018).

Meskipun demikian, ada banyak instansi yang masih menghadapi **hambatan signifikan** dalam meraih predikat WBK/WBBM. Salah satu hambatan utama adalah **resistensi internal** dari pegawai yang merasa nyaman dengan status quo. Mereka cenderung menolak perubahan karena merasa tidak yakin atau takut kehilangan "zona nyaman" mereka. Selain itu, **kurangnya dukungan pimpinan** juga menjadi faktor krusial. Tanpa komitmen dan keteladanan dari pimpinan, program ZI sulit diimplementasikan secara efektif karena tidak ada dorongan yang kuat dari atas (Ombudsman Republik Indonesia, 2019).

Tantangan lain yang sering muncul adalah **keterbatasan sumber daya**, baik anggaran maupun sumber daya manusia. Beberapa instansi, terutama di daerah, kesulitan untuk mengalokasikan dana yang cukup untuk perbaikan sarana dan prasarana pelayanan. Selain itu, kurangnya pelatihan dan kompetensi bagi pegawai dalam mengelola sistem baru juga menjadi kendala. Oleh karena itu, diperlukan **strategi yang terintegrasi** antara pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan bahwa program reformasi birokrasi dapat berjalan secara merata dan berkelanjutan di seluruh wilayah Indonesia (Badan Kepegawaian Negara, 2017).

D. Tahap Transformasi Digital (2020-sekarang)

Transformasi digital dalam pemerintahan Indonesia pada periode 2020-2024 berfokus pada modernisasi birokrasi dan pelayanan

publik melalui teknologi. Inisiatif utama mencakup penyederhanaan struktur birokrasi, penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan mengatasi tantangan baru seperti keamanan siber dan kesiapan sumber daya manusia (SDM). Tujuannya adalah menciptakan birokrasi yang lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

1. Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024

Pemerintah Indonesia menyusun **Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024** untuk mewujudkan birokrasi yang lebih bersih, kapabel, dan memberikan pelayanan publik prima. Salah satu fokus utamanya adalah simplifikasi birokrasi yang bertujuan merampingkan alur kerja yang panjang dan berbelit. Ini dilakukan dengan mengurangi lapisan-lapisan jabatan struktural dan menyederhanakan proses pengambilan keputusan, sehingga birokrasi menjadi lebih lincah dan efektif dalam melayani masyarakat (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020).

Simplifikasi birokrasi juga mencakup penyederhanaan struktur organisasi, di mana unit-unit kerja yang tumpang tindih atau tidak efisien digabungkan atau dihilangkan. Langkah ini bertujuan untuk menghilangkan "kotak-kotak" birokrasi yang sering menjadi penghambat koordinasi dan kolaborasi antar instansi. Dengan struktur yang lebih ramping, diharapkan komunikasi dan sinergi antarlembaga pemerintah dapat meningkat, mempercepat respons terhadap berbagai isu dan kebutuhan publik (Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020).

Lebih lanjut, penyetaraan jabatan fungsional menjadi bagian penting dari road map ini. Tujuannya adalah mengalihkan fokus dari jabatan struktural ke jabatan fungsional yang berorientasi pada keahlian dan kompetensi. Dengan begitu, Aparatur Sipil Negara (ASN) didorong untuk mengembangkan spesialisasi dan profesionalisme di bidangnya masing-masing, bukan hanya mengejar jenjang karir manajerial. Hal ini diharapkan dapat

meningkatkan kualitas kinerja ASN dan mendorong inovasi di setiap lini pemerintahan (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020).

2. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah pilar utama dari transformasi digital pemerintah. Konsepnya adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menyelenggarakan pemerintahan secara lebih efisien, transparan, dan akuntabel. SPBE berupaya mengintegrasikan berbagai layanan digital pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, ke dalam satu ekosistem yang terpadu. Ini memungkinkan pertukaran data yang lancar antarlembaga dan menghilangkan silo-silo informasi yang selama ini sering menghambat pelayanan publik (Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018).

Integrasi layanan digital dalam SPBE juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional pemerintah. Proses-proses birokrasi yang semula manual dan berbasis kertas kini diotomatisasi melalui sistem elektronik. Hal ini tidak hanya mengurangi biaya administrasi dan waktu pelayanan, tetapi juga meminimalkan potensi korupsi dan pungutan liar. Selain itu, dengan sistem yang terintegrasi, masyarakat dapat mengakses berbagai layanan publik hanya melalui satu portal, seperti data kependudukan, perizinan, hingga layanan kesehatan (Simpan-SPBE Badung, 2024).

Aspek transparansi menjadi kunci penting dalam konsep SPBE. Melalui platform digital, informasi publik dapat diakses dengan lebih mudah dan cepat oleh masyarakat. Mulai dari anggaran pemerintah, kebijakan, hingga kinerja instansi, semuanya bisa dipantau secara *real-time*. Partisipasi publik juga didorong melalui platform digital, yang memungkinkan masyarakat menyampaikan aspirasi atau masukan kepada pemerintah, menciptakan tata kelola yang lebih terbuka dan partisipatif (Wijaya, & Saleh., 2025).

Penerapan SPBE telah terlihat di berbagai instansi, menunjukkan kemajuan signifikan dalam layanan digital. Di tingkat kementerian, salah satu contohnya adalah **Kementerian Keuangan** yang telah mengimplementasikan sistem keuangan negara berbasis elektronik. Sistem ini mengintegrasikan seluruh proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pelaporan keuangan kementerian dan lembaga, sehingga meminimalisasi risiko penyimpangan dan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana negara (BPK Sulawesi Selatan, 2020).

Pada tingkat pemerintah daerah, **Pemerintah Kota Banjarmasin** merupakan salah satu contoh penerapan SPBE yang berhasil dengan Indeks SPBE yang terus meningkat. Pemerintah Kota Banjarmasin telah mengembangkan berbagai aplikasi lokal, seperti aplikasi untuk pelayanan perizinan, administrasi kependudukan, hingga aplikasi untuk pengaduan masyarakat. Hal ini tidak hanya mempermudah warga dalam mengurus berbagai keperluan, tetapi juga meningkatkan efisiensi kerja ASN di lingkungan pemerintah kota tersebut (Pemerintah Kota Banjarmasin, 2025).

Studi kasus lain dapat dilihat di **Pemerintah Provinsi Lampung**, di mana evaluasi SPBE menunjukkan adanya peningkatan dalam beberapa indikator, termasuk layanan publik berbasis elektronik. Meski masih ada tantangan dalam sosialisasi ke masyarakat, penerapan SPBE telah membantu provinsi ini dalam mendigitalisasi proses internal dan menyediakan layanan yang lebih cepat, seperti perizinan dan layanan administrasi kependudukan secara *online*. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi dapat meningkatkan kinerja birokrasi secara signifikan, meskipun butuh waktu dan upaya untuk mengatasi kendala yang ada (Review-Unes, 2024).

3. Tantangan Baru

Transformasi digital birokrasi tidak datang tanpa tantangan yang kompleks. Tantangan pertama adalah **adaptasi teknologi**, di mana instansi pemerintah harus terus-menerus mengikuti

perkembangan teknologi yang sangat cepat. Hal ini membutuhkan investasi besar, tidak hanya pada infrastruktur dan perangkat keras, tetapi juga pada perangkat lunak dan sistem yang selalu diperbarui. Selain itu, ada risiko ketidaksesuaian antara sistem lama (*legacy system*) dengan teknologi baru, yang memerlukan upaya integrasi yang rumit dan sering kali mahal (Mekari, 2024).

Tantangan kedua yang sangat krusial adalah **keamanan data**. Dengan semakin banyaknya data sensitif yang disimpan dan dipertukarkan secara digital, risiko serangan siber, kebocoran data, dan penyalahgunaan informasi menjadi sangat tinggi. Pemerintah harus membangun sistem keamanan siber yang kuat, termasuk enkripsi data, *firewall*, dan prosedur audit keamanan yang ketat. Kesadaran dan pelatihan bagi ASN tentang pentingnya keamanan siber juga menjadi faktor penting untuk mencegah celah keamanan yang disebabkan oleh kelalaian manusia (MyCarrier, 2025).

Terakhir, namun tidak kalah penting, adalah **kesiapan SDM**. Kesenjangan digital seringkali menjadi penghambat utama, di mana tidak semua ASN memiliki literasi digital yang memadai untuk mengoperasikan sistem baru. Resistensi terhadap perubahan dari kebiasaan kerja manual juga sering terjadi. Oleh karena itu, diperlukan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berkesinambungan untuk meningkatkan keterampilan digital ASN, memastikan mereka mampu beradaptasi dan memaksimalkan potensi teknologi untuk pelayanan publik yang lebih baik (ResearchGate, 2024).

BAB 3

**PRINSIP-PRINSIP GOOD
GOVERNANCE DALAM
REFORMASI BIROKRASI**

Birokrasi, dalam konsepsi klasiknya, merupakan sebuah mesin organisasi yang dirancang untuk mencapai efisiensi dan prediktabilitas melalui struktur hierarkis, aturan yang ketat, dan impersonalitas. Namun, seiring dengan kompleksitas tantangan zaman, wajah birokrasi yang kaku dan berorientasi pada prosedur semata sering kali justru menjadi penghambat kemajuan. Publik modern, yang semakin terdidik dan terhubung secara digital, menuntut pelayanan yang tidak lagi hanya sekadar mengikuti aturan, melainkan juga responsif, cepat, transparan, dan adil. Fenomena ini melahirkan sebuah diskursus global mengenai urgensi transformasi fundamental dalam tubuh administrasi negara, sebuah proses yang di Indonesia dikenal luas dengan istilah reformasi birokrasi.

Konteks Indonesia memberikan lanskap yang sangat relevan bagi pembahasan ini. Sejak bergulirnya era Reformasi pada tahun 1998, agenda untuk merombak birokrasi warisan Orde Baru yang sentralistik, koruptif, dan berjarak dari rakyat menjadi sebuah keniscayaan. Pemerintah telah meluncurkan berbagai kebijakan, mulai dari penyusunan *Grand Design* Reformasi Birokrasi hingga penetapan area-area perubahan yang spesifik, dengan tujuan akhir mewujudkan tata kelola pemerintahan kelas dunia. Meskipun berbagai kemajuan telah dicapai, tantangan seperti praktik korupsi, tumpang tindih regulasi, rendahnya kualitas sumber daya manusia aparatur, dan budaya kerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada pelayanan masih menjadi pekerjaan rumah yang besar. Keberhasilan reformasi birokrasi tidak cukup hanya diukur dari perubahan regulasi atau struktur kelembagaan semata, melainkan harus menyentuh esensi dari cara negara mengelola urusan publik.

Di tengah pencarian model ideal untuk transformasi ini, paradigma *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik hadir sebagai kerangka kerja konseptual dan praktis. *Good governance* melampaui pengertian *government* (pemerintah) yang terbatas pada institusi eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Ia mencakup keseluruhan mekanisme, proses, dan relasi antara negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan

kebijakan publik. Dengan demikian, *good governance* menawarkan sebuah pendekatan holistik yang menempatkan partisipasi, supremasi hukum, transparansi, dan akuntabilitas sebagai pilar utama dalam penyelenggaraan pemerintahan (Prasojo & Rudita, 2017). Paradigma ini menjadi kompas yang mengarahkan agar reformasi birokrasi tidak terjebak menjadi sekadar perubahan administratif, tetapi sungguh-sungguh menjadi sebuah gerakan untuk membangun kepercayaan publik dan menghasilkan kebijakan yang berpihak pada kepentingan rakyat.

Bab ini bertujuan untuk mengupas secara mendalam keterkaitan simbiosis antara prinsip-prinsip *good governance* dan pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya dalam konteks Indonesia. Pembahasan akan dimulai dengan membedah hakikat dan prinsip-prinsip fundamental *good governance* sebagai landasan teoretis. Selanjutnya, bab ini akan mengulas arah dan kebijakan reformasi birokrasi yang ditempuh oleh pemerintah Indonesia, mengidentifikasi tujuan, sasaran, serta tantangan yang dihadapi. Puncak dari analisis dalam bab ini adalah pada titik temu antara kedua konsep tersebut, yaitu bagaimana setiap prinsip *good governance* diimplementasikan secara konkret dalam berbagai area perubahan reformasi birokrasi, yang akan diilustrasikan melalui contoh dan studi kasus nyata. Dengan demikian, pembaca diharapkan dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai mengapa *good governance* bukan hanya sebuah jargon, melainkan prasyarat mutlak bagi keberhasilan reformasi birokrasi yang transformatif dan berkelanjutan.

A. Hakikat dan Prinsip Fundamental Good Governance

Untuk dapat mengaplikasikan sebuah konsep secara efektif, pemahaman yang mendalam mengenai definisi, ruang lingkup, dan elemen-elemen dasarnya menjadi langkah awal yang krusial. Demikian pula halnya dengan *good governance*. Istilah ini telah menjadi sangat populer dalam wacana administrasi publik dan

pembangunan selama beberapa dekade terakhir, namun sering kali maknanya disederhanakan atau bahkan disalahpahami. Sub-bab ini akan mengurai hakikat *good governance*, mulai dari definisi konseptualnya, perbedaannya dengan konsep tradisional pemerintahan, hingga pilar-pilar yang menyokongnya.

1. Definisi dan Konsep Kunci Good Governance

Akar kata **governance** berkaitan dengan proses perumusan dan penerapan keputusan. Maknanya menjadi lebih spesifik dengan tambahan kata 'baik' (*good*), yang mensyaratkan pemenuhan standar-standar normatif. Salah satu definisi yang menjadi acuan utama dirumuskan oleh UNDP (1997), yang memandang **good governance** sebagai penggunaan wewenang kenegaraan—baik politik, ekonomi, maupun administratif—untuk mengelola negara di seluruh tingkatan. Kerangka kerja ini diwujudkan melalui institusi, proses, dan mekanisme yang memungkinkan warga dan kelompok masyarakat untuk memperjuangkan kepentingannya, menjalankan hak hukumnya, menunaikan kewajibannya, dan mencari jalan tengah atas perbedaan pandangan. Dengan demikian, definisi UNDP ini secara eksplisit menonjolkan aspek proses dan institusi yang melibatkan partisipasi publik.

Dengan penekanan yang berbeda, Bank Dunia menawarkan perspektif yang memprioritaskan **unsur manajerial dan prediktabilitas** dalam tata kelola. Lembaga ini mendefinisikan *governance* sebagai cara kekuasaan negara dieksekusi untuk mengelola sumber daya sosial dan ekonominya demi pembangunan. Sebuah tata kelola dianggap baik (*good governance*) jika dicirikan oleh adanya birokrasi yang profesional, partisipasi masyarakat sipil yang aktif, serta proses kebijakan yang terbuka dan terprediksi (World Bank, 1992). Pada intinya, kendati terdapat perbedaan aksentuasi, pandangan ini bertemu dengan definisi lainnya pada satu pemahaman esensial: *good governance* adalah soal **pengerahan wewenang publik yang bertanggung jawab, non-diskriminatif, dan berorientasi pada kesejahteraan umum**. Penting untuk menarik garis pemisah yang jelas antara

konsep '*government*' dan '*governance*'. *Government* merujuk pada entitas atau lembaga formal yang memiliki wewenang untuk membuat dan menegakkan hukum di suatu wilayah; ia adalah aktor utama. Sebaliknya, *governance* adalah sebuah proses atau sistem interaksi yang lebih luas. Jika *government* adalah "aktornya", maka *governance* adalah "panggung dan keseluruhan lakonnya". Pergeseran paradigma dari *government* ke *governance* menandakan pengakuan bahwa pemerintah bukanlah satu-satunya aktor yang menentukan arah kebijakan publik. Keberhasilan pembangunan dan pelayanan publik di era modern sangat bergantung pada sinergi dan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan (Mardiasmo, 2018).

Dalam paradigma *governance*, pemerintah bertransformasi dari penyedia tunggal (*sole provider*) menjadi fasilitator atau pengatur (*enabler*). Peran ini menuntut pemerintah untuk mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi partisipasi aktor-aktor lain. Oleh karena itu, *governance* secara inheren melibatkan tiga pilar utama yang saling berinteraksi, yaitu negara (*state*), sektor swasta (*private sector*), dan masyarakat sipil (*civil society*).

Pertama, **negara** atau pemerintah (*state*) Sebagai pilar utama, negara atau pemerintah (*state*) bertugas **menjamin stabilitas dan keadilan** dalam ranah politik serta hukum. Tugas ini mencakup penyediaan layanan publik fundamental seperti infrastruktur, penegakan hukum, dan perlindungan HAM, yang tidak dapat disediakan secara efisien oleh pasar. Untuk memenuhi prinsip *good governance*, Dwiyanto (2021) menekankan bahwa pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut wajib bersifat transparan, dapat dipertanggungjawabkan, dan bebas dari korupsi.

Kedua, **sektor swasta** (*private sector*) berperan sebagai mesin pencipta lapangan kerja, pendapatan, dan inovasi. Kontribusi sektor swasta tidak hanya terbatas pada kegiatan ekonomi, tetapi juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* - CSR) dan kepatuhan terhadap regulasi yang

ada. Iklim investasi yang sehat, yang didukung oleh kepastian hukum dan birokrasi yang efisien, adalah manifestasi dari *governance* yang baik dan akan mendorong sektor swasta untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal (Osborne, 2010).

Ketiga, **masyarakat sipil** (*civil society*) mencakup berbagai entitas non-pemerintah dan nirlaba, seperti organisasi kemasyarakatan (ormas), lembaga swadaya masyarakat (LSM), organisasi keagamaan, kelompok akademisi, dan media. Peran mereka sangat krusial dalam menyuarakan aspirasi kelompok-kelompok marginal, melakukan pengawasan sosial (*social control*) terhadap kinerja pemerintah dan swasta, serta memobilisasi partisipasi publik dalam proses pembangunan. Masyarakat sipil yang kuat dan independen adalah salah satu indikator utama dari demokrasi yang sehat dan *governance* yang partisipatif.

Interaksi yang seimbang dan dinamis antara ketiga pilar inilah yang akan membentuk sebuah sistem tata kelola yang baik. Ketika salah satu pilar terlalu dominan atau justru lemah, maka sistem *governance* akan menjadi timpang dan tidak efektif. Misalnya, negara yang terlalu dominan tanpa kontrol dari masyarakat sipil dapat mengarah pada otoritarianisme, sementara sektor swasta yang terlalu kuat tanpa regulasi yang memadai dari negara dapat menciptakan eksploitasi dan ketidaksetaraan. Dengan demikian, *good governance* adalah tentang menciptakan keseimbangan dan kemitraan yang konstruktif di antara ketiga pilar tersebut untuk mencapai tujuan bersama, yaitu kesejahteraan masyarakat.

2. Penjelasan Mendalam Prinsip-Prinsip Good Governance

Setelah memahami kerangka konseptual *good governance* yang ditopang oleh tiga pilar utama, pembahasan selanjutnya akan berfokus pada elemen-elemen normatif yang menjadi jantung dari tata kelola yang baik. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk menilai kualitas proses penyelenggaraan pemerintahan dan interaksi antar pemangku kepentingan. Berbagai lembaga internasional telah merumuskan serangkaian prinsip ini, namun

salah satu yang paling komprehensif dan luas diadopsi adalah kerangka yang dikembangkan oleh UNDP. Delapan prinsip tersebut saling terkait dan memperkuat satu sama lain, membentuk sebuah ekosistem tata kelola yang ideal.

Partisipasi (*Participation*) Prinsip ini menegaskan bahwa setiap warga negara, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki hak suara dan kebebasan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga perwakilan yang sah. Partisipasi tidak hanya dimaknai sebagai kehadiran fisik dalam forum-forum publik, tetapi juga mencakup jaminan atas kebebasan berserikat, berpendapat, dan akses terhadap informasi. Partisipasi yang bermakna mensyaratkan bahwa masukan dari publik benar-benar dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan. Tanpa partisipasi aktif dari masyarakat, kebijakan yang dihasilkan berisiko menjadi elitis, tidak relevan dengan kebutuhan riil, dan rentan terhadap penolakan saat diimplementasikan (Fung & Wright, 2003). Di tingkat praktis, partisipasi dapat diwujudkan melalui mekanisme seperti musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) yang inklusif, jajak pendapat, forum konsultasi publik, dan penyediaan kanal-kanal pengaduan yang mudah diakses.

Aturan Hukum (*Rule of Law*) Prinsip ini menuntut adanya kerangka hukum yang adil, ditegakkan tanpa pandang bulu, dan melindungi hak-hak setiap individu, terutama kelompok minoritas dan rentan. Supremasi hukum berarti tidak ada seorang pun yang berada di atas hukum (*no one is above the law*), baik pejabat pemerintah maupun warga negara biasa. Hal ini mencakup independensi lembaga peradilan, profesionalisme aparat penegak hukum, dan peraturan perundang-undangan yang jelas, konsisten, serta tidak diskriminatif. *Rule of law* adalah fondasi bagi terciptanya kepastian, prediktabilitas, dan kepercayaan dalam masyarakat. Tanpa penegakan hukum yang kuat, prinsip-prinsip *good governance* lainnya seperti akuntabilitas dan transparansi

akan kehilangan maknanya dan praktik korupsi akan merajalela (Hadiz, 2010).

Prinsip transparansi dimaknai sebagai keterbukaan pemerintah atas seluruh kebijakan dan tindakan yang diambilnya. Hal ini mensyaratkan bahwa informasi yang menyangkut kepentingan publik wajib tersedia untuk diakses secara bebas oleh siapa pun yang memerlukannya, serta harus dipresentasikan dengan cara yang mudah dipahami. Ruang lingkupnya meliputi keterbukaan dalam **manajemen keuangan negara, mekanisme pengadaan barang dan jasa, rekrutmen aparatur, hingga data-data kinerja pemerintah**. Ketersediaan informasi publik menjadi cara yang manjur untuk mencegah praktik koruptif dan penyalahgunaan wewenang, sebab setiap aktivitas pejabat dapat dipantau oleh warga negara **(Bauhr & Grimes, 2014)**. Implementasi praktis dari prinsip ini terlihat pada pemberlakuan **UU KIP** dan pengembangan portal *open data* oleh pemerintah.

Daya Tanggap (*Responsiveness*) Prinsip daya tanggap menuntut institusi dan proses pemerintahan untuk berupaya melayani semua pemangku kepentingan dalam jangka waktu yang wajar dan memadai. Birokrasi yang responsif adalah birokrasi yang mampu memahami dan menjawab kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat. Ini bukan hanya tentang kecepatan memberikan layanan, tetapi juga tentang kualitas dan empati dalam pelayanan tersebut. Untuk menjadi responsif, sebuah institusi harus memiliki mekanisme untuk menyerap aspirasi dan keluhan publik, serta memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan layanannya berdasarkan umpan balik tersebut. Survei kepuasan masyarakat dan sistem pengelolaan pengaduan yang efektif adalah instrumen penting untuk mengukur dan meningkatkan daya tanggap birokrasi.

Berorientasi Konsensus (*Consensus Orientation*) Dalam masyarakat yang majemuk dengan berbagai kepentingan yang berbeda, bahkan seringkali bertentangan, *good governance*

meniscayakan adanya proses mediasi untuk mencapai kesepakatan atau konsensus yang paling menguntungkan bagi kepentingan komunitas yang lebih luas. Orientasi pada konsensus tidak berarti semua pihak harus selalu setuju seratus persen, melainkan ada upaya sungguh-sungguh untuk mendengarkan semua sudut pandang dan mencari jalan tengah yang dapat diterima oleh mayoritas, tanpa mengorbankan kepentingan fundamental kelompok minoritas. Proses ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat, dialog yang terbuka, dan pemahaman mendalam mengenai konteks historis dan budaya masyarakat setempat. Pendekatan ini memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan memiliki legitimasi yang kuat dan dukungan yang luas dari publik.

Keadilan dan Inklusivitas (*Equity and Inclusiveness*)

Kesejahteraan suatu masyarakat sangat bergantung pada jaminan bahwa semua anggotanya merasa memiliki andil di dalamnya dan tidak terpinggirkan. Prinsip keadilan dan inklusivitas memastikan bahwa semua kelompok, terutama yang paling rentan seperti masyarakat miskin, penyandang disabilitas, perempuan, dan kelompok minoritas lainnya, memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi dalam pembangunan dan menikmati hasilnya. Kebijakan publik harus dirancang dengan perspektif afirmatif untuk mengatasi ketidaksetaraan struktural dan memberikan jaring pengaman sosial bagi mereka yang membutuhkan. Dengan demikian, *good governance* bertujuan untuk mengurangi kesenjangan dan membangun kohesi sosial yang kuat.

Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*)

Prinsip ini berkaitan langsung dengan kinerja birokrasi dan pengelolaan sumber daya publik. Efektivitas berarti bahwa institusi publik mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam kebijakan. Sementara itu, efisiensi berarti pencapaian tujuan tersebut dilakukan dengan menggunakan sumber daya (anggaran, waktu, sumber daya manusia) yang seminimal mungkin. Tata kelola yang baik menuntut pemerintah untuk tidak hanya

menghasilkan *output* (misalnya, membangun jalan), tetapi juga mencapai *outcome* (misalnya, meningkatkan konektivitas ekonomi) yang berdampak positif bagi masyarakat. Penerapan manajemen kinerja, evaluasi kebijakan berbasis bukti, dan inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik adalah kunci untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi.

Prinsip akuntabilitas adalah kewajiban bagi setiap pengambil keputusan—baik di pemerintahan, korporasi, maupun organisasi sipil—untuk dapat menjelaskan dan menjawab segala konsekuensi dari tindakan dan kebijakan mereka kepada publik atau stakeholder. Akuntabilitas ini memiliki beberapa dimensi: vertikal (antar tingkatan dalam organisasi), horizontal (antar lembaga yang setara), dan yang paling esensial, publik (dari negara kepada rakyat). Untuk memastikan hal ini berjalan, diperlukan berbagai mekanisme seperti audit independen, sistem peradilan yang efektif, pengawasan legislatif dan media, serta pelaporan kinerja secara berkala. Prinsip ini dianggap sebagai pilar pamungkas karena, seperti dinyatakan Bovens (2007), tanpa adanya pertanggungjawaban, kekuasaan akan sangat rentan untuk disalahgunakan

Prinsip-prinsip yang telah diuraikan bukanlah sekadar konsep abstrak, melainkan telah diwujudkan dalam berbagai praktik tata kelola di seluruh dunia. Salah satu contoh paling menonjol dalam penerapan **prinsip transparansi** adalah gerakan *Open Government Partnership* (OGP), sebuah inisiatif multilateral yang diluncurkan pada tahun 2011. Negara-negara anggota OGP, termasuk Indonesia, berkomitmen untuk membuat pemerintahan mereka lebih terbuka, akuntabel, dan responsif terhadap warga negara. Melalui OGP, pemerintah didorong untuk mempublikasikan data anggaran, informasi kontrak pengadaan, dan data publik lainnya dalam format yang dapat diakses dan digunakan kembali oleh publik. Inisiatif seperti portal data.go.id di Indonesia adalah manifestasi dari komitmen ini, yang memungkinkan jurnalis, akademisi, dan masyarakat sipil untuk

menganalisis dan mengawasi kinerja pemerintah berdasarkan data yang sahih (Harrison & Sayogo, 2014).

Sebaliknya, kegagalan tata kelola sering kali berakar pada lemahnya **prinsip aturan hukum (*rule of law*)**. Di banyak negara berkembang, tantangan utama bukanlah ketiadaan hukum, melainkan ketidakmampuan atau keengganan untuk menegakkannya secara konsisten dan adil. Ketika hukum dapat dinegosiasikan dan aparat penegak hukum mudah terpengaruh oleh kekuatan politik atau ekonomi, kepastian hukum runtuh. Hal ini menciptakan iklim yang subur bagi korupsi, menghambat investasi jangka panjang, dan merusak kepercayaan publik terhadap institusi negara. Krisis ekonomi yang dipicu oleh skandal korupsi berskala besar atau pelanggaran hak asasi manusia yang tidak dihukum adalah contoh nyata bagaimana rapuhnya *rule of law* dapat berakibat fatal bagi stabilitas dan pembangunan suatu bangsa. Kegagalan ini menggarisbawahi bahwa reformasi hukum harus melampaui perubahan teks undang-undang dan menyentuh reformasi kelembagaan dan budaya di sektor peradilan dan penegakan hukum.

B. Membedah Arah dan Kebijakan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Setelah memahami pilar dan prinsip *good governance* sebagai kerangka ideal, langkah selanjutnya adalah membumikan konsep tersebut dalam konteks spesifik Indonesia. Upaya perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia terlembagakan secara formal dalam sebuah gerakan nasional yang disebut Reformasi Birokrasi (RB). Gerakan ini bukanlah sekadar proyek temporer, melainkan sebuah proses transformasi jangka panjang yang dirancang untuk mengubah secara fundamental cara kerja, budaya, dan struktur birokrasi pemerintah. Sub-bab ini akan membedah perjalanan, landasan, tujuan, dan tantangan dari agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia.

1. Sejarah dan Landasan Yuridis Reformasi Birokrasi

Jejak historis birokrasi Indonesia sarat dengan kompleksitas dan tantangan. Pada era Orde Baru, birokrasi dibangun dengan model Weberian yang hierarkis dan rasional, namun dalam praktiknya sarat dengan nuansa patrimonialisme dan politisasi. Birokrasi menjadi alat kekuasaan yang efektif untuk menjaga stabilitas politik, namun di sisi lain menciptakan jarak dengan masyarakat, menjadi sumber inefisiensi, dan rentan terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Miftah Thoha (2015) menggarisbawahi bagaimana birokrasi pada masa itu lebih berfungsi sebagai instrumen untuk melayani kepentingan penguasa (*ruler-driven bureaucracy*) ketimbang sebagai abdi masyarakat (*public servant*). Kultur inilah yang kemudian menjadi sasaran utama dari tuntutan reformasi yang mengemuka pasca 1998.

Momentum Reformasi 1998 menjadi titik balik yang membuka jalan bagi upaya penataan ulang birokrasi secara sistematis. Kesadaran akan pentingnya birokrasi yang profesional, netral, dan berorientasi pada pelayanan publik mendorong pemerintah untuk meletakkan fondasi kebijakan yang lebih kokoh. Salah satu tonggak kebijakan awal yang signifikan adalah ditetapkannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dokumen ini menjadi peta jalan (*roadmap*) strategis yang memandu pelaksanaan RB di seluruh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. *Grand Design* ini menetapkan visi, misi, sasaran, dan area-area perubahan yang harus dijalankan secara bertahap dan terukur selama periode 15 tahun.

2. Tujuan, Sasaran, dan Area Perubahan

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menetapkan sebuah visi besar, yaitu "Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia". Visi ini kemudian diterjemahkan ke dalam tiga sasaran utama yang ingin dicapai pada tahun 2025, yang saling terkait satu sama lain.

- a. **Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel:** Sasaran ini berfokus pada upaya pemberantasan KKN dan peningkatan akuntabilitas kinerja. Indikator keberhasilannya antara lain adalah meningkatnya Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia dan tercapainya predikat Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk laporan keuangan pemerintah.
- b. **Birokrasi yang Kapabel:** Sasaran ini menargetkan peningkatan kapasitas dan profesionalisme birokrasi. Ini diukur melalui indikator seperti peningkatan kualitas kelembagaan, kompetensi ASN, dan efektivitas pengambilan kebijakan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*).
- c. **Pelayanan Publik yang Prima:** Sasaran ini merupakan muara dari dua sasaran sebelumnya. Tujuannya adalah agar masyarakat merasakan secara langsung dampak positif dari reformasi birokrasi melalui pelayanan yang cepat, mudah, terjangkau, dan berkualitas. Indikatornya adalah peningkatan indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan publik.

Untuk mencapai ketiga sasaran tersebut, pemerintah mengidentifikasi **delapan area perubahan** yang menjadi fokus intervensi. Kedelapan area ini mencakup hampir seluruh aspek manajerial dan organisasional dalam birokrasi, yaitu:

- **Manajemen Perubahan:** Bertujuan untuk membangun pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja.
- **Penataan Peraturan Perundang-undangan:** Berfokus pada deregulasi dan debirokratisasi, yaitu menata ulang regulasi yang tumpang tindih, tidak relevan, dan menghambat pelayanan serta investasi.
- **Penataan dan Penguatan Organisasi:** Mendorong terwujudnya organisasi pemerintah yang tepat fungsi, tepat ukuran (*right-sizing*), dan efisien.

- **Penataan Tatalaksana:** Bertujuan untuk menyederhanakan proses bisnis (*business process*) dan menerapkan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) atau *e-government* untuk meningkatkan efisiensi.
- **Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur:** Mengimplementasikan sistem merit secara konsisten dalam seluruh siklus manajemen ASN, mulai dari rekrutmen hingga pensiun.
- **Penguatan Akuntabilitas:** Meningkatkan kapasitas pemerintah dalam mempertanggungjawabkan kinerjanya melalui implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).
- **Penguatan Pengawasan:** Meningkatkan efektivitas pengawasan internal dan eksternal untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan praktik korupsi.
- **Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik:** Mendorong inovasi dan perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta menerapkan standar pelayanan yang jelas.

3. Contoh Implementasi Awal dan Tantangan

Dalam perjalanannya, agenda reformasi birokrasi telah menunjukkan sejumlah hasil yang patut diapresiasi. Dalam area penataan sistem manajemen SDM, penerapan sistem rekrutmen ASN berbasis **Computer Assisted Test (CAT)** sejak tahun 2013 menjadi sebuah terobosan. Sistem CAT secara signifikan mengurangi potensi nepotisme dan suap dalam seleksi calon abdi negara, karena prosesnya lebih transparan, objektif, dan akuntabel. Hasil tes dapat diketahui secara langsung oleh peserta, meminimalkan ruang untuk intervensi dan kecurangan (Firman & Putra, 2020).

Meskipun demikian, perjalanan reformasi birokrasi masih jauh dari kata usai dan dihadapkan pada tantangan yang kompleks.

Resistensi terhadap perubahan masih menjadi kendala utama. Sebagian aparatur yang telah nyaman dengan status quo dan budaya kerja lama cenderung enggan beradaptasi dengan sistem baru yang berbasis kinerja dan transparansi. Selain itu, **politisasi birokrasi**, terutama di tingkat daerah pasca-pilkada, masih sering terjadi. Praktik penempatan pejabat berdasarkan loyalitas politik ketimbang kompetensi merusak fondasi sistem merit yang sedang dibangun (Beittinger-Lee, 2019).

Tantangan lainnya adalah **kesenjangan kompetensi** ASN yang belum merata dan **budaya kerja** yang belum sepenuhnya berubah. Upaya untuk membangun *mindset* melayani dan berorientasi pada hasil masih membutuhkan kerja keras yang berkelanjutan. Tanpa perubahan fundamental pada level individu dan budaya organisasi, perubahan pada level sistem dan regulasi tidak akan berjalan efektif. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi birokrasi di masa depan akan sangat bergantung pada konsistensi kepemimpinan politik, manajemen perubahan yang efektif, serta partisipasi aktif dari masyarakat dalam mengawasi dan memberikan umpan balik terhadap kinerja birokrasi.

C. Rangkuman

Chapter ini telah mengupas tuntas hubungan konseptual dan praktis antara prinsip-prinsip *good governance* dan agenda Reformasi Birokrasi di Indonesia. Pembahasan menunjukkan secara jelas bahwa *good governance* bukanlah sebuah konsep utopis yang terpisah dari realitas administrasi, melainkan berfungsi sebagai kerangka kerja fundamental yang memberikan arah, nilai, dan tujuan bagi upaya transformasi birokrasi. Prinsip-prinsip seperti partisipasi, aturan hukum, transparansi, daya tanggap, konsensus, keadilan, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas menjadi elemen-elemen yang diupayakan untuk terwujud melalui delapan area perubahan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi.

Titik temu antara kedua konsep ini terlihat nyata dalam berbagai program prioritas, mulai dari implementasi SAKIP dan SP4N-LAPOR! yang mendorong akuntabilitas dan partisipasi, hingga pengembangan *e-government* dan Mal Pelayanan Publik yang mengejar efisiensi dan kualitas layanan. Studi kasus di tingkat daerah, seperti keberhasilan Surabaya dan implementasi Zona Integritas, memberikan bukti konkret bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat dioperasionalkan untuk menghasilkan perubahan yang nyata dan dirasakan oleh masyarakat. Namun, perjalanan ini tidaklah mudah. Tantangan seperti resistensi kultural, politisasi birokrasi, dan kesenjangan kompetensi masih menjadi penghalang yang signifikan.

Pada akhirnya, harus disadari bahwa baik *good governance* maupun reformasi birokrasi bukanlah tujuan akhir, melainkan sebuah proses perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Keberhasilan di masa depan akan sangat bergantung pada tiga pilar utama: **komitmen politik** yang konsisten dari para pemimpin di semua tingkatan, **adaptasi teknologi** yang cerdas untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi, serta **partisipasi publik** yang aktif sebagai kekuatan pendorong sekaligus pengawas eksternal. Dengan sinergi dari ketiga pilar tersebut, cita-cita untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia yang bersih, kapabel, dan melayani dapat selangkah lebih dekat menjadi kenyataan.

BAB 4
PERAN REGULASI DAN
KEBIJAKAN DALAM
MENDORONG REFORMASI
BIROKRASI

A. Pendahuluan

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis dalam upaya memperbaiki tata kelola pemerintahan di Indonesia. Setelah era reformasi 1998, tuntutan publik terhadap birokrasi yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif semakin menguat. Birokrasi tidak lagi dipandang sekadar mesin administratif, tetapi juga instrumen penting dalam memastikan tercapainya tujuan pembangunan nasional. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi menjadi sebuah keniscayaan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik, memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, serta menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance).

Namun, proses reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Salah satu persoalan utama adalah masih tingginya tingkat korupsi di lingkungan birokrasi. Korupsi yang terjadi baik pada level pusat maupun Dalam menghadapi tantangan tersebut, regulasi dan kebijakan memiliki peran sentral sebagai instrumen penggerak perubahan birokrasi. Regulasi yang jelas, konsisten, dan adaptif dapat menjadi landasan kokoh bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Sementara itu, kebijakan publik yang dirumuskan dengan pendekatan evidence-based policy akan memastikan bahwa reformasi birokrasi berjalan sesuai kebutuhan masyarakat dan perkembangan global. Regulasi dan kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen normatif, tetapi juga sebagai pendorong inovasi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam birokrasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas regulasi dan kebijakan yang mendasarinya. Dengan regulasi yang tepat dan kebijakan yang terarah, birokrasi Indonesia diharapkan mampu bertransformasi menjadi lebih modern, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Reformasi birokrasi di Indonesia dapat dipahami secara lebih mendalam melalui analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhinya. Pendekatan ini penting agar proses perumusan

kebijakan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga menyentuh akar permasalahan birokrasi.

1. Faktor Internal: Faktor internal berkaitan langsung dengan kelemahan yang terdapat di dalam tubuh birokrasi itu sendiri. *Pertama*, masalah budaya birokrasi patrimonial yang masih kental. Pola hubungan atasan-bawahan sering kali lebih didasarkan pada loyalitas personal ketimbang profesionalisme, sehingga merit system sulit diterapkan. *Kedua*, integritas aparatur masih menjadi tantangan serius. Fenomena korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) belum sepenuhnya teratasi meskipun sudah ada berbagai instrumen hukum dan pengawasan. *Ketiga*, inefisiensi struktural akibat gemuknya organisasi dan panjangnya rantai birokrasi yang membuat pelayanan publik lamban. Keempat, keterbatasan dalam penguasaan teknologi informasi serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia dalam mengadopsi inovasi digital. Faktor-faktor internal ini menyebabkan birokrasi kerap dipersepsikan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Faktor Eksternal: Faktor eksternal mencakup pengaruh lingkungan sosial, politik, ekonomi, dan global yang membentuk dinamika birokrasi. Pertama, tekanan politik dari aktor-aktor tertentu, baik di pusat maupun daerah, sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan birokrasi, sehingga kepentingan publik tidak selalu menjadi prioritas. Kedua, ketidakselarasan regulasi antara pusat dan daerah, atau antar kementerian/lembaga, menciptakan disharmoni kebijakan yang menghambat efektivitas birokrasi. Ketiga, dalam konteks globalisasi, tuntutan standar tata kelola internasional seperti transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan berbasis teknologi digital menjadi faktor yang memaksa birokrasi Indonesia untuk beradaptasi lebih cepat. Keempat, ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap layanan publik yang cepat, murah, dan transparan menimbulkan tekanan sosial yang signifikan bagi birokrasi untuk bertransformasi.

Dengan memahami faktor internal dan eksternal tersebut, analisis reformasi birokrasi tidak berhenti pada deskripsi masalah, tetapi mampu menjadi dasar penyusunan strategi kebijakan yang lebih komprehensif. Faktor internal harus dibenahi melalui pembenahan struktur organisasi, peningkatan kompetensi, dan penguatan integritas aparatur. Sementara itu, faktor eksternal perlu dikelola melalui harmonisasi regulasi, peningkatan kapasitas adaptasi birokrasi terhadap perkembangan global, serta peningkatan partisipasi publik dalam proses pengambilan kebijakan. Dengan demikian, reformasi birokrasi dapat berjalan secara lebih sistematis, terarah, dan berkelanjutan.

B. Landasan Teoretis dan Konseptual

1. Definisi Reformasi Birokrasi: Reformasi birokrasi dapat dipahami sebagai upaya sistematis dan berkelanjutan untuk melakukan perubahan mendasar terhadap struktur, budaya kerja, dan tata kelola birokrasi guna menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, bersih, dan melayani. Menurut Caiden (1991: 25), reformasi birokrasi bukan sekadar restrukturisasi organisasi, melainkan juga perubahan pada nilai, norma, dan perilaku aparatur agar birokrasi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika masyarakat. Definisi ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi adalah proses jangka panjang yang menuntut komitmen politik, kelembagaan, dan moral.

2. Teori Kebijakan Publik dan Regulasi dalam Konteks Tata Kelola Pemerintahan: Kebijakan publik merupakan instrumen yang digunakan pemerintah untuk menyelesaikan masalah publik melalui serangkaian keputusan yang bersifat otoritatif. Menurut Dye (2017: 3), kebijakan publik adalah “whatever governments choose to do or not to do”, yang berarti setiap tindakan pemerintah dalam bentuk regulasi, program, maupun keputusan adalah bagian dari kebijakan publik. Dalam konteks tata kelola pemerintahan, regulasi berperan sebagai perangkat normatif yang memastikan pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai tujuan. Sebagaimana

dikemukakan Peters (2020: 45), regulasi adalah instrumen kunci yang menghubungkan kebijakan dengan tindakan birokrasi sekaligus menjaga konsistensi implementasi.

- 3. Konsep Good Governance dan Bureaucratic Reform:** Reformasi birokrasi tidak dapat dipisahkan dari konsep *good governance* yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, partisipasi, dan supremasi hukum. UNDP (1997: 12) mendefinisikan *good governance* sebagai proses pengelolaan pemerintahan yang melibatkan berbagai aktor dengan berorientasi pada kepentingan publik. Dalam kaitannya, Osborne dan Gaebler (1992: 56) melalui konsep *reinventing government* menegaskan perlunya birokrasi yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi hasil. Reformasi birokrasi, dengan demikian, adalah jalan menuju terwujudnya *good governance* melalui modernisasi tata kelola pemerintahan dan penguatan etika aparatur.
- 4. Hubungan Regulasi-Kebijakan-Implementasi:** Hubungan antara regulasi, kebijakan, dan implementasi bersifat kausal dan saling terkait. Regulasi memberikan kerangka hukum yang menjadi dasar kebijakan publik, sementara kebijakan menentukan arah strategis birokrasi, dan implementasi memastikan kebijakan tersebut sampai pada masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Howlett dan Ramesh (2003: 15), siklus kebijakan publik mencakup agenda setting, formulation, adoption, implementation, dan evaluation; dengan regulasi berperan dominan pada tahap *adoption* dan *implementation*. Tanpa regulasi yang jelas, implementasi kebijakan cenderung lemah dan rentan terhadap penyimpangan. Oleh karena itu, kualitas regulasi dan konsistensi implementasi menjadi faktor kunci keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia.

C. Dinamika Regulasi dan Kebijakan di Indonesia

- 1. Sejarah Singkat Reformasi Birokrasi Pasca-1998:** Reformasi birokrasi di Indonesia muncul sebagai respons atas krisis multidimensi yang melanda Indonesia pada tahun 1998. Tumbangnya rezim Orde Baru memunculkan tuntutan besar terhadap demokratisasi, transparansi, dan akuntabilitas birokrasi. Pada periode awal reformasi, agenda utama pemerintah berfokus pada pemberantasan KKN, desentralisasi kewenangan, serta upaya menciptakan sistem birokrasi yang lebih profesional. Menurut Dwiyanto (2018: 44), reformasi birokrasi pasca-1998 ditandai oleh semangat membangun pemerintahan yang demokratis melalui penguatan sistem akuntabilitas publik dan pelayanan yang responsif terhadap masyarakat.
- 2. Peta Regulasi Nasional Terkait Reformasi Birokrasi:** Kerangka hukum reformasi birokrasi di Indonesia diperkuat melalui berbagai regulasi. Salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menegaskan penerapan *merit system* dalam manajemen aparatur. Selain itu, terdapat Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang mengatur rekrutmen, pengembangan karier, dan kinerja ASN. Pada tingkat peraturan presiden, Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 menjadi peta jalan nasional dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Lebih lanjut, Kementerian PAN-RB mengeluarkan berbagai regulasi teknis seperti PermenPAN-RB No. 25 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024 yang menekankan pada pembangunan birokrasi yang dinamis, lincah, dan berkelas dunia. Menurut Thoha (2020: 102), keberadaan regulasi-regulasi ini menunjukkan komitmen pemerintah untuk menata ulang birokrasi agar sesuai dengan tuntutan zaman.

3. Peran Lembaga Pemerintah: Pelaksanaan reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari peran sejumlah lembaga pemerintah. Kementerian PAN-RB berfungsi sebagai motor utama dalam merancang kebijakan reformasi birokrasi dan menilai capaian kinerja instansi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) berperan dalam manajemen kepegawaian, termasuk rekrutmen berbasis *Computer Assisted Test (CAT)*. Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menjadi pengawas eksternal yang menekan praktik korupsi di sektor birokrasi. Ombudsman Republik Indonesia berperan dalam pengawasan pelayanan publik dan penerimaan pengaduan masyarakat. Sementara itu, Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mendukung penguatan akuntabilitas dan sistem pengendalian intern pemerintah. Menurut Effendi (2019: 67), sinergi antar-lembaga ini menjadi faktor krusial dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan melayani.

4. Hambatan Regulasi: Meskipun berbagai regulasi telah diterbitkan, pelaksanaan reformasi birokrasi masih menghadapi sejumlah hambatan. Pertama, tumpang tindih aturan antara pusat dan daerah atau antarinstansi pemerintah, yang mengakibatkan kebingungan dalam implementasi kebijakan. Kedua, lemahnya implementasi karena regulasi sering kali tidak diikuti dengan kapasitas birokrasi yang memadai. Ketiga, adanya politik regulasi, di mana kepentingan politik tertentu kerap memengaruhi substansi regulasi sehingga mengurangi konsistensi dan efektivitasnya. Seperti dikemukakan oleh Prasajo dan Kurniawan (2016: 89), reformasi birokrasi sering terhambat oleh tarik-menarik kepentingan politik sehingga regulasi tidak jarang kehilangan arah dari tujuan utamanya.

Secara keseluruhan, dinamika regulasi dan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia memperlihatkan bahwa meskipun kerangka hukum dan institusional telah tersedia, implementasinya masih memerlukan penguatan. Harmonisasi regulasi, peningkatan kapasitas birokrasi, dan komitmen politik yang konsisten menjadi syarat mutlak

untuk memastikan reformasi birokrasi berjalan sesuai dengan semangat good governance.

D. Peran Kebijakan dalam Mendorong Reformasi Birokrasi

- 1. Kebijakan sebagai Arah Strategis Perubahan Birokrasi:** Kebijakan publik berperan sebagai instrumen fundamental dalam mendorong perubahan birokrasi. Kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai keputusan administratif, tetapi juga memberikan arah strategis yang menentukan orientasi birokrasi ke depan. Menurut Dunn (2018: 45), kebijakan publik merupakan seperangkat pilihan yang diambil oleh pemerintah untuk menyelesaikan persoalan publik secara sistematis dan berorientasi pada masa depan. Dalam konteks reformasi birokrasi, kebijakan menjadi landasan dalam membangun birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan berorientasi pelayanan.
- 2. Perencanaan Kebijakan Reformasi Birokrasi Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang:** Perencanaan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia disusun melalui tahapan jangka pendek, menengah, dan panjang. Jangka pendek biasanya mencakup program-program prioritas seperti penataan organisasi, digitalisasi pelayanan, serta penguatan akuntabilitas. Jangka menengah meliputi pembangunan kapasitas aparatur dan konsolidasi tata kelola berbasis teknologi. Adapun jangka panjang diarahkan pada terwujudnya birokrasi yang berkelas dunia sesuai dengan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* dan *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Menurut Kurniawan (2019: 76), perencanaan jangka panjang menjadi kunci agar reformasi birokrasi tidak terjebak pada kebijakan ad hoc, tetapi berkesinambungan dan sistematis.
- 3. Kebijakan Penguatan Kinerja ASN Berbasis Meritokrasi:** Salah satu pilar utama reformasi birokrasi adalah penerapan *merit system* dalam pengelolaan aparatur sipil negara (ASN). Sistem ini

menekankan pada profesionalisme, kualifikasi, dan kinerja dalam proses rekrutmen, promosi, dan mutasi ASN. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN menjadi landasan hukum penerapan meritokrasi di Indonesia. Menurut Thoha (2020: 119), penerapan *merit system* merupakan langkah strategis untuk mengurangi praktik nepotisme dan patronase dalam birokrasi. Implementasi sistem seleksi berbasis *Computer Assisted Test (CAT)*, misalnya, merupakan contoh nyata kebijakan yang mendukung objektivitas dan transparansi dalam rekrutmen ASN.

4. Contoh Kebijakan yang Sukses Mendorong Reformasi Birokrasi: Beberapa kebijakan dapat dicatat sebagai keberhasilan dalam mendorong reformasi birokrasi. Pertama, penerapan e-government melalui *Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)* yang mempercepat digitalisasi pelayanan publik. Kedua, kebijakan rekrutmen ASN berbasis CAT yang berhasil meningkatkan kepercayaan publik karena proses seleksi lebih objektif dan transparan. Ketiga, program Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) yang digagas oleh Kementerian PAN-RB dan KPK, terbukti efektif mendorong instansi pemerintah bertransformasi menuju birokrasi yang bersih dan akuntabel. Menurut Effendi (2019: 142), contoh-contoh kebijakan ini menunjukkan bahwa komitmen politik dan regulasi yang tepat dapat membawa perubahan nyata dalam tata kelola birokrasi di Indonesia.

Contoh dua studi kasus di antaranya:

1. Kementerian Keuangan (Reformasi Birokrasi Fiskal)

Kemenkeu dianggap sebagai salah satu instansi paling berhasil dalam reformasi birokrasi. Melalui program Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Bea Cukai, penerapan Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara (SPAN), serta digitalisasi layanan, Kemenkeu berhasil memperkuat transparansi fiskal, efisiensi pengelolaan keuangan negara, dan kepercayaan publik (World Bank, 2020: 55).

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana digitalisasi dan regulasi fiskal adaptif bisa mendorong *good governance*.

2. Polri (Transformasi Menuju Presisi - Prediktif, Responsibilitas, Transparansi Berkeadilan):

Program ini merupakan kebijakan strategis Polri pasca 2021 untuk meningkatkan kepercayaan publik. Implementasi mencakup pemanfaatan teknologi digital (e-TLE, aplikasi layanan masyarakat), peningkatan transparansi, dan penegakan hukum berbasis keadilan sosial (Mulyanto, 2022: 143).

Studi kasus ini menekankan pentingnya komitmen politik, sinergi antar lembaga, dan partisipasi publik dalam reformasi birokrasi sektor keamanan.

E. Tantangan dan Hambatan Implementasi Regulasi dan Kebijakan

1. Resistensi Birokrat dan Budaya Kerja Lama: Salah satu tantangan utama dalam implementasi reformasi birokrasi adalah resistensi dari kalangan birokrat sendiri. Budaya kerja lama yang bercirikan hierarki kaku, minim inovasi, dan orientasi pada kepatuhan prosedural sering kali menghambat transformasi menuju birokrasi yang adaptif. Menurut Caiden (1991: 37), perubahan birokrasi selalu menghadapi perlawanan dari dalam karena reformasi dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kenyamanan dan status quo. Dalam konteks Indonesia, masih banyak birokrat yang enggan meninggalkan pola kerja manual menuju digitalisasi, sehingga implementasi e-government berjalan lambat.

2. Inkonsistensi Kebijakan Antar Level Pemerintahan: Inkonsistensi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah juga menjadi hambatan signifikan. Regulasi yang tidak sinkron menimbulkan ketidakpastian hukum, tumpang tindih kewenangan, serta duplikasi program. Menurut Prasajo dan Kurniawan (2016: 112), disharmoni regulasi ini terjadi karena lemahnya koordinasi

antarlembaga dan dominasi kepentingan politik lokal yang tidak selalu sejalan dengan kebijakan nasional. Akibatnya, implementasi reformasi birokrasi berjalan parsial dan tidak seragam antarwilayah.

- 3. Lemahnya Pengawasan dan Sanksi:** Efektivitas regulasi sangat ditentukan oleh kualitas pengawasan dan penegakan sanksi. Namun dalam praktiknya, banyak aturan terkait reformasi birokrasi yang tidak dijalankan secara konsisten karena lemahnya mekanisme pengawasan. Misalnya, penerapan merit system dalam promosi jabatan ASN masih sering diabaikan karena intervensi politik. Dwiyanto (2018: 88) menegaskan bahwa tanpa pengawasan yang kuat dan sanksi yang tegas, regulasi hanya akan menjadi dokumen normatif tanpa daya paksa. Kondisi ini membuat pelanggaran birokrasi sering dibiarkan tanpa konsekuensi serius.
- 4. Minimnya Partisipasi Publik:** Partisipasi publik dalam pengawasan dan evaluasi kebijakan birokrasi masih relatif rendah. Padahal, keterlibatan masyarakat merupakan elemen penting dalam mewujudkan prinsip *good governance*. UNDP (1997: 14) menekankan bahwa partisipasi masyarakat adalah salah satu pilar tata kelola pemerintahan yang baik. Minimnya kanal pengaduan yang efektif, rendahnya literasi masyarakat tentang regulasi, dan masih terbatasnya ruang deliberasi publik menyebabkan kebijakan birokrasi sering tidak terhubung dengan kebutuhan masyarakat. Akibatnya, legitimasi dan efektivitas kebijakan reformasi birokrasi menjadi lemah.

Dengan demikian, implementasi regulasi dan kebijakan reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan struktural maupun kultural. Untuk mengatasinya, diperlukan strategi perubahan budaya kerja birokrasi, harmonisasi regulasi antar level pemerintahan, penguatan mekanisme pengawasan yang independen, serta peningkatan partisipasi publik melalui kanal yang lebih inklusif dan transparan.

F. Peluang dan Arah ke Depan Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi di Indonesia tidak hanya menghadapi tantangan, tetapi juga memiliki peluang yang besar untuk mendorong tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Peluang ini dapat diwujudkan melalui optimalisasi digitalisasi dan *smart governance*, penguatan peran masyarakat sipil dan dunia usaha, harmonisasi regulasi antara pusat dan daerah, serta penerapan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Pertama, optimalisasi digitalisasi dan *smart governance* menjadi arah penting dalam birokrasi modern. Penerapan teknologi digital memungkinkan layanan publik yang lebih cepat, murah, dan transparan. Digitalisasi juga mengurangi potensi praktik korupsi karena setiap proses dapat ditelusuri secara daring. Konsep *smart governance* menekankan penggunaan data dan teknologi untuk memperkuat kolaborasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat (Janowski, 2015: 223). Dengan sistem digital yang terintegrasi, reformasi birokrasi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Kedua, peran masyarakat sipil dan dunia usaha dalam pengawasan birokrasi perlu diperkuat. Masyarakat sipil memiliki fungsi sebagai *watchdog* yang memastikan birokrasi tetap berada dalam koridor transparansi dan akuntabilitas. Sementara itu, dunia usaha dapat berperan dalam mendorong terciptanya birokrasi yang efisien melalui *public-private partnership* (PPP). Sebagaimana dinyatakan oleh Kettunen dan Kallio (2020: 141), partisipasi publik dan kolaborasi dengan sektor swasta meningkatkan legitimasi sekaligus efektivitas kebijakan.

Ketiga, harmonisasi regulasi pusat–daerah merupakan langkah strategis untuk menghindari tumpang tindih kebijakan. Selama ini, perbedaan interpretasi dan pelaksanaan regulasi antara pemerintah pusat dan daerah sering menjadi hambatan implementasi.

Harmonisasi regulasi akan menciptakan kepastian hukum dan stabilitas kebijakan. Menurut Akbar dan Pilcher (2022: 59), konsistensi regulasi di berbagai level pemerintahan merupakan prasyarat untuk reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Keempat, strategi memperkuat evidence-based policy harus menjadi fokus utama dalam arah reformasi ke depan. Kebijakan publik yang berbasis pada data dan bukti ilmiah akan lebih tepat sasaran serta mengurangi potensi kegagalan implementasi. Nutley, Walter, dan Davies (2007: 36) menekankan bahwa *evidence-based policy* dapat menjembatani kesenjangan antara penelitian akademik dan kebutuhan praktis pembuat kebijakan. Hal ini dapat diwujudkan melalui penguatan kapasitas riset kebijakan, sistem data terbuka, serta integrasi *policy research unit* di kementerian maupun lembaga daerah.

Dengan mengoptimalkan peluang-peluang tersebut, arah ke depan reformasi birokrasi di Indonesia bukan hanya sekadar memperbaiki kelemahan lama, melainkan juga membangun fondasi tata kelola pemerintahan yang modern, inklusif, dan berorientasi pada hasil (*result-oriented governance*). Hal ini akan menjadi kunci keberhasilan Indonesia dalam mewujudkan visi pembangunan berkelanjutan di era globalisasi.

G. Penutup

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan agenda strategis untuk membangun tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel. Regulasi dan kebijakan memiliki peran fundamental dalam memberikan arah, kepastian hukum, serta kerangka normatif yang menopang transformasi birokrasi. Sejarah pasca-reformasi 1998 menunjukkan bahwa regulasi yang adaptif dan kebijakan yang konsisten menjadi faktor kunci dalam mendorong perubahan birokrasi menuju prinsip *good governance*.

Kesimpulannya, regulasi dan kebijakan berfungsi tidak hanya sebagai instrumen pengendali, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Regulasi yang tepat dapat menutup celah birokrasi yang berbelit-belit, sedangkan kebijakan yang dirancang secara partisipatif mampu meningkatkan legitimasi publik. Selain itu, keberhasilan reformasi birokrasi juga ditentukan oleh implementasi yang konsisten, koordinasi antar lembaga, serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengawasan.

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan, terdapat beberapa Rekomendasi kebijakan yang dapat dipertimbangkan untuk mempercepat transformasi birokrasi di Indonesia, yaitu:

1. Mendorong regulasi adaptif yang sesuai dengan dinamika sosial, politik, dan teknologi, sehingga birokrasi dapat lebih responsif terhadap perubahan lingkungan strategis.
2. Mengoptimalkan digitalisasi dan smart governance melalui sistem pelayanan publik yang terintegrasi, transparan, dan berbasis data, guna meningkatkan efisiensi sekaligus akuntabilitas birokrasi.
3. Membangun sinergi antar lembaga pemerintah dengan harmonisasi regulasi pusat-daerah untuk menghindari tumpang tindih aturan dan memperkuat konsistensi kebijakan.
4. Memperkuat meritokrasi dalam manajemen ASN dengan menekankan kinerja, kompetensi, dan integritas sebagai dasar utama promosi serta penempatan jabatan.
5. Memperluas partisipasi publik dan dunia usaha dalam pengawasan serta penyusunan kebijakan agar tercipta birokrasi yang inklusif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Akhirnya, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada komitmen politik yang kuat dari para pemimpin nasional maupun daerah, serta partisipasi aktif publik dalam mengawal jalannya perubahan. Tanpa dukungan politik yang konsisten dan partisipasi masyarakat yang luas, regulasi dan kebijakan akan sulit diterapkan

secara efektif. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus ditempatkan sebagai agenda bersama yang melibatkan semua pihak, demi mewujudkan pemerintahan yang bersih, melayani, dan berdaya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

- Abror, F., & Khuljana, D. (2022). Upaya Merealisasikan Good Governance melalui Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 55. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i1.381>
- Achmad, F. Y. N. (2016). Efektifitas Pelayanan Publik Penerbitan Izin Usaha Di Kota Baubau. *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7431867>
- Afrijal, A., Helmi, H., Latif, I. R., & Usman, B. (2023). Penguatan Etika Pemerintahan sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintahan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 8(4), 269. <https://doi.org/10.36982/jpg.v8i4.3416>
- Afrizal, R. (2021). The implementation of performance-based budgeting and its impact on accountability: A case study of Indonesian local government. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(4), 445-463. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2020-0129>
- Aini, M. D. N., & Safitri, R. (2022). Peran Kepuasan Memediasi Kualitas Pelayanan Dan Customer Relationship Management Terhadap Loyalitas Nasabah. *Jurnal Tabarru Islamic Banking and Finance*, 5(2), 513. [https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5\(2\).11245](https://doi.org/10.25299/jtb.2022.vol5(2).11245)
- Akbar, R. & Pilcher, R. (2022). *Public Sector Accounting, Accountability and Governance: Globalising and Localising Perspectives*. Routledge, London.
- Anjarbati, N., & Pribadi, U. (2022). Pengaruh Kualitas Sistem, Kualitas Informasi, Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Penggunaan Smart Government Di Kabupaten Lampung Selatan. *Jurnal Caraka Prabu*, 6(1), 104. <https://doi.org/10.36859/jcp.v6i1.937>
- Arifin, Z., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Digital Governance: Studi Kasus Digitalisasi Pelayanan Publik Terpadu di Kabupaten

- Serang. *Jurnal Sosial Teknologi*, 5(1), 1105.
<https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i1.31861>
- Aspinall, E., & van Klinken, G. (2011). *The State and the Bureaucracy in Indonesia: Power, Politics and Change*. New York: Routledge.
- Badan Kepegawaian Negara. (2017). Laporan Tahunan Reformasi Birokrasi. Jakarta: BKN.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2018). Evaluasi Implementasi SAKIP di Instansi Pemerintah. Jakarta: BPKP.
- Ballegaard, S. A., Bjørnholt, B., Scheller, V. K., Kass, E. D., Petersen, N. B. G., Madsen, A. L., & Danmark, S. P. (2025). Kommuner i digital forandring : En vidensafdækning. In *Research Portal Denmark* (p. 133). Technical University of Denmark.
<https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=vive&id=vive-98058031-3906-4452-88d3-556ae15503ea&ti=Kommuner%20i%20digital%20forandring%20%3A%20En%20vidensafd%20E6kning>
- Bauhr, M., & Grimes, M. (2014). Indignation or resignation: The role of transparency in developing countries. *Governance*, 27(2), 291-320. <https://doi.org/10.1111/gove.12027>
- Beitinger-Lee, V. (2019). *(Un)Civil Service in Post-Authoritarian Indonesia: A Bureaucratic-Pluralist Perspective*. transcript Verlag.
- Berger, J. B. (2015). E-government harm : An assessment of the Danish coercive digital post strategy. *Research Portal Denmark*, 318.
<https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=ruc&id=ruc-f83b3986-4989-49ef-867e-6c8fa038ebb5&ti=E-government%20harm%20%3A%20An%20assessment%20of%20the%20Danish%20coercive%20digital%20post%20strategy>
- Bogetoft, P., Mortensen, P. B., & Serritzlew, S. (2023). "Departement eller Ikke-Departement." *Research Portal Denmark*, 115.
<https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=au&id=au-ab9371eb-b371-4783-ae48->

af922150acaa&ti=%22Departement%20eller%20Ikke-
Departement%22

- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447-468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- BPK Sulawesi Selatan. (2020). *Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*. Diakses dari <https://sulsel.bpk.go.id/wp-content/uploads/2020/01/Penerapan-SPBE-Dalam-Pengelolaan-Kuangan-Daerah.pdf>
- Budiman, B., Farhanuddin, A. F., Setia, A. A. P., & Jauza, D. (2022). Penerapan Etika Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance. *Deleted Journal*, 19(1), 64. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v19i1.65>
- Burke, P. (2011). *Sejarah dan teori sosial*. http://digilib.fisip.undip.ac.id/index.php?p=show_detail&id=40116
- Caiden, G.E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. Berlin: De Gruyter.
- Damsar, D. (2012). *Pengantar Sosiologi Pendidikan*. [https://lib-fkip.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=2126&keywords =](https://lib-fkip.unpak.ac.id/index.php?p=show_detail&id=2126&keywords=)
- Dewan Perwakilan Rakyat. (1999). *Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Dewi, D. A. S. (2016). Optimalisasi Pelayanan Publik Di Bidang Perizinan. *MASALAH-MASALAH HUKUM*, 45(1), 58. <https://doi.org/10.14710/mmh.45.1.2016.58-66>
- Dharmika, I. B., & Subanda, I. N. (2023). The Effectiveness of Public Services in Realizing Good Governance. *Aptisi Transactions On*

- Technopreneurship (ATT)*, 5, 77.
<https://doi.org/10.34306/att.v5i1sp.327>
- Dunn, W.N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. 6th ed. New York: Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Membangun Birokrasi yang Responsif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Dye, T.R. (2017). *Understanding Public Policy*. 15th ed. Boston: Pearson.
- Effendi, S. (2019). *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Antara Harapan dan Realitas*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Elizamiharti, E., & Nelfira, N. (2023). Demokrasi Di Era Digital: Tantangan Dan Peluang Dalam Partisipasi Politik. *Jurnal Riset Multidisiplin Dan Inovasi Teknologi*, 2(1), 61.
<https://doi.org/10.59653/jimat.v2i01.342>
- Eprilianto, D. F. (2022). Inovasi Digital dalam Sektor Publik: Studi Deskriptif Tentang Value Added Inovasi Pelayanan Kesehatan. *Jurnal EL-RIYASAH*, 13(1), 33.
<https://doi.org/10.24014/jel.v13i1.14357>
- Fatmawati, E. (2019). Kebijakan Pendidikan dalam Perspektif Peran Birokrasi dan Partisipasi Masyarakat. *JIEMAN Journal of Islamic Educational Management*, 1(1), 58.
<https://doi.org/10.35719/jieman.v1i1.10>
- Fauzi, A., Sukaesih, R., Sauri, S., & Handayani, S. (2022). Public Trust, Ethic and Integrity in the Bureaucracy. *PPSDP International Journal of Education*, 1(2), 196.
<https://doi.org/10.59175/pijed.v1i2.16>
- Febriananingsih, N. (2012). *Keterbukaan Informasi Publik Dalam Pemerintahan Terbuka Menuju Tata Pemerintahan Yang Baik*.

- Jurnal Rechts Vinding Media Pembinaan Hukum Nasional*, 1(1), 135. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v1i1.110>
- Firman, F., & Putra, R. A. (2020). The transparency of civil servant recruitment system in Indonesia. *International Journal of Public Administration*, 43(13), 1141-1151. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1678822>
- Froholdt, M. (2013). Strategi i den offentlige sektor : En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser. *Research Portal Denmark*, 441. <https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=cbs&id=cbs-7f804685-2999-48b2-9747-ded1c7453af0&ti=Strategi%20i%20den%20offentlige%20sektor%20%3A%20En%20kortl%20gning%20af%20styringsm%20sig%20kontekst%20%20strategisk%20tilgang%20%20samt%20anvendte%20redskaber%20og%20teknologier%20for%20udvalgte%20danske%20statslige%20styrelser>
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance*. Verso.
- Hadiz, V. R. (2010). *Localising power in post-authoritarian Indonesia: A Southeast Asia perspective*. Stanford University Press.
- Hakim, L., Adiarsa, S. R., & Ema, E. (2022). Improving Institutional Capacity Towards Digital-Based Governance. *Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat Sains (JIMAS-Sains)*, 1(1), 19. <https://doi.org/10.33474/jimas-sains.v1i1.15952>
- Harrison, T. M., & Sayogo, D. S. (2014). Transparency, participation, and accountability practices in open government: A comparative study. *Government Information Quarterly*, 31(4), 513-525. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.002>
- Haryanto, S., Sandra, M., & Rina. (2012). *SPEKTRUM TEORI SOSIAL: Dari Klasik Hingga Postmodern*.

- Holidin, D. (2020). Protracted Public Service Improvement at the Local Level. *Journal of Public Administration and Government*, 2(2), 65. <https://doi.org/10.22487/jpag.v2i2.107>
- Howlett, M. and Ramesh, M. (2003). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems*. 2nd ed. Toronto: Oxford University Press.
- Hulu, V. A., Patuninno, T. R., Puspasari, D., Juniyanto, N., & Pramudita, L. T. A. (2020). Menggagas Revolusi Mental Birokrasi Melalui Konsep Competitive Agile Leadership. *Ministrate Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 2(1), 29. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v2i1.8050>
- Ibrahim, A., Halil, H., Iksan, R. A., & La Suhu, B. (2024). Implementation of Good Governance and Its Effect on Local Government Transparency. *International Journal of Society Reviews*, 2(6), 1502-1512.
- Ibrahim, A. H. H. (2024). Decentralization and its impact on improving public services. *International Journal of Social Sciences*, 7(2), 45-53.
- Ibrahim, H. A. H., & Tjahja, S. (2019). *Epistemologi Pemerintahan, Paradigma Manajemen, Birokrasi Dan Kebijakan Publik. Yogyakarta: Penerbit Gramasurya*.
- Idris, M., Ramli, M., Agustang, A., & Kesuma, A. I. (2015). Bureaucracy Ethics Based in Public Service Local Wisdom in Gowa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s4p419>
- Ilmu, S. N. M., Martua, J., & Rahmat, R. (2017). *Peran Birokrasi Pemerintah sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik*. <https://doi.org/10.31227/osf.io/5xvew>
- Indah, D. R., Solihin, Y., Tahir, A., Aneta, Y., & Abdussamad, J. (2020). The Complexity of Realizing Good Governance in Public Services. *International Journal of Advanced Engineering Management and Science*, 6(10), 445. <https://doi.org/10.22161/ijaems.610.1>

- Irawan, D. (2024). The Thwarted Progress of Open Access in Indonesia. *Katina* : <https://doi.org/10.1146/katina-101624-3>
- Jakobsen, M. L., Mortensen, P. B., Mortensen, P. B., & Serritzlew, S. (2023). From good to great: Institut for Statskundskab 1980-2022. *Research Portal Denmark*, 127. <https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=au&id=au-46ebafa6-6153-456f-8eef-3e0f05025235&ti=From%20good%20to%20great%20%3A%20Institut%20for%20Statskundskab%201980-2022>
- Janowski, T. (2015). 'Digital government evolution: From transformation to contextualization', *Government Information Quarterly*, 32(3), pp. 221–236.
- Jin, D. (2024). The Challenges and Opportunities of Public Governance in the Digital Era. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 2(3), 472. <https://doi.org/10.62051/ijsspa.v2n3.64>
- Jones, P., Bradbury, L., Boutillier, S. L., & Saifuddin, A. F. (2016). *Pengantar Teori-Teori Sosial*. https://ecampus.uinjkt.ac.id/index.php?p=show_detail&id=9787&keywords=
- KemenPAN-RB. (2010). *Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- KemenPAN-RB. (2015). *Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. (2018). *Laporan Capaian Kinerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Soekarno-Hatta*. Jakarta: Kemenkumham.
- Kementerian PAN-RB. (2020). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: KemenPAN-RB.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2014). Peraturan Menteri PANRB Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. Jakarta: KemenpanRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2014). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2015). Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019. Jakarta: KemenpanRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2016). Pedoman Penilaian Pembangunan Zona Integritas Menuju WBK dan WBBM. Jakarta: KemenpanRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2017). Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta: KemenpanRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*. Jakarta: Peraturan Menteri PANRB No. 25 Tahun 2020.
- Kettunen, P. & Kallio, J. (2020). 'Can public sector reforms make governments more accountable?', *Public Management Review*, 22(1), pp. 139-160.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2019). Survei Penilaian Integritas. Jakarta: KPK.
- Kozák, J., & Klement, J. (2024). Flashbacks of the bad old days? The bureaucratization of Czech universities in the post-communist era. *Higher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01239-5>
- Kurhayadi, K. (2023). Public Policy Implementation: A Theoretical Review [Review of *Public Policy Implementation: A Theoretical Review*]. *Ministrate Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*,

- 5(1), 10. Sunan Gunung Djati State Islamic University Bandung.
<https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i1.23742>
- Kurnia, T., Nurhaeni, I. D. A., Asrinaldi, A., & Putera, R. E. (2022). Leveraging Agile Transformation: Redesigning Local Government Governance. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v7i5.10589>
- Kurniawan, T. (2019). *Manajemen Reformasi Birokrasi: Teori dan Praktik di Indonesia*. Jakarta: UI Press.
- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives [Review of *Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives*]. *Sustainability*, 16(7), 2818. Multidisciplinary Digital Publishing Institute.
<https://doi.org/10.3390/su16072818>
- Lembaga Administrasi Negara. (2016). *Panduan Praktis Implementasi SAKIP*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi*. Jakarta: LAN.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Panduan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi*. Lembaga Administrasi Negara.
- Lionandiva, G., & Triandi, T. (2022). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kota Bogor. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 10(3), 607.
<https://doi.org/10.37641/jiakes.v10i3.1604>
- Lubis, S., Purnomo, E. P., Lado, J. A., & Hung, C.-F. (2024). Electronic governance in advancing sustainable development goals through systematic literature review. *Discover Global Society*, 2(1).
<https://doi.org/10.1007/s44282-024-00102-3>

- Maani, K. Dt. (2010). Etika Pelayanan Publik. *Jurnal Demokrasi*, 9(1), 241285. <https://www.neliti.com/publications/241285/etika-pelayanan-publik>
- Maguire, J., & Winthereik, B. R. (2023). Reclaiming Technology : a poetic-scientific vocabulary. In *Research Portal Denmark* (p. 168). Technical University of Denmark. <https://local.forskingsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=dtu&id=dtu-31657034-cba8-4978-9016-2cca16ba0d56&ti=Reclaiming%20Technology%20%3A%20a%20poetic-scientific%20vocabulary>
- Mahsyar, A. (2011). Masalah Pelayanan Publik di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik. *Otoritas Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>
- Majgaard, K. (2014). Jagten på autenticitet i offentlig styring. *Research Portal Denmark*, 471. <https://local.forskingsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=cbs&id=cbs-6a68ab9e-d450-4928-8eb0-c5b04ea21e35&ti=Jagten%20p%E5%20autenticitet%20i%20offentlig%20styring>
- Man, M. N. S., & Manaf, H. A. (2023). Exploring on Acceptance of E-Participation in The Malaysian Public Sector: A Review Paper [Review of *Exploring on Acceptance of E-Participation in The Malaysian Public Sector: A Review Paper*]. *E3S Web of Conferences*, 440, 3019. EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344003019>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik (Edisi Terbaru)*. Penerbit Andi.
- Marista, D., Mursyidah, L., & Wijaya, F. R. (2022). Penyederhanaan birokrasi di Kebun Raya Purwodadi BRIN. *Publisia Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 15. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v7i1.7386>

- Marom, A. (2015). Inovasi Birokrasi Pelayanan Publik Bidang Sosial Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Di Kabupaten Kudus. *GEMA PUBLICA*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.14710/gp.1.1.2015.45-63>
- Ma'ruf, P., Sakir, M., & Bau, H. (2022). Birokrasi Pelayanan Publik di Kelurahan Talumolo Kecamatan Dumbo Raya Kota Gorontalo. *Hulondalo Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Ilmu Komunikasi*, 1(1), 34. <https://doi.org/10.59713/jipik.v1i1.26>
- Mekari. (2024). *8 Tantangan Transformasi Digital dan Solusinya bagi Perusahaan*. Diakses dari <https://mekari.com/blog/tantangan-transformasi-digital/>
- Michel, D., & Sutan, A. J. (2023). Analyzing the Role of the @sapawarga_jabar Twitter Account in Advancing Digital-Based Public Services towards Smart City Development in West Java Province, Indonesia. *E3S Web of Conferences*, 440, 3007. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202344003007>
- Mietzner, M. (2013). *The End of the Old Guard: Power, Politics and Change in Indonesia*. Canberra: ANU Press.
- Miftahul, M., & Meirinawati, M. (2022). Kualitas Pelayanan Publik Untuk Meningkatkan Kepuasan Masyarakat Di Kantor Kelurahan Bulak Banteng Kota Surabaya. *Publika*, 515. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p515-526>
- Mukhlizar, & Dwiyanto, Prof. Dr. A. (2005). *Akuntabilitas pelayanan publik :: Studi kasus pada Kantor Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan*. http://etd.repository.ugm.ac.id/home/detail_pencarian/26944
- Muliawaty, L., & Framesthi, D. B. (2020). Ethics of Public Administration in the Era of Technology Disruption and Government Innovation. *Otoritas Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 132. <https://doi.org/10.26618/ojip.v10i2.3219>
- Murniarti, E., Soekiman, Jfx. S., Mashudi, M., Anditasari, P., & Zelika, Y. (2023). Human Resource Management in Government Bureaucracy: Strategies and Challenges in Recruitment, Training,

- and Employee Retention. *Ministrate Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 5(3), 342. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.30648>
- MyCarrier. (2025). *Tantangan dalam Transformasi Digital di Tahun 2025*. Diakses dari <https://mycarrier.telkom.co.id/article/tantangan-dalam-transformasi-digital-di-tahun-2025>
- Nahrudin, Z., & Suardi, W. (2021). One-Stop Administration System: Public Service Innovation in the Indonesian Public Sector. *Journal of Advanced Research in Economics and Administrative Sciences*, 2(3), 130. <https://doi.org/10.47631/jareas.v2i3.269>
- Naod, J., Turner, J. H., Beeghley, L., & Powers, C. H. (2000). The Emergence of Sociological Theory. *Teaching Sociology*, 28(4), 406. <https://doi.org/10.2307/1318598>
- Nugroho, R. D. (2018). *Public policy: Teori, manajemen, dinamika, analisis, konvergensi, dan kimia kebijakan* (Edisi Kelima). Elex Media Komputindo.
- Nutley, S., Walter, I. & Davies, H. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. The Policy Press, Bristol.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2019). *Laporan Tahunan Pengawasan Pelayanan Publik*. Jakarta: ORI.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.
- Parlina, R., Wijatmoko, S., & Syafutra, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 488. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5321>

- Pedersen, M. J. (2015). Capitalizing on the Forces within Us : Public Employee Motivation and Commitment at Work. *Research Portal Denmark*, 168. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=au&id=au-721f916f-6fdf-4db0-91f9-86c6ddfed64&ti=Capitalizing%20on%20the%20Forces%20within%20Us%20%3A%20Public%20Employee%20Motivation%20and%20Commitment%20at%20Work>
- Pemerintah Indonesia. (1999). *Laporan Perkembangan Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Pemerintah Kota Banjarmasin. (2025). *Apa itu SPBE?*. Diakses dari <https://spbe.banjarmasinkota.go.id/p/apa-itu-spbe.html>
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- Peters, B.G. (2020). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. 8th ed. London: Routledge.
- Pirastyo, S. P., Putra, A. A., & Kristiutami, Y. P. (2021). Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Di Alinea Catering. *Journal of Tourism and Economic*, 3(2), 97. <https://doi.org/10.36594/jtec.v3i2.94>
- Prafitri, N. (2023). Evaluasi Kebijakan Pelayanan Kesehatan Oleh Puskesmas Sebagai Street Level Bureaucracy di Masa Pandemi

- Covid-19. *PANDITA Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v5i1.36>
- Prasojo, E., & Rudita, K. (2017). *Reformasi birokrasi dan good governance: Kasus best practices dari sejumlah daerah di Indonesia*. Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Prasojo, E. and Kurniawan, T. (2016). *Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: UI Press.
- Pratama, M. R., Tualeka, S. H., & Prasetya, A. (2024). Symphony of Digital Public Service Innovation in Indonesia: Evidence from Indonesia Public Service Innovation Competition 2014-2022. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 21. <https://doi.org/10.18196/jsp.v15i1.342>
- Pratiwi, P. S., & Ningsih, S. (2023). Implementasi Akuntabilitas dan Transparansi Pada Pelayanan Publik di Kelurahan Pondok Kelapa Jakarta Timur Tahun 2020. *PANDITA Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 5(1), 44. <https://doi.org/10.61332/ijpa.v5i1.41>
- Prihati, P., Harsini, H., & Nasution, S. R. (2016). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Kantor Camat Bukit Raya Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 9(1), 18. <https://doi.org/10.31849/niara.v9i1.2014>
- Purwanto, E. A., & Widianingsih, I. (2022). Digital transformation of public services in Indonesia: A case study of Surabaya City's e-government. *Public Policy and Administration*, 21(1), 107-120. <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-1-08>
- Rahmadani, N. D., & Agustina, I. F. (2024). Pengembangan Berbasis Gender: Mengubah Dinamika Desa di Indonesia. *Indonesian Culture and Religion Issues.*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i1.34>
- Ranoto, R. (2020). Penerapan Sanksi Disiplin Terhadap Pegawai Negeri Sipil Pelaku Tindak Pidana Korupsi. *Jurnal JURISTIC*, 1(2), 217. <https://doi.org/10.35973/jrs.v1i02.1653>

- ResearchGate. (2024). (PDF) *Transformasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital*. Diakses dari [https://www.researchgate.net/publication/387073625 Transformasi Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital](https://www.researchgate.net/publication/387073625_Transformasi_Pengembangan_Sumber_Daya_Manusia_di_Era_Digital)
- Review-Unes. (2024). *Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Pada Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Provinsi Lampung*. Diakses dari <https://review-unes.com/index.php/law/article/download/1749/1414/7718>
- Rivai, A. M., Aris, B., Syarifuddin, Seppa, Y. I., & Yusri, Y. (2022). The Effect of Communication Skills of Civil Servant in Public Service on Community Satisfaction. *SHS Web of Conferences*, 149, 3029. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202214903029>
- Rohman, A. A., & Hidayat, R. (2021). Public service innovation: A study of the public service mall in Indonesia. *Journal of Public Administration Studies*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2021.006.01.1>
- Saputra, N., & Nugroho, R. (2021). Good Governance Pada Pelayanan Publik: Sebuah Usulan Model Pengembangan Berbasis Perilaku. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 11. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1559>
- Satibi, I. (2023). Charting the Course for Bureaucratic Reform: The Path to Progress in Purwakarta Regency. *Ministrate Jurnal Birokrasi Dan Pemerintahan Daerah*, 5(3), 46. <https://doi.org/10.15575/jbpd.v5i3.29285>
- Sellfia, N. R., Dayat, U., & Aryani, L. (2022). Inovasi pelayanan publik berbasis e-government dalam aplikasi sampurasun Purwakarta. *KINERJA*, 18(4), 590. <https://doi.org/10.30872/jkin.v18i4.10363>
- Setiawan, A., Alexandri, M. B., & Candradewini, C. (2021). Implementasi Program Gampil (Gadget Mobile Application For Licence) Di Kota Bandung. *Responsive*, 4(4), 195. <https://doi.org/10.24198/responsive.v4i4.34740>

- Setiyawati, H., & Doktoralina, C. M. (2019). The importance of quality accounting information management in regional governments in Indonesia. *Management Science Letters*, 2083. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.025>
- Sigurdarson, H. T. (2016). The Ministry of Desire: Anxiety and entrepreneurship in a bureaucracy. *Research Portal Denmark*, 259. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=cbs&id=cbs-f31c650c-d778-441f-808f-753f73649d0b&ti=The%20Ministry%20of%20Desire%20%3A%20Anxiety%20and%20entrepreneurship%20in%20a%20bureaucracy>
- Simpan-SPBE Badung. (2024). *Tentang SPBE*. Diakses dari <https://simpan-spbe.badungkab.go.id/tentang-spbe>
- Stolley, K. S. (2005). *The basics of sociology*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA7156923X>
- Sujendra, B., & Sihaloho, N. T. P. (2021). Etika Aparatur Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Masa Pandemi Covid-19 Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Mempawah. *KEMUDI Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(1), 27. <https://doi.org/10.31629/kemudi.v6i01.3481>
- Sukmana, O., Firmansah, A. A., & Aprilyawati, F. D. (2022). *DASAR - DASAR KESEJAHTERAAN SOSIAL DAN PEKERJAAN SOSIAL*.
- Supawanhar, S., Askani, A., & Hartono, R. (2024). Kualitas Pelayanan Sektor Publik Dengan Pendekatan Perspektif New Public Management (NPM). *Deleted Journal*, 1(3), 502. <https://doi.org/10.59407/jogapa.v1i3.1014>
- Suryani, N., Wicaksono, E., & Jatmika, P. P. (2022). Peranan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Birokrasi (Studi Pada Kantor Desa Sepuh Gembol). *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, 15(1), 62. <https://doi.org/10.58431/jumpa.v15i1.195>

- Syam, S. M., Bachri, S., & Moenta, A. P. (2021). Implementing Transparency and Participation: An Overview in Public Service. *International Journal Papier Public Review*, 2(1), 23. <https://doi.org/10.47667/ijppr.v2i1.63>
- Szydlowski, G., Boer, N. de, & Tummers, L. (2024). Positive public sector stereotypes and their impact on public service delivery: an audit experiment. *Behavioural Public Policy*, 1. <https://doi.org/10.1017/bpp.2024.27>
- Tawai, A., Amir, M., & Almaidah. (2023). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Penerapan Good Governance Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 6(1), 343. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.126>
- Thoha, M. (2015). *Birokrasi pemerintah Indonesia di era reformasi*. Kencana.
- Thoha, M. (2020). *Birokrasi Politik di Indonesia*. 3rd ed. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tim Nasional Percepatan Reformasi Birokrasi. (2017). *Laporan Tahunan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi*. Jakarta: TNPRB.
- Tiwon, S. (2000). *The Indonesian Transition: The Road to Reformasi*. Singapore: ISEAS Publishing.
- Trangbæk, A. (2021). Life at the top: Understanding top bureaucrats' roles as the link between politics and administration. *Research Portal Denmark*, 377. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=au&id=au-093f749d-bd08-4bc8-8fa4-7390f832fba5&ti=Life%20at%20the%20top%3A%20Understanding%20top%20bureaucrats%2019%20roles%20as%20the%20link%20between%20politics%20and%20administration>
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations Development Programme.

- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. UNDP.
- Usnaldi, U., & Purnama, Y. H. (2022). Pengaruh Perilaku Birokrasi Dan Keterampilan Kerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(3), 13888. <https://doi.org/10.31004/jptam.v6i3.4772>
- Vikaliana, R., Dewi, M. P., Saputra, M., Santoso, T., & Novitasari, S. (2021). Chain of Custody Implementation on Public Service Administration in Indonesia: A Framework. *SOROT*, 16(2), 61. <https://doi.org/10.31258/sorot.16.2.61-69>
- Wagner, J. A. (2021). Dimensional research on organization structure: meta-analysis and conceptual redirection. *Journal of Management & Organization*, 1. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.63>
- Wicaksono, A., & Hudiyanto, H. (2020). The challenge of implementing integrity zone towards a corruption-free area (WBK) in Indonesian public sector. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas Keuangan Negara*, 6(1), 69-84.
- Wijaya, Andrew. Saleh, Mohammad. (2025). *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) dalam Mewujudkan Prinsip Good Governance pada Pemerintahan Daerah*. Dinasti review: Jurnal ilmu hukum, humaniora dan politik Diakses dari <https://dinastirev.org/IIHHP/article/download/4201/2163/16175>
- Wirawan, I. B. (2015). *TEORI-TEORI SOSIAL DALAM TIGA PARADIGMA (Fakta Sosial, Definisi Sosial, dan Perilaku Sosial)*.
- Woelert, P., & Stensaker, B. (2024). Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities. *Minerva*. <https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1>
- World Bank. (1992). *Governance and development*. The World Bank.

Yolles, M. (2018). Governance Through Political Bureaucracy: An Agency Approach. *Kybernetes*, 48(1), 7.
<https://doi.org/10.1108/k-09-2017-0329>

PROFIL PENULIS

Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP, M.SP. lahir di Samosir pada 10 Februari 1964. Riwayat pendidikan tinggi adalah Sarjana Administrasi Negara Fisipol Universitas Sumatera Utara (1988), Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area (2002); Magister Studi Pembangunan Universitas Sumatera Utara (2005), serta Doktor Ilmu Perencanaan Wilayah Universitas Sumatera Utara (2012). Pendidikan Nonformal yang pernah ditempuh, antara lain, Diklat Administrasi Umum Tingkat Lanjutan (ADUMLA) - (Medan - 1997), Diklat Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Pertama (SPAMA) - (Medan - 2000), dan Diklat Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat II (SPAMEN) - (Jakarta - 2010). Saat ini merupakan Dosen Tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik, FISIP Universitas Sumatera Utara serta Manajer Audit dan Monitoring pada Badan Pengawas Internal Universitas Sumatera Utara.

Dr. H. Rustiyana, ST., MT., M.Pd., M.A.P. Merupakan Dosen Fakultas Teknologi Informasi Universitas Bale Bandung, juga menjabat sebagai Sekretaris Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat semenjak 2023, dalam keorganisasian menjadi Ketua PGRI Kabupaten Bandung Barat (2025-2030), Bendahara Dewan Pendidikan Kabupaten Bandung Barat (2021-2026), Ketua PGRI Cabang Khusus Dinas Pendidikan Kabupaten Bandung Barat (2023-2025), Ketua Bidang Kerjasama antar Lembaga dan Diklat KORMI Bandung Barat (2023-2027), Pembina Persatuan Golf Indonesia Kabupaten Bandung Barat (2025-2029), dan Wakil Ketua/Ketua Komisi Perencanaan dan Pengembangan Kwarcab Gerakan Pramuka Bandung Barat (2018-2023).

Lahir di Bandung 16 Januari 1977, Anak Pertama dari tiga bersaudara, Pasangan Soma Sondjaya dan Widaningsih. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) Teknik Informatika ST. Inten Bandung lulus Tahun 2000 (ST). Magister Teknik dari STEI ITB lulus Tahun 2007

(MT). Magister Pendidikan di Universitas Galuh lulus Tahun 2015 (M.Pd). Magister Administrasi Publik dari STIA Bandung lulus Tahun 2020 (M.A.P) dan Program Doktor Ilmu Pendidikan dari Universitas Islam Nusantara lulus tahun 2022 (Dr.).

Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim Tjan, M.Si., Lahir di Tobelo, Halmahera Utara, Maluku Utara, 10 Agustus 1972, Menyelesaikan pendidikan S1 di Ternate (Thn 1996), S2 Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama Jakarta (Thn 2002) dan memperoleh gelar Doktor (Dr) Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama Jakarta (Thn 2017).

Mengabdikan Diri di amal usaha Muhammadiyah yakni sebagai Dosen di Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (UMMU) Ternate sejak tahun 2002 sampai sekarang, dan saat ini sebagai Dosen Pascasarjana Ilmu Administrasi dan Prodi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UMMU, adapun jabatan yang pernah dijalani : Ketua Program Studi Ilmu Politik, Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan, Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) UMMU Ternate (2006-2010), Ketua Penjaminan Mutu FISIP UMMU, sebagai Direktur Program Pascasarjana (S2) Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (2018-2022). sekarang diamanahkan sebagai Wakil Rektor I Bidang Akademik, Riset, Pengabdian, Publikasi dan HAKI UMMU (2022-2026), Juga sebagai Direktur Pusat Studi Pemerintahan daerah (PSPD) FISIP UMMU, Menikah dengan Rusmiyanti Masuku, SKM dan dikaruniai empat orang anak (Gibran CH. Tjan, Ghadiza CH Tjan, Ghifar CH. Tjan dan Gherhana CH. Tjan).

Berbagai karya Ilmiah berupa Buku-Buku Maupun Article Penelitian sudah dipublikasi baik di Tingkat Daerah, Tingkat Nasional Maupun Internasional. Buku dan Article dapat di Akses di :

<https://scholar.google.com/citations?user=iUm3WEwAAAAJ&hl=id>
<https://sinta.kemdikbud.go.id/authors/profile/6095030>
<https://www.researchgate.net/profile/Abdul-Halil-Hi-Ibrahim>

<https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0009-3673-5854>

Nama : **Drs. Andik Riyanto M. Si.**
Tempat : Trenggalek, 18 April 1964
Alamat : Jln. M Yamin, RT. 17, NO 49, Kota Samarinda
Telepon/Hp : 08164511800/ 085347456000
Agama : Islam
Status Perkawinan : Menikah
Istri : Yanti Pujianti
Anak : 1. Yoga Wartama Putra R S.ST
2. Dimas Komara Ramadhani R.S.Kom.
3. Irvan Aditya Prabowo Riyanto

PENDIDIKAN:

1. SD Budi Utomo Surabaya Tahun 1977.
2. SMP Gita Kirti (Giki) Wim Ploegman Surabaya Tahun 1981.
3. SMA Sawunggaling Surabaya Tahun 1984.
4. Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi (STIK) Mahakam Samarinda Tahun 1991.
5. Pasca Sarjana Fisipol Unmul Samarinda Tahun 2007.

KAMI HADIR DENGAN BERBAGAI PAKET
PENERBITAN YANG SESUAI KEBUTUHAN ANDA
STARDIGITAL PUBLISHING

*" Karya buku adalah investasi masa depan,
menulis cara terbaik untuk mengikal ilmu "*

KIRIM NASKAH & TERBITKAN BUKU SEKARANG

Whatsapp
0812-6007-4406

Informasi Lebih Lanjut
www.stardigitalpublishing.com



PT. Star Digital Publishing adalah perusahaan bergerak di bidang Penerbitan Buku Berkedudukan di Bantul-Yogyakarta-Indonesia dengan alamat website www.stardigitalpublishing.com merupakan web/situs resmi kami PT. Star Digital Publishing sebagai media untuk menerbitkan buku-buku karya berkualitas dan terbaik , serta penerbit menjamin aktif dan dapat diakses secara berkesinambungan.

Visi kami adalah menjadi jembatan bagi penulis dan pembaca, memberikan platform yang mendukung kreativitas dan inovasi dalam dunia literasi ilmu pengetahuan. Kami berusaha untuk menerbitkan karya-karya yang tidak hanya menginspirasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat di Indonesia maupun di dunia.

Badan hukum dan tercatat dalam pangkalan data Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum:

NOMOR : AHU-059267.AH.01.30.Tahun 2024

Kegiatan Usaha : 58110 - Penerbitan Buku

PT. Star Digital Publishing Berkedudukan di BANTUL-Yogyakarta-Indonesia

Anggota IKAPI: No. 202/DIY/2024

Email:

ptstardigitalpublishing@gmail.com

Contact :

Admin 1: 0812-6007-4406

Admin 2: 0813-1881-5928

Hormat Kami,

Redaksi: PT. Star Digital Publishing

(Amanah, Melayani Sepenuh Hati)

REFORMASI BIROKRASI DAN INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI INDONESIA

Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran

Buku “Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran” membahas secara komprehensif dinamika perubahan dalam sistem birokrasi Indonesia menuju tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Buku ini menjelaskan konsep dasar birokrasi serta peran penting pelayanan publik sebagai instrumen utama dalam mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial.

Selain itu, buku ini menelusuri sejarah dan perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia, mulai dari era awal reformasi hingga kebijakan terkini yang mendorong transparansi dan akuntabilitas publik. Prinsip-prinsip good governance dijabarkan sebagai fondasi penting dalam membangun aparatur negara yang profesional dan berintegritas. Melalui analisis terhadap regulasi dan kebijakan pemerintah, buku ini menegaskan pentingnya inovasi pelayanan publik sebagai wujud nyata dari reformasi birokrasi yang berorientasi pada kepentingan masyarakat dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Penulis :

Dr. Drs. Victor Lumbanraja, M.AP., M.SP
Dr. H. Rustiyana, S.T., M.T., M.Pd., M.A.P
Prof. Dr. Abdul Halil Hi. Ibrahim, M.Si
Drs. Andik Riyanto, M.Si



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA



StarDigital Publishing
www.stardigitalpublishing.com

ISBN 978-634-7400-42-0



9

786347

400420