



PEMETAAN RISET REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA

RESEARCH MAPPING OF BUREAUCRATIC REFORM IN INDONESIA

Fikri Habibi

Program Studi Ilmu Administrasi Publik FISIPKUM Universitas Serang Raya,
Jl. Raya Serang-Cilegon KM 05 Taman Drangong-Taktakan-Kota Serang
Email: fikrihabibi81@gmail.com

Naskah diterima: 9 Mei 2020; revisi terakhir: 21 Juli 2020; disetujui 9 Agustus 2020

How to Cite: Habibi, Fikri. (2020). Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia. Jurnal Borneo Administrator, 16 (2), 199-230. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.695>

Abstract

The purpose is to map the research on the bureaucratic topics in Indonesia and get a development description of its changes from the bureaucrat's reform and achievements of its changes in Indonesia. The study obtained from 105 articles published on journal accredited Sinta 1 and 2 from 2010 to 2020. Based on the amount, it showed that from 2010 to 2014 was relatively stable, from 2015 to 2019 were fluctuated with an increase in 2016 followed by continued decline. Research on bureaucratic reform has covered the institutions/organizations, governance, apparatus and public services including achievement of eight change areas. . However, there is still less research that discusses about political-bureaucratic relations, cultural and efforts to change mind set and culture set of apparatus. There are 17 researches about central government bureaucracy, 44 researches relate to regional bureaucracy, 43 researches of government organizations, and 1 research about village bureaucracy. This study showed that the agenda of bureaucratic reform has not yet reached the expected significant effectiveness. Future bureaucratic reform can discuss the topics that lack or earn non-optimal results and received less attention from previous research. In short, it needs synchronization between the research of bureaucratic reform with the Grand Design of Bureaucratic Reform 2010 to 2025

Keywords: *Research Mapping, Bureaucratic Reform, Indonesia.*

Abstrak

Tujuan dari studi ini melakukan pemetaan terhadap riset reformasi birokrasi di Indonesia untuk mendapatkan gambaran perkembangannya, baik dari aspek-aspek reformasi birokrasi maupun capaian perubahannya. Studi dilakukan pada artikel-artikel yang dipublikasi pada jurnal yang terdata pada Sinta 1 dan 2 dari tahun 2010-2020 dan diperoleh 105 artikel. Dari jumlah penelitian, periode 2010-2014 relatif stabil, sementara tahun 2015-2019 terjadi fluktuasi dengan peningkatan jumlah riset tahun 2016 dan selanjutnya terjadi penurunan. Topik riset reformasi birokrasi sudah



mencakup semua aspek, yaitu kelembagaan/organisasi, tata laksana, aparatur dan pelayanan publik termasuk capaian delapan area perubahan. Akan tetapi, sedikit sekali riset yang membahas tentang hubungan politik-birokrasi, aspek budaya dan upaya mengubah *mind set* dan *culture set* aparatur. Terdapat 17 riset tentang birokrasi pemerintah Pusat, 44 riset birokrasi daerah, 43 riset organisasi pemerintahan secara umum, dan 1 riset birokrasi desa. Studi ini menunjukkan bahwa agenda reformasi birokrasi belum mencapai efektivitas yang signifikan. Riset reformasi birokrasi ke depan dapat diarahkan pada topik-topik yang kurang atau belum menunjukkan hasil yang optimal dan yang sedikit mendapatkan perhatian pada riset sebelumnya. Perlu ada sinkronisasi antara riset reformasi birokrasi dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Kata Kunci: Pemetaan Riset, Reformasi Birokrasi, Indonesia

A. PENDAHULUAN

Dalam artikel yang berjudul *Globalization and Public Administration*, [Farazmand \(1999:517-519\)](#) menilai bahwa globalisasi telah memberikan dampak (positif dan negatif) bagi administrasi publik. Kemudian dia mengajukan 12 implikasi yang terjadi pada administrasi publik, diantaranya meningkatnya privatisasi, perubahan konfigurasi hubungan sektor publik dan swasta serta profesionalisme dari administrasi publik. Tantangan globalisasi dan kemajuan teknologi telah menuntut pemerintah dan birokrasi di seluruh dunia melakukan adaptasi dan perubahan melalui serangkaian inovasi di berbagai sektor.

Menurut Conteh & Huque, dan Haque dalam [Pratama \(2017:88\)](#), reformasi atau perubahan pada sektor publik telah mendapatkan perhatian yang sangat besar khususnya di negara-negara berkembang. Amerika Serikat misalnya, reformasi birokrasi dilakukan dengan menerapkan paradigma *New Public Management* melalui doktrin *Reinventing Government* pada masa pemerintahan Bill Clinton dan Al Gore. Paradigma NPM juga telah mempengaruhi negara-negara seperti Kanada, Selandia Baru, dan Inggris ([Muhammad, 2008:27](#)). Rusia juga telah melakukan reformasi dalam sistem layanan dan administrasi publik yang dimulai sejak 1990-an meskipun banyak faktor yang menyebabkan proses modernisasi tersebut belum efektif ([Inkina, 2019:1](#)). Reformasi dan revitalisasi administrasi negara dilakukan oleh Korea Selatan telah menghasilkan birokrasi yang efektif, efisien, bersih, profesional dan berwibawa ([Prasojo & Kurniawan, 2008:2](#)). Begitu juga reformasi birokrasi di Singapura mampu mendorong kinerja pada sektor publik dan berperan dalam peningkatan ekonomi. Peningkatan akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektivitas dan efisiensi telah berhasil dicapai melalui reformasi birokrasi di China ([Pratiwi, 2014:2](#)).

Reformasi birokrasi di Indonesia menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari upaya perbaikan atas kinerja birokrasi, termasuk manajemen pemerintahan baik Pusat maupun daerah ([Krisnajaya, Dewi, & Sulistiyani, 2019:135](#)). Pada pemerintahan daerah, reformasi birokrasi mampu mendorong perubahan birokrasi yang lebih kompetitif di Jawa Tengah ([Paskarina, 2017:1](#)). Reformasi birokrasi telah menjadi agenda strategis dalam pemerintahan Indonesia pasca jatuhnya orde baru. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa reformasi birokrasi berdampak pada efektivitas dan efisiensi pemerintahan, peningkatan ekonomi serta *competitive advantage* sebuah negara. Di sisi lain, birokrasi di Indonesia masih memiliki beragam permasalahan seperti korupsi, inefisiensi, dan politisasi birokrasi. Laporan *Global Competitiveness Index* tahun 2019 menempatkan Indonesia pada posisi 50 (tahun sebelumnya peringkat 45) dan tertinggal jauh dari Singapura, Malaysia dan Thailand. Salah satu indikator dalam survei daya saing global, yaitu efisiensi pemerintahan. Begitu juga dengan indeks persepsi korupsi di negara ASEAN pada tahun 2019, Indonesia masih



menempati peringkat ke-4 di bawah Singapura, Brunei, dan Malaysia. Secara umum di seluruh dunia, setidaknya terdapat 178 masalah yang terdapat dalam birokrasi, Caiden menyebutnya sebagai *bureupathologies* ([Caiden, 1991:126-127](#); [Andhika & Padjadjaran, 2018:11](#)). Indonesia merupakan negara dengan kekayaan sumber daya alam yang melimpah dan seharusnya berdampak pada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakatnya. Akan tetapi, di sisi lain, kinerja birokrasi belum meningkat secara signifikan karena beragam permasalahan. Oleh karena itu, pembenahan birokrasi (reformasi birokrasi) sangat mendesak dilakukan di Indonesia

Permasalahan yang diuraikan sebelumnya, sangat erat kaitannya dengan kinerja birokrasi sehingga perlu langkah-langkah strategis dalam melakukan perubahan birokrasi di Indonesia. Rendahnya kualitas layanan publik di Indonesia sangat dipengaruhi oleh buruknya kinerja birokrasi termasuk korupsi yang sudah akut ([Kasim, 2013:18](#)). Keseriusan pemerintah ditunjukkan dengan mengeluarkan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres ini berupa pedoman dalam melakukan pembenahan/reformasi birokrasi guna mewujudkan pemerintahan kelas dunia.

Berdasarkan penjelasan di atas, reformasi birokrasi merupakan pilihan strategis dalam mendorong birokrasi lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel dan profesional di banyak negara. Efektivitas reformasi birokrasi berdampak pada sektor-sektor lain, seperti ekonomi, pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat yang meningkat. Oleh karena itu, urgensi riset reformasi birokrasi yaitu menemukan perspektif atau model yang relevan dalam desain birokrasi baik secara teoritis maupun empiris.

Beberapa pendekatan atau paradigma dapat menjadi alternatif dalam mendesain ulang birokrasi di antaranya NPM, *Reinventing Government* dari David Osborne dan Ted Gaebler yang mengadopsi prinsip-prinsip sektor bisnis ke dalam sektor publik. Paradigma lainnya, NPS dari Denhardt dan Denhardt dengan penekanan *citizenship* dalam pemberian layanan publik. Pada tahun 2004, Pollitt dan Bouckaert mengenalkan *Neo Weberian State* yang berkembang di Eropa sebagai pendekatan reformasi manajemen publik. Reformasi birokrasi setidaknya mencakup aspek-aspek perubahan pada organisasi/struktur, prosedur, aparatur, perubahan pada hubungan pemerintah dengan masyarakat, sarana-prasarana dan pelayanan publik ([Prasojo & Kurniawan, 2008:1](#); [Hayat, 2014:62](#); [Yusriadi, 2018:147](#)). Birokrasi di Indonesia memiliki desain struktur yang besar (*big structure*) dan menimbulkan beberapa permasalahan sehingga berpengaruh pada efektivitas dan efisiensi pemerintahan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi pada aspek organisasi diarahkan pada struktur organisasi yang berkarakteristik tepat ukuran dan tepat fungsi (*rightsizing*). Sasaran perubahan reformasi birokrasi dapat dilihat pada delapan area perubahan yang tercantum dalam Perpres Nomor 81 tahun 2010.

Ada banyak artikel yang mencuplik perjalanan reformasi birokrasi (termasuk mengevaluasi capaiannya), baik sebelum dikeluarkannya Perpres 81/2000, maupun periode 2010-2014 hingga 2015-2019. Riset tersebut diantaranya dilakukan oleh ([Meiliana, 2011:24-44](#); [Hapsari, Nurhaeni, & Sudarmono, 2018:372-382](#); [Haning, 2018:25-37](#)). Riset reformasi birokrasi jumlahnya sangat banyak tersebar, baik pada jurnal-jurnal nasional maupun internasional, baik dari perguruan tinggi, lembaga pemerintah maupun kolaborasi di antara keduanya. Jika dilakukan pencarian pada mesin *google scholar* dengan menggunakan kata kunci “Reformasi Birokrasi di Indonesia” terdapat 16.400 judul. Sementara itu, yang menggunakan kata kunci *Bureaucratic Reform in Indonesia* sebanyak 18.600 judul yang muncul selama rentang tahun 2010-2020.



Tabel 1.
Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi

Area	Hasil Yang Diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran
Peraturan perundang-undangan	Regulasi yang tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir (<i>mind set</i>) dan Budaya kerja (<i>culture set</i>) aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Sumber: Perpres Nomor 81 Tahun 2010

Meskipun riset-riset reformasi birokrasi sangat banyak jumlahnya, akan tetapi studi yang melakukan pemetaan atas riset-riset tersebut belum ada yang melakukan setidaknya dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Tidak hanya sekadar memetakan riset, tetapi melakukan perbandingan dengan *grand design* yang dikeluarkan oleh pemerintah. Studi ini memiliki fokus utama pada pemetaan riset reformasi birokrasi bukan pada proses reformasi birokrasi yang berjalan di pemerintahan. Pemetaan sangat penting dilakukan guna melihat dinamika riset reformasi birokrasi berdasarkan beberapa variasi. Tidak hanya itu, pemetaan dapat merumuskan *trend* riset dari aspek-aspek dalam reformasi birokrasi. Hasilnya, akan ditemukan aspek-aspek baik yang dominan maupun jarang dijadikan tema penelitian atau bidang dengan capaian yang tinggi maupun rendah dalam reformasi birokrasi. Pemetaan riset dilakukan ke dalam beberapa variasi seperti jumlah riset setiap tahun, pendekatan dan jenis riset yang dilakukan, topik/ tema/ fokus utama dalam reformasi birokrasi, jenjang pemerintahan yang menjadi objek/ lokus riset, dan faktor-faktor yang mempengaruhi reformasi birokrasi. Riset ini juga mendeskripsikan tema/topik riset RB yang dominan dilakukan. Harapannya, hasil pemetaan riset dapat difungsikan sebagai pembanding dari agenda reformasi birokrasi yang dibuat oleh pemerintah.

Pemetaan dilakukan terhadap penelitian-penelitian yang berkaitan dengan tema reformasi birokrasi di Indonesia dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2010-2020). Periode tersebut sama dengan Perpres nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Pilihan sepuluh tahun terakhir juga didasarkan pada pembabakan perjalanan reformasi sektor publik di Indonesia yaitu *sporadic change* (1998-2003), *targeted reforms* (2003-2010), dan *systemic change/bureaucratic reforms* (2010-Sekarang) (Turner, Prasojo, Sumarwono, & Turner, 2019:5-7). Meskipun upaya perbaikan birokrasi sudah dimulai sejak awal reformasi, akan tetapi berdasarkan fase di atas perubahan secara sistematis baru dimulai pada tahun 2010.

Sudah sepuluh tahun perjalanan kebijakan tersebut dan tahun ini memasuki lima tahun (*road map*) ketiga/terakhir. Persamaan periode antara studi ini (2010-2020) dengan dua *road map* dalam Perpres 81/2010 (2010-2014 dan 2015-2020) memungkinkan dilakukan komparasi dan ditemukan gap di antara keduanya. Kontribusi teoritis pada studi ini, yaitu penguatan dan pengembangan pendekatan reformasi birokrasi khususnya di negara



berkembang seperti Indonesia. Pengembangan dilakukan melalui penambahan aspek-aspek (seperti budaya dan nilai agama) dalam reformasi birokrasi yang sesuai dengan karakteristik pemetaan riset ini menjadi salah satu bahan evaluasi, sehingga dapat menjadi *input* dalam merumuskan desain riset berikutnya bersamaan dengan periode/*road map* ke-3 (2020-2024).

B. METODE PENELITIAN

Studi dengan melakukan pemetaan riset dengan topik tertentu telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. [Husna, Kusumasari, & Pramusinto \(2019:48\)](#) melakukan pemetaan riset atas konsep “*network*” di dalam administrasi publik dari tahun 2007-2016 dari artikel yang terdapat pada jurnal-jurnal yang terindeks Scopus dan diperoleh 111 artikel. Pada bidang kewirausahaan ([Purnomo, Usman, & Asitah., 2019:207](#)), pemetaan riset dilakukan pada 947 dokumen akademik dari tahun 1972-2019. Riset dengan menggunakan *bibliometric cartography anlysis* dilakukan pada konsep *absortive capacity* dalam kurun waktu 25 tahun. Terdapat 336 artikel yang dianalisis menggunakan *HisCite* dan 2088 artikel menggunakan *VosViewer* ([Dwi & Alon, 2017:896](#))

Pemetaan riset tentang sebuah topik sudah dilakukan pada berbagai disiplin ilmu. Tujuannya melihat perkembangan (dinamika) riset pada kurun waktu tertentu dan memberikan gambaran akan dinamika/perjalanan sebuah tema tertentu dibahas dalam penelitian. Pemetaan juga dapat melakukan klasifikasi atas konsep dan teori-teori yang paling mendapatkan perhatian dari peneliti.

Riset ini juga merupakan literatur revidu atas artikel-artikel yang berkaitan dengan reformasi birokrasi di Indonesia. Artikel tersebut terdapat di jurnal-jurnal yang terdata dalam Sinta (sinta.ristekbrin.go.id) dengan peringkat 1 dan 2. Sinta merupakan *database* dan pemeringkatan jurnal-jurnal di Indonesia yang dikelola Kemenristek/BRIN Republik Indoensia. Peringkat 1 dan 2 dalam Sinta diambil karena masuk dalam kategori sangat baik dengan berbagai indikator penilaian sehingga kualitas artikel dapat terjaga.

Proses pencarian artikel dimulai dari identifikasi jurnal-jurnal yang termasuk dalam peringkat Sinta 1 (64 Jurnal) dan Sinta 2 (770 jurnal) sehingga total 834 jurnal. Dari total jurnal tersebut kemudian dilakukan klasifikasi berdasarkan kategori *Social, Humanity, Art dan Economic* yang tertera pada masing-masing jurnal. Kategori *Social, Humanity, Art dan Economic* tersebut keempatnya ada dalam satu jurnal atau terpisah dan masuk pada kategori yang lain. Proses klasifikasi ini menghasilkan 288 jurnal. Terdapat jurnal-jurnal yang tidak memasukan kategori apapun di dalam *database* Sinta, akan tetapi dapat diklasifikasikan masuk dalam kategori jurnal *Social, Humanity, Art dan Economic*. Dari proses ini didapatkan sebanyak 45 jurnal. Sehingga total jurnal yang masuk dalam kategori sebanyak 333 jurnal (288 + 45).

Pencarian artikel bertema reformasi birokrasi dilakukan pada *link* atau alamat *website* tiap-tiap jurnal (333 jurnal) dengan menggunakan dua kata kunci reformasi birokrasi dan “*bureaucratic reform*” pada kolom *search*. Hasilnya terdapat 61 jurnal yang menerbitkan artikel terkait reformasi birokrasi dengan menggunakan dua kata kunci tersebut. Seluruh artikel yang muncul, diambil/*download* sehingga menghasilkan 256 artikel (filter tahap pertama). Terhadap artikel tersebut kemudian dilakukan pemilahan untuk melihat relevansinya, baik berdasarkan tema maupun tahun. Hasilnya terdapat 105 artikel yang relevan dengan tema reformasi birokrasi. Sementara terdapat 151 artikel yang tidak masuk dalam kategori riset ini dengan rincian 125 tidak berkaitan dengan riset reformasi birokrasi, 16 artikel terbit di luar tahun 2010-2020 meskipun memiliki topik reformasi birokrasi dan 10 artikel tidak termasuk keduanya (tema dan tahun).



Dapat ditarik kesimpulan, artikel-artikel yang tidak relevan hanya mencantumkan kata *reformasi* yang berdimensi politik atau *birokrasi* (baik dalam abstrak maupun isi tulisan) sehingga terdeteksi ketika dilakukan pencarian awal tetapi tidak berkaitan dengan reformasi birokrasi. Terdapat 105 artikel yang relevan dengan tema reformasi birokrasi, baik yang membahas perubahan-perubahan pada aspek reformasi birokrasi, pelaksanaan program yang berkaitan dengan reformasi birokrasi maupun faktor-faktor yang mempengaruhi RB di Indonesia. Artikel yang relevan kemudian dijadikan dasar untuk mendeskripsikan riset-riset yang berkaitan dengan Reformasi Birokrasi dari tahun 2010-2020 di Indonesia.

C. KERANGKA TEORI

Tuntutan perubahan birokrasi dilakukan dengan menggunakan beragam pendekatan dan paradigma. Birokrasi klasik dari *old public administration* dengan karakteristik hirarki yang kuat dan bersifat *top down* dinilai tidak lagi relevan. Terlebih cerminan birokrasi di Indonesia yang masih bersifat paternalistik, primordialisme, kolonialisme, dan paternalistik ([Andhika, 2018:15](#)). Beragam paradigma seperti *New Public Management*, *Reinventing Government*, *Neo Weberian State*, atau *Governance* dapat dijadikan dasar konseptual untuk mengubah wajah birokrasi. Indonesia pernah mengalami euforia dengan pendekatan *Reinventing Government* karya David Osborne dan Ted Gaebler. Dengan sepuluh prinsipnya, mengubah birokrasi dengan cara mengurangi peran pemerintah dan menyerahkan pada sektor lain (pasar/privat) dalam pemberian pelayanan publik. Sebuah paradigma perubahan birokrasi yang berhasil diterapkan di Amerika Serikat dengan efektivitas dan efisiensi yang tinggi. Hasil kajian pengaruh NPM di Eropa dan Amerika ([Gualmini, 2008:75](#)) dilihat dari tiga aspek; struktur birokrasi pusat, instansi layanan publik, dan proses administrasi. Hasilnya, NPM sangat mempengaruhi birokrasi Eropa Kontinental dalam proses reformasi birokrasi. Prinsip inti dalam NPM sebagaimana dijelaskan Vigoda ([Muhammad, 2008:5](#)), yaitu desentralisasi, privatisasi, *downsizing*, debirokratisasi, dan manajerialisme.

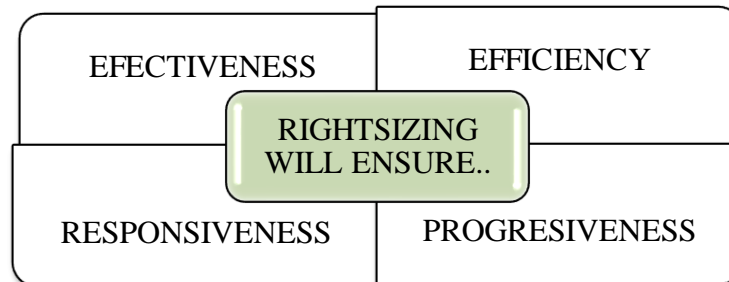
Akan tetapi, reformasi sektor publik dengan paradigma NPM menuai kritik dari [Denhardt & Denhardt \(2003:xi\)](#) melalui paradigma *New Public Service*. NPS melakukan koreksi atas NPM dengan memberikan penekanan bahwa “*public servant do not delivery customer service, they deliver democracy*”. Pemerintah tidak bisa dijalankan dengan menggunakan prinsip-prinsip yang sama dengan sektor bisnis (privat), karena pemerintah menggunakan sistem demokrasi. NPS melihat bahwa *citizenship* jauh di atas *entrepreneurship* yang ditawarkan oleh NPM. Pendekatan paradigma birokrasi yang lain yaitu Neo Weberian State dengan empat prinsip perubahan birokrasi, yaitu (1). *Centrality of the State*, yang mampu mendorong negara-negara yang lemah memiliki kapasitas, organisasi dan manajerial dalam menghadapi masalah domestik dan global. (2). *Reform and Enforcement of Administrative Law*, (3). *Preservation of Public Service*, (4). *Representative Democracy* ([Dunn & Miller, 2007:351-352](#)).

Reformasi administrasi merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja sektor publik secara sistemik ([Caiden, 1991:1](#)). Peningkatan kinerja sektor publik akan memiliki *output* diantaranya pelayanan publik yang baik, efisien, dan lingkungan yang kondusif bagi sektor swasta (Chittoo, Ramphul, & Nowbutsing, 2009 dalam [Hapsari, Nurhaeni, & Sudarmo., \(2018:372\)](#)). Aspek-aspek perubahan dalam reformasi birokrasi yaitu perubahan struktur, perubahan prosedur, perubahan aparatur, perubahan pada hubungan pemerintah dengan masyarakat, sarana dan prasarana serta pengawasan, akuntabilitas dan hubungan pemerintah dengan masyarakat ([Prasojo & Kurniawan, 2008](#); [Meiliana, 2011](#); [Hayat, 2014](#); [Yusri, 2018](#)).

Pada aspek desain organisasi, reformasi birokrasi mendorong terciptanya struktur birokrasi yang ideal (*rightsizing*). Prinsip ini merupakan sebuah integrasi faktor eksternal



dan internal dalam organisasi yang mencakup proses, produk, pegawai yang sesuai dengan visi dan misi serta berdampak pada efektivitas organisasi (Hitt, Harback, & Nixon, 1994:19). Hubungan antara *rightsizing* dan peningkatan kinerja pemerintahan dijelaskan oleh Diokno-Sicat:



Gambar 1.

Hubungan *Rightsizing* (Sumber: [Diokno-Sicat, 2018:3](#))

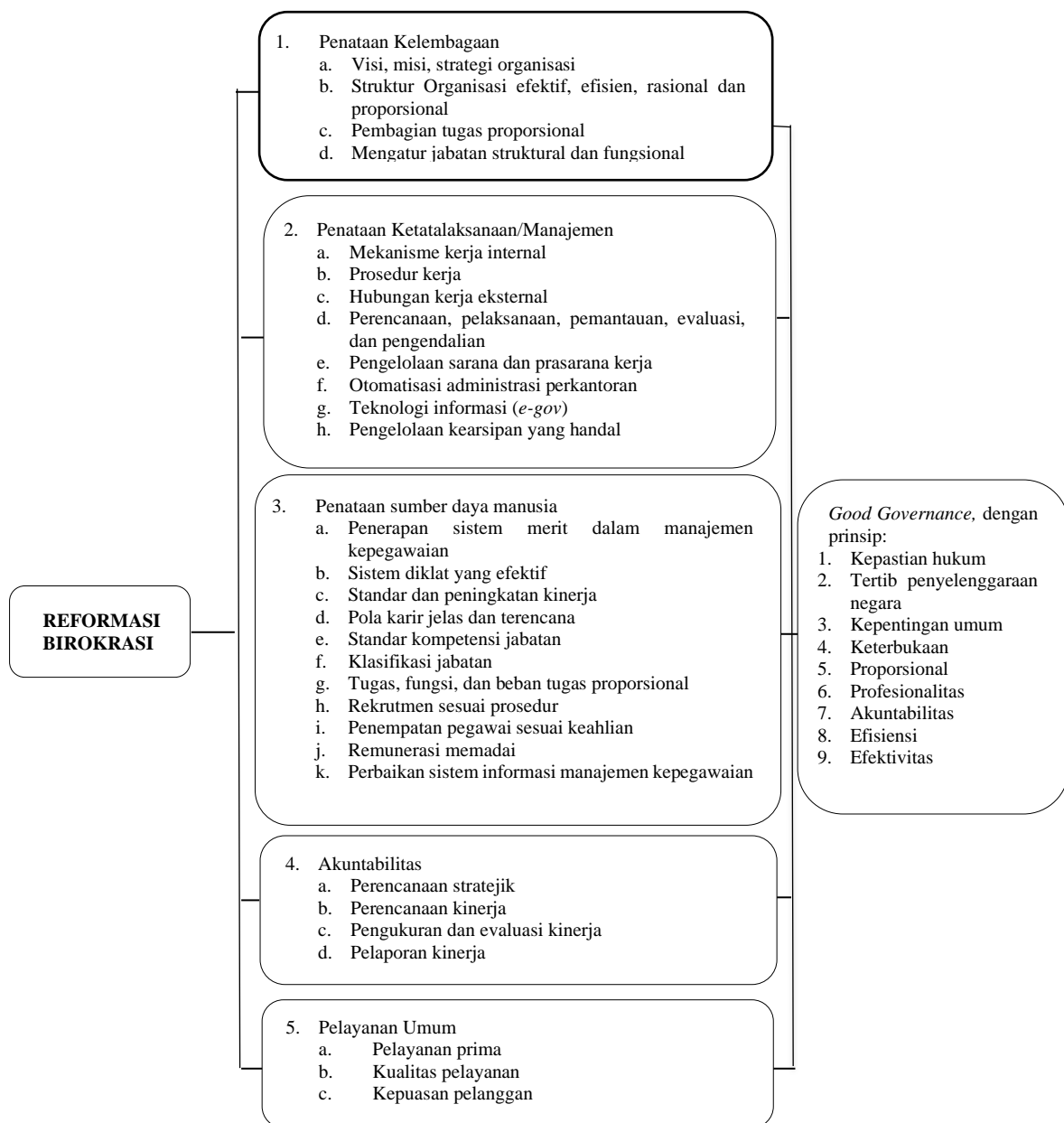
Tidak hanya aspek organisasi, tetapi aspek lainnya, seperti perubahan aparatur, tata laksana dan manajemen pelayanan publik. Bagaimana konteks aspek-aspek tersebut menjadi fokus dalam perubahan birokrasi, strategi yang digunakan dan pola kerjanya dapat dijelaskan dalam alur pikir reformasi birokrasi pada gambar 2.

Berdasarkan hasil riset, terdapat empat model reformasi birokrasi pada pemerintahan daerah di Indonesia, yaitu (1). Pemda yang melakukan inovasi tetapi tidak memiliki *road map* reformasi birokrasi; (2). Melakukan inovasi dan memiliki *road map*; (3). Pemda yang tidak melakukan upaya perubahan birokrasi sekaligus tidak memiliki desain reformasi birokrasi; dan (3). Pemda yang memiliki *road map* reformasi birokrasi tetapi tidak melakukan inovasi atas aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja birokrasi (Pratiwi, 2014). Dari empat model yang ditemukan tersebut, dapat dijelaskan bahwa masalah reformasi birokrasi dimulai dari hulu (*road map*) dan konsistensi menjalankan tahapan-tahapan reformasi birokrasi pada masing-masing pemerintahan.

Beberapa masalah dapat diidentifikasi sebagai penyebab belum optimalnya kinerja reformasi birokrasi. Kebijakan reformasi birokrasi juga terjebak pada “birokratisasi reformasi birokrasi” ([Krisnajaya, Suropto, Dewi, Sulistiyani, & Laksana., 2019:136](#)). [Pratikno \(2007:129\)](#) sudah mengingatkan bahwa, dalam prakteknya di Indonesia, reformasi birokrasi hanya sebatas *sound development management* dan sangat miskin kontekstualisasi. Prinsip-prinsip *good governance* terjebak pada aspek administratif belaka dan hanya mencakup aturan desain kelembagaan (Leftwich 1996 dalam [Pratikno, 2007:129](#)). Jika saat ini, birokrasi profesional belum berhasil diwujudkan di Indonesia, kesimpulan yang dikemukakan oleh Pratikno dan Leftwich masih terjadi dalam agenda reformasi birokrasi. Setidaknya ada empat pola yang menyebabkan reformasi birokrasi di Indonesia belum optimal ([Pratama, 2017:92-95](#)), yaitu: (1). Adanya perlawanan terhadap agenda reformasi birokrasi; (2). Agenda reformasi birokrasi terjebak pada formalistik; (3). Terdapat pihak yang memanfaatkan agenda reformasi birokrasi demi tujuan individu; (4.). Reformasi birokrasi yang bersifat konformistis. Sejalan dengan hal itu, [Farazmand \(2002\)](#) menegaskan bahwa setiap perubahan atau reformasi pada birokrasi akan terus mendapatkan resistensi, juga menjadi faktor belum optimalnya reformasi birokrasi. Resistensi dari para pihak yang tidak rela kehilangan zona nyaman yang selama ini mendapatkan keuntungan dari sistem lama. Bahkan, agenda reformasi birokrasi sebisa mungkin ditunggangi. Dibutuhkan komitmen dan perubahan *mind set* dari seluruh pihak akan kebutuhan perubahan dalam



birokrasi. Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dan bisa menentukan keberhasilan reformasi birokrasi ([Prasojo & Holidin, 2017:53](#)).



Gambar 2.

Alur Pikir Reformasi Birokrasi (Sumber: [Sedarmayanti, 2013:78](#))

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

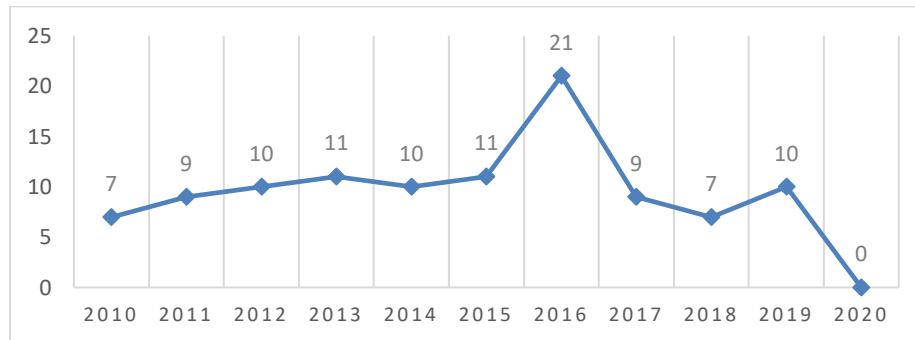
Pemetaan riset reformasi birokrasi dilakukan ke dalam beberapa kategori/variasi, seperti jumlah riset per tahun, variasi metodologi, topik, objek riset, dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan reformasi birokrasi di Indonesia.

Jumlah Riset

Sejak reformasi, dorongan untuk menciptakan birokrasi yang *good and clean governance* sangat kuat, sehingga agenda reformasi birokrasi menjadi *urgent*. Oleh karena



itu, reformasi birokrasi akan menjadi salah tema dalam kajian-kajian akademik baik yang dilakukan oleh institusi pendidikan, lembaga pemerintah maupun *Civil society*. Perkembangan riset reformasi birokrasi 10 tahun terakhir (2010-2020) dapat digambarkan dari 105 artikel yang dipilih. Perkembangan riset setiap tahunnya dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Gambar. 3

Jumlah Riset Reformasi Birokrasi Per Tahun (Sumber: Diolah Peneliti, 2020)

Pada *road map* 2010-2014, jumlah artikel setiap tahunnya relatif masih sama, tetapi pada awal periode 2015-2019 terjadi peningkatan pada tahun 2015 dan lonjakan jumlah riset pada tahun 2016. Dalam *grand design* reformasi birokrasi dijelaskan bahwa periode 2015-2019 memiliki fokus meningkatkan apa yang sudah dicapai pada periode sebelumnya. Pada sisi lain, reformasi birokrasi pada 2010-2014 belum menunjukkan hasil yang optimal (Hapsari et al., 2018:372). Hal ini tentu salah satu faktor pemicu peningkatan jumlah riset pada awal periode 2015-2019 sebagai upaya penguatan dan perbaikan aspek-aspek reformasi birokrasi fase sebelumnya. Akan tetapi, terjadi penurunan yang sangat drastis pada tahun 2017 dan 2018. Penurunan jumlah riset ini dapat memutus alur informasi sehingga tidak terdeskripsikannya perkembangan aspek-aspek reformasi birokrasi secara utuh dan sistematis. Meskipun demikian, menjelang akhir periode 2014-2019 terjadi kenaikan jumlah riset meskipun tidak signifikan.

Terjadi inkonsistensi riset reformasi birokrasi jika dikaitkan dengan *road map* kedua, dimana pada awal dan akhir periode jumlah riset cenderung meningkat. Ada ketersentakan peneliti pada awal periode, bisa jadi karena memasuki fase baru dalam reformasi birokrasi (khususnya periode 2014-2019) sekaligus mengevaluasi capaian periode 2010-2014. Sementara mendekati akhir, kenaikan jumlah riset dapat disebabkan untuk mendapatkan gambaran efektivitas reformasi birokrasi selama 5 tahun sekaligus sebagai penanda pekerjaan rumah untuk periode 2020-2025.

Variasi Metodologi

Pemetaan riset reformasi birokrasi berdasarkan variasi metodologi diklasifikasi ke dalam dua kelompok yaitu pendekatan penelitian (kuantitatif, kualitatif dan *mixed methods*) dan bentuk penelitian (tinjauan pustaka dan riset lapangan). *Pertama*, penyajian data (variasi metodologi) berdasarkan pendekatan penelitian dari riset reformasi birokrasi yang dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan riset-riset reformasi birokrasi didominasi oleh pendekatan kualitatif. Riset yang bertujuan melakukan deskripsi atas satu variabel secara mendalam tanpa melakukan perbandingan dengan variabel lainnya. Riset kuantitatif dalam reformasi birokrasi mencakup beberapa aspek seperti mengukur tingkat kepuasan pelayanan,



pengujian atas indikator *good governance*, pengaruh inovasi teknologi, juga sikap aparatur. Riset tersebut bertujuan melihat pengaruh satu atau beberapa variabel terhadap yang lain dan menghasilkan data-data kuantitatif yang jelas dan terukur. Sementara tema pada pendekatan *mixed methods* yaitu terkait prosedur/mekanisme kerja/tata laksana dan gabungan beberapa aspek; mental pegawai, pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, manajemen aparatur, regulasi, manajemen pelayanan publik.

Tabel 2.
Pendekatan Riset

No	Metodologi	Jumlah
1	Kualitatif	96
2	Kuantitatif	7
3	<i>Mixed Methods</i>	2
Total		105

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Kedua, variasi riset reformasi birokrasi lainnya dilihat dari bentuk penelitian, yang dapat dijelaskan pada gambar berikut.

Tabel 3.
Bentuk Riset

No	Bentuk Riset	Jumlah
1	Riset Lapangan	52
2	Studi Literatur/Literatur Reviu	53
Total		105

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Jika dari pendekatan penelitian terjadi perbedaan yang sangat tinggi, tetapi baik riset lapangan maupun studi pustaka/literatur sangat berimbang. Tinjauan pustaka lebih banyak pada tema-tema yang bersifat umum/paradigmatik atau mendeskripsikan sebuah perspektif atas reformasi birokrasi. Guna menguatkan perspektifnya, dikuatkan dengan data-data sekunder dan diambil dari berbagai sumber (dokumen, hasil riset, media massa). Sementara itu, riset lapangan memiliki tema reformasi birokrasi yang spesifik dan dijalankan/diimplementasikan pada pemerintahan tertentu termasuk mendeskripsikan efektivitasnya.

Variasi Topik

Dari total artikel yang berjumlah 105, kemudian dibuat klasifikasi topik/tema/fokus utama dalam setiap riset reformasi birokrasi dari tahun 2010-2020. Didapatkan 27 klasifikasi/pengelompokan topik yang berkaitan dengan aspek reformasi birokrasi, baik yang terpisah sendiri maupun digabungkan dengan aspek lainnya. Pemetaan topik dapat menggambarkan dinamika dan perjalanan setiap aspek reformasi birokrasi di Indonesia dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir. Terdapat topik-topik tertentu yang mendapatkan perhatian lebih, tetapi ada juga topik reformasi birokrasi yang kurang banyak dibahas oleh peneliti.



Tabel 4.
Variasi Topik Riset Reformasi Birokrasi 2010-2020

No	Topik	Jumlah
1	Manajemen Pelayanan Publik	25
2	Desain/Paradigma Kelembagaan	13
3	Desain/Struktur/Penguatan Organisasi	12
4	Manajemen Aparatur	12
5	Prosedur/Mekanisme Kerja/Tata Laksana	10
6	Hubungan Politik dan Birokrasi	5
7	Aspek Budaya/Kultur	5
8	Kepemimpinan, Struktur Organisasi, dan Manajemen Pelayanan Publik, dan Kultur Birokrasi	2
9	Struktur Organisasi, Manajemen Aparatur, Pelayanan Publik, dan Kultur	2
10	Prosedur/mekanisme kerja/tatalaksana dan Akuntabilitas	2
11	Kelembagaan, Tatalaksana, Manajemen Aparatur, Perubahan Regulasi dan Budaya Organisasi	1
12	Tata kelola pemerintahan, Manajemen Pelayanan Publik, Kapasitas dan Akuntabilitas	1
13	Kinerja Birokrasi	1
14	Manajemen Aparatur, Pelayanan Publik, dan Tata Laksana	1
15	Reformasi Regulasi	1
16	Reformasi Regulasi, Tata Laksana dan Struktur Organisasi	1
17	Aspek politik (kelembagaan, organisasi, kewenangan, netralitas), Aspek Kewenangan pemerintah, Manajemen Aparatur, dan Aspek <i>Mind Set</i> dan <i>Culture Set</i>	1
18	Mental Pegawai, Pengawasan, Akuntabilitas, Kelembagaan, Tata Laksana, Manajemen Aparatur, Regulasi, manajemen Pelayanan Publik	1
19	Struktur Organisasi dan Pelayanan Publik	1
20	Struktur Organisasi dan Manajemen Aparatur	1
21	Struktur Organisasi, Pelayanan Publik dan Tata Laksana	1
22	Struktur Organisasi, Manajemen Aparatur, dan Pengawasan	1
23	Struktur Organisasi, Manajemen Aparatur, Inovasi Teknologi, Kultur	1
24	Struktur Organisasi, Manajemen Aparatur, Pelayanan Publik, Tata Laksana, Hubungan pemerintah dan masyarakat	1
25	Struktur Organisasi, Tata Laksana, dan Manajemen Aparatur	1
26	Struktur Organisasi, Tata Laksana, Manajemen Aparatur, dan Pelayanan Publik	1
27	Struktur Organisasi, Tata Laksana, Manajemen Pelayanan Publik, Manajemen Aparatur, dan Kultur	1
	Total	105

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Pemetaan di atas didasarkan pada topik yang menjadi pembahasan pada masing-masing artikel. Riset yang dilakukan selama 10 tahun terakhir telah mengakomodasi seluruh aspek yang berkaitan dengan reformasi birokrasi. Aspek-aspek tersebut diwakili oleh 7 topik



teratas, yaitu manajemen pelayanan publik ([Hayat, 2016:175-188](#); [Kusumasari, Setianto, & Pang, 2018:1-16](#); [Mustapa, 2011:146-155](#); [Yusriadi, 2018:146-154](#); [Yunas, 2018:71-89](#); [Anjani, Hanapiah, & Rudiana, 2019:189-203](#); [Masyhur, 2016:111-122](#); [Saputra, 2017:89-100](#); [Saputra & Utami, 2017:231-244](#); [Adnan, 2014:196-203](#); [Halik, 2014:41-50](#); [Meiliana, 2011:24-44](#); [Prianto, 2012:360-382](#); [Yohanitas, 2017:239-257](#); [Hanum & Syahr, 2019:39-62](#); [Anggraeni, 2014:417-433](#); [Mursitama, 2012:75-92](#); [Bhinekawati, 2016:87-106](#); [Jhody & Rodiyah, 2017:131-144](#); [Kurniawan, 2017:569-586](#); [Akhmaddhian, 2014:206-214](#); [Rachmiatie, Ahmadi, & Khotimah., 2015:268-274](#); [Buchari, 2016:235-239](#); [Bestari, 2016:166-176](#); [Dahlan & Sumaryana, 2017:45-51](#)) paradigma/desain kelembagaan dan desain/struktur/penguatan organisasi ([Mulyadi, Labolo, & Lambelanova., 2017:5-18](#); [Paskarina, 2016:20-26](#); [Kasim, 2013:18-22](#); [Suryono & Chariri, 2016:102-116](#); [Romadlon, 2016:868-885](#); [Mashuda, Taufik, & Ihsan., 2019:225-244](#); [Djafar, 2011:321-336](#); [R. Martini, 2013:31-39](#); [Hanafie, 2017:239-266](#); [Susanto, 2017:109-123](#); [Wicaksono & Ismail, 2013:163-167](#); [Namlis, 2015:49-55](#); [Paskarina, 2015:71-85](#); [Pardede, 2017:59-77](#); [Somad, 2012:487-492](#); [Lituhayu, 2015:71-76](#); [Akhmaddhian, 2012:464-478](#); [Suharyo, 2016:15-25](#); [Butarbutar, 2011:261-283](#); [Irwansyah, 2016:81-89](#); [Putera, Akil, Aminullah, Triyono, & Hidayat., 2013:265-283](#); [Sari, 2015:49-71](#); [Daim, 2019:106-126](#); [Hasjimzoem, 2014:192-207](#); [Nurasa, 2013:80-90](#); [Martini, 2019:200-209](#)), manajemen aparatur ([Santoso, 2015:77-88](#); [Wahyuddin, 2014:53-65](#); [Fathya, 2018:38-57](#); [Rakhmawanto, 2016:411-424](#); [Suryono & Chariri, 2016:102-116](#); [Ashari, 2010a:1-17](#); [Rosliana, Kusumaningrum, Hidayah, & Arieysmieta., 2019:293-312](#); [Abadi, Atmojo, & Fridayanti., 2019:35-46](#); [Charity, 2016:1-10](#); [Sukarso, Rokhman, & Rosyadi., 2015:283-294](#); [Simanungkalit, 2012:110-123](#)), prosedur/mekanisme kerja/tata laksana ([Keban, 2019:12-25](#); [Suryanto, 2017:217-226](#); [Listiyanto, 2012:113-134](#); [Widiyanto & Krisbandono, 2013:141-148](#); [Siringoringo, 2017:207-224](#); [Muttaqin, Djamhuri, & Prihatiningtias., 2017:515-536](#); [Nuryati, 2017:128-135](#); [Rahmatullah, 2017:117-130](#); [Setyawan & Gamayuni, 2019:22-31](#); [Putera, 2016:261-269](#)), hubungan politik dan birokrasi ([Krisnajaya et al., 2019:135-149](#); [Edison, 2011:67-76](#); [Qodir, 2012:217-226](#); [Fakhrudin, 2012:282-301](#); [Fernas, 2016:160-194](#)), dan aspek budaya/kultur birokrasi ([Arditama, 2013:85-100](#); [Akadol, 2018:12-23](#); [Djumiarti, 2013:71-77](#); [Yulianto, Mulyana, & Hutagalung., 2018:24-32](#); [Kadir, 2015:97-102](#)). Riset yang lain hanya menggabungkan seluruh atau beberapa topik reformasi birokrasi dan subtopik (spesifik) yang menjadi turunan dari topik induknya ([Pranoto, 2016:395-414](#); [Hafidz, 2014:98-106](#); [Haryono, 2015:227-242](#); [Ishak & Utomo, 2010:1-17](#); [Mulyawan & Mariana, 2016:1-17](#); [Indiahono, 2011:168-177](#); [Wicaksono, 2012:147-152](#); [Kabulah, 2013:1-17](#); [Mashoed, 2013:28-46](#); [Williyanto, 2015:195-212](#); [Suwatin, 2010:1-12](#); [Darto, 2012:1-6](#); [Darto, 2011:252-257](#); [Hayat, 2014:59-84](#); [Amarullah, Wismono, & Ramdhani., 2014:167-19](#); [Kusumaningrum, Arieysmieta, Rosliana, Sartika, & Hidayah., 2014:353-374](#); [Amarullah & Kusumaningrum, 2016:191-210](#); [Zuhro, 2010:1-21](#); [Subri, 2011:13-27](#); [Suwandoko & Rodiyah, 2018:5-28](#); [Damayanti, Syarifuddin, Darmawati, & Indrijawati., 2017:172-191](#); [Tarigan & Nurtanzila, 2013:29-45](#)). Pengelompokan topik dalam riset reformasi birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa kata kunci, yaitu kelembagaan dan organisasi, tata laksana, pelayanan publik, aparatur, dan budaya. Hasilnya, kata kunci kelembagaan dan organisasi dibahas dalam 41 riset, pelayanan publik 37 riset, aparatur 26 riset, tata laksana 22 riset dan kultur sebanyak 13 riset. Jika seluruh topik dijumlahkan akan melebihi jumlah risetnya, karena terdapat topik (kata kunci) yang dibahas secara bersamaan dalam satu riset.

Riset dengan topik manajemen pelayanan publik paling tinggi jumlahnya sebagai topik tunggal (tidak digabungkan dengan aspek lainnya) dalam satu riset. Pelayanan publik



merupakan *output*, sehingga kinerja birokrasi dapat dilihat dari pelayanan yang diberikan. Dengan kata lainnya, peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan indikator kinerja pada aspek kelembagaan, organisasi, prosedur juga baik. Oleh karena itu, riset-riset reformasi birokrasi pada aspek pelayanan publik sangat dominan karena dapat mencerminkan kinerja aspek lainnya juga relatif mudah diamati. Riset pelayanan publik pada periode 2010-2020 memiliki *core* yang hampir sama yaitu inovasi dan penggunaan teknologi berbasis IT guna peningkatan kualitas pelayanan publik. Sub topik pelayanan publik lainnya yaitu penggunaan standar mutu pelayanan, penerapan *good governance*, dan pelibatan institusi di luar pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik. Secara umum, riset reformasi birokrasi pada bidang pelayanan publik memberikan kesimpulan terjadi peningkatan kualitas. Meskipun demikian, masih terkendala faktor sarana dan prasarana, ketidaksiapan aparatur baik dari sisi kemampuan maupun perubahan paradigma dari manual ke elektronik.

Topik paradigma/desain kelembagaan fokus pada pembahasan paradigma atau pendekatan dalam mengubah dan meningkatkan kinerja birokrasi. Paradigma seperti NPM, *Reinventing Government*, NPS, dan *Neo Weberian State* atau pilihan sistem politik tertentu memiliki pengaruh terhadap bentuk/model birokrasinya. Semua pilihan paradigma tersebut hendak membawa birokrasi pada wajah baru yang lebih baik. Paradigma NPM misalnya, yang memberikan peran cukup besar terhadap sektor privat dalam pelayanan publik sehingga desain kelembagaan birokrasi (pemerintah) menjadi lebih ramping. Terdapat banyak pilihan paradigma dalam upaya perubahan dan peningkatan kinerja birokrasi di Indonesia. Berdasarkan riset reformasi birokrasi, paradigma yang berorientasi pasar (NPM/Reingov) banyak mendominasi pilihan reformasi birokrasi di Indonesia. Sebuah paradigma dengan dua kata kunci utama deregulasi dan debirokratisasi yang menempatkan pemerintah sebagai regulator bukan operator utama dan satu-satunya dalam pelayanan publik. Hanya saja, efektivitas dari paradigma-paradigma tersebut dipengaruhi faktor-faktor khususnya berkaitan dengan karakteristik (ideologi, sistem politik, budaya, dan lain sebagainya) yang terdapat di Indonesia.

Fokus utama riset reformasi birokrasi pada aspek desain organisasi (struktur) berkaitan dengan penataan fungsi dan struktur birokrasi, penyederhanaan struktur, pembentukan unit organisasi baru, fleksibilitas struktur dalam menghadapi lingkungan serta penerapan model organisasi yang sesuai. Penataan fungsi dan struktur (penambahan atau pengurangan) dilakukan dengan mempertimbangkan beban kerja dan jumlah tugas serta harmonisasi antar unit organisasi. Riset reformasi birokrasi bidang aparatur menguak beberapa masalah yaitu politisasi dalam manajemen aparatur, *mind set*, perilaku dan belum tersedianya *road map*. Ruang lingkup riset manajemen aparatur terdiri dari sistem rekrutmen pegawai, sistem penggajian, pensiun, perubahan mental, merit sistem dan seleksi terbuka pada jabatan di birokrasi serta pemetaan kompetensi aparatur. Terakhir, topik prosedur/mekanisme kerja/tata laksana, jika dirangkum lebih pada penyederhanaan prosedur/mekanisme kerja. Bidang yang menjadi perhatian riset tersebut yaitu sistem keuangan/akuntansi pemerintah, pajak, penggunaan teknologi (khususnya IT) dalam inovasi prosedur, penerapan SOP yang tinggi, pembenahan administrasi, dan evaluasi prosedur berbasis *outcome*.

Pada rentang 2010-2014, tema yang mendominasi, yaitu struktur organisasi dan manajemen pelayanan publik. Berdasarkan Perpres 81/2010, sasaran reformasi birokrasi 5 tahun pertama (2010-2014) difokuskan pada penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Tema atau topik yang dominan pada periode ini, yaitu aspek struktur organisasi dan



manajemen pelayanan publik. Topik struktur organisasi merupakan upaya mencari model/desain organisasi yang ideal (*rightsizing*) melalui restrukturisasi baik menambah struktur baru yang dianggap penting maupun melakukan penyederhanaan struktur. Upaya ini memiliki korelasi dengan upaya penguatan kelembagaan sehingga terjadi peningkatan kualitas pelayanan publik. Sementara itu, pada 2015-2020 topik riset reformasi birokrasi yang dominan bergeser menjadi manajemen pelayanan publik dan manajemen aparatur (manajemen aparatur sedikit sekali mendapatkan perhatian pada periode 2010-2014). Lonjakan riset pada tahun 2016 juga didominasi oleh tema manajemen pelayanan publik.

Perkembangan riset reformasi birokrasi 2010-2020 lebih memusatkan perhatiannya pada aspek kelembagaan, organisasi, prosedur, aparatur dan pelayanan publik. Sementara itu, sedikit sekali yang melakukan pembahasan reformasi pada dua aspek yaitu hubungan politik dan birokrasi serta aspek budaya birokrasi. Keduanya sangat mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi bahkan dapat menggagalkan upaya perbaikan pada aspek-aspek lainnya.

Hubungan politik-birokrasi dalam riset reformasi birokrasi sangat didominasi fenomena intervensi politik pada birokrasi dan konflik antara aktor dari kedua area tersebut. Dari hasil riset ditemukan 3 model hubungan keduanya, (1). Dominasi eksekutif, (2). Legislatif masuk pada ranah eksekutif, (3). Legislatif dan eksekutif mencari posisi seimbang. Bahkan konflik elit pada pertarungan politik dengan identitas tertentu (agama dan ras) berimbas pada birokrasi. Salah satu contohnya, penempatan jabatan aparatur dalam birokrasi mengikuti pemenang konflik berbasis identitas. Penyebab lain yang terungkap dalam riset yaitu sikap politisi yang tidak negarawan, budaya patron-klien, fanatisme personal (ASN), rendahnya ketegasan atasan, dan lemahnya penegakan hukum.

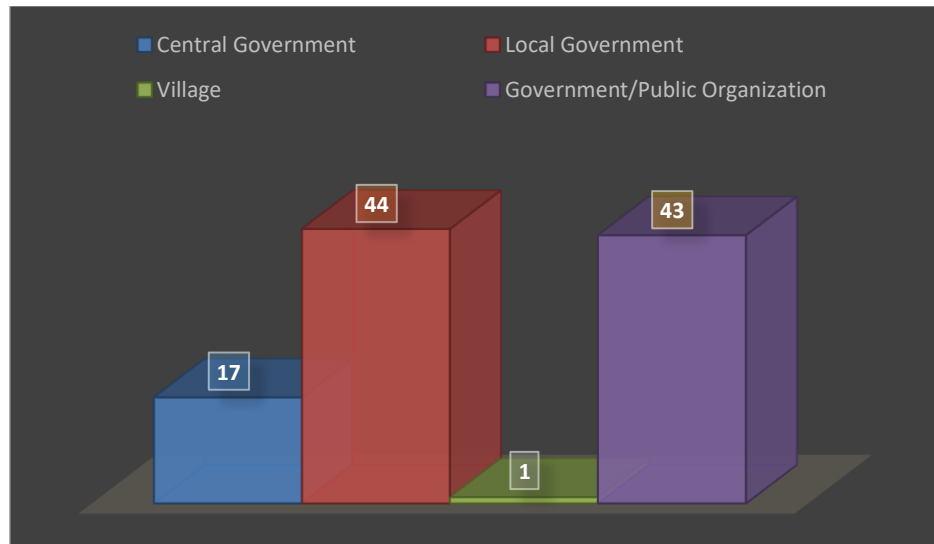
Riset juga menunjukkan bahwa masalah ini masih terus berlanjut dan belum ditemukan pemecahannya. Pada aspek desain organisasi, intervensi politik dalam penyusunan perangkat daerah sangat kental. Hasilnya, desain perangkat daerah yang gemuk dan tidak sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan daerah. Penyebabnya, akomodasi utang politik kepada birokrat yang telah menyukseskan kandidat tertentu untuk menjadi kepala daerah. Perilaku tersebut tidak hanya dimonopoli oleh aktor politik, aparatur birokrasi menjadi genit dan bertindak seolah tim sukses dengan menggunakan kewenangannya masing-masing. Politisasi birokrasi ini masuk ke semua aspek, tidak hanya organisasi, tetapi manajemen aparatur, dengan mengabaikan prinsip-prinsip sistem merit dan seleksi terbuka. Pengangkatan pejabat birokrasi lebih didominasi oleh kepentingan politik yang berkuasa. Pada aspek prosedur (khususnya perizinan), reformasi birokrasi dirancang menguntungkan kepentingan kelompok tertentu baik secara politik maupun ekonomi. Beranjak dari hasil riset di atas, kasus politisasi dan netralitas birokrasi masih menjadi batu sandungan dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia.

Budaya juga kurang mendapatkan perhatian dalam riset-riset reformasi birokrasi di Indonesia. Beberapa riset mendeskripsikan budaya dapat menjadi alternatif dalam mendorong keberhasilan reformasi birokrasi. Indonesia memiliki budaya yang heterogen yang dapat menjadi nilai/spirit dalam birokrasi. Terlebih kebijakan otonomi daerah memungkinkan akomodasi nilai-nilai lokal ke dalam pemerintahan. Beberapa riset menunjukkan bahwa budaya dari Yogyakarta, Lampung, dan Halmahera Utara dapat mempengaruhi tata pemerintahan dan reformasi birokrasi. Tidak hanya budaya, riset reformasi birokrasi juga menunjukkan bahwa nilai-nilai yang bersumber dari agama dapat diakomodasi dalam perbaikan kinerja birokrasi pada seluruh aspek.



Variasi Birokrasi Sebagai Objek Riset

Birokrasi yang menjadi objek riset dapat dilihat pada jenjang pemerintahannya, pusat atau pemerintah daerah, meskipun memiliki tugas yang sama yaitu melayani. Ada perbedaan terkait ruang lingkup atau latar belakang masalah birokrasi pada setiap jenjang pemerintahan, tentu karena wewenang, tugas dan fungsinya juga berbeda. Dari riset-riset reformasi birokrasi, birokrasi yang menjadi objek riset adalah sebagai berikut.



Gambar 4.

Variasi Birokrasi dalam Riset Reformasi Birokrasi (Sumber: Diolah Peneliti, 2020)

Terdapat empat kategori pemerintahan yang menjadi objek riset reformasi birokrasi di Indonesia yaitu pemerintah Pusat, pemerintah daerah (provinsi, kabupaten dan kota), desa dan organisasi pemerintah secara umum (tidak menyebutkan secara spesifik jenjang pemerintahannya). Dari keempat kategori, pemerintahan daerah menjadi objek yang dominan dalam riset reformasi birokrasi. Tingginya jumlah birokrasi daerah yang menjadi objek riset reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kebijakan desentralisasi dengan titik berat otonomi daerah terletak pada kabupaten dan kota. Pemda melalui birokrasinya memiliki wewenang dan tanggung jawab yang besar dalam pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat di daerahnya masing-masing. Efektivitas seluruh kebijakan dan program dari pemerintah daerah bergantung pada kinerja birokrasi daerah yang menjadi ujung tombak pemerintahan daerah (khususnya kabupaten dan kota). Dengan posisi seperti itu, sangat wajar jika kinerja birokrasi daerah banyak mendapatkan perhatian termasuk para peneliti dengan menjadikan birokrasi (termasuk RB) sebagai objek risetnya.

Oleh karena itu, Dengan demikian, birokrasi pemda akan mendapatkan perhatian lebih dari para peneliti. Tingginya objek riset reformasi birokrasi di pemerintahan daerah menunjukkan bahwa birokrasi di daerah masih menyimpan beragam masalah yang belum terpecahkan. Heterogenitas atas karakteristik potensi dan aspirasi masyarakat dan kebijakan desentralisasi memungkinkan terjadinya perbedaan paradigma, pendekatan dan model dalam menata birokrasi bergantung pada kebutuhan masing-masing daerah.

Sementara itu, pada pemerintah pusat terfokus pada birokrasi kementerian dengan dua teratas yaitu Kementerian Keuangan dan Kementerian Hukum dan HAM. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kinerja birokrasi yang berkaitan dengan keuangan khususnya pajak dan



pengadilan masih menjadi sorotan masyarakat. Secara spesifik, jenjang pemerintahan (pusat dan daerah) yang menjadi objek riset reformasi birokrasi adalah sebagai berikut.

Tabel 5.
Variasi Birokrasi Pemerintah Pusat Sebagai Objek Riset

No	Pemerintah Pusat	Jumlah
1	Kemenkeu/Dirjen Pajak/Kantor Pajak	5
2	Kemenkumham/Pengadilan	4
3	Lembaga Negara	3
4	Kejaksaan Agung	1
5	Kemempu-PR	1
6	KLHK	1
7	Kemenag/Kanwil	1
8	Birokrasi Pusat (Tidak Terkategori)	1
Total		17

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Tabel 6.
Variasi Birokrasi Pemerintah Daerah Sebagai Objek Riset

No	Pemerintah Daerah	Jumlah
1	Pemda Kabupaten	18
2	Pemda Kota	14
3	Pemda Provinsi	10
4	Pemda (Tidak Terkategori/Umum)	2
Total		44

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Objek riset birokrasi pemerintah (yang tidak secara spesifik disebutkan jenjang pemerintahannya) juga sangat tinggi dengan total 44 riset. Riset-riset tersebut mendeskripsikan reformasi birokrasi pada seluruh jenjang pemerintahan secara umum. Topik yang diangkat berkaitan dengan kajian dan analisis atas paradigma, prinsip-prinsip, model, atau faktor-faktor yang mempengaruhi reformasi birokrasi di pemerintah. Riset dengan objek pemerintahan secara umum, mayoritas berjenis studi pustaka/literatur revidu. Hasil risetnya tentu dapat memperkaya wacana dan perspektif perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia. Satu objek tentang desa merupakan riset kajian pustaka yang mendorong reformasi birokrasi desa agar lebih profesional.

Faktor-Faktor dalam Reformasi Birokrasi

Pemetaan riset-riset reformasi birokrasi telah memberikan gambaran baik dari jumlah, metodologi, topik, dan objek riset (pemerintahan). Keberhasilan dan kegagalan reformasi birokrasi juga bergantung pada beberapa faktor. Dari riset-riset tersebut dilakukan inventarisir yang dapat dimasukkan ke dalam faktor-faktor ataupun saran dalam melakukan reformasi birokrasi. Tabel 7 merupakan rangkuman faktor-faktor yang mempengaruhi dan saran reformasi birokrasi.



Tabel 7.
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Reformasi Birokrasi

Ada batasan politik-administrasi	<i>Reward and Punishment</i>
Reduksi politisasi birokrasi	Penambahan Aparatur
Rekonfigurasi politik-administrasi	Peningkatan Kapasitas Aparatur
Harmonisasi politik-administrasi	Pembinaan Aparatur
Netralitas	Perubahan Sistem Penggajian
Integrasi Nilai/Kultur Lokal	Adanya Evaluasi Kinerja Berbasis <i>Outcome</i>
Integrasi Nilai Agama	Inovasi berbasis IT
Penciptaan Budaya Birokrasi Unggul	Merumuskan Komponen Kinerja Utama
Penerapan Etika Administrasi	<i>Leadership</i>
Penerapan <i>Good Governance</i>	Perubahan regulasi
Memiliki <i>Roadmap</i> dan <i>database</i> RB	Dibuat kebijakan teknis
<i>Bueraucratic Pluralism</i>	Dukungan pusat
Kolaborasi	Komitmen
<i>Networking</i>	Konsistensi
Privatisasi	Penambahan Sarana dan prasarana
Pendidikan dan Pelatihan	Pengawasan Internal dan Eksternal
Integritas	Sosialisasi dan edukasi masyarakat
Perubahan <i>mindset</i> dan mentalitas	
Aparatur	Penegakan Hukum
Revolusi Mental	Menemukan model organisasi yang ideal
Merit sistem dan seleksi terbuka	Uji Publik
Sinkronisasi Kebijakan	Partisipatif

Sumber: Diolah Peneliti, 2020

Faktor-faktor yang disebutkan pada tabel di atas, menjadi elemen yang mempengaruhi keberhasilan RB yang dicantumkan dalam saran riset. Dari faktor-faktor yang disebutkan di atas, *leadership* merupakan faktor yang sering muncul dalam riset reformasi birokrasi sebagai salah satu kunci keberhasilan reformasi birokrasi.

Diskursus Reformasi Birokrasi di Indonesia

Merujuk pada riset-riset yang telah dipaparkan di atas, tema reformasi birokrasi telah mendapatkan perhatian yang sangat serius dari para peneliti. Banyaknya riset tersebut merupakan kontribusi para peneliti dalam upaya memperbaiki birokrasi dari berbagai aspek baik organisasi, aparatur, tata laksana, kultur maupun pelayanan publik. Para peneliti melihat, birokrasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menjembatani pemerintah dan masyarakat. Birokrasi bertugas melakukan *public goods delivery*. Oleh karena itu efektivitas kebijakan dan pelayanan publik sangat bergantung pada kinerja birokrasi. Hanya saja, ada banyak masalah dalam berbagai aspek birokrasi yang menyebabkan tugas utamanya menjadi terhambat. Tumpang tindih regulasi, politisasi, kinerja aparatur yang rendah, prosedur yang berbelit, budaya birokrasi yang buruk adalah beberapa contoh masalah yang menyebabkan kinerja birokrasi menjadi rendah. [Farazmand \(2002\)](#) mengidentifikasi dua masalah krusial yang selalu terjadi pada negara-negara berkembang, yaitu lemahnya fungsi administrasi dan tata kelola pemerintahan. Masalah yang selalu ada dan berulang seperti lingkaran setan



([Kasim, 2013:18](#)), sehingga harus segera diputus rantai masalahnya. Dampaknya, *public goods* tidak tersampaikan dengan baik sehingga mempengaruhi aspek kehidupan dan kesejahteraan masyarakat.

Reformasi birokrasi di Indonesia belum mengubah kinerja birokrasi secara signifikan sehingga target dari delapan area perubahan belum tercapai. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014) yaitu penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, serta meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Sasaran fase kedua dan ketiga merupakan penguatan apa yang telah dicapai pada fase sebelumnya. Secara terperinci capaian dari indikator-indikator dalam fase pertama yaitu indeks persepsi korupsi, indeks efektivitas pemerintahan dan peringkat kemudahan berusaha masih di bawah target. Sementara indikator opini BPK, jumlah instansi yang akuntabel, dan integritas layanan publik memiliki capaian target yang lebih baik. Sementara pada fase 2, indikator-indikator reformasi birokrasi menunjukkan kenaikan. Meskipun demikian, perjalanan reformasi birokrasi secara keseluruhan belum menunjukkan hasil yang signifikan ([Hapsari et al., 2018:375-376](#)).

Pada tahun 2015, Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) yang mendapatkan opini WTP sebesar 58% dan meningkat pada tahun 2018 sebesar 82%. Pada instansi kementerian, meskipun terdapat kenaikan, tetapi belum mencapai target yang telah ditentukan. Indeks kemudahan berusaha mengalami peningkatan, pada tahun 2008 menempati peringkat 123 dari 178 negara dan naik menjadi urutan ke 73 dari 109 negara pada tahun 2018 ([Turner, Prasajo, Sumarwono, & Turner et al., 2019:10](#)). Peningkatan capaian indikator reformasi birokrasi tidak disertai dengan peningkatan pada bidang aparatur yang belum mencapai target sesuai dengan RPJMN 2015-2019 ([Effendi, 2018](#)).

Salah satu kata kunci utama sasaran reformasi birokrasi yaitu *clean government* yang ditandai dengan birokrasi yang bebas dari KKN. Akan tetapi faktanya, kasus korupsi yang melibatkan kepala daerah 2014-2019, Bupati (49 kasus), Walikota (16 kasus), Gubernur (9 kasus), dan Wakil Bupati (2 kasus). Data cukup mengagetkan jika dilihat dari aktor korupsi tertinggi pada tahun 2018, yaitu Aparatur Sipil Negara dengan jumlah 375 orang. Tingginya ASN yang terlibat korupsi menggambarkan adanya permasalahan yang sangat kronis di tubuh birokrasi. Peningkatan capaian opini WTP tidak menjamin birokrasi terbebas dari praktik korupsi seperti yang terjadi pada daerah Purbalingga, Kutai Kartanegara, Riau, dan 7 daerah lainnya pada tahun 2018. Tingginya angka korupsi pada prinsipnya menunjukkan capaian indikator-indikator lainnya masih memiliki masalah. Dengan demikian, kualitas sekaligus kepuasan masyarakat atas layanan birokrasi masih belum baik. Survei yang dilakukan oleh Lembaga Transparansi Internasional pada tahun 2017 menempatkan Indonesia berada pada posisi ke 129 dari 188 negara atas kinerja birokrasi dalam bidang pelayanan publik ([Haning, 2018:32](#)). Dalam laporan tahun 2019 Ombudsman Republik Indonesia, terdapat 7.903 pengaduan. Terjadi penurunan jumlah laporan selama tiga tahun terakhir, 2016 sebanyak 9.076 laporan, 2017 terdapat 8.886 laporan dan 8.413 laporan pada tahun 2018. Adanya tren penurunan jumlah pengaduan, pada dasarnya menjadi indikator yang positif dalam capaian reformasi birokrasi (khususnya aspek pelayanan publik), meskipun tidak signifikan.

Pada area organisasi, sasaran perubahan yaitu menciptakan desain organisasi tepat fungsi dan tepat ukuran (*rightsizing*). Pada birokrasi pemerintah daerah, upaya untuk menciptakan birokrasi ideal terus dilakukan melalui regulasi-regulasi penataan perangkat daerah terakhir dituangkan dalam PP nomor 18 tahun 2016. Akan tetapi, regulasi tersebut masih memberikan peluang terciptanya birokrasi dengan struktur yang besar namun tidak



diimbangi dengan kemampuan keuangan. Begitu juga dengan alokasi anggaran, dimana hampir 70% APBD digunakan untuk belanja pegawai seperti gaji, sosialisasi, dan perjalanan dinas. Porsi ini tentunya berdampak pada belanja-belanja yang berkaitan dengan peningkatan layanan dan kesejahteraan masyarakat menjadi kecil.

Berdasarkan penjelasan di atas, perjalanan reformasi birokrasi selama 10 tahun terakhir belum menunjukkan hasil yang signifikan dalam mengubah wajah birokrasi di Indonesia. Tentu tidak dapat dipungkiri ada kenaikan-kenaikan pada berbagai aspek baik di pemerintah Pusat maupun daerah. Misalnya inovasi-inovasi yang berkaitan dengan tata laksana/prosedur dan pelayanan publik yang berbasis IT terus dilakukan. Akan tetapi, belum disertai dengan perubahan yang signifikan pada aspek-aspek lainnya misalnya *mindset*, *culture set* dan manajemen aparatur. Aparatur birokrasi masih memiliki *mindset* melayani kekuasaan bukan masyarakat meskipun di sisi lain desain birokrasi mengalami perubahan (Wahyudi, 2020:145). Masalah di atas diperburuk dengan adanya politisasi aparatur dan diabaikannya prinsip-prinsip *merit system* yang menyebabkan kualitas dan integritas aparatur belum meningkat.

Tidak adanya *road map* reformasi birokrasi khususnya pada pemerintahan daerah menjadi kendala dalam memperbaiki kinerja birokrasi sehingga arahnya tidak jelas. Meskipun memiliki *road map*, inovasi pada seluruh aspek reformasi birokrasi masih rendah. *Road map* hanya menjadi dokumen yang bersifat administratif belaka tanpa ada upaya dan strategi yang konsisten untuk mengimplementasikannya. Buruknya capaian reformasi birokrasi juga terjadi ketika intervensi politik masuk sangat dalam ke seluruh sendi-sendi birokrasi. Oleh karena itu, agenda reformasi birokrasi harus mendapatkan dukungan dari seluruh *stakeholder* pemimpin, aparatur birokrasi, termasuk proses-proses politik yang melibatkan DPR/DPD. Tidak dapat dipungkiri, proses yang melibatkan institusi politik seperti DPR/DPD seringkali diwarnai oleh intervensi kepentingan-kepentingan individu dan kelompok atas agenda reformasi birokrasi. Meskipun, *free rider* atas agenda reformasi birokrasi bisa dilakukan oleh (oknum) eksekutif, birokrasi, dan legislatif. Oleh karena itu, peranan *civil society* dalam melakukan pengawasan baik pada perumusan agenda, pembahasan dan pelaksanaan reformasi birokrasi menjadi penting. Dukungan politik sangat penting agar agenda reformasi birokrasi dapat menjadi prioritas yang disertai komitmen dan konsistensi seluruh elemen dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan profesional.

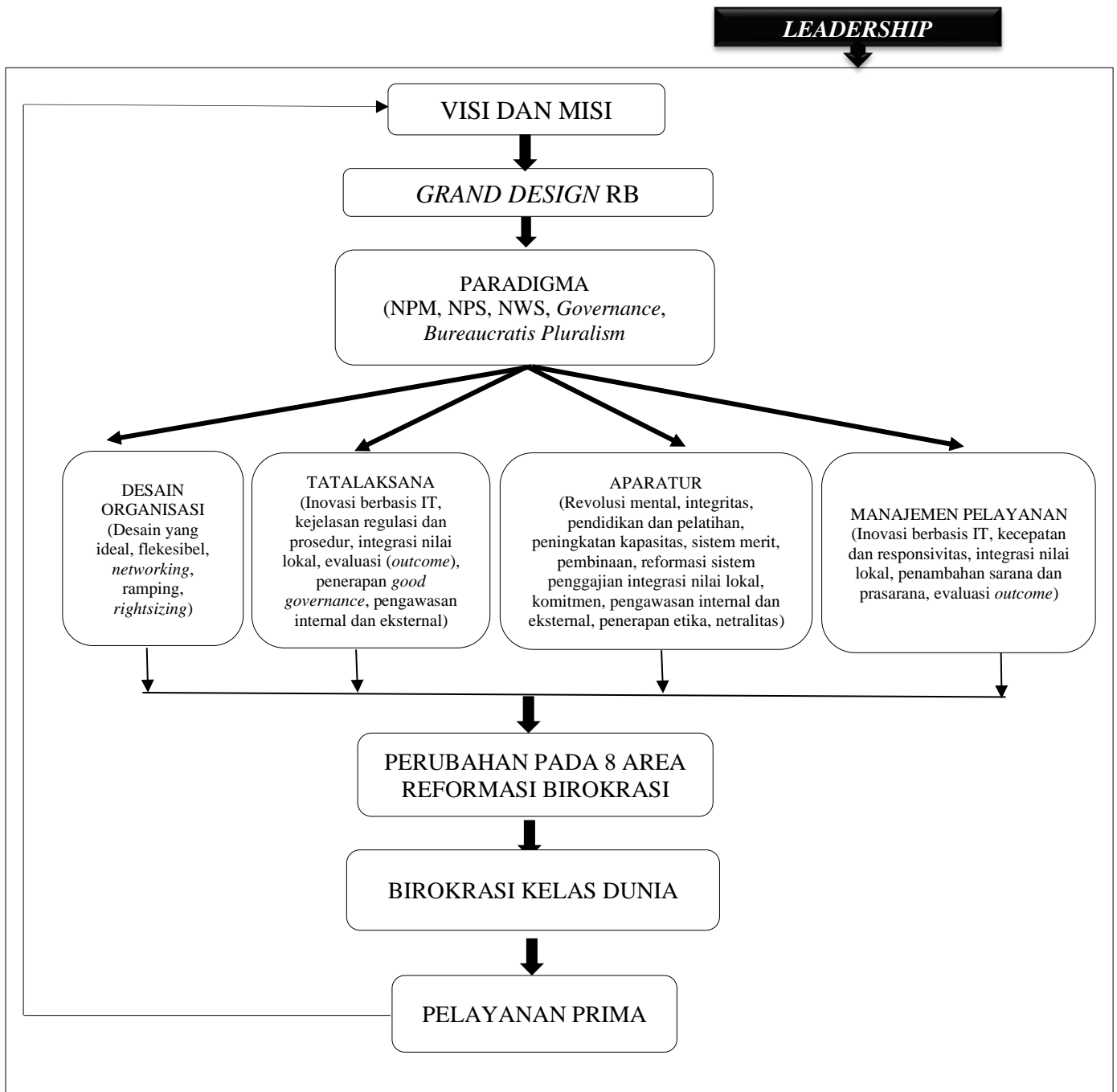
Perlu evaluasi yang komprehensif dalam menilai efektivitas reformasi birokrasi di Indonesia. Evaluasi tidak hanya diarahkan pada capaian-capaian pada setiap indikator yang telah ditetapkan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Akan tetapi, target pada setiap fase reformasi birokrasi perlu ditinjau ulang. Darto (2012:1-2) memberikan catatan pada target fase pertama 2014-2019 yang terlalu optimistik. Terkesan ada *gap* yang lebar antara kondisi *existing* birokrasi dengan target yang ditetapkan sehingga target reformasi birokrasi sulit dicapai.

Riset reformasi birokrasi mencoba memberikan alternatif-alternatif solusi dalam mengatasi masalah birokrasi dari berbagai aspek, sehingga delapan area perubahan dalam kebijakan reformasi birokrasi dapat tercapai. Meskipun seluruh aspek dan area perubahan reformasi telah menjadi topik riset, tetapi sebarannya tidak merata. Riset-riset reformasi birokrasi selama sepuluh tahun terakhir kurang menuntaskan pilihan paradigma/reformasi administrasi (NPM, NWS, *Governance*, dan lain-lain) dalam mengubah birokrasi di Indonesia. Kita masih mencari paradigma yang sesuai dengan karakteristik birokrasi dan implementasi paradigma yang terkesan uji coba atau *trial and error*. Oleh karena itu, diperlukan sebuah riset yang sangat mendalam untuk menentukan paradigma yang harus dipilih dalam mengubah wajah dan kinerja birokrasi yang diadaptasikan dengan karakteristik



di Indonesia. Penuntasan pilihan paradigma birokrasi ini merupakan titik awal dan strategis yang mempengaruhi aspek-aspek lainnya.

Hubungannya dapat terlihat dari model yang disarikan dari hasil riset reformasi birokrasi pada gambar 5.



Gambar 5.
Model Reformasi Birokrasi (Sumber: Diolah Peneliti, 2020)

Proses reformasi birokrasi harus tersinkronisasi dengan visi dan misi pemerintah dan aspek-aspek yang di bawahnya harus mengikuti desain induk dan strategi reformasi birokrasi. Pilihan pendekatan/paradigma tentu akan mempengaruhi aspek lainnya. Paradigma NPM



misalnya, akan membuat desain organisasi birokrasi lebih sedikit dan ramping karena sudah melibatkan sektor privat dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, *frame* birokrasi sebagai regulator dan operator harus diubah khususnya soal *mindset* aparatur.

Pilihan atas paradigma tersebut harus diikuti dengan perubahan pada aspek-aspek lainnya (organisasi, tata laksana, aparatur, dan manajemen pelayanan). Perubahan yang signifikan pada keempat aspek tersebut dapat mendorong tercapainya 8 area perubahan reformasi birokrasi dan menjadikannya birokrasi kelas dunia. Dampaknya, terjadi peningkatan kualitas dan kepuasan masyarakat atas layanan publik sekaligus pencapaian visi dan misi pemerintah dapat diwujudkan. Seluruh proses implementasi reformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan politik pada organisasinya masing-masing. Pemimpin dengan *strong leadership*, memiliki komitmen dan berada di depan dalam perubahan tata kelola pemerintahan termasuk membatasi dirinya melakukan intervensi dan menunggangi agenda reformasi birokrasi. Pemimpin yang tidak memanfaatkan agenda reformasi birokrasi demi kepentingan ekonomi-politiknya. Faktor kepemimpinan menjadi sangat penting dan bisa menentukan keberhasilan reformasi birokrasi ([Prasojo & Holidin, 2018:53](#)).

Aspek yang belum mendapatkan perhatian dalam reformasi birokrasi, yaitu budaya/nilai-nilai kearifan lokal yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia dijadikan *spirit* dalam mengubah birokrasi. Beberapa riset menunjukkan bahwa aspek budaya mampu mendorong perubahan kinerja birokrasi. Akan tetapi, di sisi yang lain, ketertarikan peneliti untuk menggali sistem budaya dan nilai lokal yang relevan dalam melakukan reformasi birokrasi masih sangat sedikit. Belajar dari pengalaman Korea Selatan ([Kim & Han, 2014:1](#)) bahwa reformasi administrasi harus memperhatikan *local contex* sebagai jawaban dari paradigma NPM yang belum berhasil secara baik dan parsial. Indonesia memiliki budaya yang beragam dan kebijakan desentralisasi membuka peluang untuk mengintegrasikan nilai-nilai lokal ke dalam reformasi birokrasi di daerahnya masing-masing. Angka korupsi yang cenderung masih tinggi menjadi pekerjaan rumah yang sangat berat dan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah tetapi juga peneliti. Oleh karena itu, riset reformasi birokrasi ke depan (*road map ketiga 2020–2024*) sangat penting untuk mengangkat tema menciptakan pemerintah yang akuntabel terbebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Riset dapat diarahkan pada strategi-strategi pencegahan korupsi, penguatan kapasitas kelembagaan, pengawasan, dan akuntabilitas birokrasi.

Beberapa masalah yang dicuplik di atas, hanya gambaran atas masalah dan tantangan reformasi birokrasi di Indonesia. Oleh karena itu, perjalanan reformasi birokrasi 10 tahun terakhir belum menunjukkan hasil yang signifikan. Masih ada *gap* antara temuan-temuan hasil riset dengan harapan yang dideskripsikan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi. Catatan kendala dan kekurangan 10 tahun terakhir, harus mendapatkan perhatian dari para peneliti dalam menentukan topik riset reformasi birokrasi. Hasil riset menjadi masukan bagi pemerintah, sehingga visi menciptakan birokrasi kelas dunia di tahun 2025 dapat terwujud.

Batasan Studi dan *Future Research*

Pemetaan riset reformasi birokrasi pada studi ini berdasarkan jurnal-jurnal pada *database* Sinta 1 dan 2. Padahal topik reformasi birokrasi di Indonesia banyak juga diteliti dalam jurnal nasional di luar peringkat 1 dan 2, jurnal nasional, dan jurnal internasional. Hal tersebut menjadi salah satu keterbatasan dalam riset ini sehingga menjadi agenda riset ke depan oleh peneliti selanjutnya dengan sumber jurnal dan *database* yang lebih luas. Berdasarkan keterbatasan studi ini, beberapa hal yang dapat dijadikan masukan untuk riset reformasi birokrasi ke depan.



Pertama, riset reformasi birokrasi ke depan (*future research*) dapat lebih difokuskan pada beberapa topik yang belum mendapatkan perhatian pada riset sebelumnya atau tingkat efektivitasnya masih rendah. Topik pilihan desain kelembagaan birokrasi dengan menggunakan paradigma atau perspektif yang paling tepat digunakan/sesuai dengan ideologi, sistem politik dan karakteristik sosio-kultural di Indonesia. Topik selanjutnya, yaitu desain organisasi birokrasi yang ideal, mencirikan proporsionalitas tugas dan fungsi serta sesuai dengan kebutuhan (*rightsizing*), fleksibel dan harmonis baik pusat–daerah maupun antar daerah. Hubungan antara politik dan birokrasi menjadi perhatian, khususnya soal netralitas birokrasi dan intervensi politik. Oleh karena itu, topik hubungan politik– birokrasi harus mendapatkan atensi dari peneliti untuk mendapatkan formula ideal, sehingga keduanya dapat berjalan secara proporsional dan profesional. Pencegahan dan pemberantasan korupsi dalam upaya reformasi birokrasi sebagai upaya menciptakan pemerintah yang akuntabel terbebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Topik selanjutnya yaitu manajemen aparatur terkait desain ideal, baik jumlah maupun sebaran kompetensi aparatur, perubahan *mindset* dari aparatur dan *culture set* birokrasi. Terakhir topik yang berkaitan dengan integrasi nilai-nilai lokal (aspek budaya) dan agama ke dalam tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi.

Kedua, Riset reformasi birokrasi 2010-2020 sangat didominasi dengan pendekatan kualitatif, ada *gap* yang sangat lebar dengan pendekatan lainnya. Riset ke depan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan pengujian atas hipotesis-hipotesis/pengujian teori reformasi birokrasi di Indonesia. Selain itu, data yang disajikan dalam pendekatan kuantitatif lebih terukur. Pendekatan *mixed methods* dapat menjadi alternatif dalam riset reformasi birokrasi karena sedikit sekali jumlahnya. Pendekatan ini dapat menyajikan dan menganalisa reformasi birokrasi secara komprehensif karena data yang diperoleh sangat komprehensif, mendalam, valid, reliabel dan mendalam.

E. PENUTUP

Dinamika dan perkembangan riset reformasi birokrasi selama sepuluh tahun terakhir telah mencakup aspek-aspek kelembagaan dan organisasi, tata laksana, aparatur, dan pelayanan publik serta delapan area perubahan reformasi birokrasi. Hasil riset memberikan gambaran bahwa capaian delapan area perubahan reformasi birokrasi belum menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Aspek tata laksana dan pelayanan publik sudah melakukan inovasi yang berbasis IT dan menunjukkan peningkatan. Akan tetapi, area akuntabilitas sebagai upaya menciptakan birokrasi yang terbebas dari KKN masih belum mengalami perubahan yang signifikan. Hal yang sama juga terjadi pada aspek organisasi dimana belum ditemukannya desain birokrasi yang *rightsizing*. Perubahan pada *mindset* dan *culture set* masih menjadi pekerjaan yang cukup berat pada aspek reformasi manajemen aparatur.

Dari sisi topik riset, aspek pelayanan publik mendapatkan perhatian yang tinggi dalam riset-riset reformasi birokrasi selama sepuluh tahun terakhir sebagai topik riset tunggal. Sementara topik yang berkaitan dengan aspek budaya dalam reformasi birokrasi masih sedikit. Padahal riset menunjukkan efektivitas yang tinggi ketika aspek budaya dan agama dimasukkan ke dalam agenda reformasi birokrasi. Jika dilakukan komparasi antara jumlah dan topik riset reformasi birokrasi dengan *grand design* dan *road map* reformasi birokrasi di Indonesia masih menunjukkan belum adanya sinkronisasi yang baik.

Beranjak dari kesimpulan di atas, beberapa hal yang dapat direkomendasikan/saran dari studi ini, yaitu (1). Dilakukan riset yang melakukan evaluasi atas perubahan pada seluruh aspek (kelembagaan dan organisasi, tata laksana, manajemen aparatur, dan pelayanan publik) serta capaian 8 area perubahan reformasi birokrasi secara proporsional baik pada birokrasi Pusat maupun daerah; (2). Perumusan *road map* riset reformasi birokrasi



dan dilakukan sinkronisasi dengan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sehingga riset dapat diarahkan pada upaya mencapai tujuan kebijakan reformasi birokrasi (masukan bagi pemerintah) khususnya menyambut *road map* ketiga; (3). Perumusan *grand design* dan *road map* serta rencana strategis reformasi birokrasi khususnya di pemerintahan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, S. J., Atmojo, M. E., & Fridayanti, H. D. (2019). Civil Servants Performance Analysis of Education, Youth and Sports Department in Bantul District 2017 Surya. *Journal of Government and Civil Society*, 3(1), 35–46. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v3i1.1236>
- Adnan, M. F. (2014). Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Publik. *Humanus*, 12(2), 196–203. <https://doi.org/10.24036/jh.v12i2.4038>
- Akadol, J. (2018). Budaya Hukum sebagai Faktor Pendorong Terwujudnya Reformasi Birokrasi Daerah di Indonesia. *Jurnal Magister Hukum Udayana (Udayana Master Law Journal)*, 7(1), 12–23. <https://doi.org/10.24843/jmhu.2018.v07.i01.p02>
- Akhmaddhian, S. (2012). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Perizinan Penanaman Modal di Daerah (Studi Kasus di Pemerintahan Kota Bekasi). *Jurnal Dinamika Hukum*, 12(3), 464–478. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2012.12.3.120>
- Akhmaddhian, S. (2014). Reformasi Birokrasi Bidang Perizinan Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik (Studi Di Kabupaten Bogor). *Sosiohumaniora*, 16(2), 206–214. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v16i2.5734>
- Alfi Syahr, Z. H. (2019). Creating A Standardized Assessment For Court Accreditation. *Jurnal Hukum Dan Peradilan*, 8(1), 39–62. <https://doi.org/10.25216/jhp.8.1.2019.39-62>
- Amarullah, Rustan, A., Wismono, F. H., & Ramdhani, L. E. (2014). Reformasi Birokrasi Ala Pemerintah Kota Pontianak. *Borneo Administrator*, 10(2), 167–191. <https://doi.org/10.24258/jba.v10i2.172>
- Amarullah, Rustan., & Kusumaningrum, M. (2016). Efek Reformasi Birokrasi Terhadap Kemajuan Ekonomi Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, 12(2), 191–210. <https://doi.org/10.24258/jba.v12i2.240>
- Andhika, L. R. (2018). Dari Struktur Birokrasi Tradisional ke Model Adhocracy (Struktur Organisasi Inovatif). *PUBLISIA*, 3(1). <https://doi.org/10.26905/pjiap.v3i1.1809>
- Anggraeni, T. D. (2014). Menciptakan Sistem Pelayanan Publik yang Baik: Strategi Reformasi Birokrasi dalam Pemberantasan Korupsi. *Rechts Vinding*, 3(3), 417–433. ejournal.radenintan.ac.id/
- Anjani, W. S., Hanapiah, P., & Rudiana. (2019). Inovasi Pelayanan Publik Oleh Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Barat Melalui Kegiatan Samsat Masuk Desa. *CosmoGov*, 5(2), 189. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v5i2.21739>
- Arditama, E. (2013). Daftar Isi Mereformasi Birokrasi dari Perspektif Sosio-Kultural: Inspirasi dari Kota Yogyakarta Erisandi Arditama. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 17(1), 85–100.
- Ashari, E. T. (2010a). Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik. *Borneo Administrator*, 6(2), 1–17. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24258/jba.v6i2.60>
- Bestari, P. (2016). Mobil Pajak Keliling Sebagai Solusi Sosialisasi dan Upaya Peningkatan Efektivitas Pemungutan Pajak. *Sosiohumaniora*, 18(2), 166–176. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v18i2.9953>



- Bhinekawati, R. (2016). Government Initiatives to Empower Small and Medium Enterprise: Comparing One Stop Shop for Licensing in Indonesia and Australia. *JAS (Journal of ASEAN Studies)*, 4(1), 87–106. <https://doi.org/10.21512/jas.v4i1.964>
- Buchari, R. A. (2016). Implementasi E-Service Pada Organisasi Publik di Bidang Pelayanan Publik di Kelurahan Cibangkong Kecamatan Batununggal Kota Bandung. *Sosiohumaniora*, 18(3), 235–239. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v18i3.8762>
- Butarbutar, T. (2011). Perjalanan Kementerian Kehutana Menjadi Organisasi Unggul Melalui Sembilan Syarat Sukses Dalam Konteks Reformasi Birokrasi. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 8(3), 261–283.
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative Reform Comes of Age*. Mouton de Gruyter.
- Charity, M. L. (2016). Ironi Praktik Rangkap Jabatan Dalam Sistem Ketatanegaraan Indonesia. *Legislasi Indonesia*, 13(1), 1–10.
- Dahlan, M., & Sumaryana, A. (2017). Pengaruh Penerapan Good Governance Terhadap Kinerja Unit Pelayanan Publik, dan Budaya Organisasi dan Lingkungan Eksternal Sebagai Moderating Variable. *Sosiohumaniora*, 19(1), 45–51. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i1.10515>
- Daim, N. A. (2019). Urgensi Pengaturan Lembaga Negara Khusus dalam Undang-Undang Dasar Urgency of Regulation of Special State. *Jurnal Konstitusi*, 16(1), 106–126. [https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.31078/jk1616](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.31078/jk1616)
- Damayanti, R. A., Syarifuddin, S., Darmawati, D., & Indrijawati, A. (2017). Rekonstruksi Akuntabilitas: Sebuah Tinjauan Akuntansi dan Sistem Informasi Dari Perspektif Lokal. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 17(2), 172–191. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2013.v17.i2.2238>
- Darto, M. (2011). Asa Baru Reformasi Birokrasi Gelombang Kedua. *Jurnal Borneo Administrator*, 7(3), 252–257. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v7i3.135>
- Darto, M. (2012). Menyoal Pencapaian Target Reformasi Birokrasi. *Jurnal Borneo Administrator*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v8i1.134>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service Serving, not Steering*. M.E. Sharpe Inc.
- Diokno-sicat, C. J. (2018). *Economic Principles for Rightsizing Government Economic Principles for Rightsizing Government*.
- Djafar, W. (2011). Memotong Warisan Birokrasi Masa Lalu, Menciptakan Demarkasi Bebas Korupsi (Deducting Bureaucracy Legacy Of The Past, Creating A Free Corruption Demarcation). *Jurnal Legislasi Indonesia*, 8(8), 321–336. <http://garuda.ristekdikti.go.id/documents/detail/949572>
- Djumiarti, T. (2013). Peran Budaya Birokrasi Dalam Pengembangan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Good Governance), 1(2), 71–77. <https://doi.org/10.14710/politika.1.2.2010.71-77>
- Dunn, W. N., & Miller, D. Y. (2007). *A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State : Advancing a Critical Theory of Administrative Reform A Critique of the New Public Management and the Neo-Weberian State : Advancing a Critical Theory of Administrative Reform*. February. <https://doi.org/10.1007/s11115-007-0042-3>
- Dwi, I., & Alon, I. (2017). Bibliometric analysis of absorptive capacity. *International Business Review*, 26(5), 896–907. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007>
- Edison. (2011). Meritokrasi VS Politisasi Jabatan Karir Dalam Birokrasi Lokal: Sebuah Paradoks Netralitas Birokrasi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 16(1), 67–76.



- Effendi, S. (2018). *Akselerasi Reformasi Birokrasi untuk Wujudkan Indonesia 2024 dan Visi 2045*.
- Fakhrudin, M. A. (2012). Model Hubungan Antara Birokrasi dan Politisi Di Indonesia. *Jurnal Review Politik*, 2(2), 282–301. <http://jurnalpolitik.uinsby.ac.id/index.php/jrp/article/view/24>
- Farazmand, A. (1999). Globalizaion Public Administration. *Public Administration Review*, 59(6), 509–522.
- Farazmand, A. (2002). Administrative Reform in Developing Nations. *Administrative Reform in Developing Nations*. [http://paconference.ir/uploadfiles/2015-9-23/Administrative Reform in Developing Nations.pdf](http://paconference.ir/uploadfiles/2015-9-23/Administrative%20Reform%20in%20Developing%20Nations.pdf)
- Fathya, V. N. (2018). Upaya Reformasi Birokrasi melalui Area Perubahan Mental Aparatur untuk Memberantas Praktik Pungutan Liar yang dilakukan oleh PNS. *CosmoGov*, 4(1), 38–57. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v4i1.14462>
- Firnas, M. A. (2016). Politik dan Birokrasi: Masalah Netralitas Birokrasi di Indonesia Era Reformasi. *Jurnal Review Politik*, 6(1), 160–194. <http://jurnalpolitik.uinsby.ac.id/index.php/jrp/article/view/80>
- Gualmini, E. (2008). *Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms In Europe And The United States*. 86(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00691.x>
- Hafidz, J. (2014). Mengukur Kinerja Reformasi Hukum Birokrasi Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. 43(1), 98–106. <https://doi.org/10.14710/mmh.43.1.2014.98-106>
- Halik, A. (2014). Kajian Pengembangan Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Melalui Perspektif Indikator Kinerja Utama (IKU). *Jurnal Bina Praja*, 06(01), 41–50. <https://doi.org/10.21787/jbp.06.2014.41-50>
- Hanafie, H. (2017). Integrasi Bangsa dan Neo Weberian State (Nws). *Jurnal Review Politik*, 07(02), 239–266. <http://jurnalfuf.uinsby.ac.id/index.php/JRP/article/view/1160>
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
- Hapsari, M. I., Nurhaeni, I. D. A., & Sudarmo, S. (2018). Quo Vadis Bureaucracy Reform Of Indonesia: Overview Of Bureaucratic Reform Phase I Vs Phase II. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Volume 191 Asian Association for Public Administration Annual Conference (AAPA 2018)*, 191(AAPA), 372–382. <https://doi.org/10.2991/aapa-18.2018.35>
- Haryono. (2015). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian Hukum dan HAM RI. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 10(2), 227–242. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Hasjimzoem, Y. (2014). Eksistensi Ombudsman Republik Indonesia. *Fiat Justisia*, 8(2), 192–207. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v8no2.303>
- Hayat. (2014). Konsep Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi: Aktualisasi Pemimpin Dalam Pelayanan Publik Menuju Good Governance. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), 59–84. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.166>
- Hayat. (2016). Peneguhan Reformasi Birokrasi melalui Penilaian Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 20(2), 175–188.
- Hitt, M. a, Harback, H. F., & Nixon, R. D. (1994). Rightsizing : Building and ing Strategic and Long-Term Competitiveness. *Organizational Dynamics*, 23(2), 18–32.
- Husna, K., Kusumasari, B., & Pramusinto, A. (2019). Building A Network Concept In Contemporary. *Public Administration*, 61(I), 46–61. <https://doi.org/10.17323/1999->



- 5431-2019-0-5-46-61.46
- Indiahono, D. (2011). Gagasan Reformasi Birokrasi Dalam Rancangan Undang Undang (Ruu) Tentang Administrasi Pemerintahan. *Jurnal Dinamika Hukum*, 11(1), 168–177. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2011.11.1.89>
- Inkina, S. (2019). puzzles of policy-making process. *Palgrave Communications*, 1–15. <https://doi.org/10.1057/s41599-019-0238-5>
- Irwansyah, N. (2016). Perspektif Triplehelix Dalam Nation Brand Indonesia. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 1(2), 81–89. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v1i2.53>
- Ishak, A. F., & Utomo, T. W. W. (2010). Kebijakan desentralisasi dan implementasi otonomi daerah di kalimantan timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 6(2), 1–17. [https://doi.org/10.1016/s1470-2045\(00\)00419-8](https://doi.org/10.1016/s1470-2045(00)00419-8)
- Jhody, P. S., & Rodiyah. (2017). Poverty Reduction in Perspective of Public Service Reform: A Study on Legal and Social Analysis (Case of Sragen, Indonesia). *Journal of Indonesian Legal Studies*, 02(22), 131–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/jils.v2i02.19435>
- Kabulah, I. (2013). Spirit Hukum Islam Dalam Reformasi Tata Kepemrintahan Di Era Glonalisasi. *JISH*, 13(2), 1–17.
- Kadir, A. G. (2015). Cultural-Value-Based Bureaucratic Reform in North Halmahera Regency. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2), 97–102. <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4322>
- Kasim, A. (2013a). Bureaucratic Reform and Dynamic Goernance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 20(1), 18–22. <https://doi.org/10.20476/jbb.v20i1.1862>
- Keban, Y. T. (2019). The Complexities of Regional Development Planning Reform : The Indonesian Case. *Policy & Governance Review*, 3(1), 12–25. <https://doi.org/10.30589/pgr.v3i1.124>
- Kim, S., & Han, C. (2014). *Administrative reform in South Korea : New Public Management and the bureaucracy*. <https://doi.org/10.1177/0020852314558034>
- Krisnajaya, I. M., Suropto, S., Dewi, N. P., Sulistiyani, A. T., & Laksana, L. U. A. (2019). The Political Process of Bureaucratic Reform: Wonosobo Regional Government Experience from 2011-2015. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 23(2), 135–149. <https://doi.org/10.22146/jsp.42589>
- Kurniawan, R. C. (2017). Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah. *Fiat Justisia*, 10(3), 569–586. <https://doi.org/10.25041/fiatjustisia.v10no3.794>
- Kusumaningrum, M., Arieyasmieta, W. L., Rosliana, L., Sartika, D., & Hidayah, K. (2014). Model Refomasi Birokrasi di Tanah Bumbu Regency. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(3), 353–374.
- Kusumasari, B., Setianto, W. A., & Pang, L. L. (2018). A Study on Digital Democracy Practice: Opportunities and Challenges of e-Health Implementation in Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 22(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jsp.28863>
- Listiyanto, A. (2012). Pembaharuan Regulasi Pengadaab Barang dan Jasa Pemerintah. *Rechtsvinding*, 2(3), 113–134.
- Lituhayu, D. (2015). Reformasi Birokrasi Bidang Organisasi di Kabupaten Pekalongan. *Jurnal Ilmu Sosial*, 14(2), 71–76.
- Martini, A. (2019). Organizational Model Application on Local Agency Organizational Struture. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 21(2), 200–209. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v21i2.21780>



- Martini, R. (2013). Sebuah Ide Tentang Birokrasi Masa Depan. *Sebuah Ide Tentang Birokrasi Masa Depan*, 2(1), 32–39. <https://doi.org/10.14710/politika.2.1.2011.32-39>
- Mashoed. (2013). Upaya Peningkatan Pelayanan Kartu Tanda Penduduk Melalui Reformasi Pelayanan Publik. *Jurnal Review Politik*, 03(01), 28–46.
- Mashuda, A., Taufik, A. I., & Ihsan, R. N. (2019). Tinjauan Regulasi Tol Laut Berdasarkan Teori Reinventing Government. *Journal Rechts Vinding*, 8(2), 225–244.
- Masyhur, F. (2016). Implementasi Strategi *E-Government* Kota Parepare Menggunakan Model Cassidy Dan Dimensi Pemeringkatan E-Government Indonesia (PeGi). *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 20(2), 111–122.
- Meiliana. (2011). Menyongsong Reformasi Birokrasi Tahap Kedua Melalui Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Borneo Administrator*, 53 (9), 24–44. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Muhammad, F. (2008). *Reinventing Local Government; Pengalaman Dari Daerah* (1st ed.). Elex Media Computindo.
- Mulyadi, W., Labolo, M., & Lambelanova, R. (2017). Pembentukan Kebijakan Partisipatif Dalam Perspektif Pemerintahan Kolaboratif Di Kabupaten Sambas Provinsi Kalimantan Barat. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 8 (2), 5–18. <https://doi.org/10.14710/politika.8.2.2017.5-18>
- Mulyawan, R., & Mariana, D. (2016). Profesionalisme Aparat Dan Kapasitas Kelembagaan Dalam Pelayanan Publik Di Provinsi Jawa Barat. *CosmoGov*, 2 (2), 1–19.
- Mursitama, T. N. (2012). Peran Serta Masyarakat dan Dunia Usaha Dalam Mewujudkan Sistem Transparansi Nasional Pelayanan Publik. *Jurnal Rechtsvinding*, 1 (April), 75–92.
- Mustapa, Z. (2011). Reformasi Birokrasi Melalui e-Governance: Peluang Atau Tantangan Dalam Pelayanan Publik ? *Otoritas*, 1 (2).
- Muttaqin, R., Djahhuri, A., & Prihatiningtias, Y. W. (2017). Upaya Penerapan Akrual Dan Perolehan Opini Wtp Di Kota Pekalongan Dari Kacamata Kurt Lewin. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 19 (4), 516–536. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2015.v19.i4.2003>
- Namlis, A. (2015). Reformasi Birokrasi Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Humanus*, 14(1), 49–55. <https://doi.org/10.24036/jh.v14i1.5401>
- Nurasa, H. (2013). Analisis Organisasi Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Organizational (*Analysis Of Special Capital Region Of Jakarta As Open System*). *Sosiohumaniora*, 15(1), 80–90.
- Nuryati, S. (2017). Evaluasi Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Puskesmas Wilayah Kabupaten Sleman. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 6(2), 128–135. <https://doi.org/10.18196/jmmr.6137>
- Pardede, M. (2017). Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Terkait Kepakaran Peneliti Hukum. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 11(1), 59–77.
- Paskarina, C. (2015). Menundukkan Birokrasi: Melacak Pertarungan Kuasa Dibalik Wacana Reformasi Birokrasi. *CosmoGov*, (1), 71–85. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v1i1.11799>
- Paskarina, C. (2016). Kompetisi dan Penundukan Birokrasi Pada Rezim Knowledge-Based Development. *Sosiohumaniora*, 18 (1), 20–26. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v18i1.9352>
- Paskarina, C. (2017). The making of competitive bureaucracy : A case of bureaucratic reform



- in West Java province. *Cogent Social Sciences*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/23311886.2016.1273748>
- Pranoto., A. T. S. K. (2016). Reformasi Birokrasi Perpajakan Sebagai Usaha Peningkatan Pendapatan Negara Dari Sektor Pajak. *Yustisia*, 5(2), 395–414. <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/yustisia.v5i2.8756>
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2017). Leadership and management development: The Indonesian experience. In *Knowledge Creation in Public Administrations: Innovative Government in Southeast Asia and Japan*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57478-3_11
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). *Chapter 3: Leadership and Public Sector Reform in Indonesia*. <https://doi.org/10.1108/s2053-769720180000030003>
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. *Symposium A Quarterly Journal In Modern Foreign Literatures*, 1–15. <https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=360656420083251686&btnI=1&hl=id>
- Pratama, A. B. (2017). Bureaucracy Reform Deficit in Indonesia: A Cultural Theory Perspective. *Journal of Public Administration and Governance*, 7(3), 88–99. <https://doi.org/10.5296/jpag.v7i3.11519>
- Pratikno. (2007). Governance dan Krisis Teori Organisasi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 11(2), 121–138.
- Pratiwi, P. (2014). Bureaucratic Reform in Indonesia: Innovation , Challenges and Typologies. *International Institute of Administrative Science – Asian Group for Public Administration (IIAS-AGPA) Conference Sub, Agustus*.
- Prianto, A. L. (2012). Kepentingan Politik dan Ekonomi Kepala Daerah Dalam Reformasi Birokrasi: Kasus Reformasi Pelayanan Perizinan di Kabupaten Gowa dan Kabupaten Takalar. *Jurnal Borneo Administrator*, 8(3), 360–382. <https://doi.org/10.24258/jba.v8i3.95>
- Purnomo, A., Usman, I., & Asitah, N. (2019). Entrepreneurship Research In Indonesia : Publication Mappingwith Scientometric Perspective (1972-2019). *AdBisPreneur*, 4(3), 207–216.
- Putera, P. B., Akil, H. A., Aminullah, E., Triyono, B., & Hidayat, D. (2013). Struktur Baru Organisasi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah di Indonesia: sebuah Konsep dan Respon Atas Kebijakan Penataan dan Penguatan Organisasi dalam Reformasi Birokrasi. *Jurnal Borneo Administrator*, 9(3), 265–283.
- Putera, R. E. (2016). Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Transparan Di Kabupaten Tanah Datar Dalam Melaksanakan Desentralisasi Fiskal. *Sosiohumaniora*, 18(3), 261–269. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v18i3.6075>
- Qodir, Z. (2012). Involusi Politik Pemekaran, Etnisitas, Dan Agama: Tantangan Reformasi Birokrasi Kasus Maluku Utara. *Jurnal Bina Praja*, 4(4), 217–226.
- Rachmiatie, A., Ahmadi, D., & Khotimah, E. (2015). Dinamika Transparansi Dan Budaya Badan Publik Pasca Reformasi Birokrasi (Studi Kasus tentang Badan Publik se-Indonesia sebagai Badan Publik Perspektif UU Keterbukaan Informasi Publik No.14/2008 di Propinsi Jabar dan Kalbar). *Sosiohumaniora*, 17(3), 268–274. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v17i3.8345>
- Rahmatullah, I. (2017). Menerobos Sekat Administrasi Peradilan. *Refleksi Hukum: Jurnal Ilmu Hukum*, 1(2), 117–130. <https://doi.org/10.24246/jrh.2017.v1.i2.p117-130>
- Rakhmawanto, A. (2016). Model Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi Aparatur Sipil



- Negara dalam Perspektif UU Nomor 5 Tahun 2014 (A. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 16(4), 411–424.
- Romadlon, S. G. (2016). Implikasi Pergeseran Sistem Politik terhadap Hukum dan Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Konstitusi*, 13(4), 868–885. <https://doi.org/10.31078/jk1349>
- Roslina, L., Kusumaningrum, M., Hidayah, K., & Arieyasmiet, W. L. (2019). Strategi Pemetaan Kompetensi pada Seleksi Calon Penghulu di Lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 15(3), 293–312. <https://doi.org/10.24258/jba.v15i3.503>
- Santoso, R. S. (2015). Identifikasi Kondisi Dan Upaya Peningkatan Bidang Sumber Daya Manusia Aparatur untuk Reformasi Birokrasi Di Kota Semarang. *Jurnal Ilmu Sosial*, 14(2), 77–88.
- Saputra, T. (2017). Kepuasan Masyarakat Terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kantor Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar). *Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 2 (Vol 4 No 2 (2016): Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah), 89–100. <https://doi.org/0000-0002-5642-2339>
- Saputra, T., & Utami, B. C. (2017). Road map bureaucracy reform public service government Provincial Riau. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah*, 4(4), 231–244.
- Sari, Maria A. P. (2015). Evaluasi Uraian Tugas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Penajam Paser. *Borneo Administrator*, 11(1), 49–71. <https://doi.org/10.24258/jba.v11i1.185>
- Sedarmayanti. (2013). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemerintahan yang Baik)* (Cetakan Ke). PT. Refika Aditama.
- Setyawan, W., & Gamayuni, R. R. (2019). The Quality of Financial Reporting and Internal Control System before and after the Implementation of E-budgeting in Indonesia Local Government. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 4(2), 22–31. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v14i330194>
- Simanungkalit, J. H. U. P. (2012). Civil Servant Compensation System Reform in Indonesia. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 19(2), 110–123.
- Siringoringo, W. (2017). Pengaruh Penerapan Good Governance Dan Whistleblowing System Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Dengan Resiko Sanksi Pajak Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Terhadap Wajib Pajak Orang Pribadi Di Kota Bekasi). *Jurnal Akuntansi*, 19(2), 207–224. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i2.95>
- Somad, K. A. (2012). Reformasi birokrasi desa menuju pemerintahan desa yang demokratis. *Jurnal Masalah Hukum*, 41(4), 487–492.
- Subri, A. (2011). Reformasi Peraturan Perundangan dan Birokrasi Bidang Perpajakan. *Jurnal Legislasi Indonesia*, 8(1), 13–27.
- Suharyo, S. (2016). Peranan Kejaksaan Republik Indonesia Dalam Pemberantasan Korupsi Di Negara Demokrasi (Role of The Attorney General of Indonesia in Eradicating Corruption in State Democracy). *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 16(1), 15–25. <https://doi.org/10.30641/dejure.2016.v16.15-25>
- Sukarso, P., Rokhman, A., & Rosyadi, S. (2015). Faktor yang Berpengaruh terhadap Kesiapan BPK RI Sulawesi Tenggara dalam “E-Audit.” *Mimbar, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 31(2), 283–294. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v31i2.1352>
- Suryanto. (2017). a Review of Implementation of Accrual-Based Government Accounting in Indonesia. *AdBisPreneur*, 2(3), 217–226.



- Suryono, E., & Chariri, A. (2016). Sikap, Norma Subjektif, Dan Intensi Pegawai Negeri Sipil Untuk Mengadukan Pelanggaran (Whistle-Blowing). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 13(1), 102–116. <https://doi.org/10.21002/jaki.2016.06>
- Susanto, E. H. (2017). Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi Lembaga Pemerintah. *Jurnal Aspikom*, 1(1), 109–123. <https://doi.org/10.24329/aspikom.v1i1.11>
- Suwandoko, & Rodiyah. (2018). The Implementation of Bureaucratic Reform Pillars in Increasing Taxpayer Compliance at Semarang Tax Service Office. *Journal of Indonesian Legal Studies*, 3(1), 5–28. <http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jils>
- Suwatin. (2010). Indikator Kinerja dan Reformasi Birokrasi: Tinjauan terhadap Indikator Kinerja dalam Instrumen Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintah. *Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN RI*, 6(2), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v6i2.58>
- Tarigan, E. P. A., & Nurtanzila, L. (2013). Standar Akuntansi Pemerintahan dalam Mewujudkan Akuntabilitas dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 17(1), 29–45. <https://doi.org/10.22146/jkap.6847>
- Turner, M., Prasojo, E., Sumarwono, R., & Turner, M. (2019). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- Wahiyuddin, L. O. (2014). Politisasi Pejabat Struktural Eselon II di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Muna Sulawesi Tenggara. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 18(1), 53–65.
- Wahyudi, R. (2020). Maladministrasi Birokrasi di Indonesia Dalam Perspektif Sejarah. *Jurnal Niara*, 13(1), 145–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/niara.v13i1.3295>
- Wicaksono, K. (2012). Penataan Ulang Administrasi Publik di Indonesia. *Jurnal Bina Praja*, 04(02), 147–152. <https://doi.org/10.21787/jbp.04.2012.147-152>
- Wicaksono, K., & Ismail, H. (2013). Penerapan Prinsip-prinsip Administrasi dalam Birokrasi Indonesia (sebuah Telaah Kritis terhadap Reformasi Birokrasi di Indonesia Berdasarkan Perspektif Prinsip-prinsip Administrasi). *Jurnal Bina Praja*, 5 (3), 163–167. <https://doi.org/10.21787/jbp.05.2013.163-168>
- Widiyanto, W., & Krisbandono, A. (2013). Penentuan Variabel Dan Indikator Outcome Jaringan Irigasi Di Daerah Irigasi Batang Anai, Sumatera Barat Dengan Teknik Delphi. *Jurnal Sosek Pekerjaan Umum, Volume 5(Nomor 3)*, 141–148.
- Williyanto, R. (2015). Reformasi Birokrasi Daerah Istimewa Yogyakarta Sebagai Implikasi Budaya Politik Keraton. *Jurnal Review Politik*, 05(02), 195–212.
- Yohanitas, W. A. (2017). Menciptakan Good Governance Melalui Inovasi Pelayanan Publik di Kota Surakarta. *Jurnal Borneo Administrator*, 12(3), 239–257. <https://doi.org/10.24258/jba.v12i3.253>
- Yulianto, Y., Mulyana, N., & Hutagalung, S. S. (2018). Adoption of Local Values for Bureaucratic Reform in Lampung Province. *MIMBAR: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 34(1), 24–32. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v34i1.2854>
- Yunas, N. S. (2018). Desain Kebijakan Reformasi Sistem Perpajakan Melalui E-Taxation Di Indonesia: Belajar Pada Keberhasilan Reformasi Sistem Perpajakan Di Jepang. *CosmoGov*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v4i1.14214>
- Yusri, A. (2018). Bureaucratic Reform Barriers : A Case Study on the One Stop - Integrated Service Office in Bone Regency. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 22(November), 146–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/jkap.34536>



- [Yusriadi, Y. \(2018\). Bureaucratic Reform Barriers : A Case Study on the One Stop - Integrated Service Office in Bone Regency. *JKAP*, 22\(November\), 146-154. <https://doi.org/https://doi.org/10.22146/jkap.34536>](#)
- [Zuhro, R. S. \(2010\). Good Governance dan Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*, 7\(1\), 1-21. <http://ejournal.politik.lipi.go.id/index.php/jpp/article/view/507/316>](#)

