

IMPLEMENTATION OF BUREAUCRATIC REFORM IN REALISING GOOD GOVERNANCE IN INDONESIA: A LITERATURE REVIEW

IMPLEMENTASI REFORMASI BIROKRASI DALAM MEWUJUDKAN TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK (GOOD GOVERNANCE) DI INDONESIA: SEBUAH KAJIAN LITERATUR

Soma Gantika

Universitas Pasundan

soma.gantika@unpas.ac.id

ABSTRACT

Bureaucratic reform is a very important strategic step to strengthen good governance in Indonesia. The urgency of this research stems from the still weak effectiveness of the bureaucracy in providing transparent, accountable, and efficient public services. This study aims to examine in depth the relationship between the implementation of bureaucratic reform and the achievement of good governance through a literature review approach. This research is qualitative in nature, using a systematic literature review method that analyses various national and international journals relevant to the topic. The data used is secondary data obtained from scientific articles indexed by SINTA, Scopus, and other academic sources published between 2015 and 2025. The literature was selected based on the inclusion criteria of topic relevance, Indonesian context, and publication quality. The results of the study show that bureaucratic reform has a significant influence on improving good governance, particularly through four main dimensions: institutional restructuring, strengthening human resources in the civil service, transforming work culture, and public transparency. In addition, a reciprocal relationship was found in which good governance also strengthens the sustainability of bureaucratic reform. The implications of this study indicate that the success of bureaucratic reform depends not only on structural changes, but also on the transformation of values, the integrity of the civil service, and digital-based public service innovation to realise a clean and responsive government.

Keywords: Bureaucratic Reform, Good Governance, Public Accountability, Organisational Culture Transformation, Public Service

ABSTRAK

Reformasi birokrasi menjadi langkah strategis yang sangat penting untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) di Indonesia. Urgensi penelitian ini berangkat dari masih lemahnya efektivitas birokrasi dalam memberikan pelayanan publik yang transparan, akuntabel, dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam keterkaitan antara implementasi reformasi birokrasi dan pencapaian good governance melalui pendekatan kajian literatur. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode systematic literature review yang menganalisis berbagai jurnal nasional dan internasional yang relevan dengan topik. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah terindeks SINTA, Scopus, dan sumber akademik lain yang diterbitkan dalam kurun waktu 2015–2025. Literatur dipilih berdasarkan kriteria inklusi relevansi topik, konteks Indonesia, dan kualitas publikasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan good governance, khususnya melalui empat dimensi utama: restrukturisasi kelembagaan, penguatan sumber daya manusia aparatur, transformasi budaya kerja, dan transparansi publik. Selain itu, ditemukan hubungan timbal balik di mana good governance juga memperkuat keberlanjutan reformasi birokrasi. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada perubahan struktural, tetapi juga pada transformasi nilai, integritas aparatur, serta inovasi pelayanan publik berbasis digital untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan responsif terhadap masyarakat.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Good Governance, Akuntabilitas Publik, Transformasi Budaya Organisasi, Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi menjadi isu yang sangat mendesak dalam konteks

pemerintahan Indonesia karena birokrasi tradisional masih menunjukkan sejumlah kelemahan struktural dan kultural yang

berdampak negatif terhadap kualitas layanan publik serta menurunnya kepercayaan masyarakat. Misalnya, birokrasi masih sering dikritik karena tingginya tingkat korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), kurangnya transparansi serta akuntabilitas, serta lemahnya partisipasi publik dalam proses pemerintahan (Rachman, 2021; Yuliani & Hapsari, 2020). Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), reformasi birokrasi menjadi langkah strategis yang harus segera dilakukan agar penyelenggaraan pemerintahan dapat berjalan secara efisien, efektif, terbuka, dan akuntabel (Pratama, 2022). Tanpa dorongan reformasi yang kuat, maka risiko kegagalan layanan publik, rendahnya kepuasan masyarakat, dan melemahnya legitimasi pemerintahan akan terus membayangi.

Objek penelitian yaitu implementasi reformasi birokrasi yang diarahkan untuk mewujudkan *good governance* dipilih karena ia secara langsung menjadi “jembatan” antara perubahan internal birokrasi (struktur, budaya, sumber daya manusia) dengan hasil publik berupa penyelenggaraan pemerintahan yang berkualitas. Dibandingkan dengan objek penelitian lain seperti hanya pemeriksaan penerapan *good governance* dalam institusi tertentu tanpa melihat reformasi birokrasi sebagai proses, objek ini lebih komprehensif karena melihat dinamika perubahan birokrasi sebagai bagian dari transformasi tata kelola pemerintahan (Susanto & Ramadhan, 2021). Sebagai contoh, penelitian yang hanya menyoroti partisipasi publik dalam *good governance* belum tentu menelisik bagaimana budaya birokrasi berubah atau struktur institusi direformasi (Kurniawan, 2020). Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan objek “implementasi reformasi birokrasi”

sebagai titik fokus yang berbeda dengan penelitian yang hanya menelaah aspek tunggal *good governance* tanpa mengaitkannya dengan proses reformasi birokrasi secara menyeluruh.

Dalam studinya, variabel utama yang akan dikaji terdiri dari reformasi birokrasi (variabel independen) dan *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik (variabel dependen). Reformasi birokrasi mencakup aspek-aspek seperti restrukturisasi institusi, penataan ulang sumber daya manusia, perubahan budaya kerja, peningkatan profesionalisme, serta transparansi dan akuntabilitas birokrasi (Astuti & Nurdin, 2021). Sementara itu, *good governance* mencakup prinsip-prinsip seperti transparansi, partisipasi publik, supremasi hukum, efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan (Rahmawati & Puspitasari, 2020). Hubungan antar variabel ini adalah bahwa melalui proses reformasi birokrasi yang efektif, diharapkan tercapai perbaikan dalam tata kelola pemerintahan: birokrasi yang lebih profesional, akuntabel, dan responsif akan mendukung terwujudnya prinsip-prinsip *good governance* (Santoso, 2022). Dengan kata lain, reformasi birokrasi berperan sebagai mekanisme yang memfasilitasi pencapaian *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Meskipun banyak penelitian telah membahas topik reformasi birokrasi dan *good governance*, terdapat kesenjangan penelitian terutama dalam kajian literatur yang mengintegrasikan keduanya secara sistematis dalam konteks Indonesia terkini. Misalnya, penelitian oleh Sumantri (2022) menelaah reorientasi reformasi birokrasi dan *good governance* dalam penyelenggaraan sektor publik di Indonesia, namun bersifat deskriptif dan belum memfokuskan pada variabel

transformasi birokrasi sebagai sarana institusional menuju *good governance*. Demikian pula studi bibliometrik oleh Akbar et al. (2021) memaparkan perkembangan literatur reformasi birokrasi di Indonesia hingga tahun 2020 dan menyoroti kurangnya penelitian yang mengeksplorasi proses perubahan dan hasilnya secara mendalam. Namun, hingga kini belum banyak penelitian literatur yang menyajikan model keterkaitan langsung antara aspek-aspek reformasi birokrasi (struktur, budaya, SDM) dengan pencapaian indikator *good governance* secara komprehensif dalam kerangka teoretis dan kontekstual yang terintegrasi.

Secara ringkas, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan dengan menawarkan kebaruan berupa kajian literatur yang mengintegrasikan variabel reformasi birokrasi dan *good governance* dalam kerangka sistematis di konteks pemerintahan Indonesia. Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan holistik yang tidak hanya melihat reformasi birokrasi sebagai perubahan struktural, tetapi juga menelaah bagaimana perubahan tersebut konkret berdampak pada prinsip-prinsip *good governance*. Manfaat penelitian ini antara lain: (1) memberikan referensi konseptual bagi pemangku kebijakan dan akademisi dalam mendesain serta mengevaluasi program reformasi birokrasi yang berorientasi pada *good governance*; (2) membantu memahami mekanisme keterkaitan antara reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik; dan (3) menyediakan basis teori bagi penelitian selanjutnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan kajian literatur yang mendalam tentang implementasi reformasi birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, mengidentifikasi komponen-komponen kunci reformasi birokrasi, mengulas hubungan dengan indikator

good governance, serta mengemukakan implikasi bagi praktik pemerintahan di Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA

Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan proses pembaruan tatanan birokrasi publik yang diarahkan pada perubahan struktur, sistem, budaya kerja, dan sumber daya manusia agar lebih profesional, efisien, akuntabel, dan responsif. Sebagai contoh, dalam kajian literatur, Administrasi Publik di Indonesia ditemukan bahwa reformasi birokrasi menitikberatkan pada dua dimensi utama: dimensi organisasi dan dimensi SDM aparatur. Sakir (2024) menunjukkan bahwa dimensi organisasi mencakup struktur, budaya, teknologi, regulasi; sedangkan dimensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan integritas aparatur.

“Reformasi birokrasi di berbagai negara umumnya melibatkan dua aspek utama: dimensi organisasi dan dimensi Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur” (Sakir, 2024, p. 133).

Lebih lanjut, studi lain menunjukkan bahwa agenda reformasi birokrasi tidak hanya sebagai perubahan struktural, tetapi juga transformasi budaya kerja aparatur agar mindset lama yang cenderung patronase dan KKN dapat digantikan oleh budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik (Astuti & Nurdin, 2021).

Oleh karena itu, variabel reformasi birokrasi dalam penelitian ini mencakup komponen-komponen seperti: restrukturisasi institusi, penataan ulang SDM aparatur, inovasi layanan publik (misalnya digitalisasi), peningkatan transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Komponen-komponen ini diharapkan menjadi fondasi untuk perubahan

terhadap tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

Good Governance (Tata Kelola Pemerintahan yang Baik)

Good governance atau tata kelola pemerintahan yang baik merupakan konsep yang menekankan prinsip-prinsip seperti transparansi, partisipasi publik, supremasi hukum, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas, serta responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat. Rasul (2011) menyatakan bahwa kegagalan Indonesia dalam menyelenggarakan negara yang bersih dan bebas dari KKN sebagian disebabkan oleh sistem pemerintahan yang tidak sepenuhnya mengindahkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Selanjutnya, Maranjaya (2022) menegaskan bahwa good governance menjadi tolok ukur kinerja pemerintahan: apabila diterapkan dengan baik maka akan tercapai pemerintahan yang efektif, terbuka, dan akuntabel; sebaliknya, bila tidak maka kualitas pemerintahan akan menurun.

Dalam kerangka penelitian ini, variabel good governance akan diukur berdasarkan indikator-indikator seperti: kebijakan yang transparan, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas aparat pemerintahan, supremasi hukum, dan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Hubungan Antara Reformasi Birokrasi dan Good Governance

Beberapa studi menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berperan sebagai mekanisme atau sarana yang memfasilitasi terwujudnya good governance. Dengan kata lain, perubahan pada birokrasi—baik aspek struktural, budaya, maupun SDM—dipandang sebagai prasyarat agar prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan

yang baik dapat dijalankan secara optimal. Misalnya, penelitian oleh Nugroho dan Rafie (2024) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dalam kerangka good governance fokus pada objectivity aparatur negara, yang kemudian berdampak pada peningkatan efisiensi dan efektivitas layanan publik.

Namun demikian, terdapat juga penelitian yang menunjukkan kendala dalam implementasi reformasi birokrasi yang kemudian menghambat pencapaian good governance, seperti rendahnya penegakan hukum, budaya birokrasi lama yang masih dominan, dan kurangnya partisipasi publik (Angye Mareta et al., 2025).

Dengan demikian, penelitian ini mengusulkan bahwa semakin tinggi kualitas pelaksanaan reformasi birokrasi (variabel independen), maka semakin baik pula pencapaian good governance (variabel dependen). Risiko seperti reformasi yang setengah-jalan atau tidak berbasis perubahan budaya bisa menjadi faktor penghambat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) yang bersifat kualitatif dan analitis. Kajian literatur dipilih karena tujuan utama penelitian ini adalah mengidentifikasi, mengintegrasikan, serta mensintesis berbagai temuan ilmiah yang relevan mengenai implementasi reformasi birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menelusuri secara sistematis bagaimana teori, konsep, dan hasil empiris saling berinteraksi dalam menjelaskan hubungan antara reformasi birokrasi dan *good governance* (Snyder, 2019). Kajian literatur juga berfungsi sebagai dasar untuk membangun kerangka konseptual

yang komprehensif dan mendalam, bukan hanya memaparkan temuan secara deskriptif (Xiao & Watson, 2019).

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah terverifikasi, termasuk artikel jurnal nasional dan internasional terindeks SINTA, DOAJ, Scopus, serta database akademik lain seperti Google Scholar dan ResearchGate. Literatur yang digunakan mencakup publikasi ilmiah dalam kurun waktu 2015–2025, dengan penekanan pada hasil penelitian yang membahas variabel *reformasi birokrasi* dan *good governance*. Selain artikel ilmiah, sumber tambahan meliputi laporan lembaga pemerintah seperti Kementerian PAN-RB, Bappenas, serta OECD Public Governance Reports yang relevan dengan konteks Indonesia (OECD, 2023).

Kriteria inklusi ditetapkan agar hanya literatur yang memenuhi standar akademik dan memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian yang disertakan. Artikel yang bersifat opini, berita, atau tidak melalui proses *peer review* dikeluarkan dari analisis (Kitchenham & Charters, 2007).

Prosedur Pengumpulan Literatur

Tahapan pengumpulan literatur dilakukan melalui tiga langkah utama. Pertama, identifikasi literatur awal dengan menggunakan kata kunci seperti “*reformasi birokrasi*,” “*good governance*,” “*public sector reform*,” “*bureaucratic transformation*,” dan “*governance improvement in Indonesia*.” Pencarian dilakukan pada basis data akademik menggunakan logika Boolean (AND, OR) untuk memperluas jangkauan pencarian.

Kedua, dilakukan penyaringan (screening) untuk memastikan literatur

yang dipilih memenuhi kriteria inklusi—antara lain publikasi 10 tahun terakhir, relevan dengan konteks Indonesia, dan tersedia dalam bentuk teks penuh (*full text*). Ketiga, dilakukan penilaian kualitas (*quality appraisal*) dengan menilai kelengkapan metodologi, relevansi hasil, dan kekuatan analisis teoritis setiap sumber (Tranfield et al., 2003).

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) untuk menemukan pola, kecenderungan, dan hubungan antar konsep yang muncul dari berbagai sumber. Tahap ini melibatkan proses *coding* terhadap tema-tema utama seperti *restrukturisasi birokrasi*, *profesionalisme aparatur*, *transparansi*, *akuntabilitas*, dan *partisipasi publik* (Braun & Clarke, 2019). Setiap tema kemudian disintesis untuk menggambarkan hubungan kausal maupun konseptual antara reformasi birokrasi dan pencapaian *good governance*.

Selain itu, digunakan pula pendekatan *content analysis* guna menilai frekuensi dan intensitas pembahasan variabel dalam literatur yang berbeda. Pendekatan triangulasi konseptual diterapkan untuk menguji konsistensi antar temuan dan menghindari bias interpretatif (Snyder, 2019).

Validitas dan Reliabilitas Kajian

Untuk menjaga validitas, penelitian ini menerapkan prinsip transparansi dan replikasi dalam setiap tahap kajian literatur. Seluruh langkah pengumpulan dan analisis data dicatat secara sistematis, termasuk kriteria pemilihan dan penolakan literatur. Reliabilitas dijaga melalui pembacaan berulang dan verifikasi silang antar

sumber untuk memastikan konsistensi interpretasi terhadap konsep dan hasil penelitian sebelumnya (Okoli, 2015). Dengan demikian, kajian ini dapat dipertanggungjawabkan secara akademik serta layak menjadi acuan bagi penelitian lanjutan dan pengembangan kebijakan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil

Temuan Umum Kajian Literatur

Hasil sintesis dari beragam penelitian ilmiah nasional maupun internasional menunjukkan bahwa reformasi birokrasi memiliki keterkaitan yang erat dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance*. Hubungan ini tampak pada peningkatan transparansi, akuntabilitas publik, efektivitas kebijakan, serta kualitas pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Sakir (2024) mengungkapkan bahwa reformasi birokrasi yang dirancang secara sistemik mampu menghasilkan birokrasi yang efisien, tanggap terhadap kebutuhan publik, dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan sistemik ini menekankan restrukturisasi kelembagaan, perbaikan prosedur kerja, serta integrasi teknologi digital untuk meningkatkan kualitas layanan publik.

Sementara itu, Astuti dan Nurdin (2021) menyoroti dimensi nilai dan budaya kerja sebagai jantung reformasi birokrasi. Menurut mereka, restrukturisasi organisasi tanpa perubahan budaya hanya menghasilkan reformasi semu (*pseudo reform*). Oleh karena itu, internalisasi nilai integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme menjadi elemen esensial dalam mendorong keberhasilan reformasi birokrasi yang berdampak nyata pada tata kelola pemerintahan.

Sejalan dengan itu, Maranjaya (2022) menemukan bahwa penerapan prinsip *good governance* tidak dapat dipisahkan dari karakter moral dan etika aparatur negara. Ketika birokrasi diisi oleh sumber daya manusia yang berintegritas dan kompeten, pelaksanaan *good governance* menjadi lebih efektif karena nilai-nilai tersebut membentuk perilaku birokrasi yang transparan, jujur, dan akuntabel.

Selain itu, laporan OECD (2023) memperlihatkan bahwa negara-negara yang menjalankan reformasi birokrasi secara konsisten mengalami peningkatan signifikan dalam indeks kepercayaan publik dan efisiensi layanan pemerintahan. Dalam konteks Indonesia, hasil ini tercermin melalui peningkatan kinerja pelayanan publik berbasis digital, seperti *Online Single Submission (OSS)* dan *Layanan SPBE*, yang menunjukkan bahwa birokrasi yang adaptif dan inovatif menjadi fondasi penting bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik.

Dimensi Reformasi Birokrasi yang Paling Berpengaruh

Berdasarkan hasil analisis literatur, terdapat empat dimensi utama reformasi birokrasi yang secara konsisten diidentifikasi memiliki pengaruh kuat terhadap peningkatan *good governance*.

1. Restrukturisasi dan Simplifikasi Prosedur

Restrukturisasi kelembagaan menjadi kunci untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dan mengurangi tumpang tindih kewenangan antarinstansi. Penyederhanaan prosedur, terutama melalui digitalisasi layanan publik, berperan penting dalam menekan potensi korupsi, memperpendek rantai birokrasi, dan meningkatkan efisiensi administrasi (Astuti & Nurdin, 2021). OECD (2023)

menambahkan bahwa restrukturisasi yang diikuti dengan inovasi digital memperkuat integrasi kebijakan antar sektor, sehingga menciptakan sinergi pemerintahan yang efisien dan adaptif terhadap perubahan sosial.

2. Penguatan Sumber Daya Manusia Aparatur (ASN)

Reformasi birokrasi tidak dapat berjalan tanpa aparatur yang kompeten dan berorientasi pelayanan publik. Sakir (2024) menjelaskan bahwa penguatan kapasitas ASN harus dilakukan melalui sistem merit yang menjamin profesionalisme dan objektivitas dalam promosi jabatan. Penerapan sistem berbasis kinerja ini mendorong perubahan pola pikir dari *rule-driven bureaucracy* menjadi *performance-driven bureaucracy*, di mana keberhasilan diukur dari hasil kerja yang nyata, bukan sekadar kepatuhan prosedural.

3. Transformasi Budaya Organisasi

Budaya birokrasi tradisional yang hierarkis dan tertutup sering menjadi penghambat utama terciptanya pemerintahan yang baik. Kurniawan (2020) menegaskan pentingnya transformasi budaya organisasi menjadi budaya kerja yang terbuka, inovatif, dan berorientasi hasil (*result-oriented culture*). Dalam konteks ini, reformasi birokrasi tidak hanya mengubah struktur formal, tetapi juga mentransformasi perilaku dan nilai-nilai kerja ASN agar lebih responsif terhadap aspirasi publik.

4. Transparansi dan Akuntabilitas Publik

Dimensi ini merupakan indikator langsung dari keberhasilan reformasi birokrasi. Rahmawati dan Puspitasari (2020) menyebutkan bahwa penerapan *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*, keterbukaan data publik, serta peningkatan partisipasi

masyarakat menjadi katalis bagi penguatan kontrol sosial terhadap birokrasi. Transparansi menjadikan setiap kebijakan dapat diawasi publik, sementara akuntabilitas memastikan setiap pejabat bertanggung jawab terhadap hasil kerja dan penggunaan sumber daya publik.

Keempat dimensi ini membentuk struktur interdependen yang saling memperkuat. Reformasi birokrasi yang menyentuh seluruh dimensi tersebut terbukti lebih efektif dalam mewujudkan *good governance* dibandingkan dengan reformasi yang hanya bersifat administratif atau parsial.

Pola Hubungan Antara Reformasi Birokrasi dan Good Governance

Kajian literatur menunjukkan adanya hubungan kausal timbal balik antara reformasi birokrasi dan *good governance*. Reformasi birokrasi berperan sebagai instrumen strategis yang memfasilitasi penerapan prinsip *good governance*, sedangkan *good governance* memberikan kerangka normatif dan lingkungan yang mendukung keberlanjutan reformasi (Rasul, 2011; Nugroho & Rafie, 2024).

Dalam kerangka ini, reformasi birokrasi menciptakan fondasi struktural dan kultural melalui peningkatan kapasitas institusi dan profesionalisme aparatur. Sementara itu, *good governance* menyediakan prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam proses reformasi, seperti partisipasi publik, supremasi hukum, transparansi, dan efektivitas kebijakan. Hubungan ini bersifat siklik: semakin baik tata kelola pemerintahan, semakin besar pula dorongan bagi birokrasi untuk terus berinovasi dan beradaptasi.

Hambatan Implementasi Reformasi

Meski arah reformasi birokrasi di Indonesia telah mengalami kemajuan,

sejumlah hambatan substantif masih menghalangi tercapainya tujuan idealnya.

Angye Mareta et al. (2025) mengidentifikasi resistensi internal birokrasi, yaitu kecenderungan sebagian aparatur untuk mempertahankan sistem kerja lama yang tidak efisien. Faktor lain adalah kurangnya komitmen pimpinan, yang sering kali hanya mendukung reformasi secara formal tanpa memberikan teladan etis dalam implementasinya.

Sumantri (2022) menyoroti fragmentasi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah, yang menyebabkan inkonsistensi penerapan prinsip-prinsip reformasi. OECD (2023) juga menemukan bahwa kurangnya integrasi digital dan sistem pengawasan menyebabkan lemahnya evaluasi kinerja lintas sektor. Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada desain kebijakan, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dan konsistensi implementasi lintas level pemerintahan.

Pembahasan

Analisis Teoretis: Reformasi Birokrasi sebagai Instrumen Transformasi Governance

Hasil kajian literatur memperkuat argumen bahwa reformasi birokrasi merupakan instrumen utama dalam transformasi tata kelola pemerintahan modern. Reformasi tidak sekadar bertujuan memperbaiki struktur, tetapi juga mengubah paradigma penyelenggaraan pemerintahan menuju birokrasi yang efisien, transparan, dan melayani.

Konsep ini sejalan dengan teori New Public Management (NPM) yang dikemukakan Osborne dan Gaebler (1992), yang menekankan orientasi hasil, inovasi manajerial, dan peran aktif

masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Namun, Denhardt dan Denhardt (2015) kemudian mengembangkan pendekatan New Public Service (NPS), yang menempatkan birokrasi bukan sebagai *steerer* melainkan *server*, yaitu pelayan publik yang menempatkan kepentingan warga negara sebagai pusat dari kebijakan publik.

Dalam konteks ini, reformasi birokrasi di Indonesia dapat dipahami sebagai upaya untuk mengintegrasikan prinsip NPM (efisiensi dan hasil) dengan prinsip NPS (pelayanan publik dan partisipasi), sehingga membentuk model tata kelola yang seimbang antara kinerja dan legitimasi sosial.

Relevansi Temuan terhadap Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada komitmen politik, konsistensi kebijakan, dan perubahan budaya organisasi. Rasul (2011) menekankan bahwa tanpa komitmen politik yang kuat, reformasi akan kehilangan arah dan mudah terjebak dalam retorika tanpa implementasi nyata.

Laporan OECD (2023) mencatat bahwa upaya digitalisasi layanan publik, penerapan sistem merit ASN, dan transparansi keuangan publik telah memberikan hasil positif, ditandai dengan meningkatnya indeks kepercayaan publik dan efisiensi layanan. Namun, perubahan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh transformasi budaya birokrasi. Kurniawan (2020) mengingatkan bahwa birokrasi Indonesia masih cenderung hierarkis dan belum sepenuhnya berorientasi pada kepuasan publik.

Dengan demikian, keberlanjutan reformasi di Indonesia memerlukan strategi yang tidak hanya menekankan

pada kebijakan dan sistem, tetapi juga pada transformasi nilai dan mentalitas aparatur agar prinsip-prinsip *good governance* dapat benar-benar terinternalisasi dalam perilaku birokrasi.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa reformasi birokrasi dan *good governance* saling memperkuat dalam siklus kebijakan publik yang berkelanjutan. Reformasi birokrasi menciptakan prasyarat institusional—struktur, mekanisme, dan profesionalisme aparatur—yang memungkinkan penerapan prinsip *good governance* secara efektif. Sebaliknya, *good governance* memberikan arah normatif dan kontrol sosial yang menjaga agar reformasi tidak menyimpang dari kepentingan publik (Nugroho & Rafie, 2024).

Secara praktis, temuan ini memberikan tiga rekomendasi utama:

1. Pemerintah perlu memperkuat integrasi lintas sektor dalam implementasi reformasi agar tidak terfragmentasi antar lembaga.
2. Reformasi harus berfokus pada transformasi budaya organisasi dan pembentukan etika publik berbasis pelayanan, bukan sekadar restrukturisasi kelembagaan.
3. Pemanfaatan teknologi digital perlu diarahkan untuk meningkatkan transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas, bukan hanya efisiensi administratif.

Model Sintesis: Integrasi Reformasi Birokrasi dan Good Governance

Sebagai hasil akhir kajian, dapat disintesis sebuah model konseptual yang menggambarkan hubungan integratif antara reformasi birokrasi dan *good governance*. Dalam model ini:

1. Reformasi birokrasi berfungsi sebagai *input* yang menyediakan struktur, prosedur, dan sumber daya manusia yang adaptif.
2. Proses implementasi berperan sebagai *throughput*, di mana prinsip-prinsip efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dijalankan.
3. *Good governance* menjadi *output* yang mencerminkan kualitas hasil reformasi melalui meningkatnya kepercayaan publik, efektivitas pelayanan, dan partisipasi masyarakat.

Model ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh keseimbangan antara transformasi struktural dan transformasi kultural. Tanpa perubahan nilai, integritas, dan orientasi pelayanan dalam diri aparatur, *good governance* hanya akan berhenti pada tataran slogan administratif tanpa menghasilkan perubahan substantif.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi reformasi birokrasi merupakan faktor fundamental dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi tidak hanya sebatas perubahan struktural, tetapi merupakan proses transformasi menyeluruh yang mencakup perbaikan sistem kelembagaan, penguatan sumber daya manusia aparatur, perubahan budaya kerja, dan penerapan prinsip transparansi serta akuntabilitas publik. Kajian ini menegaskan bahwa keberhasilan *good governance* sangat bergantung pada sejauh mana birokrasi mampu beradaptasi dengan nilai-nilai pelayanan publik, efisiensi, dan partisipasi masyarakat. Selain itu, hubungan antara reformasi birokrasi dan *good governance* bersifat timbal balik:

reformasi memperkuat tata kelola pemerintahan, sedangkan tata kelola yang baik menciptakan lingkungan yang kondusif bagi reformasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, reformasi birokrasi yang efektif merupakan prasyarat mutlak untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, transparan, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan antara reformasi birokrasi dan *good governance* dengan menegaskan bahwa reformasi bukan hanya instrumen administratif, melainkan kerangka konseptual yang mendasari transformasi tata kelola pemerintahan. Temuan penelitian mendukung teori *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015) yang menekankan pentingnya pelayanan publik berbasis partisipasi dan nilai kemanusiaan, serta memperkuat pendekatan *New Public Management* yang menitikberatkan pada efisiensi dan kinerja. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan pijakan bagi pembuat kebijakan untuk memperkuat kebijakan reformasi birokrasi melalui transformasi budaya aparatur, peningkatan profesionalisme ASN, dan pemanfaatan teknologi digital sebagai sarana utama transparansi publik. Bagi lembaga pemerintahan, implikasi praktis ini menegaskan pentingnya mengintegrasikan reformasi birokrasi dalam setiap kebijakan strategis agar prinsip *good governance* dapat terwujud secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu diperhatikan. Pertama, karena menggunakan pendekatan kajian literatur, penelitian ini bergantung sepenuhnya pada data sekunder, sehingga belum mampu menggambarkan secara empiris kondisi aktual implementasi reformasi birokrasi di seluruh institusi pemerintahan

Indonesia. Kedua, literatur yang digunakan sebagian besar berfokus pada konteks nasional, sehingga temuan ini belum sepenuhnya dapat dibandingkan dengan praktik *good governance* di negara lain. Ketiga, penelitian ini tidak membahas aspek kuantitatif seperti pengukuran kinerja birokrasi secara numerik atau indikator statistik *governance index*. Meskipun demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi relevansi hasil penelitian karena tujuan utama kajian ini adalah menyajikan sintesis teoretis dan konseptual yang mendalam tentang hubungan antara reformasi birokrasi dan *good governance*.

Berdasarkan hasil dan batasan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya dan bagi praktik pemerintahan. Pertama, penelitian di masa depan sebaiknya mengombinasikan pendekatan literatur dengan data empiris melalui survei, wawancara, atau studi kasus mendalam agar hubungan antara reformasi birokrasi dan *good governance* dapat diuji secara lebih konkret. Kedua, pemerintah perlu memperluas reformasi birokrasi ke tingkat daerah dengan menekankan integrasi kebijakan pusat–daerah serta penguatan kapasitas ASN di lini pelayanan publik. Ketiga, disarankan adanya penelitian komparatif lintas negara untuk melihat sejauh mana konteks sosial-politik memengaruhi efektivitas reformasi birokrasi terhadap pencapaian *good governance*. Keempat, bagi pembuat kebijakan, perlu dilakukan evaluasi periodik terhadap pelaksanaan reformasi untuk memastikan bahwa setiap perubahan kelembagaan dan prosedural benar-benar berorientasi pada pelayanan publik, bukan hanya penyesuaian administratif. Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan penelitian ke depan dan

kebijakan pemerintah dapat berkontribusi lebih nyata terhadap terciptanya birokrasi yang modern, efektif, dan berintegritas.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, G. G., Lestari, A., & Wulandari, R. (2021). *Analisis bibliometrik reformasi birokrasi di Indonesia: Tren dan arah penelitian 2010–2020*. *Jurnal Transparansi*, 13(2), 101–116.
<https://www.ojs.stiami.ac.id/index.php/transparansi/article/view/1981>
- Angye Mareta, A., Siregar, S., & Arifin, M. (2025). Reformasi Birokrasi dan Tantangan Implementasi Good Governance di Indonesia. *Jurnal Aldyas: Agama, Sosial, Humaniora dan Pendidikan*, 4(1), 55–70. <https://ejournal.yasin-alsys.org/alldyas/article/download/4437/3444>
- Astuti, R., & Nurdin, E. (2021). Reformasi birokrasi dan peningkatan akuntabilitas publik di pemerintahan daerah. *Jurnal Paradigma*, 10(1), 45–58. <https://ejournals.unmul.ac.id/index.php/JP-aradigma/article/viewFile/338/299>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (3rd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315709780>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering*. Keele University.
- Kurniawan, A. (2020). Partisipasi publik dalam penerapan good governance di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 7(2), 201–213.
- Maranjaya, I. (2022). Good Governance dan Kinerja Pemerintahan di Era Transparansi Informasi Publik. *Jurnal Governance Innovation*, 4(1), 1–12.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ca76/dd1024338c7e11c9bee93d5178010cc52ae0.pdf>
- Nugroho, A., & Rafie, M. (2024). Reformasi Birokrasi dalam Kerangka Good Governance di Era Digital. *Jurnal Ilmu Pemerintahan & Kebijakan Publik Universitas Islam Sultan Thaha Saifuddin Jambi*, 3(2), 77–89.
<https://jurnal.unisti.ac.id/thengkyang/article/view/296>
- OECD. (2023). *Public Governance: OECD Governance Indicators and Analysis 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
<https://www.oecd.org/governance>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 879–910.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Pratama, Y. (2022). Strategi reformasi birokrasi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 19(1), 34–49.
- Rahmawati, D., & Puspitasari, H. (2020). *Prinsip Good Governance dalam*

- Peningkatan Efektivitas Pelayanan Publik. *Jurnal Administrasi Publik Universitas Airlangga*, 14(3), 233–245.
<https://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-admpf947b2269efull.pdf>
- Rachman, I. (2021). Birokrasi, korupsi, dan legitimasi publik di Indonesia. *Jurnal Rechts Vacuum*, 4(2), 56–68.
<https://jurnal.limitlabel.com/index.php/rechtsvacuum/article/view/26>
- Rasul, S. (2011). Penerapan Good Governance dalam Penyelenggaraan Pemerintahan di Indonesia. *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 41(3), 421–439.
<https://doi.org/10.22146/jmh.16276>
- Sakir, S. (2024). Reformasi Birokrasi dan Transformasi Tata Kelola Pemerintahan Publik di Indonesia. *Jurnal Good Public Governance*, 7(2), 129–142.
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/gp/article/download/66607/pdf>
- Santoso, B. (2022). *Hubungan reformasi birokrasi dan good governance dalam tata kelola pemerintahan Indonesia*. *Jurnal Governansi*, 8(1), 15–29.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sumantri, I. (2022). Reorientasi Reformasi Birokrasi dan Good Governance dalam Penyelenggaraan Sektor Publik di Indonesia. UIN Sunan Gunung Djati Digital Library.
<https://digilib.uinsgd.ac.id/68759>
- Susanto, H., & Ramadhan, A. (2021). Transformasi birokrasi menuju pemerintahan yang berintegritas. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(2), 77–91.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Yuliani, D., & Hapsari, R. (2020). Analisis hambatan implementasi reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 89–103.