
Received: 09 Februari 2026 | **Accepted:** 05 Maret 2026 | **Published:** 15 April 2026

TRANSFORMASI PARADIGMA MANAJEMEN PUBLIK DALAM REFORMASI BIROKRASI**Muhsinah**

Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Email: muhsinah.ibrahim@ar-raniry.ac.id**Abstrak**

Tulisan ini menganalisis perkembangan reformasi birokrasi dan perubahan paradigma manajemen publik sebagai respons terhadap dinamika pemerintahan modern. Reformasi birokrasi muncul karena model birokrasi tradisional dinilai tidak lagi mampu menjawab tuntutan masyarakat yang semakin beragam dan kompleks. Kondisi ini mendorong penerapan New Public Management (NPM), yang menekankan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, pengukuran kinerja, dan kualitas pelayanan publik. Prinsip NPM meliputi orientasi pada hasil, mekanisme kompetisi, profesionalisme aparatur, fleksibilitas organisasi, digitalisasi pelayanan, serta penguatan peran pemerintah sebagai regulator dan fasilitator. Selain itu, good governance menjadi landasan penyelenggaraan pemerintahan melalui prinsip supremasi hukum, transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, keadilan, dan inklusivitas. Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi merupakan agenda strategis nasional untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan. Pelaksanaannya mencakup pengembangan layanan digital, penguatan sistem merit dalam manajemen aparatur sipil negara, peningkatan kompetensi aparatur, serta penyempurnaan kebijakan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada perubahan kelembagaan dan regulasi, tetapi juga pada transformasi budaya organisasi, kepemimpinan visioner, optimalisasi teknologi informasi, dan sinergi antara pemerintah, masyarakat, serta sektor swasta. Dengan demikian, reformasi birokrasi perlu dijalankan secara berkelanjutan dan adaptif untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan mampu menyediakan pelayanan publik berkualitas.

Kata Kunci: *Transformasi, Paradigma, Manajemen Publik*

PENDAHULUAN

Krisis penyelenggaraan pemerintahan pada akhir abad ke-20 mengguncang kepercayaan publik terhadap efektivitas birokrasi tradisional. Model Weberian yang bertumpu pada hierarki, kontrol terpusat, efisiensi administratif, dan kepatuhan terhadap aturan semakin sulit menjawab kebutuhan masyarakat yang kompleks dan dinamis. Barzelay dan Armajani (2025) menilai paradigma tersebut dapat melemahkan kapasitas pelayanan karena mengarahkan akuntabilitas pada kepatuhan prosedural, bukan pada hasil yang diterima masyarakat. Ketidakpuasan terhadap pelayanan yang lamban, kaku, dan berorientasi pada kepentingan

internal birokrasi kemudian mendorong reformasi di negara maju maupun

berkembang.(Thasman et al., 2025)

Namun, reformasi tidak selalu menghasilkan dampak yang merata. Kuipers (2025) menunjukkan bahwa penerapan rekrutmen meritokratis di negara dengan ketimpangan antarkelompok yang tinggi berpotensi memperbesar ketegangan. Kelompok yang memiliki akses pendidikan dan sumber daya lebih baik cenderung unggul dalam proses seleksi, sedangkan kelompok terpinggirkan tetap kurang terwakili. Temuan ini menegaskan bahwa meritokrasi perlu disertai kebijakan yang menjamin kesetaraan kesempatan dan representasi agar reformasi tidak mereproduksi ketidakadilan sosial.(Lazuardi & Wahidahwati, 2022)

Di Indonesia, krisis multidimensional dan runtuhnya rezim otoriter pada 1998 menjadi momentum penting reformasi birokrasi. Sistem pemerintahan yang sentralistik, korup, dan kurang responsif memunculkan tuntutan akan pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Astuti (2025) memandang reformasi birokrasi sebagai agenda strategis untuk mengatasi inefisiensi, korupsi, rendahnya akuntabilitas, dan lemahnya partisipasi masyarakat. Reformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penataan organisasi, tetapi juga dengan pembentukan hubungan baru antara negara dan warga negara.(D. Kusuma, 2026)

New Public Management (NPM) muncul sebagai alternatif terhadap berbagai kelemahan birokrasi tradisional. Paradigma ini mengedepankan manajerialisme, kompetisi, orientasi pada pengguna layanan, fleksibilitas organisasi, serta pengukuran kinerja untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sektor publik. Basu (2025) menekankan perlunya model administrasi yang tidak sekadar meniru birokrasi Weberian, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan konstitusional, ekonomi, politik, dan kondisi masyarakat setempat, khususnya kelompok terpinggirkan yang sangat bergantung pada layanan publik. Dengan demikian, penerapan NPM harus mempertimbangkan konteks sosial agar efisiensi tidak mengorbankan keadilan.(Fernanda, 2006)

Perubahan dari rule-driven menuju performance-driven menandai pergeseran mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi tidak lagi dipahami hanya sebagai pelaksana peraturan, tetapi sebagai instrumen penciptaan nilai publik dan peningkatan kualitas hidup. Yasin (2025) menjelaskan bahwa hukum administrasi juga bergeser dari pendekatan birokratis dan sentralistik menuju pendekatan partisipatif dan berbasis pelayanan. Pergeseran ini membutuhkan reformasi aparatur, penguatan pengawasan, serta penerapan prinsip hukum yang menjamin kepastian, keadilan, dan perlindungan hak warga negara.(Lubis, 2019)

Tantangan reformasi semakin besar akibat penumpukan kebijakan yang tidak diikuti peningkatan kapasitas administratif. Beban kerja berlebihan dapat menimbulkan triase birokrasi, yaitu keadaan ketika pelaksana harus memilih, menunda, atau meninggalkan tugas tertentu karena keterbatasan sumber daya. Knill, Steinebach, dan Zink (2026) menegaskan perlunya reformasi kelembagaan yang menyelaraskan pembuatan kebijakan dengan kapasitas implementasi. Ketidakseimbangan keduanya dapat menurunkan kinerja, mengikis kepercayaan publik, dan membuka peluang pelemahan kapasitas negara secara disengaja.(Irfan & Usman, 2025)

Persoalan tersebut lebih berat di negara dengan institusi lemah. Patronase politik,

klientelisme, keterbatasan sumber daya, ketimpangan sosial, ketidakamanan kerja, dan korupsi sistemik dapat menghambat perubahan serta mempertahankan sistem yang tidak efisien. Peeters, Lotta, dan Nieto-Morales (2025) menunjukkan bahwa kondisi institusional memengaruhi cara birokrat tingkat lapangan menerapkan aturan. Dalam situasi demikian, pelaksanaan kebijakan dapat secara tidak sengaja menciptakan ketidakadilan dalam akses terhadap hak dan layanan. Reformasi karena itu perlu memperbaiki bukan hanya prosedur formal, tetapi juga insentif, distribusi sumber daya, perlindungan aparatur, dan mekanisme pengawasan.(Rohman, n.d.)

Good governance menyediakan landasan normatif sekaligus ukuran keberhasilan reformasi melalui transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum. Irawan (2025) menegaskan bahwa reformasi bertujuan meningkatkan proses birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Akan tetapi, pengalaman berbagai negara menunjukkan bahwa perubahan struktur dan penyederhanaan prosedur tidak cukup. Tanpa transformasi budaya kerja, pola pikir aparatur, dan orientasi pada kepentingan publik, reformasi cenderung bersifat kosmetik. Keterbukaan informasi, pertanggungjawaban kinerja, dan keterlibatan masyarakat harus menjadi bagian integral dari perubahan yang berkelanjutan.

Tidak ada model reformasi yang berlaku universal. Keberhasilannya bergantung pada konteks lokal, komitmen politik, dukungan masyarakat sipil, kesiapan internal birokrasi, dan kepemilikan bersama di tingkat pelaksana. Reformasi yang hanya dipaksakan dari atas berisiko menghadapi resistensi dan gagal mencapai tujuan. Basu (2025) karena itu mendorong pengembangan model organisasi dan manajemen yang responsif terhadap keragaman masyarakat, ekonomi, dan politik negara berkembang.(Faridawati, 2025)

Urgensi reformasi semakin kuat di tengah menurunnya kepercayaan publik, revolusi teknologi informasi, globalisasi ekonomi, dan meningkatnya kompleksitas masalah publik. Kuipers (2025) menunjukkan bahwa ketimpangan representasi kelompok dalam pemerintahan dapat memengaruhi opini publik dan melemahkan pembangunan bangsa. Pada saat yang sama, masyarakat yang semakin kritis menuntut layanan yang cepat, adil, dan transparan. Birokrasi yang gagal beradaptasi akan kehilangan relevansi dan legitimasi. Oleh sebab itu, reformasi birokrasi harus dipahami sebagai proses transformasi berkelanjutan, bukan proyek sesaat. Barzelay dan Armajani (2025) menekankan perlunya paradigma manajemen publik baru yang mampu memperbaiki cara pemerintah mengelola urusan publik. Transformasi tersebut harus menggabungkan peningkatan kinerja, keadilan sosial, penguatan kapasitas kelembagaan, pemanfaatan teknologi, serta partisipasi warga untuk menghasilkan pemerintahan yang efektif, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.(Imbran, n.d.)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-analitis untuk mengkaji transformasi paradigma manajemen publik dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman konsep, perkembangan paradigma, serta perubahan prinsip penyelenggaraan pemerintahan dari

birokrasi tradisional menuju New Public Management dan good governance. Melalui pendekatan tersebut, reformasi birokrasi dipahami sebagai proses transformasi kelembagaan, manajerial, dan budaya yang dipengaruhi oleh dinamika sosial, politik, ekonomi, serta perkembangan teknologi.

Data penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan dengan memanfaatkan sumber data sekunder berupa buku, artikel jurnal ilmiah, hasil penelitian terdahulu, peraturan perundang-undangan, dokumen kebijakan pemerintah, dan laporan resmi yang berkaitan dengan manajemen publik dan reformasi birokrasi. Pemilihan sumber dilakukan berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas penerbit, kebaruan informasi, dan relevansinya terhadap konteks reformasi birokrasi di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui proses identifikasi, penelusuran, seleksi, pencatatan, dan pengelompokan berbagai literatur berdasarkan tema pembahasan.

Data dianalisis menggunakan teknik analisis isi melalui tahapan reduksi data, kategorisasi, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Informasi yang terkumpul dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, meliputi kelemahan birokrasi tradisional, perkembangan paradigma New Public Management, penerapan prinsip good governance, tantangan reformasi, serta transformasi birokrasi di Indonesia. Selanjutnya, setiap tema dibandingkan dan diinterpretasikan secara kritis untuk menemukan hubungan, perubahan, serta kecenderungan dalam manajemen publik. Keabsahan analisis dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai literatur dan dokumen kebijakan.

HASI DAN PEMBAHASAN

Prinsip New Public Management

New Public Management (NPM) merupakan paradigma yang mengubah penyelenggaraan pemerintahan dengan mengadopsi praktik manajemen sektor swasta, seperti orientasi hasil, pengukuran kinerja, kompetisi, dan fleksibilitas manajerial. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, serta mutu pelayanan publik. Lapsley dan Miller (2025) menyebut NPM sebagai salah satu reformasi kebijakan publik paling berpengaruh selama lebih dari empat dekade karena mampu beradaptasi di berbagai sektor, termasuk pemerintahan, pendidikan, dan kesehatan. (Murgiyono, 2010)

Prinsip pertama NPM adalah pemisahan fungsi perumusan kebijakan dan pelaksanaan operasional atau *steering and rowing*. Pemerintah berfokus menetapkan arah, regulasi, dan evaluasi, sedangkan pelaksanaan dapat diserahkan kepada badan otonom, swasta, atau organisasi lain melalui kontrak. Pola ini mendukung organisasi publik yang lebih adaptif dan berorientasi kepada

warga (Undang dan Suhendar, 2025). Prinsip kedua ialah manajemen berbasis kinerja melalui target dan indikator terukur. Keberhasilan organisasi dinilai berdasarkan hasil, bukan hanya kepatuhan terhadap prosedur. Namun, Hood dan Piotrowska (2025) mengingatkan risiko gaming, yakni manipulasi data atau perilaku demi memenuhi target tanpa meningkatkan kualitas layanan secara nyata. Prinsip ketiga adalah kompetisi antarunit pemerintah maupun antara pemerintah, swasta, dan organisasi nirlaba melalui tender, kontrak, atau outsourcing. Persaingan diharapkan mendorong efisiensi dan inovasi. Agostino dan Arnaboldi (2025) menunjukkan bahwa mekanisme tersebut tetap bertahan dan beradaptasi bersama digital era governance dan network governance. Prinsip keempat adalah orientasi pada pelanggan. Masyarakat dipandang sebagai pengguna yang berhak memperoleh layanan berkualitas, sehingga standar pelayanan, survei kepuasan, dan mekanisme pengaduan menjadi penting. Dalam konteks Indonesia, Rantung (2025) menyarankan agar NPM dipadukan dengan Public Value dan Collaborative Governance untuk mengatasi kelambanan, korupsi, nepotisme, dan ketimpangan akses. (Hartati, 2020)

Prinsip kelima menekankan efisiensi biaya dan value for money. Setiap program harus memperlihatkan manfaat yang sebanding dengan anggarannya melalui penganggaran berbasis aktivitas dan audit kinerja. Ter Bogt (2025) menemukan bahwa pendekatan ini meningkatkan kesadaran biaya, tetapi fokus finansial yang berlebihan dapat mengurangi kontrol demokratis dan mengabaikan keadilan sosial. Prinsip keenam adalah fleksibilitas manajerial melalui pendelegasian wewenang kepada manajer operasional disertai pertanggungjawaban atas hasil. Meskipun mempercepat keputusan, Hellstrom dan Ramberg (2025) menegaskan bahwa aturan dan prosedur tetap diperlukan untuk menjamin konsistensi, kepastian hukum, dan perlindungan dari tindakan sewenang-wenang. (Firmansyah & Haeril, 2024)

Prinsip ketujuh ialah profesionalisasi manajemen publik. Jabatan manajerial diisi berdasarkan kompetensi dan pengalaman, bukan senioritas atau loyalitas politik. Sistem ini dapat mencakup seleksi terbuka, kontrak kerja, pengembangan karier, dan kompensasi berbasis kinerja. Barbera dan Steccolini (2025) menunjukkan bahwa profesionalisme dan fleksibilitas membantu pemerintah menghadapi krisis serta tekanan fiskal. Prinsip kedelapan adalah pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan kecepatan, ketepatan, aksesibilitas, transparansi, dan pengawasan pelayanan. Menurut Jamaluddin, Nizhamul, dan Pasha (2025), digitalisasi penting untuk mempersempit kesenjangan antara regulasi dan praktik serta mengatasi maladministrasi dan lemahnya akuntabilitas.

Prinsip kesembilan adalah total quality management, termasuk pendekatan Lean, yang berfokus pada pengurangan pemborosan, perbaikan proses berkelanjutan, pemberdayaan pegawai lini depan, dan pelibatan pengguna. McCann (2025) mengingatkan bahwa klaim keberhasilan Lean tidak selalu didukung bukti empiris yang kuat. Prinsip kesepuluh memperkuat negara sebagai regulator dan fasilitator, bukan satu-satunya penyedia layanan. Pemerintah menetapkan aturan dan mengawasi pelaksanaannya, sementara sektor swasta dan masyarakat sipil dilibatkan melalui kemitraan, kontrak, atau skema layanan lainnya. Johnsen (2025) menunjukkan bahwa trust-based management juga memiliki keterkaitan dengan praktik NPM, meskipun tampil lebih humanis. (Elza, 2025)

Penerapan NPM harus disesuaikan dengan kondisi politik, sosial, ekonomi, dan kapasitas kelembagaan setiap negara. Krisis ekonomi, pandemi, perubahan iklim, dan transformasi digital menunjukkan perlunya paradigma yang adaptif. Strokosch dan Osborne (2025) menawarkan Public Service Logic sebagai pelengkap yang menempatkan warga bukan hanya sebagai pelanggan, tetapi sebagai mitra dalam menciptakan nilai publik. Dengan demikian, NPM tetap relevan karena prinsip-prinsipnya mendorong sektor publik yang efisien, responsif, profesional, dan berorientasi hasil. Namun, penerapannya perlu diseimbangkan dengan keadilan, partisipasi, kepastian hukum, dan nilai publik. Karlsson (2025) menyebut evolusi ini sebagai NPM 2.0, yaitu perkembangan NPM yang menyesuaikan diri dengan tuntutan pemerintahan kontemporer. (Hanjani & Muslim, 2024)

Good governance dan Tata Kelola Pemerintahan

Good governance menjadi konsep utama dalam administrasi publik kontemporer karena menyediakan pedoman etis dan operasional bagi penyelenggaraan pemerintahan. Konsep ini muncul sebagai respons terhadap kegagalan pembangunan yang terlalu berorientasi pada pertumbuhan ekonomi dan mengabaikan kelembagaan, hukum, serta keterlibatan masyarakat. Good governance tidak hanya menuntut efisiensi administratif, tetapi juga demokrasi, supremasi hukum, transparansi, akuntabilitas, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Addink (2019) menempatkan good governance, demokrasi, dan supremasi hukum sebagai tiga landasan utama negara modern. (Andri et al., 2026)

Supremasi hukum merupakan prinsip dasar yang mewajibkan setiap tindakan pemerintah memiliki dasar hukum, tidak sewenang-wenang, serta dapat

diuji melalui peradilan yang independen. Semua warga harus diperlakukan setara di hadapan hukum. Prinsip kedua, transparansi, mengharuskan pemerintah membuka informasi mengenai kebijakan, program, anggaran, dan kinerja agar masyarakat dapat melakukan pengawasan. Teknologi e-government semakin memperluas akses tersebut. Azelmad (2025) menunjukkan bahwa sistem informasi terintegrasi dapat meningkatkan transparansi, termasuk dalam transaksi antarlembaga yang sulit diawasi melalui mekanisme konvensional. (Hermawan & Negara, 2013)

Prinsip ketiga adalah akuntabilitas, yaitu kewajiban pejabat publik mempertanggungjawabkan kewenangan, keputusan, hasil, dan penggunaan sumber daya. Akuntabilitas memerlukan standar kinerja, pelaporan yang andal, pengawasan, serta sanksi yang tegas. Ferdous (2025) menunjukkan bahwa kepercayaan masyarakat meningkat ketika pejabat dapat dimintai pertanggungjawaban. Prinsip keempat, partisipasi, menempatkan warga sebagai pelaku aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi kebijakan. Partisipasi melalui musyawarah pembangunan, konsultasi publik, petisi, dan penganggaran partisipatif dapat meningkatkan relevansi kebijakan sekaligus membangun rasa memiliki, terutama bagi kelompok yang termarginalkan. (Sunaini & Satyadharma, 2025)

Prinsip efektivitas dan efisiensi menuntut pemerintah menghasilkan manfaat optimal dengan sumber daya terbatas. Penganggaran berbasis kinerja, pengukuran hasil, dan evaluasi dampak diperlukan agar kepatuhan prosedural disertai manfaat nyata bagi masyarakat. Prinsip keadilan dan inklusivitas menjamin akses yang setara terhadap layanan dan pembangunan bagi seluruh warga, termasuk masyarakat miskin, perempuan, penyandang disabilitas, dan komunitas terpencil. Pemerintah perlu mengidentifikasi hambatan struktural dan menerapkan kebijakan afirmatif. Tata kelola yang efektif, adil, dan inklusif mendukung pertumbuhan ekonomi, menekan kemiskinan, memperbaiki iklim investasi, dan meningkatkan kualitas hidup. (Walahe et al., 2026)

Di Indonesia, good governance menjadi bagian penting reformasi birokrasi sejak awal 2000-an untuk mengatasi warisan sentralisasi kekuasaan, korupsi, dan minimnya akuntabilitas. Reformasi diarahkan pada penyederhanaan organisasi dan prosedur sekaligus perubahan pola pikir aparatur dari orientasi kekuasaan menuju pelayanan. Wibowo (2022) menilai kerangka hukum Indonesia relatif memadai, tetapi implementasinya masih menghadapi kolusi, penggelembungan harga, dan pengaturan tender. Hambatan lainnya ialah patrimonialisme, pengisian jabatan berdasarkan loyalitas, serta ketimpangan kapasitas antardaerah.

Irawan (2025) karena itu menekankan reformasi berkelanjutan untuk membangun pemerintahan yang efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pelayanan. (Malik & Wahid, 2023)

Digitalisasi dapat meningkatkan kecepatan layanan, transparansi, pengawasan, serta mengurangi interaksi langsung yang membuka peluang suap. Layanan daring dan pelacakan proses secara real-time mempersempit ruang korupsi. Namun, transformasi digital juga menimbulkan kesenjangan akses, risiko keamanan data, pelanggaran privasi, dan biaya besar yang belum tentu sebanding dengan hasilnya. Elston (2024) mengingatkan bahwa reformasi dari atas sering menjanjikan hasil berlebihan karena mengabaikan bias pengambilan keputusan, hambatan institusional, dan biaya tersembunyi. Karena itu, digitalisasi harus disertai perlindungan data, peningkatan literasi digital, perluasan infrastruktur, dan evaluasi manfaat secara berkala. (Yasa et al., 2021)

Keberhasilan good governance juga memerlukan kemauan politik dan kepemimpinan visioner. Saputra dan Latief (2025) menunjukkan bahwa restrukturisasi tanpa perubahan budaya kerja, sistem pengisian jabatan, komitmen politik, dan keterlibatan pemangku kepentingan tidak akan mengubah praktik lama. Dalam desentralisasi, keseimbangan antara otonomi dan pengawasan diperlukan agar daerah dapat berinovasi tanpa membuka ruang penyalahgunaan kekuasaan oleh elite lokal. Strategi pusat dan daerah juga perlu dibedakan sesuai kapasitas dan karakteristik masing-masing.

Pembangunan kapasitas aparatur menjadi prasyarat penting melalui rekrutmen berbasis merit, pengembangan karier transparan, remunerasi layak, serta pendidikan berkelanjutan. Pemerintah juga perlu bekerja sama dengan masyarakat sipil dan sektor swasta. Masyarakat sipil berfungsi sebagai pengawas, sedangkan sektor swasta dapat mendukung pelayanan melalui kemitraan yang transparan. Kolaborasi ini tetap memerlukan pengawasan untuk mencegah dominasi kepentingan bisnis, kooptasi, dan biaya transaksi tersembunyi. (Hadi et al., 2020)

Penguatan lembaga antikorupsi yang independen harus berjalan bersama strategi pencegahan melalui penyederhanaan prosedur, keterbukaan anggaran, dan sistem informasi yang dapat diaudit. Azelmad (2025) menunjukkan bahwa pencatatan transaksi secara digital dapat mengurangi ruang korupsi antarlembaga. Menghadapi perubahan iklim, pandemi, disrupsi teknologi, dan ketimpangan ekonomi, good governance harus semakin adaptif dan kolaboratif. Reformasi birokrasi perlu dipahami sebagai proses berkelanjutan, bukan program sesaat. Keberhasilannya ditentukan oleh perpaduan komitmen politik, aparatur

profesional, partisipasi masyarakat, teknologi yang inklusif, pengawasan kuat, dan integritas seluruh pemangku kepentingan.(Prasojo & Kurniawan, 2008)

Reformasi Birokrasi di Indonesia

Reformasi birokrasi di Indonesia merupakan transformasi nasional yang berlangsung sejak krisis multidimensional dan runtuhnya Orde Baru pada 1998. Reformasi ini tidak hanya memperbaiki struktur dan prosedur, tetapi juga membangun pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pemerintah menetapkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024 dan Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2025 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2025–2029 sebagai pedoman bagi instansi pemerintah menuju birokrasi kelas dunia pada 2045 (Kementerian PANRB, 2025).

Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045 diarahkan untuk membangun birokrasi yang kolaboratif, kapabel, berintegritas, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Pelaksanaannya dirancang secara bertahap melalui sasaran terukur dan evaluasi berkala agar menghasilkan peningkatan pelayanan dan akuntabilitas (Wakil Presiden Republik Indonesia, 2024). Salah satu inovasinya ialah Reformasi Birokrasi Tematik, yang mengintegrasikan hard element dan soft element serta menghubungkan reformasi dengan isu prioritas, seperti penanggulangan kemiskinan, penyederhanaan birokrasi, dan digitalisasi pelayanan. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengatasi kelemahan reformasi sebelumnya yang terlalu berfokus pada urusan internal birokrasi sehingga dampaknya belum dirasakan langsung oleh masyarakat

Perspektif global menunjukkan bahwa reformasi dipengaruhi sejarah dan kondisi kelembagaan setiap negara. Farazmand (2024) menjelaskan perubahan struktur, proses, dan budaya pemerintahan melalui teori institusional, ekonomi politik, dialektika, dan path dependency. Dalam konteks Indonesia, Daulay (2022) mengkritik kontradiksi antara arah kebijakan dan praktik pelayanan serta politisasi birokrasi. Kritik tersebut menegaskan bahwa reformasi tidak boleh berhenti pada dokumen dan regulasi, tetapi harus menghasilkan solusi yang sesuai dengan persoalan nyata di lapangan.(Edward et al., 2024)

Reformasi manajemen aparatur merupakan bagian penting dari perubahan tersebut. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menggeser pendekatan administrasi kepegawaian menuju manajemen sumber daya manusia strategis. Tujuannya ialah membentuk ASN yang

profesional, netral, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta mampu memberikan pelayanan berkualitas. Namun, implementasinya masih menghadapi penyimpangan dan keterlambatan peraturan pelaksana (Katharina, 2021). Karena itu, penyempurnaan aturan turunan dan evaluasi regulasi diperlukan untuk menjamin kepastian hukum dan efektivitas reformasi.(Frinaldi, 2023)

Kepemimpinan visioner, berani, dan konsisten menjadi penentu keberhasilan perubahan. Prasajo dan Harymurti (2025) menekankan bahwa komitmen serta keteladanan pimpinan kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah diperlukan untuk menggerakkan reformasi pada seluruh tingkat organisasi. Kepemimpinan tersebut harus diikuti perubahan budaya kerja yang menempatkan kepentingan publik sebagai orientasi utama. Irawan (2025) menegaskan pentingnya transparansi informasi, pertanggungjawaban kinerja, keterlibatan masyarakat, dan hubungan yang sehat antara negara dan warga negara.(Subhan & Sartika, 2025)

Transformasi digital juga menjadi prioritas melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Mal Pelayanan Publik Digital, dan optimalisasi identitas kependudukan digital. Integrasi tersebut diharapkan menghasilkan layanan yang lebih cepat, mudah, akurat, transparan, dan dapat diakses tanpa kehadiran fisik. Digitalisasi sekaligus memperkuat pengawasan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Namun, keberhasilannya bergantung pada integrasi sistem, kesiapan aparatur, keamanan data, pemerataan infrastruktur, dan kemampuan masyarakat menggunakan layanan digital.(Mustapa, 2011)

Inovasi dan partisipasi masyarakat harus berjalan bersama transformasi teknologi. Sumarto (2024) menunjukkan melalui berbagai prakarsa daerah bahwa partisipasi dapat menjadi penggerak perubahan birokrasi dan good governance. Pemerintah, akademisi, sektor swasta, dan masyarakat sipil perlu dilibatkan dalam pemetaan pembuat kebijakan, pelaksana, serta pendukung reformasi agar tidak terjadi tumpang tindih dan konflik kepentingan. Hasil evaluasi harus digunakan untuk memperbaiki kebijakan periode berikutnya sehingga terbentuk siklus perbaikan berkelanjutan.

Kerangka hukum yang jelas juga diperlukan karena regulasi yang tumpang tindih dapat menimbulkan ketidakpastian bagi aparatur dan masyarakat. Setiap perubahan struktur, proses, dan prosedur harus memiliki landasan hukum yang kuat (Irawan, 2025). Pada tingkat instansi, ANRI memberikan contoh penyelarasan kebijakan melalui Road Map Reformasi Birokrasi ANRI 2020–2024 beserta pembaruannya untuk meningkatkan tata kelola, akuntabilitas, dan pelayanan kearsipan (Arsip Nasional Republik

Indonesia, 2020).

Dengan demikian, reformasi birokrasi merupakan proses jangka panjang yang mencakup penataan kelembagaan, penguatan manajemen ASN, perubahan budaya kerja, transformasi digital, penyempurnaan hukum, kepemimpinan, dan partisipasi masyarakat. Keberhasilannya tidak hanya bergantung pada kebijakan pusat, tetapi juga konsistensi pelaksanaan di seluruh tingkat pemerintahan. Evaluasi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan diperlukan agar target birokrasi kelas dunia pada 2045 menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas serta berdampak nyata terhadap kesejahteraan masyarakat dan kemajuan Indonesia. (F. K. Kusuma, 2024)

KESIMPULAN

Reformasi birokrasi merupakan suatu upaya transformasi dalam penyelenggaraan pemerintahan yang diarahkan untuk menciptakan tata kelola yang lebih efektif, efisien, transparan, akuntabel, serta berorientasi pada kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Perkembangan paradigma dari birokrasi konvensional menuju New Public Management (NPM) mencerminkan adanya perubahan orientasi, yaitu dari penekanan pada kepatuhan terhadap prosedur administratif menuju pencapaian hasil, peningkatan kualitas pelayanan publik, profesionalisme aparatur, dan pengelolaan sumber daya secara optimal. Walaupun demikian, implementasi prinsip-prinsip NPM tidak dapat diterapkan secara seragam, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik sosial, politik, budaya, dan kelembagaan yang dimiliki oleh setiap negara. Di sisi lain, konsep good governance menjadi fondasi penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis. Konsep ini menekankan penerapan prinsip-prinsip supremasi hukum, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efektivitas, efisiensi, serta keadilan sebagai pedoman dalam pengambilan kebijakan dan penyelenggaraan pelayanan publik. Keberhasilan penerapan prinsip-prinsip tersebut sangat dipengaruhi oleh adanya komitmen politik yang kuat, aparatur yang berintegritas dan profesional, sistem pengawasan yang berjalan secara efektif, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan mutu pelayanan sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi telah menjadi bagian penting dari agenda pembangunan nasional yang terus mengalami penyempurnaan melalui pembaruan regulasi, penguatan sistem merit, percepatan digitalisasi pelayanan

publik, penyederhanaan proses birokrasi, dan pembangunan budaya kerja yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Keberhasilan reformasi tersebut tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktur kelembagaan dan kebijakan administratif, tetapi juga bergantung pada perubahan pola pikir aparatur, penguatan budaya organisasi, kepemimpinan yang adaptif dan visioner, serta sinergi seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, reformasi birokrasi harus dipahami sebagai proses yang berlangsung secara berkesinambungan, mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dinamika kebutuhan masyarakat, serta tantangan global, sehingga dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, profesional, responsif, inovatif, dan memiliki daya saing yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andri, S. N., Wibowo, R. P., & Sembiring, M. T. (2026). Transformasi Digital Dan Reformasi Birokrasi Dalam Sistem Penganggaran Sektor Publik: Studi Kasus Pada Institusi Militer X. *Jurnal Minfo Polgan*.
<https://www.jurnal.polgan.ac.id/index.php/jmp/article/view/16297>
- Edward, A. V, Adnan, M. F., & Khaidir, A. (2024). New public manajemen: studi kasus penerapan new public manajemen dalam organisasi publik di indonesia. In *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary*
<https://pdfs.semanticscholar.org/32ba/baeb121201a39d812b229beeda21f792e82d.pdf>
- Elza, P. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah. ... *Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik*.
<http://jurnal.pustakabangsaindonesia.com/index.php/jiakp/article/view/28>
- Faridawati, F. (2025). Restrukturisasi Manajemen Organisasi Sektor Publik dan Reformasi Birokrasi: Management Restructuring of Public Sector Organizations and Bureaucratic Reform. ... : *Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik*.
<https://journal.uwais.ac.id/index.php/amanah/article/view/5>
- Fernanda, D. (2006). Paradigma New Public Management (NPM) Sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi Menuju Kepemerintahan Yang Baik (Good Governance) di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*. <https://jba.lan.go.id/article/view/153>
- Firmansyah, F., & Haeril, H. (2024). Reformasi birokrasi pemerintah daerah kabupaten bima dalam upaya mempertahankan kualitas pelayanan publik. *Indonesian Journal of Intellectual*
<http://journal.intelekmadani.org/index.php/ijipublication/article/view/533>
- Frinaldi, A. (2023). Transformasi sektor publik dalam inovasi pelayanan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*.
<https://isora.tpublising.org/index.php/isora/article/view/12>
- Hadi, K., Asworo, L., & Taqwa, I. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi

- Pelayanan Publik Yang Partisipatif (Kajian Sistem Pelayanan Malang Online). *Journal of Government and Civil*
<https://jurnal.umat.ac.id/index.php/jgs/article/view/2438>
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi reformasi birokrasi melalui penyetaraan jabatan fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. In *JLAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*. researchgate.net.
https://www.researchgate.net/profile/Muh-Muslim-2/publication/379490630_Implementasi_Reformasi_Birokrasi_Melalui_Penyetaraan_Jabatan_Fungsional_di_Kementerian_Pertanian_Republik_Indonesia/links/6760f9c0e9b25e24af5c6bfb/Implementasi-Reformasi-Birokrasi-Melalui-Penyetaraan-Jabatan-Fungsional-di-Kementerian-Pertanian-Republik-Indonesia.pdf
- Hartati, S. (2020). Penerapan model New Public Management (NPM) dalam reformasi birokrasi di Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/1293>
- Hermawan, D., & Negara, S. (2013). New Public Management dan Politik Birokrasi Dalam Reformasi Birokrasi Indonesia. In *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*.
- Imbran, H. H. (n.d.). Reformasi Birokrasi dan Transformasi Organisasi dalam Pemerintahan Daerah. In *researchgate.net*. Retrieved
https://www.researchgate.net/profile/Nusantara-Press-Indonesia/publication/397860694_Reformasi_Birokrasi_dan_Transformasi_Organisasi_dalam_Pemerintahan_Daerah/links/69212495e889e65e79683e55/Reformasi-Birokrasi-dan-Transformasi-Organisasi-dalam-Pemerintahan-Daerah.pdf
- Irfan, M., & Usman, A. (2025). Paradigma Disruptif dalam Inovasi Pelayanan Publik: Telaah Kritis atas Transformasi Tata Kelola Pemerintahan Kota Bima. *Jurnal Ilmu Administrasi*
<https://jurnal.universitasmbojobima.ac.id/index.php/jian/article/view/249>
- Kusuma, D. (2026). Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Teori Administrasi Negara Modern: Kajian Kepustakaan Kritis. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial &*
<https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/AlZayn/article/view/5780>
- Kusuma, F. K. (2024). Manajemen Talenta ASN Sebagai Strategi Reformasi Birokrasi Untuk Meningkatkan Efisiensi Layanan Publik. In *Media Bina Ilmiah*.
- Lazuardi, A. H., & Wahidahwati, W. (2022). Paradigma New Public Management (NPM) sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi untuk Good Governance di Indonesia. ... *Manajemen*
<https://jurnal.universitaspurabangsa.ac.id/index.php/fokbis/article/view/43>
- Lubis, P. P. (2019). Transformasi Paradigma Dan Proses Dalam Konteks Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Berbasis Elektronik. *Reformasi Hukum*.
<https://ojs.uid.ac.id/index.php/jrh/article/view/95>
- Malik, I., & Wahid, N. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi*

- Publik*. <https://makassar.lan.go.id/jap/index.php/jap/article/view/134>
- Murgiyono, M. (2010). Paradigma Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Reformasi Birokrasi. In *Civil Service Journal*.
- Mustapa, Z. (2011). Reformasi Birokrasi Melalui E-Governance: Peluang atau Tantangan Dalam Pelayanan Publik? In *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi birokrasi dan good governance: kasus best practices dari sejumlah daerah di indonesia. In *The 5 th International Symposium of Jurnal academia.edu*.
https://www.academia.edu/download/53388633/Reformasi_Birokrasi_dan_Good_Governance.pdf
- Rohman, H. (n.d.). MANAJEMEN ASN DALAM TRAJEKTORI REFORMASI BIROKRASI NASIONAL 2005-2025: SEBUAH ANALISIS NARATIF. In *CIVIL SERVICE*. bkn.go.id. Retrieved
<https://www.bkn.go.id/storage/2026/07/Civil-Service-Jurnal-Kebijakan-dan-Manajemen-ASN-Vol-20-No-1-Juni-2026-1.pdf#page=33>
- Subhan, S., & Sartika, I. (2025). Tantangan dan Strategi Implementasi SPBE dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia. In *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research*
- Sunaini, W., & Satyadharma, M. (2025). Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu Kajian Literatur pada Sektor Publik Indonesia. *Journal of Economics* <http://scriptainteletal.com/scripta-economica/article/view/69>
- Thasman, T., Satyadharma, M., & ... (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan. ... *& Politik Lokal*.
<https://jurnalfisip.umkendari.ac.id/index.php/Parabela/article/view/109>
- Walahe, D., Kau, F. R., Hadi, A., Ahmad, H., & ... (2026). Analisis Teori Birokrasi Max Weber dalam Konteks Administrasi Publik Modern. *Jurnal Penelitian*
<https://ojs.ruangpublikasi.com/index.php/jpim/article/view/1719>
- Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., & ... (2021). Penguatan reformasi birokrasi menuju era society 5.0 di indonesia. *Nakhoda: Jurnal*
<http://nakhoda.ejournal.unri.ac.id/index.php/njip/article/view/139>