

Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia dalam Dinamika Reformasi Birokrasi

Ulvia Fadilah¹, Angga Rosidin², Heru Wahyudi³, Jaka Maulana⁴

^{1,2,3,4} Program Studi Administrasi Negara, Universitas Pamulang, Indonesia

Korespondensi: dosen02884@unpam.ac.id

Informasi Artikel

Riwayat artikel:

Received July 25th, 2026

Revised Aug 24th, 2026

Accepted Sept 3th, 2026

Keyword:

Administrasi publik; Reformasi birokrasi; Sistem Administrasi Negara; SPBE; Tata kelola pemerintahan; Transformasi birokrasi.

ABSTRAK

Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) merupakan fondasi penyelenggaraan pemerintahan yang terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan reformasi birokrasi, desentralisasi, digitalisasi, dan tuntutan tata kelola pemerintahan modern. Penelitian ini bertujuan menganalisis posisi SANRI dalam penyelenggaraan pemerintahan, mengkaji dinamika reformasi birokrasi, mengidentifikasi berbagai hambatan transformasi, serta menjelaskan hubungan timbal balik antara SANRI dan reformasi birokrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan melalui penelaahan literatur ilmiah, regulasi, dokumen kebijakan, dan laporan lembaga resmi. Data dianalisis menggunakan analisis isi dan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan mekanisme transformasi sistemik terhadap SANRI melalui dimensi struktural, fungsional, kultural, dan digital. Transformasi tersebut masih menghadapi tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi, budaya birokrasi yang hierarkis, belum optimalnya sistem merit, resistensi aparatur, serta fragmentasi digital. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan SANRI dan reformasi birokrasi harus dilaksanakan secara terpadu untuk mewujudkan pemerintahan yang efektif, akuntabel, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.



© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

PENDAHULUAN

Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) merupakan kerangka fundamental yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan, pelaksanaan kewenangan negara, perumusan dan implementasi kebijakan publik, pengelolaan aparatur, serta hubungan antara pemerintah dan masyarakat. SANRI tidak hanya berkaitan dengan struktur birokrasi, tetapi mencakup keseluruhan mekanisme administrasi yang menghubungkan aspek kelembagaan, fungsi pemerintahan, tata laksana, sumber daya aparatur, regulasi, dan lingkungan strategis. Thoha (2017) memandang administrasi negara sebagai proses pengelolaan sumber daya publik secara sistematis untuk mencapai tujuan negara. Sementara itu, Ndura (2018) menjelaskan sistem administrasi negara melalui empat komponen utama, yaitu struktur, fungsi, proses, dan lingkungan. Keterkaitan antarkomponen tersebut menunjukkan bahwa kualitas penyelenggaraan pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan sistem administrasi bekerja secara terpadu.

Secara normatif, SANRI dibangun di atas landasan konstitusional dan hukum yang menempatkan legalitas, akuntabilitas, profesionalitas, serta perlindungan terhadap hak warga negara sebagai prinsip penyelenggaraan pemerintahan. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menegaskan Indonesia sebagai negara hukum, sehingga setiap tindakan administrasi pemerintahan harus memiliki dasar hukum yang jelas. Prinsip tersebut diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yang memberikan kerangka bagi tindakan dan keputusan pemerintahan. Pada sisi hubungan pusat dan daerah, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah mengatur distribusi urusan pemerintahan melalui desentralisasi. Pengelolaan aparatur juga menjadi bagian penting dalam SANRI karena profesionalitas

dan kompetensi ASN menentukan kemampuan birokrasi dalam menjalankan kebijakan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Meskipun kerangka normatif tersebut telah berkembang, praktik penyelenggaraan administrasi negara masih menghadapi sejumlah persoalan. Struktur birokrasi yang kompleks, tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi antarlembaga, kesenjangan kapasitas antara pemerintah pusat dan daerah, budaya kerja yang hierarkis, serta orientasi prosedural masih menjadi tantangan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dwiyanto (2018) menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia masih menghadapi persoalan koordinasi, responsivitas, dan orientasi pelayanan. Sedarmayanti (2021) juga menegaskan bahwa pola kerja birokrasi yang kaku dan kurang adaptif dapat menghambat pencapaian pemerintahan yang berorientasi pada hasil. Kondisi tersebut memperlihatkan adanya kesenjangan antara desain formal sistem administrasi negara dengan praktik penyelenggaraan pemerintahan.

Reformasi politik pada 1998 menjadi momentum penting bagi perubahan sistem administrasi negara. Peralihan dari pemerintahan yang sangat sentralistik menuju tata kelola yang lebih demokratis dan desentralistik mengubah hubungan antara pemerintah pusat dan daerah, pola distribusi kewenangan, serta mekanisme pengambilan keputusan. Desentralisasi memberikan ruang yang lebih luas kepada pemerintah daerah untuk mengelola urusan pemerintahan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan daerah. Namun, perubahan tersebut juga menimbulkan tantangan baru berupa kebutuhan sinkronisasi kebijakan, penguatan kapasitas kelembagaan daerah, serta peningkatan koordinasi antartingkat pemerintahan. Dengan demikian, desentralisasi tidak hanya merupakan perubahan politik, tetapi juga bagian dari transformasi struktural SANRI.

Transformasi tersebut kemudian diperkuat melalui agenda reformasi birokrasi yang diarahkan untuk membangun pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 menjadi salah satu kerangka utama pembaruan birokrasi Indonesia yang kemudian dijabarkan melalui berbagai *road map* reformasi birokrasi. Pembenahan dilakukan melalui penataan organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, pengawasan, akuntabilitas, manajemen sumber daya manusia aparatur, pelayanan publik, serta perubahan pola pikir dan budaya kerja. Perkembangan berikutnya melalui Reformasi Birokrasi Tematik menunjukkan adanya pergeseran orientasi dari pemenuhan proses dan indikator administratif menuju pencapaian hasil yang lebih nyata bagi masyarakat.

Walaupun reformasi birokrasi telah berlangsung dalam jangka waktu yang panjang, perubahan yang dihasilkan belum sepenuhnya bersifat substantif. Reformasi pada sejumlah instansi masih cenderung berorientasi pada pemenuhan dokumen, indikator penilaian, dan prosedur administratif, sementara perubahan budaya kerja, koordinasi kelembagaan, profesionalitas aparatur, serta orientasi pelayanan belum berlangsung secara merata. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan formal belum selalu diikuti oleh perubahan dalam perilaku dan cara kerja birokrasi. Regulasi, struktur, dan instrumen reformasi dapat terus berkembang, tetapi tanpa perubahan pada dimensi kultural dan kapasitas organisasi, reformasi berisiko menjadi formalitas kelembagaan.

Salah satu persoalan penting lainnya adalah profesionalitas aparatur sipil negara. ASN merupakan komponen utama dalam SANRI karena berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, penyelenggara pelayanan publik, sekaligus penggerak birokrasi. Sistem merit menempatkan kompetensi, kualifikasi, kinerja, dan integritas sebagai dasar pengelolaan aparatur. Namun, implementasinya masih menghadapi persoalan seperti intervensi kepentingan, patronase, ketidaksesuaian kompetensi dengan jabatan, dan resistensi terhadap perubahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup hanya dilakukan melalui restrukturisasi organisasi dan penyempurnaan regulasi, tetapi juga membutuhkan transformasi dalam manajemen sumber daya manusia dan budaya kerja aparatur.

Digitalisasi pemerintahan turut membawa perubahan besar terhadap SANRI. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menunjukkan upaya pemerintah mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam proses administrasi dan pelayanan publik. Digitalisasi diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, keterpaduan layanan, serta kualitas pengambilan keputusan. Namun, digitalisasi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi administrasi yang substantif. Pada sejumlah instansi, penggunaan teknologi masih sebatas memindahkan proses manual ke dalam platform elektronik tanpa disertai penyederhanaan proses bisnis, integrasi data, interoperabilitas antarsistem, maupun perubahan budaya kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa

transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai adopsi teknologi, tetapi harus menjadi bagian dari perubahan sistem administrasi secara menyeluruh.

Perubahan tersebut juga berkaitan dengan perkembangan paradigma administrasi publik. Administrasi negara tidak lagi hanya dipahami melalui pendekatan birokrasi tradisional yang menekankan hierarki, aturan, dan kontrol, tetapi berkembang menuju orientasi efisiensi, pelayanan, partisipasi, kolaborasi, dan tata kelola. Denhardt dan Denhardt (2016) menempatkan pelayanan kepada warga negara sebagai salah satu orientasi utama administrasi publik modern, sedangkan Osborne (2017) menekankan pentingnya tata kelola yang kolaboratif dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Perubahan paradigma ini menuntut SANRI menjadi lebih terbuka, adaptif, responsif, serta mampu membangun hubungan yang lebih partisipatif antara pemerintah dan masyarakat.

Pada kenyataannya, perubahan relasi antara negara dan masyarakat masih menghadapi sejumlah hambatan. Pola pengambilan keputusan yang bersifat *top-down* masih ditemukan dalam penyelenggaraan pemerintahan, sementara partisipasi publik belum selalu menjadi bagian substantif dalam perumusan kebijakan. Lestari (2022) menunjukkan bahwa keberadaan kanal pengaduan dan partisipasi masyarakat belum selalu diikuti oleh penggunaan aspirasi publik sebagai dasar pengambilan keputusan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa transformasi sistem administrasi negara tidak hanya memerlukan perubahan pada struktur dan teknologi, tetapi juga membutuhkan perubahan orientasi pemerintahan dari birokrasi yang berpusat pada organisasi menuju birokrasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga.

Berbagai penelitian telah membahas reformasi birokrasi di Indonesia melalui kajian mengenai restrukturisasi organisasi, pelayanan publik, manajemen ASN, digitalisasi pemerintahan, dan evaluasi program reformasi. Pada sisi lain, kajian mengenai SANRI cenderung memberikan perhatian pada dimensi konseptual, normatif, kelembagaan, dan historis. Yusuf dan Rahman (2021) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi sering dikaji sebagai upaya teknokratis melalui penataan organisasi, sistem merit, dan digitalisasi, sedangkan Nurcholis (2020) menempatkan SANRI terutama dalam pembahasan struktur dan prinsip penyelenggaraan pemerintahan. Pemisahan tersebut menunjukkan adanya celah penelitian karena hubungan antara SANRI sebagai suatu sistem dan reformasi birokrasi sebagai proses transformasi terhadap sistem tersebut belum banyak dianalisis secara terpadu.

Kesenjangan tersebut menjadi penting karena reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan proses pembaruan terhadap sistem administrasi negara. Reformasi tidak akan menghasilkan perubahan yang mendasar apabila hanya menyentuh aspek prosedural tanpa memperbaiki struktur kelembagaan, pembagian kewenangan, koordinasi, tata laksana, manajemen aparatur, budaya organisasi, hubungan pusat-daerah, serta mekanisme pelayanan publik. Sebaliknya, SANRI juga tidak dapat dipahami sebagai sistem yang statis karena perubahan lingkungan politik, sosial, ekonomi, teknologi, dan tuntutan masyarakat menuntut kemampuan adaptasi secara berkelanjutan. Reformasi birokrasi dengan demikian menjadi mekanisme yang memungkinkan SANRI memperbarui dirinya sesuai dengan perkembangan lingkungan pemerintahan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis hubungan timbal balik antara SANRI dan reformasi birokrasi melalui perspektif sistemik. SANRI ditempatkan sebagai fondasi yang menyediakan struktur, kewenangan, regulasi, aparatur, tata laksana, dan mekanisme pelayanan publik, sedangkan reformasi birokrasi diposisikan sebagai instrumen transformasi yang memperbarui fondasi tersebut. Hubungan keduanya dianalisis melalui dimensi struktural, fungsional, kultural, dan digital. Dimensi struktural berkaitan dengan penataan kelembagaan, distribusi kewenangan, dan hubungan pusat-daerah; dimensi fungsional berkaitan dengan penyederhanaan proses kerja dan orientasi hasil; dimensi kultural berkaitan dengan perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur; sedangkan dimensi digital berkaitan dengan pemanfaatan teknologi untuk membangun administrasi pemerintahan yang terintegrasi, transparan, dan adaptif.

Penelitian ini bertujuan menganalisis posisi SANRI dalam penyelenggaraan pemerintahan Indonesia, mengkaji dinamika reformasi birokrasi sebagai proses transformasi sistem administrasi negara, mengidentifikasi berbagai tantangan yang menghambat perubahan substantif, serta menjelaskan hubungan timbal balik antara SANRI dan reformasi birokrasi dalam perkembangan tata kelola pemerintahan modern. Kajian ini diharapkan dapat memperkuat hubungan konseptual antara studi sistem administrasi negara dan reformasi birokrasi, sekaligus memberikan pemahaman bahwa keberhasilan reformasi tidak cukup diukur dari perubahan regulasi, struktur, atau teknologi, tetapi dari

kemampuan reformasi menghasilkan perubahan sistemik pada kelembagaan, aparatur, budaya kerja, koordinasi, digitalisasi, dan orientasi pelayanan publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) dan dinamika reformasi birokrasi melalui penelaahan terhadap konsep, kebijakan, regulasi, hasil penelitian terdahulu, serta data kelembagaan yang relevan. Studi kepustakaan dipilih karena penelitian tidak melakukan pengumpulan data primer melalui wawancara, observasi, maupun survei, tetapi menggunakan berbagai sumber tertulis sebagai dasar analisis.

Sumber data penelitian terdiri atas sumber akademik dan dokumen resmi yang berkaitan dengan sistem administrasi negara, reformasi birokrasi, tata kelola pemerintahan, aparatur sipil negara, desentralisasi, pelayanan publik, dan digitalisasi pemerintahan. Sumber akademik meliputi buku, artikel jurnal ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu, sedangkan dokumen resmi meliputi peraturan perundang-undangan, laporan pemerintah, dokumen kebijakan reformasi birokrasi, serta publikasi lembaga negara. Dokumen yang dianalisis mencakup kebijakan reformasi birokrasi, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sistem merit ASN, serta berbagai regulasi yang berkaitan dengan administrasi pemerintahan dan hubungan pusat-daerah.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah berbagai literatur dan dokumen yang membahas SANRI dan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan Indonesia. Analisis difokuskan pada karakteristik dan komponen SANRI, perkembangan reformasi birokrasi, perubahan hubungan pusat dan daerah, profesionalitas dan sistem merit ASN, transformasi digital melalui SPBE, perubahan budaya birokrasi, serta hubungan antara reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan modern. Selain itu, penelitian juga menelaah berbagai hambatan reformasi, seperti tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi antarlembaga, resistensi aparatur terhadap perubahan, fragmentasi sistem digital, dan kecenderungan reformasi yang masih bersifat administratif.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran, pemilihan, dan telaah terhadap sumber yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian. Literatur akademik digunakan untuk memperoleh dasar konseptual dan temuan empiris mengenai SANRI, reformasi birokrasi, administrasi publik, dan *governance*. Dokumen kebijakan dan regulasi digunakan untuk mengidentifikasi arah perubahan kelembagaan dan administratif yang dilakukan pemerintah, sedangkan laporan lembaga resmi digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai perkembangan dan permasalahan implementasi reformasi birokrasi.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis isi digunakan untuk mengidentifikasi substansi utama dalam regulasi, dokumen kebijakan, laporan kelembagaan, dan literatur akademik yang berkaitan dengan SANRI dan reformasi birokrasi. Analisis tematik digunakan untuk mengelompokkan hasil penelaahan ke dalam tema-tema yang menunjukkan pola hubungan antara sistem administrasi negara dan reformasi birokrasi.

Tema analisis dikelompokkan ke dalam empat dimensi utama. Pertama, dimensi struktural yang berkaitan dengan kelembagaan, pembagian kewenangan, dan hubungan pusat-daerah. Kedua, dimensi fungsional yang berkaitan dengan tata laksana, penyederhanaan proses, koordinasi, dan orientasi hasil. Ketiga, dimensi kultural yang berkaitan dengan profesionalitas, pola pikir, sistem merit, dan budaya kerja aparatur. Keempat, dimensi digital yang berkaitan dengan SPBE, integrasi data, interoperabilitas sistem, dan digitalisasi pelayanan publik. Pengelompokan tersebut digunakan untuk melihat sejauh mana reformasi birokrasi telah menghasilkan perubahan pada sistem administrasi negara.

Tahap akhir analisis dilakukan melalui proses perbandingan dan sintesis antara konsep SANRI, perkembangan kebijakan reformasi birokrasi, temuan penelitian terdahulu, serta data lembaga resmi. Sintesis digunakan untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara SANRI dan reformasi birokrasi. SANRI diposisikan sebagai fondasi yang menyediakan struktur, kewenangan, regulasi, aparatur, tata laksana, dan mekanisme pelayanan publik, sedangkan reformasi birokrasi dianalisis sebagai instrumen pembaruan untuk menyesuaikan sistem tersebut terhadap perubahan lingkungan pemerintahan. Melalui proses tersebut, penelitian menghasilkan pemahaman mengenai reformasi birokrasi sebagai proses transformasi sistemik pada dimensi struktural, fungsional, kultural, dan digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

SANRI sebagai Sistem Terbuka dalam Dinamika Reformasi Birokrasi

Hasil kajian menunjukkan bahwa Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) tidak dapat dipahami hanya sebagai struktur kelembagaan pemerintahan, tetapi sebagai sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan lingkungan politik, hukum, sosial, ekonomi, teknologi, dan tuntutan masyarakat. SANRI mencakup struktur organisasi pemerintahan, pembagian kewenangan, tata laksana, aparatur, kebijakan publik, pelayanan publik, serta hubungan antara negara dan masyarakat. Karena sifatnya yang terbuka, perubahan lingkungan strategis secara langsung mendorong penyesuaian terhadap cara birokrasi bekerja.

Dinamika reformasi birokrasi setelah Reformasi 1998 memperlihatkan adanya perubahan orientasi administrasi negara. Birokrasi yang sebelumnya lebih menekankan hierarki, kepatuhan administratif, dan sentralisasi secara bertahap diarahkan menuju pemerintahan yang lebih demokratis, desentralistik, transparan, akuntabel, dan berorientasi pelayanan. Desentralisasi menjadi salah satu bentuk perubahan struktural yang paling penting karena mengubah distribusi kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah. Kewenangan yang sebelumnya terkonsentrasi pada pemerintah pusat kemudian didistribusikan kepada pemerintah daerah agar penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik lebih dekat dengan masyarakat.

Namun, desentralisasi juga memunculkan tantangan baru dalam SANRI. Perbedaan kapasitas antardaerah, tumpang tindih kewenangan, disharmoni kebijakan, serta lemahnya koordinasi pusat-daerah menunjukkan bahwa perubahan struktur kelembagaan tidak otomatis menghasilkan sistem administrasi yang efektif. Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa lemahnya koordinasi antarlembaga dan disparitas kapasitas pemerintahan daerah menjadi salah satu persoalan dalam reformasi birokrasi Indonesia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa desentralisasi harus disertai penguatan koordinasi, kejelasan kewenangan, kapasitas kelembagaan, serta mekanisme akuntabilitas antartingkat pemerintahan.

Reformasi birokrasi kemudian berkembang melalui Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024. Agenda tersebut memperluas pembenahan terhadap organisasi, tata laksana, regulasi, pengawasan, akuntabilitas, manajemen sumber daya manusia aparatur, pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya kerja. Perkembangan Reformasi Birokrasi Tematik juga memperlihatkan pergeseran orientasi dari pemenuhan indikator administratif menuju pencapaian hasil pembangunan. Reformasi birokrasi dengan demikian tidak lagi hanya diarahkan pada pembenahan internal organisasi, tetapi juga pada sejauh mana perubahan birokrasi memberikan manfaat konkret bagi masyarakat.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan mekanisme adaptasi SANRI terhadap perubahan lingkungan pemerintahan. SANRI yang tidak mampu beradaptasi berpotensi menjadi sistem yang kaku, lamban, dan tidak responsif terhadap tuntutan publik. Sebaliknya, reformasi birokrasi tanpa fondasi administrasi negara yang kuat akan kehilangan arah dan berisiko hanya menghasilkan perubahan administratif. Hubungan keduanya menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi sangat bergantung pada kemampuan sistem administrasi negara untuk menerima, menginternalisasi, dan mempertahankan perubahan.

Reformasi Birokrasi sebagai Transformasi Struktural dan Fungsional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi merupakan transformasi terhadap dimensi struktural SANRI. Transformasi struktural mencakup penataan kelembagaan, pembagian kewenangan, hubungan pusat-daerah, penyederhanaan struktur organisasi, serta penguatan koordinasi antarlembaga. Struktur pemerintahan yang terlalu panjang dan kewenangan yang tumpang tindih dapat meningkatkan biaya koordinasi, memperlambat pengambilan keputusan, dan menimbulkan ketidakjelasan tanggung jawab.

Persoalan tumpang tindih kewenangan masih menjadi salah satu hambatan dalam penyelenggaraan administrasi negara. Dalam beberapa kondisi, kebijakan pemerintah pusat tidak sepenuhnya sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan daerah, sedangkan pemerintah daerah menghadapi keterbatasan sumber daya, anggaran, dan infrastruktur untuk melaksanakan kebijakan nasional. Situasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan pusat-daerah tidak cukup hanya diatur melalui distribusi kewenangan formal, tetapi membutuhkan mekanisme koordinasi yang menjamin keselarasan kebijakan dan kapasitas implementasi.

Lemahnya koordinasi antarlembaga juga memperlihatkan adanya persoalan struktural dalam SANRI. Ego sektoral membuat setiap organisasi pemerintah cenderung mempertahankan program, data, kewenangan, dan kepentingannya sendiri. Kondisi ini menimbulkan fragmentasi kebijakan, duplikasi program, dan ketidakefisienan penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi struktural karenanya tidak hanya membutuhkan penyederhanaan organisasi, tetapi juga integrasi proses kerja dan penguatan mekanisme koordinasi lintas sektor.

Pada dimensi fungsional, reformasi birokrasi berkaitan dengan perubahan cara pemerintah melaksanakan fungsi regulasi, pelayanan, pembangunan, pengawasan, dan koordinasi. Pembentukan tata laksana diarahkan untuk menyederhanakan prosedur, mempercepat proses pelayanan, mengurangi pekerjaan yang berulang, serta memperkuat orientasi pada hasil. Reformasi fungsional menjadi penting karena struktur organisasi yang telah diperbaiki tidak akan menghasilkan perubahan apabila proses kerja tetap lamban, prosedural, dan tidak berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Orientasi hasil menjadi salah satu perubahan penting dalam perkembangan reformasi birokrasi. Reformasi tidak lagi cukup dinilai dari terbentuknya unit kerja baru, tersusunnya dokumen, atau terpenuhinya indikator administratif. Kinerja birokrasi harus dilihat dari kemampuan menghasilkan pelayanan yang lebih baik, kebijakan yang lebih efektif, penyelesaian masalah publik, dan manfaat yang dirasakan masyarakat. Pergeseran tersebut menempatkan reformasi birokrasi sebagai perubahan substantif terhadap fungsi administrasi negara, bukan sekadar reorganisasi kelembagaan.

Dengan demikian, dimensi struktural dan fungsional saling berkaitan. Penataan kelembagaan tanpa penyederhanaan proses kerja akan menghasilkan struktur baru yang tetap menjalankan praktik lama. Sebaliknya, penyederhanaan prosedur sulit dipertahankan apabila pembagian kewenangan dan koordinasi antarlembaga masih tidak jelas. Reformasi birokrasi harus mengintegrasikan keduanya agar pembaruan SANRI menghasilkan pemerintahan yang lebih efektif dan responsif.

Transformasi Kultural dan Profesionalitas Aparatur

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa perubahan budaya birokrasi merupakan salah satu aspek yang paling menentukan keberhasilan reformasi SANRI. Regulasi, struktur, dan teknologi dapat berubah relatif cepat, tetapi pola pikir, nilai, etika, dan perilaku aparatur tidak selalu mengalami perubahan dengan kecepatan yang sama. Budaya birokrasi yang masih hierarkis, formalistik, prosedural, dan patrimonial menjadi hambatan bagi pembentukan pemerintahan yang adaptif dan berorientasi pelayanan.

Budaya kerja yang terlalu menekankan kepatuhan prosedural dapat membuat aparatur lebih berorientasi pada penyelesaian administrasi daripada penyelesaian masalah masyarakat. Prosedur tetap diperlukan untuk menjaga legalitas dan akuntabilitas, tetapi kepatuhan terhadap prosedur tidak seharusnya menghilangkan orientasi terhadap hasil. Dalam birokrasi modern, aparatur dituntut mampu menggunakan aturan sebagai instrumen untuk mencapai tujuan pelayanan, bukan menjadikan prosedur sebagai tujuan itu sendiri.

Transformasi kultural juga berkaitan dengan perubahan orientasi ASN dari birokrasi yang dilayani menjadi birokrasi yang melayani. Denhardt dan Denhardt (2016) menempatkan pelayanan terhadap warga sebagai orientasi penting administrasi publik modern. Dalam perspektif tersebut, aparatur tidak hanya berfungsi menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi aktor yang bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan, akuntabilitas, partisipasi, dan kepercayaan publik.

Profesionalitas aparatur menjadi prasyarat bagi perubahan budaya tersebut. Sistem merit diarahkan agar rekrutmen, promosi, mutasi, dan pengembangan karier didasarkan pada kompetensi, kualifikasi, integritas, dan kinerja. Akan tetapi, penerapannya masih menghadapi tantangan. Data yang digunakan dalam penelitian menunjukkan bahwa pemahaman terhadap sistem merit belum sepenuhnya merata dan praktik pengelolaan jabatan masih dapat dipengaruhi oleh kedekatan personal maupun intervensi politik. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi manajemen ASN belum sepenuhnya berhasil menghilangkan karakter patrimonial dalam birokrasi.

Resistensi aparatur terhadap perubahan juga menjadi bagian dari persoalan kultural. Sebagian aparatur masih melihat reformasi sebagai tambahan beban administratif, terutama ketika reformasi diterjemahkan dalam bentuk pemenuhan dokumen, evaluasi, dan indikator baru. Resistensi tersebut dapat meningkat apabila perubahan tidak disertai komunikasi organisasi, kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan pemahaman mengenai tujuan reformasi.

Kepemimpinan birokrasi memiliki peran penting dalam mengatasi persoalan tersebut. Pemimpin tidak hanya bertugas memastikan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menjadi penggerak perubahan,

teladan integritas, fasilitator inovasi, dan pengarah budaya organisasi. Perubahan kultur birokrasi akan sulit terjadi apabila pimpinan masih mempertahankan pola komunikasi satu arah, orientasi kekuasaan, dan pengambilan keputusan yang tertutup.

Dengan demikian, reformasi kultural tidak dapat dilakukan hanya melalui slogan perubahan pola pikir. Reformasi membutuhkan sistem merit yang konsisten, kepemimpinan yang mendukung perubahan, pengembangan kompetensi, mekanisme penghargaan berbasis kinerja, serta budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Tanpa perubahan kultural, reformasi struktural berisiko menghasilkan perubahan formal tanpa perbaikan nyata pada perilaku birokrasi.

Transformasi Digital melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Digitalisasi merupakan dimensi penting dalam perkembangan SANRI kontemporer. Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menunjukkan upaya pemerintah untuk mengintegrasikan teknologi informasi dalam administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Digitalisasi diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, integrasi data, serta kemudahan akses masyarakat terhadap pelayanan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi telah mendorong perubahan dalam cara pemerintah menjalankan fungsi administrasi. Berbagai pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara manual mulai dialihkan ke platform elektronik, penggunaan data semakin berkembang dalam pengambilan keputusan, dan komunikasi pemerintahan semakin banyak menggunakan media digital. Transformasi tersebut membuka peluang untuk mengurangi rantai birokrasi, mempercepat pelayanan, dan memperkuat keterbukaan informasi.

Namun, digitalisasi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi sistemik. Data dalam penelitian menunjukkan bahwa evaluasi SPBE masih memperlihatkan variasi kemampuan yang cukup besar antarpemerintah daerah. Naskah penelitian mencatat bahwa hanya sebagian kecil pemerintah daerah yang mencapai kategori SPBE sangat baik, sementara sebagian besar masih berada pada kategori cukup atau kurang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa adopsi teknologi belum merata dan masih dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, infrastruktur, dan tata kelola masing-masing instansi.

Fragmentasi aplikasi juga menjadi masalah penting. Pengembangan berbagai platform elektronik yang tidak terintegrasi menyebabkan masyarakat tetap menghadapi proses administrasi yang berulang. Data yang sama harus dimasukkan berkali-kali, layanan antarinstansi tidak selalu terhubung, dan prosedur lama terkadang hanya dipindahkan ke media elektronik. Dalam situasi tersebut, digitalisasi menghasilkan birokrasi elektronik tanpa menghilangkan kompleksitas birokrasi konvensional.

Hal tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital harus diarahkan pada perubahan proses bisnis, bukan hanya penggunaan aplikasi. Integrasi data, interoperabilitas sistem, keamanan informasi, penyederhanaan prosedur, dan peningkatan kompetensi digital ASN menjadi faktor yang menentukan keberhasilan SPBE. Teknologi seharusnya digunakan untuk mendesain ulang proses administrasi sehingga lebih sederhana dan berorientasi kepada pengguna.

Digitalisasi juga membutuhkan perubahan budaya kerja. Teknologi tidak akan menghasilkan birokrasi yang responsif apabila aparatur masih mempertahankan pola kerja yang lamban, sektoral, dan tertutup. Sebaliknya, budaya kerja yang inovatif akan sulit berkembang apabila sistem digital yang digunakan tidak mendukung kolaborasi dan pertukaran data. Reformasi digital dengan demikian harus berjalan bersama dengan reformasi struktural, fungsional, dan kultural.

Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Penguatan SANRI

Hasil penelitian mengidentifikasi bahwa reformasi birokrasi masih menghadapi sejumlah tantangan yang saling berkaitan. Tantangan tersebut meliputi tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi antarlembaga, budaya birokrasi yang hierarkis dan prosedural, belum optimalnya sistem merit, resistensi terhadap perubahan, fragmentasi sistem digital, serta kecenderungan reformasi yang masih berorientasi administratif.

Secara ringkas, hubungan antara berbagai tantangan tersebut dapat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Tantangan Reformasi Birokrasi dalam Penguatan SANRI

Dimensi	Permasalahan Utama	Dampak terhadap SANRI
Struktural	Tumpang tindih kewenangan dan lemahnya koordinasi	Ketidakjelasan tanggung jawab, duplikasi kebijakan, dan lambatnya proses pemerintahan
Fungsional	Prosedur panjang dan orientasi administratif	Rendahnya efektivitas, efisiensi, dan orientasi hasil

Kultural	Budaya hierarkis, patrimonial, dan resistensi perubahan	Rendahnya inovasi, responsivitas, dan orientasi pelayanan
SDM	Sistem merit belum optimal	Profesionalitas dan kualitas pengisian jabatan belum merata
Aparatur		
Digital	Fragmentasi aplikasi dan rendahnya interoperabilitas	Digitalisasi belum menyederhanakan proses administrasi secara substantif
Koordinasi	Ego sektoral dan ketidaksinkronan pusat-daerah	Kebijakan dan program sulit terintegrasi
Orientasi	Penekanan pada dokumen dan indikator administratif	Reformasi berisiko menjadi formalitas dan tidak menghasilkan dampak nyata
Reformasi		

Sumber: Hasil sintesis penelitian, 2026.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa permasalahan reformasi tidak dapat diselesaikan secara sektoral. Tumpang tindih kewenangan, misalnya, tidak hanya berkaitan dengan struktur organisasi tetapi juga berpengaruh pada koordinasi dan efektivitas pelayanan. Digitalisasi yang terfragmentasi juga tidak hanya merupakan persoalan teknologi, tetapi berkaitan dengan ego sektoral, tata kelola data, dan lemahnya integrasi proses kerja. Reformasi birokrasi karenanya membutuhkan pendekatan sistemik yang melihat keterhubungan antardimensi.

Temuan penting lainnya adalah adanya kesenjangan antara perubahan formal dan perubahan substantif. Regulasi, struktur organisasi, instrumen evaluasi, dan teknologi telah mengalami perkembangan, tetapi budaya kerja, koordinasi, profesionalitas, dan kualitas implementasi belum selalu mengikuti perubahan tersebut. Kondisi ini menjelaskan mengapa reformasi birokrasi dapat memperoleh kemajuan pada aspek administratif tetapi belum sepenuhnya menghasilkan transformasi pelayanan dan tata kelola.

Kecenderungan reformasi yang terlalu administratif juga dapat menggeser perhatian organisasi dari tujuan substantif. Instansi dapat lebih berfokus pada penyusunan dokumen, pencapaian predikat, dan pemenuhan indikator daripada memperbaiki masalah pelayanan yang dirasakan masyarakat. Karena itu, keberhasilan reformasi birokrasi seharusnya diukur berdasarkan perubahan nyata pada kualitas kebijakan, integritas aparatur, efektivitas koordinasi, kemudahan pelayanan, dan tingkat kepercayaan publik.

Hubungan Timbal Balik antara SANRI dan Reformasi Birokrasi

Temuan utama penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara SANRI dan reformasi birokrasi bersifat timbal balik. SANRI menjadi fondasi tempat reformasi birokrasi dilaksanakan, sedangkan reformasi birokrasi berfungsi sebagai mekanisme pembaruan SANRI. Hubungan tersebut tidak bersifat linear karena kualitas sistem administrasi memengaruhi keberhasilan reformasi, sementara hasil reformasi pada gilirannya mengubah karakter sistem administrasi negara.

SANRI menyediakan struktur kelembagaan, pembagian kewenangan, regulasi, aparatur, tata laksana, mekanisme koordinasi, dan sistem pelayanan yang menjadi objek reformasi. Apabila elemen-elemen tersebut memiliki persoalan mendasar, seperti kewenangan yang tumpang tindih, koordinasi lemah, budaya organisasi tertutup, dan aparatur yang belum profesional, maka pelaksanaan reformasi akan menghadapi hambatan. Dengan demikian, kualitas awal SANRI menentukan kapasitas birokrasi dalam melaksanakan agenda perubahan.

Sebaliknya, reformasi birokrasi menjadi instrumen untuk memperbaiki struktur dan mekanisme tersebut. Penataan organisasi memperbaiki dimensi struktural; penyederhanaan tata laksana memperkuat dimensi fungsional; sistem merit dan perubahan budaya kerja memperbaiki dimensi kultural; sedangkan SPBE memperkuat dimensi digital. Dengan cara tersebut, reformasi birokrasi berfungsi sebagai mekanisme adaptasi yang menjaga agar SANRI mampu merespons perubahan lingkungan strategis.

Hubungan tersebut dapat dipetakan melalui empat dimensi utama sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Dimensi Hubungan SANRI dan Reformasi Birokrasi

Dimensi	SANRI sebagai Fondasi	Reformasi Birokrasi sebagai Transformasi	Arah Perubahan
----------------	------------------------------	---	-----------------------

Struktural	Struktur kelembagaan, kewenangan, hubungan pusat-daerah	Penataan organisasi dan penguatan koordinasi	Struktur yang lebih sederhana dan terintegrasi
Fungsional	Tata laksana dan proses administrasi	Penyederhanaan prosedur dan orientasi hasil	Proses kerja yang efektif dan responsif
Kultural	Aparatur, nilai, pola pikir, dan budaya birokrasi	Sistem merit dan perubahan budaya kerja	Birokrasi profesional dan berorientasi pelayanan
Digital	Sistem informasi dan administrasi pemerintahan	SPBE, integrasi data, dan digitalisasi proses	Pemerintahan terintegrasi, transparan, dan berbasis data

Sumber: Hasil sintesis penelitian, 2026.

Pemetaan tersebut memperlihatkan bahwa reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan transformasi terhadap komponen-komponen SANRI. Temuan ini menjadi dasar untuk melihat reformasi birokrasi bukan sebagai program yang berada di luar sistem administrasi negara, tetapi sebagai mekanisme internal pembaruan sistem itu sendiri. Naskah penelitian juga menunjukkan bahwa hubungan SANRI dan reformasi birokrasi dapat dipahami melalui dimensi struktural, fungsional, kultural, dan digital.

Analisis tersebut sekaligus memperlihatkan bahwa reformasi yang hanya dilakukan pada satu dimensi akan memiliki keterbatasan. Penataan struktur tanpa perubahan budaya dapat menghasilkan organisasi baru dengan perilaku lama. Digitalisasi tanpa penyederhanaan proses dapat menghasilkan aplikasi baru dengan prosedur lama. Sistem merit tanpa kepemimpinan dan integritas dapat berubah menjadi sekadar persyaratan administratif. Reformasi karena itu harus berlangsung secara simultan dan terintegrasi.

SANRI Menuju Tata Kelola Pemerintahan Modern

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika reformasi birokrasi telah mengarahkan SANRI menuju tata kelola pemerintahan yang lebih modern. Pemerintahan modern menuntut transparansi, akuntabilitas, efektivitas, partisipasi, kolaborasi, adaptabilitas, serta kemampuan menggunakan teknologi dan data dalam penyelenggaraan administrasi. Nilai-nilai tersebut tidak dapat berkembang secara optimal apabila sistem administrasi masih bekerja dengan pola yang tertutup, sektoral, dan terlalu hierarkis.

Perubahan paradigma menuju *governance* juga memperluas aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor dalam penyelesaian persoalan publik. Masyarakat, akademisi, dunia usaha, media, dan organisasi masyarakat sipil memiliki peran dalam proses kebijakan, pelayanan, pengawasan, serta inovasi pemerintahan. Perspektif ini menuntut SANRI berkembang dari sistem yang terutama berorientasi pada koordinasi internal pemerintah menuju sistem yang juga mampu memfasilitasi kolaborasi dengan aktor di luar pemerintah.

Digital governance memperkuat kebutuhan perubahan tersebut. Pemerintah dituntut tidak hanya menggunakan teknologi, tetapi mampu mengambil keputusan berbasis data, membangun integrasi informasi, merespons perubahan secara cepat, serta menyediakan pelayanan yang berorientasi kepada pengguna. Dalam kerangka ini, konsep *agile governance* menjadi relevan karena birokrasi harus memiliki kemampuan beradaptasi tanpa mengabaikan prinsip legalitas dan akuntabilitas.

SANRI yang adaptif bukan berarti meninggalkan aturan dan prosedur. Legalitas tetap menjadi dasar penyelenggaraan pemerintahan, tetapi prosedur harus dirancang agar mampu mendukung pencapaian tujuan publik. Tantangannya adalah menemukan keseimbangan antara kepastian hukum dengan fleksibilitas administratif, antara akuntabilitas dengan inovasi, serta antara hierarki dengan kolaborasi.

Temuan penelitian menegaskan bahwa SANRI saat ini berada dalam fase transisi. Berbagai kebijakan reformasi, desentralisasi, perubahan manajemen ASN, pembenahan pelayanan, dan digitalisasi telah membentuk fondasi menuju tata kelola pemerintahan modern. Namun, perubahan tersebut masih menghadapi hambatan struktural, fungsional, kultural, dan digital. Dengan demikian, keberhasilan reformasi birokrasi tidak cukup dinilai berdasarkan banyaknya kebijakan atau inovasi yang diperkenalkan, tetapi berdasarkan sejauh mana perubahan tersebut mampu memperkuat kapasitas sistem administrasi negara secara menyeluruh.

Berdasarkan keseluruhan hasil dan pembahasan, reformasi birokrasi dapat dipahami sebagai proses transformasi sistemik terhadap SANRI. Reformasi yang substantif harus mampu

mengintegrasikan pembenahan kelembagaan, tata laksana, profesionalitas aparatur, budaya kerja, koordinasi, digitalisasi, dan hubungan pemerintah dengan masyarakat. SANRI memberikan fondasi bagi reformasi, sedangkan reformasi menjaga agar SANRI tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Hubungan timbal balik tersebut menunjukkan bahwa penguatan sistem administrasi negara dan reformasi birokrasi bukan dua agenda yang terpisah, tetapi merupakan satu proses berkelanjutan menuju pemerintahan yang efektif, akuntabel, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI) dan reformasi birokrasi memiliki hubungan yang erat, timbal balik, dan bersifat sistemik. SANRI berfungsi sebagai fondasi penyelenggaraan pemerintahan yang mencakup struktur kelembagaan, pembagian kewenangan, tata laksana, aparatur, pelayanan publik, serta hubungan antara pemerintah dan masyarakat, sedangkan reformasi birokrasi menjadi instrumen pembaruan untuk menyesuaikan SANRI dengan perubahan lingkungan politik, sosial, ekonomi, teknologi, dan tuntutan tata kelola pemerintahan modern. Transformasi tersebut berlangsung melalui empat dimensi utama, yaitu struktural, fungsional, kultural, dan digital. Keempat dimensi ini saling berkaitan karena penataan kelembagaan, penyederhanaan proses kerja, perubahan budaya aparatur, serta digitalisasi pemerintahan hanya akan efektif apabila dilaksanakan secara terpadu.

Pelaksanaan reformasi birokrasi masih menghadapi berbagai hambatan, seperti tumpang tindih kewenangan, lemahnya koordinasi antarlembaga, budaya birokrasi yang hierarkis dan prosedural, belum optimalnya sistem merit, resistensi aparatur terhadap perubahan, serta fragmentasi sistem digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan formal dalam bentuk regulasi, struktur, program, dan teknologi belum selalu diikuti oleh perubahan substantif dalam cara kerja birokrasi. Berdasarkan temuan tersebut, reformasi birokrasi perlu ditempatkan sebagai mekanisme transformasi sistemik terhadap SANRI, bukan sekadar program administratif. Penguatan SANRI dan reformasi birokrasi harus dijalankan sebagai satu agenda berkelanjutan untuk membangun pemerintahan yang efektif, akuntabel, adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2021). *Laporan tahunan BKN 2021*. Badan Kepegawaian Negara.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2016). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia: Perspektif administrasi publik dan governance*. Gadjah Mada University Press.
- Komisi Aparatur Sipil Negara. (2022). *Laporan evaluasi sistem merit ASN*. KASN.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2010). *Grand design reformasi birokrasi 2010–2025*. Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road map reformasi birokrasi 2020–2024*. Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Pedoman reformasi birokrasi tematik*. Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Laporan evaluasi SPBE nasional*. Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Arah kebijakan birokrasi dinamis dan agile 2025–2030*. Kementerian PANRB.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology*. SAGE Publications.
- Lestari, D. (2022). Partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik di era reformasi. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 112–125.
- Ndraha, T. (2018). *Kybernologi: Ilmu pemerintahan baru*. Rineka Cipta.
- Ndraha, T. (2019). *Sistem administrasi negara Indonesia*. Rineka Cipta.
- Nurcholis, H. (2018). *Teori dan praktik pemerintahan dan otonomi daerah*. Gramedia.
- Nurcholis, H. (2020). Sistem administrasi negara dan birokrasi di era reformasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(1), 45–58.
- Nugroho, R. (2020). Desentralisasi dan pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(2), 87–101.

- Ombudsman Republik Indonesia. (2022). *Laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia*. Ombudsman Republik Indonesia.
- Osborne, S. (2017). *Public governance: A regime-centered perspective*. Palgrave.
- Putri, A. (2022). Implementasi e-government dalam pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 14(1), 55–70.
- Sedarmayanti. (2019). *Good governance dan reformasi birokrasi publik*. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2021). Reformasi birokrasi dan pembangunan sistem administrasi negara. *Jurnal Administrasi Negara Indonesia*, 10(3), 203–220.
- Siagian, S. P. (2016). *Administrasi pembangunan: Konsep, dimensi, dan strateginya*. Bumi Aksara.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023*. Transparency International.
- Zed, M. (2017). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.