
Analisis Permasalahan Dalam Birokrasi Di Indonesia

Armin Rahmansyah Nasution¹, Annisa Handayani², Fitrah Maya Sari Hasugian³,
Rinaldi⁴, Tegar Efrahim Gilbert⁵, Tina Angelia⁶, Yan Septian⁷

Universitas Negeri Medan

E-mail: annisahandayanis60@gmail.com², fitrahmayasarihasugian@gmail.com³,
rinaldikoto0906@gmail.com⁴, gilbert27shnn@gmail.com⁵, tinaangelia07@gmail.com⁶,
sembiringyan439@gmail.com⁷

Article History:

Received: 01 November 2024

Revised: 15 November 2024

Accepted: 17 November 2024

Keywords: Masalah,
Reformasi, Birokrasi,
Indonesia.

Abstract: Penelitian ini menganalisis permasalahan birokrasi di Indonesia serta mengevaluasi dampak kebijakan reformasi yang telah diterapkan sejak era reformasi. Meskipun upaya reformasi birokrasi terus berjalan dengan tujuan menciptakan tata kelola yang bersih, efisien, dan akuntabel, implementasinya masih menghadapi kendala signifikan. Disparitas pelaksanaan antarinstansi dan kurangnya komitmen terhadap rencana aksi yang ditetapkan menjadi hambatan utama dalam mencapai indikator kunci reformasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan perlunya peningkatan akuntabilitas, konsistensi implementasi, serta penguatan koordinasi antarinstansi. Evaluasi berkala dan penerapan teknologi untuk monitoring diusulkan sebagai langkah strategis untuk memperbaiki kinerja birokrasi. Kesimpulannya, reformasi birokrasi memerlukan dukungan politik yang kuat serta komitmen berkelanjutan untuk mencapai good governance.

PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan komponen penting dalam tata kelola pemerintahan yang berfungsi untuk menjamin pelayanan public serta pelaksanaan administrasi pemerintahan yang efektif dan efisien. Birokrasi di Indonesia memiliki sejarah yang panjang dimulai pada masa orde lama, pada masa orde lama bentuk birokrasi tidak profesional dalam bekerja dan birokrasi tidak netral (Wahyudi, 2020). Birokrasi dijadikan alat politik dan kekuasaan, dimana pejabat birokrasi diangkat berdasarkan loyalitas kepada pemimpin daripada kemampuan profesionalitas mereka. Hal ini mengakibatkan bergesernya fungsi birokrasi yang seharusnya melayani masyarakat menjadi berperan sebagai instrument control kekuasaan.

Memasuki masa orde baru, pemerintah soeharto membawa perubahan dengan memperkuat struktur birokrasi dan menciptakan system yang lebih terpusat. Orde baru mengalihkan pembangunan ekonomi ke bidang ekonomi, namun komitmen itu masih belum didukung karena ketidaksediaan dana dalam negeri, hingga dilakukannya mencari hutang luar negeri dan mengundang modal hasil untuk pembiayaan pembangunan. Upaya ini membuahkan hasil, dengan pembangunan ekonominya secara makro ternyata mendorong pertumbuhan ekonomi hampir

disemua sektor (Rajab, 2022) . Walaupun begitu birokrasi pada masa ini masih belum efektif karena terjadi penambahan pegawai secara besar – besaran. Penerimaan pegawai ini memberikan dampak positif yaitu mengurangi pengangguran, namun penerimaan tanpa memperhatikan aspek kompetensi, integritas, profesionalisme dan keperluan kantor pemerintah dan pada masa ini terjadi kesalahan system recruitment yang menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan public, dan para pegawai diterima atas hubungan keluarga atau lulus karena adanya sogokan. Akibatnya banyak pegawai yang mendahulukan keinginan atasan daripada melayani masyarakat. Kekuasaan yang dimiliki oleh birokrasi kemudian menjadi pintu awal dari adanya perilaku maladministrasi birokrasi yaitu penyalagunaan kekuasaan. Pada masa ini perilaku KKN atau Korupsi Kolusi dan Nepotisme menjadi ciri khas yang sangat jelas. Terjadinya korupsi di semua lini birokrasi. Sehingga dikatakan bahwa birokrasi pada masa orde baru dianggap tidak efisien, tidak transparan dan menguntungkan elit politik.

Ketika reformasi pada tahun 1990-an, muncul dorongan untuk melakukan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih bersih, efisien dan akuntabel. Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang *grand design* reformasi birokrasi tahun 2010 – 2025 yang mencakup 3 program antara lain makro, meso dan mikro. Pada 2011 seluruh kementerian daerah harus melaksanakan reformasi birokrasi yang mencakup organisasi harus memiliki fungsi yang tepat, proses dan prosedur kerja yang jelas, tidak melanggar perundangan, meningkatkan pelayanan public sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta memiliki integritas dan kinerja yang tinggi. Hal ini dilakukan untuk tercapainya *good governance* (Suryono, 2020). Meskipun upaya ini telah dicanangkan, upaya ini masih membutuhkan waktu yang panjang untuk mengubah birokrasi Indonesia, karena adanya beberapa hambatan yang menghalanginya bahkan dari dalam tubuh birokrasi itu sendiri.

Melihat masa saat ini, meskipun reformasi birokrasi terus dijalankan, masih terdapat berbagai masalah yang menghantui birokrasi di Indonesia. Terdapat dari kita yang masih saya direpotkan dengan urusan perizinan ataupun pada pembuatan KTP dan beberapa layanan public lainnya. Lambatnya pelayanan disebabkan karena budaya birokrasi yang kaku serta beberapa pihak enggan berinovasi dalam pelayanan, sehingga banyak masyarakat yang mengalami ketidaknyamanan dalam mendapatkan layanan public yang dibutuhkan.

Untuk itu tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis permasalahan birokrasi yang terjadi dari masa ke masa di Indonesia, serta mengevaluasi dampak kebijakan reformasi birokrasi terhadap berbagai persoalan tersebut. Penelitian ini melihat kendala dalam birokrasi di Indonesia dan langkah yang perlu ditempuh untuk memperbaiki birokrasi demi terwujudnya system pemerintah yang lebih efektif dan efisien. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang strategis bagi pengambil kebijakan untuk terciptanya *good governance*.

LANDASAN TEORI

Birokrasi

Reformasi birokrasi diartikan sebagai sebuah upaya perubahan yang dilakukan secara sengaja pada struktur dan prosedur yang terdapat pada organisasi-organisasi publik agar organisasi-organisasi tersebut dapat berjalan lebih baik. Proses reformasi tersebut dipengaruhi oleh *socio-economic forces, political system, chance events, elite decision making, dan administrative system* (Pollit & Bouckaert, 2011).

Birokrasi memegang peranan penting dalam perumusan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kebijakan publik, serta dalam evaluasi kinerjanya. Dalam posisi yang strategis seperti itu, adalah logis apabila pada setiap perkembangan politik, selalu terdapat kemungkinan dan upaya

menarik birokrasi pada partai tertentu; birokrasi dimanfaatkan untuk mencapai, mempertahankan, atau pun memperkuat kekuasaan oleh partai tertentu atau pihak penguasa. Kalau perilaku birokrasi berkembang dalam pengaruh politik seperti itu dan menjadi tidak netral, maka birokrasi yang seharusnya mengemban misi menegakkan “kualitas, efisiensi, dan efektivitas pelayanan secara netral dan optimal kepada masyarakat”, besar kemungkinan akan berorientasi pada kepentingan partai atau partai-partai; sehingga terjadi pergeseran keberpihakan dari “kepentingan publik” ke pada “pengabdian pada pihak penguasa atau partai-partai yang berkuasa”. Dalam kondisi seperti itu, KKN akan tumbuh dan birokrasi akan kehilangan jati dirinya, dari pengemban misi perjuangan negara bangsa, menjadi partisan kelompok kepentingan yang sempit.

Pemerintahan saat ini tidak hanya terbatas pada sektor pemerintahan, namun juga merambah ke sektor non-pemerintahan seperti perusahaan. Ini terlihat dari upaya-upaya untuk menjaga akuntabilitas, legitimasi, dan transparansi melalui mekanisme-mekanisme tertentu dalam berbagai sektor, yang menunjukkan bahwa pemerintahan semakin penting. Masyarakat juga membentuk struktur otoritas untuk mengelola sumber daya dan menjaga tatanan sosial. Upaya restrukturisasi pemerintah untuk meningkatkan kinerjanya mendorong donor internasional untuk mengembangkan konsep tata kelola yang baik (Sukmayeti & Utami, 2018).

Konsep tata pemerintahan yang baik dikembangkan sebagai respons terhadap meningkatnya hambatan dan administrasi politik di negara-negara berkembang. Hambatan ini termasuk korupsi, kolusi, nepotisme, individualisme, dan hilangnya legitimasi politik, terutama di negara-negara yang kurang mampu dan tidak memiliki sistem demokrasi yang memadai. Meskipun demikian, pemerintahan yang buruk tetap menjadi alasan bagi organisasi internasional untuk mengembangkan pendekatan yang lebih efektif dalam menghadapi dampak manajemen ekonomi dan politik global, meskipun konsep tata pemerintahan yang baik tetap menjadi tujuan yang ingin dicapai (Basuki, 2018).

Permasalahan Birokrasi di Indonesia

Terdapat beberapa permasalahan dalam birokrasi di Indonesia, seperti korupsi, kolusi, kurangnya transparansi, ketidakmampuan memberikan layanan yang berkualitas, keterbatasan sumber daya manusia, penyalahgunaan wewenang dan sebagainya. Masalah birokrasi di Indonesia akan selalu terkait dengan dua sumber permasalahan yaitu permasalahan yang muncul dari faktor internal dan dari faktor eksternal.

Dalam kenyataannya sampai sekarang kualitas pelayanan publik secara umum masih dapat dikatakan kurang baik, hal ini berdampak terhadap menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Menurut Asropi (2008) persoalan utama dalam pelayanan publik adalah sumber daya manusia, baik itu menyangkut komitmen pemimpin, kualitas dan moralitas, serta sistem sebagai faktor penentu kinerja birokrasi pemerintah daerah yang masih belum memuaskan.

Menurut Asropi (2008) budaya birokrasi merupakan penyebab lain dari penyelenggaran pelayanan publik yang belum berkualitas. Budaya sangat berpengaruh terhadap kinerja birokrasi dan budaya birokrasi sangat penting bagi reformasi birokrasi pemerintahan di daerah dalam proses penyelenggaraan pelayanan masyarakat. Menurut Rohayatin et al. (2017) faktor lain penyebab penyelenggaran pelayanan publik yang belum berkualitas adalah tatakelola manajemen pemerintahan. Tatakelola manajemen pemerintahan pada dasarnya dapat menggambarkan suatu sistem pemerintahan yang ada di dalam organisasi tersebut. Dalam implementasinya tatakelola manajemen pemerintahan harus dilandasi dengan berbagai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang dijadikan acuan dalam proses penyelenggaraan pemerintahan termasuk proses penyelenggaraan pelayanan publik. SOP dapat membantu memperjelas langkah, mekanisme dalam proses pelayanan publik, serta dapat meminimalisir permasalahan yang terjadi dalam

proses pelayanan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, yaitu memberikan gambaran tentang permasalahan dalam birokrasi di Indonesia. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah studi pustaka atau *library research*, yaitu suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membaca sebuah literatur seperti, buku, jurnal, majalah dan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan dalam birokrasi di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN (Times New Roman, size 12)

Permasalahan birokrasi di Indonesia sebenarnya masih cukup kompleks. Budaya KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) masih saja terus berkembang biak meski telah banyak upaya yang dilakukan pemerintah. Padahal, sebagaimana pendapat Blau dan Page dalam (Muhammad, 2018) mengemukakan bahwa birokrasi itu dilaksanakan dengan tujuan menjalankan prinsip-prinsip organisasi yang khusus ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dalam administrasi. Dalam hal ini, pada mulanya birokrasi itu ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan tingkat efisien dalam ruang publik. Sayangnya, dalam penerapannya kerap kali ditemukan berbagai inefisiensi yang kemudian diperparah juga dengan tindakan intervensi berbagai oknum pemerintahan dalam masalah anggaran. Dalam rapat kabinet perdana pemerintahan Prabowo – Gibran lalu, Bapak Presiden menyatakan bahwa birokrasi kita terkenal akan ribet dan lambat. Bukan itu saja, bahkan ia menyatakan birokrasi kita terkesan mempersulit dibandingkan mempermudah urusan masyarakat. Melalui hal ini, tentunya sebagai masyarakat kita semakin yakin bahwa birokrasi di Indonesia masih jauh dari kata sempurna. Masih banyak sekali permasalahan-permasalahan yang ditemukan oleh masyarakat saat berurusan dalam sistem pelayanan pemerintah.

Permasalahan birokrasi di Indonesia sebenarnya bukan hanya ada pada masa kali ini saja. Seperti yang telah diterangkan, permasalahan birokrasi sebenarnya telah ada jauh sejak masa sebelum pemerintahan Hindia Belanda. Seperti yang dikemukakan dalam beberapa literatur dan telah dirangkum dalam (Wahyudi, 2020), permasalahan birokrasi bermula pada masa kerajaan yang mana birokrasi cenderung bertingkah sebagai pelayan raja dan memaksa rakyat untuk membayar upeti. Pada masa kolonial Belanda, birokrasi bekerja dengan menindas rakyat melalui sistem kerja paksa. Pelayanan birokrasi juga hanya diperuntukkan bagi mereka yang bekerja sebagai kakitangan Belanda. Hampir sama dengan kolonial Belanda, Pada masa penjajahan Jepang birokrasi juga menindas rakyat melalui kerja paksa yang disebut sebagai *romusha*. Birokrasi juga bertingkah kejam dengan merampas hasil pertanian rakyat untuk keperluan logistik perang mereka. Selepas masa penjajahan, permasalahan birokrasi tetap saja berlanjut. Permasalahan birokrasi kebanyakan berbentuk ketidaknetralan birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Memasuki era orde baru, permasalahan juga semakin bertambah rumit. Selama masa orde baru, banyak sekali terjadi penyalahgunaan kekuasaan yang disertai tindakan korupsi. Birokrasi yang dibangun pada pemerintahan orde baru malah membangun budaya demokrasi yang erat kaitannya dengan korupsi, kolusi, nepotisme (KKN) (Ginting & Haryati, 2011). Permasalahan birokrasi ini terus saja terjadi dalam kurun waktu yang sangat lama. Bukan hanya itu, M Adian Firnas dalam penelitiannya (Firnas, 2016) menyatakan bahwa pemerintahan orde baru mengupayakan tindak kontrol politik dengan menjadikan birokrasi sebagai penopang kekuasaan yang menyebabkannya sangat sulit untuk ditumbangkan. Hingga puncaknya pada tahun 1998, dimana terjadi krisis moneter yang cukup parah sehingga menyebabkan kerusuhan di tahun tersebut. Pada tahun tersebut, masyarakat beserta mahasiswa

menuntut Soeharto untuk turun. Turunnya Soeharto, menandai berakhirnya era orde lama dan dimulailah era baru yang kerap disebut dengan era reformasi. Pada masa inilah dimulainya perubahan baru dalam birokrasi. Dalam situs resmi kementerian PAN-RB, salah satu makna refformasi birokrasi adalah perubahan besar dalam tatanan pemerintahan Indonesia. Reformasi birokrasi ini diciptakan dengan tujuan menciptakan birokrasi pemerintah yang jauh lebih profesional, berkarakteristik, berintegrasi, berkinerja tinggi, bebas dan serta bersih dari KKN, yang mampu memberikan pelayanan publik secara netral dan berdedikasi tinggi.

Dalam pelaksanaannya, reformasi birokrasi masih jauh dari yang diharapkan. Sebagaimana harapan yang diberikan, reformasi birokrasi seharusnya dapat menciptakan birokrasi yang jauh lebih baik dibandingkan sebelumnya. Sayangnya, dalam realitanya belum tentu dapat sesuai dengan apa yang diharapkan. Mengutip pendapat (Ginting & Haryati, 2011), keberlangsungan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh pemerintahan pascareformasi tidak dapat dijamin bahwa akan terealisasi dengan baik. Kurangnya komitmen pemerintah pascareformasi dalam menjalankan reformasi birokrasi sejalan dengan berkurangnya komitmen mereka dalam menuntaskan budaya KKN di Indonesia. Ironisnya, sebagian masyarakat di Indonesia justru lebih merindukan masa pemerintahan Soeharto dibandingkan saat ini dikarenakan mereka mengira bahwa pada zaman tersebut mereka masih dapat merasakan kehidupan walau hidup dalam kesederhanaan.

Salah satu upaya untuk menilai keberhasilan reformasi birokrasi di Indonesia adalah dengan menggunakan beberapa indikator kunci yang telah ditetapkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Indikator-indikator ini meliputi aspek kebersihan pemerintahan dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), peningkatan kualitas pelayanan publik, serta kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi.

Keberhasilan reformasi dalam menciptakan pemerintahan yang bebas dari KKN diukur melalui Indeks Persepsi Korupsi (IPK), yang memiliki target peningkatan dari nilai dasar (baseline) 2.8 pada tahun 2009 menuju target 5.0 pada tahun 2014 (skala 0–10). Selain itu, indikator ini juga mencakup pencapaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) untuk laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah, dengan target 100% untuk pusat dan 60% untuk daerah.

Indikator kedua berfokus pada kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Untuk mengukur aspek ini, digunakan skor Integritas Pelayanan Publik dengan target peningkatan menjadi 8.0 bagi instansi pusat dan daerah. Selain itu, posisi Indonesia dalam peringkat kemudahan berusaha (*ease of doing business*) juga menjadi acuan, dengan target perbaikan peringkat internasional dari posisi 122 menjadi 75.

Kapasitas dan akuntabilitas birokrasi dinilai melalui Indeks Efektivitas Pemerintahan yang diharapkan mencapai skor 0.5 pada skala -2.5 hingga 2.5, dengan baseline -0.29. Selain itu, jumlah instansi pemerintah yang akuntabel ditargetkan mencapai 80% dari keseluruhan instansi, dari baseline 24% pada tahun sebelumnya.

Reformasi birokrasi di Indonesia telah menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, khususnya tertulis dalam (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2024, 2024), Berdasarkan evaluasi tersebut, 382 dari 624 instansi pemerintah memperoleh predikat minimal "baik," yang menunjukkan peningkatan kualitas dan efektivitas birokrasi di berbagai tingkat pemerintahan. Reformasi ini diarahkan untuk menghasilkan dampak langsung pada isu-isu strategis, seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan investasi, pengendalian inflasi, dan penggunaan produk dalam negeri.

Sebagai salah satu indikator utama, Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) mengukur tingkat perubahan di berbagai instansi, termasuk aspek efisiensi, transparansi, dan responsivitas pelayanan publik. Selain itu, Indeks Pelayanan Publik (IPP) digunakan untuk menilai kualitas interaksi antara birokrasi dan masyarakat, sementara Indeks SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) mengevaluasi pengelolaan keuangan dan non-keuangan pada instansi pemerintah. Peningkatan skor dalam indeks-indeks ini menunjukkan komitmen terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, meskipun masih ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam implementasi di lapangan (Waluyo, 2024).

Presiden Joko Widodo juga menekankan pentingnya reformasi birokrasi tematik untuk memberikan dampak nyata pada prioritas pembangunan nasional. Misalnya, pada tema pengentasan kemiskinan, 487 instansi pemerintah melaksanakan rencana aksi yang berkontribusi terhadap penurunan kemiskinan sebesar 1,12% pada tahun 2023. Di sisi lain, untuk tema peningkatan investasi, sebanyak 404 instansi berhasil meningkatkan realisasi investasi hingga mencapai Rp160,6 triliun pada tingkat nasional (Kementrian PANRB, 2024).

Namun, terdapat beberapa kendala, seperti disparitas implementasi antarinstansi dan kurangnya komitmen untuk memenuhi seluruh rencana aksi yang telah ditetapkan. Beberapa instansi belum mencapai target minimal pada beberapa indikator kunci, yang mencerminkan perlunya peningkatan dalam konsistensi dan akuntabilitas pelaksanaan reformasi (Waluyo, 2024).

KESIMPULAN

Birokrasi di Indonesia telah menghadapi berbagai masalah yang terus-menerus muncul dari waktu ke waktu, termasuk korupsi, kolusi, nepotisme, kurangnya transparansi, pemberian layanan yang buruk, dan penyalahgunaan wewenang. Masalah-masalah ini telah ada sejak era kolonial dan terus berlanjut hingga periode pasca-kemerdekaan, meskipun ada berbagai upaya reformasi.

Prakarsa reformasi yang dicanangkan sejak era reformasi belum mencapai hasil yang diharapkan, yakni menciptakan birokrasi yang lebih profesional, beretika, dan berorientasi pada pelayanan. Faktor-faktor seperti kurangnya kemauan politik, budaya birokrasi yang mengakar, dan praktik manajemen yang tidak memadai telah menghambat keberhasilan pelaksanaan reformasi.

Adapun penulis dapat membuat saran terkait dengan penelitian ini yaitu harus menanamkan budaya organisasi baru dalam birokrasi yang mengutamakan integritas, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan yang terarah, sistem manajemen kinerja, dan keteladanan dari pejabat senior. Meningkatkan praktik manajemen sumber daya manusia, termasuk perekrutan berdasarkan prestasi, pengembangan profesional berkelanjutan, serta sistem evaluasi kinerja dan penghargaan yang efektif. Memperkuat komitmen politik dan dukungan kepemimpinan untuk reformasi birokrasi yang komprehensif. Hal ini memerlukan visi yang jelas dan fokus berkelanjutan dari pimpinan politik tingkat atas. Dan adanya kendala disparitas implementasi antarinstansi dan kurangnya komitmen, seharusnya pemerintah bisa terus melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja instansi dalam memenuhi indikator kunci. Feedback yang diberikan secara transparan akan membantu instansi memahami area yang perlu diperbaiki.

DAFTAR REFERENSI

- Asropi. (2008). Budaya Inovasi dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(3), 246–255.
- Basuki, J. (2018). Ekologi Administrasi Publik Di Indonesia Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0: Perspektif Kebijakan Publik. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*,

3(2).

- Firnas, M. A. (2016). Politik dan Birokrasi : Masalah Netralitas Birokrasi di Indonesia Era Reformasi. *Jurnal Review Politik*, 6(1).
- Ginting, R., & Haryati, T. (2011). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmiah CIVIS*, 1(2). www.pn-yogyakarta.go.id
- Kementrian PANRB. (2024). *Kementerian PANRB Umumkan Hasil Evaluasi RB, 382 Instansi Pemerintah Berpredikat Minimal Baik*. Kementrian PANRB. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-umumkan-hasil-evaluasi-rb-382-instansi-pemerintah-berpredikat-minimal-baik>
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Tentang Petunjuk Teknis Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2024, Pub. L. No. Nomor 182 Tahun 2024, Kementrian PANRB (2024).
- Muhammad. (2018). *BIROKRASI (Kajian Konsep, Teori menuju Good Governance)* (B. Rahman, R. Kurniawan, & H. Iskandar, Eds.). Unimal Press.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform* (Thirrd Edition). Oxport University Press.
- Rajab, B. (2022). Otoritarianisme-birokratik orde baru, krisis ekonomi dan politik, dan demokrasi formal masa reformasi. *Jurnal Politik Indonesia (Indonesian Journal of Politics)*, 8(1), 59–78. <https://doi.org/10.20473/jpi.v8i1.21817>
- Rohayatin, T., Warsito, T., Pribadi, U., Nurmandi, A., Kumorotmo, W., & Suranto. (2017). Faktor Penyebab Belum Optimalnya Kualitas Penyelenggaran Pelayanan Publik dalam Birokrasi Pemerintah. *Jurnal Caraka Prabu*, 1.
- Sukmayeti, E., & Utami, V. Y. (2018). *Governansi Publik Model Co-Production Oleh Aktor Socio-Preneur (Kasus Desa Setanggor Dan Kawis Krisant)*. 3(2), 120–135. <https://doi.org/10.24905/jip.v2i2.1007>
- Suryono, A. (2020). [da5fbe8f56edb1f7181e96bca2ada6d6dbd0](https://doi.org/10.24905/jip.v2i2.1007). *PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1), 2541–2515.
- Wahyudi, R. (2020). Maladministrasi Birokrasi di Indonesia Dalam Perspektif Sejarah. *Jurnal Niara*, 13(1), 145–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/niara.v13i1.3295>
- Waluyo, D. (2024, February 17). *Bukan Sekadar Lincah dan Cepat*. Indonesia.Go.Id. <https://indonesia.go.id/kategori/editorial/7976/bukan-sekadar-lincah-dan-cepat?lang=1>