



Bella Kharisma Putri¹
 Syamsir²

TRANSFORMASI BIROKRASI : TINJAUAN ATAS PERUBAHAN STRUKTURAL DALAM SISTEM KEPEGAWAIAN

Abstrak

Transformasi birokrasi merupakan upaya penting untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji perubahan struktural dalam sistem kepegawaian dan dampaknya terhadap kinerja dan motivasi pegawai. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dan pendekatan deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen resmi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap reformasi bervariasi, di mana penerimaan yang positif terhadap perubahan meningkatkan motivasi dan kinerja, sementara ketidakpastian dan ketidakadilan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, implementasi reformasi yang adil, transparan, dan melibatkan pegawai dalam proses perubahan sangat penting untuk mencapai tujuan transformasi birokrasi yang efektif. Disarankan agar program pelatihan yang relevan dan berkualitas serta evaluasi berkelanjutan dilakukan untuk mendukung keberhasilan reformasi ini.

Kata Kunci : Transformasi Birokrasi, Sistem Kepegawaian, Motivasi Pegawai

Abstract

Bureaucratic transformation is an important effort to increase government efficiency, transparency and accountability. This research aims to examine structural changes in the personnel system and their impact on employee performance and motivation. Using qualitative research methods and a descriptive approach, data was collected through in-depth interviews, participant observation, and analysis of official documents. The research results show that employee perceptions of reform vary, where positive acceptance of change increases motivation and performance, while uncertainty and injustice reduce work morale. Therefore, implementing reforms that are fair, transparent, and involving employees in the change process is very important to achieve the goal of effective bureaucratic transformation. It is recommended that relevant and quality training programs and ongoing evaluation be carried out to support the success of this reform.

Keyword : Bureaucratic Transformation, Personnel System, Employee Motivation

PENDAHULUAN

Birokrasi merupakan salah satu elemen fundamental dalam struktur pemerintahan modern yang memainkan peran vital dalam menjalankan fungsi administratif dan pelaksanaan kebijakan publik. Transformasi birokrasi telah menjadi agenda penting dalam upaya memperbaiki efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pemerintah. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji perubahan struktural yang terjadi dalam sistem kepegawaian sebagai bagian dari transformasi birokrasi (I. T. Firdaus et al., 2021). Perubahan dalam sistem kepegawaian sering kali dipicu oleh kebutuhan untuk menyesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal yang terus berkembang, termasuk perkembangan teknologi, globalisasi, dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi tidak hanya berfokus pada perubahan prosedur dan mekanisme kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur negara. Salah satu isu utama yang dihadapi dalam transformasi birokrasi adalah

^{1,2}Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang
 email : bellakharisma49@gmail.com, mhsunp@gmail.com

pengembangan sistem kepegawaian yang mampu mendukung peningkatan kinerja dan pelayanan publik (Rahadian, 2019).

Reformasi dalam sistem kepegawaian sering kali mencakup perubahan dalam rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan mekanisme promosi. Tujuannya adalah menciptakan birokrasi yang lebih profesional, responsif, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam upaya mencapai transformasi birokrasi yang efektif, pemerintah perlu mengadopsi pendekatan yang komprehensif dan holistik. Ini termasuk penataan ulang struktur organisasi, penerapan teknologi informasi dan komunikasi, serta peningkatan kapasitas dan integritas pegawai negeri. Reformasi birokrasi juga harus didukung oleh kebijakan yang jelas dan konsisten, serta komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan. Sejarah menunjukkan bahwa transformasi birokrasi bukanlah proses yang mudah dan sering kali menghadapi berbagai tantangan. Resistensi dari dalam birokrasi itu sendiri, keterbatasan sumber daya, dan adanya kepentingan politik yang beragam dapat menjadi hambatan signifikan. Oleh karena itu, strategi implementasi reformasi harus dirancang secara matang dan mempertimbangkan berbagai aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilannya.

Transformasi birokrasi di berbagai negara menunjukkan variasi pendekatan dan hasil yang berbeda-beda. Beberapa negara berhasil melakukan reformasi birokrasi yang signifikan dan mencatat peningkatan kinerja pemerintahan yang substansial, sementara yang lain masih bergulat dengan berbagai masalah klasik birokrasi seperti inefisiensi, korupsi, dan birokratisme. Studi kasus dari berbagai negara dapat memberikan wawasan berharga mengenai faktor-faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi. Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi telah menjadi agenda nasional sejak beberapa dekade terakhir. Berbagai inisiatif telah diluncurkan untuk memperbaiki sistem kepegawaian, termasuk program reformasi birokrasi yang berkelanjutan, penerapan sistem merit, dan penggunaan teknologi informasi dalam manajemen kepegawaian. Namun, tantangan dalam implementasi tetap ada, terutama dalam hal konsistensi kebijakan dan keberlanjutan reformasi (Lumbanraja, 2020).

Artikel ini akan mengulas berbagai aspek perubahan struktural dalam sistem kepegawaian sebagai bagian dari transformasi birokrasi di Indonesia. Pembahasan akan mencakup analisis kebijakan, implementasi reformasi, dan evaluasi kinerja serta dampak dari perubahan tersebut. Dengan demikian, diharapkan artikel ini dapat memberikan kontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika transformasi birokrasi dan sistem kepegawaian di Indonesia. Secara keseluruhan, transformasi birokrasi yang efektif memerlukan pendekatan yang terintegrasi, melibatkan berbagai pemangku kepentingan, dan berlandaskan pada prinsip-prinsip *good governance*. Keberhasilan reformasi birokrasi akan sangat bergantung pada komitmen dan kolaborasi antara pemerintah, pegawai negeri, dan masyarakat luas. Dengan demikian, pencapaian birokrasi yang modern, efisien, dan akuntabel bukan hanya menjadi cita-cita, tetapi juga realitas yang dapat diwujudkan.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena transformasi birokrasi dan perubahan struktural dalam sistem kepegawaian. Melalui pendekatan deskriptif, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan memahami proses, dinamika, dan persepsi para pegawai serta pemangku kepentingan terhadap implementasi reformasi birokrasi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen resmi yang terkait dengan kebijakan dan praktik kepegawaian (Sugiyono, 2020).

Pendekatan deskriptif memungkinkan peneliti untuk menyajikan gambaran rinci mengenai kondisi aktual birokrasi dan sistem kepegawaian yang tengah mengalami transformasi. Analisis data dilakukan secara induktif, dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari data yang dikumpulkan. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang komprehensif mengenai tantangan, peluang, dan dampak dari perubahan

struktural dalam sistem kepegawaian, serta memberikan rekomendasi yang relevan untuk peningkatan kinerja birokrasi di masa mendatang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perubahan Struktural dalam Sistem Kepegawaian yang Mempengaruhi Kinerja dan Efisiensi Birokrasi

Perubahan struktural dalam sistem kepegawaian telah menjadi salah satu fokus utama dalam upaya reformasi birokrasi di berbagai negara, termasuk Indonesia. Salah satu dampak signifikan dari perubahan ini adalah peningkatan kinerja dan efisiensi birokrasi. Dengan adanya kebijakan yang lebih terstruktur dan prosedur yang lebih sederhana, pegawai dapat bekerja lebih efektif dan produktif. Misalnya, implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan promosi pegawai membantu memastikan bahwa posisi-posisi penting diisi oleh individu yang memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan (F. Firdaus et al., 2024).

Kebijakan reformasi yang mencakup digitalisasi proses administrasi juga berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi. Penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam manajemen kepegawaian memungkinkan otomatisasi banyak tugas rutin yang sebelumnya memakan waktu dan tenaga (Andika et al., 2024). Hal ini tidak hanya mempercepat proses administrasi, tetapi juga mengurangi potensi kesalahan manusia dan meningkatkan akurasi data. Sebagai contoh, sistem e-government yang terintegrasi memungkinkan pemrosesan dokumen dan informasi secara lebih cepat dan transparan, sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efisien.

Namun, perubahan struktural dalam sistem kepegawaian juga menghadirkan tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utama adalah adaptasi pegawai terhadap perubahan tersebut. Pegawai yang sudah terbiasa dengan sistem dan prosedur lama sering kali mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan kebijakan baru. Respon negatif dari pegawai, seperti resistensi terhadap perubahan atau penurunan motivasi kerja, dapat menghambat upaya peningkatan kinerja dan efisiensi. Oleh karena itu, penting untuk mengelola perubahan dengan baik, termasuk melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai agar mereka dapat memahami dan menerima perubahan yang terjadi.

Selain itu, efektivitas reformasi birokrasi juga sangat bergantung pada konsistensi dan keberlanjutan kebijakan yang diterapkan. Kebijakan yang sering berubah-ubah atau tidak konsisten dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di kalangan pegawai, yang pada gilirannya dapat mengurangi kinerja dan efisiensi. Oleh karena itu, diperlukan komitmen yang kuat dari pemerintah dan pemangku kepentingan untuk menjaga konsistensi kebijakan serta memastikan implementasi yang berkelanjutan.

Evaluasi terhadap reformasi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa meskipun ada peningkatan kinerja dan efisiensi di beberapa sektor, masih terdapat kesenjangan antara harapan dan realitas. Misalnya, meskipun sistem merit telah diterapkan, masih ada kasus di mana faktor non-merit seperti koneksi politik atau favoritisme mempengaruhi proses rekrutmen dan promosi. Hal ini menunjukkan perlunya pengawasan yang lebih ketat dan transparansi yang lebih besar dalam implementasi kebijakan reformasi (Radiansyah, 2020).

Faktor lain yang mempengaruhi efektivitas perubahan struktural adalah budaya organisasi. Budaya birokrasi yang cenderung hierarkis dan kaku dapat menjadi penghalang bagi inovasi dan adaptasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi juga perlu mencakup upaya untuk mengubah budaya organisasi menuju yang lebih terbuka, fleksibel, dan inovatif. Pendekatan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan dapat membantu menciptakan budaya yang lebih mendukung perubahan.

Secara keseluruhan, perubahan struktural dalam sistem kepegawaian memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi birokrasi. Namun, keberhasilannya sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut diimplementasikan dan dikelola. Diperlukan pendekatan yang holistik dan terkoordinasi, yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga mempertimbangkan aspek manusia dan budaya organisasi. Dengan demikian, reformasi

birokrasi dapat mencapai tujuan utamanya yaitu menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Tantangan Utama yang Dihadapi Dalam Implementasi Reformasi Birokrasi Di Sektor Kepegawaian

Implementasi reformasi birokrasi di sektor kepegawaian menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari dalam birokrasi itu sendiri. Pegawai yang telah lama bekerja dalam sistem yang ada sering kali merasa nyaman dengan status quo dan kurang menerima perubahan. Resistensi ini dapat berupa ketidakmauan untuk mematuhi prosedur baru, penolakan terhadap teknologi baru, atau bahkan sabotase terhadap upaya reformasi. Pemahaman mendalam tentang alasan di balik resistensi ini sangat penting untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam mengatasi hambatan ini (Makmur, 2013).

Keterbatasan sumber daya juga menjadi tantangan besar dalam implementasi reformasi birokrasi. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya terbatas pada aspek finansial, tetapi juga mencakup sumber daya manusia dan teknologi. Banyak birokrasi yang kekurangan anggaran untuk pelatihan pegawai, pengadaan teknologi baru, atau bahkan untuk menjalankan operasional sehari-hari. Kurangnya investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi informasi menyebabkan proses reformasi berjalan lambat dan kurang optimal. Oleh karena itu, diperlukan alokasi anggaran yang memadai dan perencanaan yang matang untuk mendukung implementasi reformasi (Kurniawan, 2017).

Kompleksitas regulasi juga menjadi hambatan signifikan dalam proses reformasi birokrasi. Banyaknya regulasi yang tumpang tindih dan sering kali tidak sinkron satu sama lain membuat implementasi reformasi menjadi rumit. Regulasi yang berlebihan juga dapat menghambat inovasi dan fleksibilitas dalam menjalankan tugas birokrasi. Untuk mengatasi masalah ini, perlu dilakukan harmonisasi dan simplifikasi regulasi yang ada. Selain itu, diperlukan mekanisme yang efektif untuk mengawasi dan menegakkan kepatuhan terhadap regulasi yang telah disederhanakan.

Salah satu penyebab utama dari resistensi terhadap reformasi adalah kurangnya komunikasi yang efektif mengenai tujuan dan manfaat dari perubahan yang diusulkan. Pegawai sering kali merasa terancam oleh perubahan karena tidak memahami bagaimana reformasi akan mempengaruhi pekerjaan dan karier mereka. Oleh karena itu, komunikasi yang transparan dan partisipatif sangat penting dalam setiap tahap proses reformasi. Melibatkan pegawai dalam perencanaan dan implementasi reformasi dapat meningkatkan rasa memiliki dan mengurangi resistensi.

Keterbatasan sumber daya juga terkait dengan kurangnya kapasitas dan kompetensi pegawai untuk menjalankan peran dan tanggung jawab baru yang diakibatkan oleh reformasi. Pendidikan dan pelatihan yang memadai sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan. Program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan harus menjadi bagian integral dari strategi reformasi untuk memastikan bahwa pegawai siap menghadapi tantangan baru dan meningkatkan kinerja mereka.

Solusi lain yang telah diterapkan untuk mengatasi resistensi dan keterbatasan sumber daya adalah penerapan pendekatan perubahan yang bertahap dan berkelanjutan. Alih-alih melakukan reformasi secara besar-besaran dan sekaligus, pendekatan bertahap memungkinkan birokrasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan secara lebih alami. Setiap tahap reformasi dapat dievaluasi dan disesuaikan berdasarkan umpan balik dan hasil yang diperoleh, sehingga mengurangi risiko kegagalan dan meningkatkan peluang keberhasilan.

Dalam menghadapi kompleksitas regulasi, beberapa negara telah mengadopsi pendekatan regulasi berbasis hasil (*outcome-based regulation*). Pendekatan ini berfokus pada hasil akhir yang diharapkan daripada proses yang harus diikuti, sehingga memberikan fleksibilitas lebih besar bagi birokrasi dalam mencapai tujuan reformasi. Dengan demikian, pegawai memiliki ruang untuk berinovasi dan mencari cara-cara yang paling efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan, tanpa terbelenggu oleh regulasi yang terlalu kaku.

Secara keseluruhan, tantangan dalam implementasi reformasi birokrasi di sektor kepegawaian dapat diatasi melalui kombinasi strategi yang mencakup komunikasi yang efektif, pengembangan kapasitas, pendekatan bertahap, dan regulasi yang fleksibel. Keberhasilan reformasi tidak hanya bergantung pada kebijakan yang baik, tetapi juga pada komitmen dan kerjasama dari seluruh pemangku kepentingan untuk mewujudkan birokrasi yang lebih efisien, responsif, dan akuntabel.

3. Persepsi Pegawai Terhadap Perubahan Struktural Dalam Sistem Kepegawaian Dan Bagaimana Hal Ini Mempengaruhi Motivasi Dan Kinerja

Pembahasan mengenai persepsi pegawai terhadap perubahan struktural dalam sistem kepegawaian menunjukkan bahwa sikap dan tanggapan pegawai sangat bervariasi. Beberapa pegawai menyambut baik perubahan ini sebagai langkah positif untuk meningkatkan profesionalisme dan efisiensi dalam birokrasi. Mereka melihat reformasi sebagai peluang untuk pengembangan karir yang lebih baik, terutama melalui mekanisme promosi yang lebih transparan dan berbasis kinerja (Hanjani & Muslim, 2024).

Di sisi lain, terdapat juga pegawai yang merasa cemas dan skeptis terhadap perubahan struktural ini. Kekhawatiran ini terutama terkait dengan ketidakpastian yang dihasilkan dari perubahan kebijakan dan prosedur. Pegawai yang telah lama bekerja dalam sistem yang lama mungkin merasa tidak nyaman dengan adaptasi yang diperlukan dalam sistem baru, serta takut akan kehilangan posisi atau tidak mampu memenuhi standar kinerja yang lebih tinggi (Taha, 2013).

Motivasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dan transparansi dalam sistem kepegawaian yang baru. Jika pegawai merasa bahwa perubahan struktural ini diterapkan dengan adil dan transparan, maka motivasi mereka cenderung meningkat (Mulyono, 2022). Mereka akan merasa dihargai dan diakui berdasarkan prestasi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan semangat kerja dan dedikasi mereka terhadap tugas-tugas mereka.

Sebaliknya, jika pegawai merasa bahwa reformasi ini hanya sekadar formalitas tanpa perubahan nyata dalam praktik sehari-hari, atau jika mereka melihat adanya ketidakadilan dan favoritisme, maka motivasi mereka dapat menurun. Ketidakpuasan dan frustrasi dapat timbul, yang berdampak negatif pada kinerja individu dan tim. Rasa ketidakadilan ini dapat mengurangi kepercayaan pegawai terhadap manajemen dan menghambat semangat kerja.

Perubahan struktural yang berhasil mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan profesional bagi pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, karena pegawai merasa lebih siap dan mampu menjalankan tugas-tugas mereka dengan efektif. Selain itu, program pelatihan yang berkelanjutan juga memberikan pegawai kesempatan untuk terus belajar dan berkembang, yang dapat menjadi sumber motivasi tambahan.

Namun, tidak semua program pelatihan dan pengembangan diterima dengan antusias. Pegawai yang merasa program tersebut tidak relevan atau kurang berkualitas mungkin merasa bahwa waktu mereka tidak digunakan secara efektif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa program-program ini dirancang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan mendukung tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, persepsi pegawai terhadap perubahan struktural dalam sistem kepegawaian sangat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka. Penting bagi manajemen untuk menjaga komunikasi yang terbuka dan transparan, serta melibatkan pegawai dalam proses reformasi agar mereka merasa menjadi bagian dari perubahan. Dengan demikian, pegawai akan lebih cenderung mendukung reformasi dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

SIMPULAN

Perubahan struktural dalam sistem kepegawaian merupakan elemen krusial dalam upaya transformasi birokrasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pemerintahan. Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap reformasi tersebut

beragam, tergantung pada bagaimana perubahan ini diterapkan dan dirasakan oleh mereka. Pegawai yang menyambut baik perubahan umumnya menunjukkan peningkatan motivasi dan kinerja, sementara yang merasakan ketidakpastian atau ketidakadilan cenderung mengalami penurunan semangat kerja.

Motivasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan dan transparansi dalam penerapan sistem kepegawaian yang baru. Implementasi yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan dan semangat kerja, sementara ketidakadilan dan favoritisme dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menghambat kinerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa setiap langkah reformasi didukung dengan komunikasi yang jelas dan melibatkan pegawai dalam proses perubahan.

Secara keseluruhan, keberhasilan transformasi birokrasi bergantung pada pendekatan yang terintegrasi dan melibatkan semua pemangku kepentingan. Reformasi yang dirancang dengan baik dan diterapkan secara konsisten akan menciptakan birokrasi yang lebih profesional, responsif, dan adaptif terhadap perubahan. Dengan demikian, pencapaian birokrasi yang modern dan efisien bukan hanya menjadi cita-cita, tetapi juga dapat diwujudkan dengan komitmen dan kolaborasi yang kuat.

SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah diuraikan, disarankan agar manajemen dan pemangku kepentingan dalam reformasi birokrasi memberikan perhatian khusus pada aspek komunikasi dan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan struktural. Transparansi dan keadilan dalam penerapan kebijakan harus dijaga untuk memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan adil dalam penilaian dan pengembangan karir mereka.

Selain itu, program pelatihan dan pengembangan profesional harus dirancang secara relevan dan berkualitas, sesuai dengan kebutuhan dan potensi pegawai. Hal ini penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai sehingga mereka dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan yang terjadi. Evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan juga perlu dilakukan untuk memastikan efektivitas program tersebut.

Terakhir, penting bagi pemerintah untuk terus memonitor dan mengevaluasi dampak dari reformasi yang telah dilakukan. Hal ini memungkinkan identifikasi masalah sejak dini dan penyesuaian kebijakan yang diperlukan untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan transformasi birokrasi. Dengan komitmen yang kuat dan pendekatan yang holistik, diharapkan reformasi birokrasi dapat mencapai tujuan yang diharapkan, yakni birokrasi yang efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, M. A., Junaidi, J., & Indra, F. (2024). Kebijakan DPRK Gayo Lues Tentang Reformasi Birokrasi di Lingkup Pemerintah Gayo Lues: Studi Kasus DPRK Kabupaten Gayo Lues. *Jurnal Polyscopia*, 1(2), 27–35.
- Firdaus, F., Nur, M., Haeril, H., & Hidayatullah, A. (2024). Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(6), 844–853.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemeritahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Hanjani, A., & Muslim, M. A. (2024). Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Penyetaraan Jabatan Fungsional di Kementerian Pertanian Republik Indonesia. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 01–11.
- Kurniawan, B. (2017). Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kota Tangerang. *Jurnal Mozaik*, 9(1), 1–9.
- Lumbanraja, A. D. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government Pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 220–231.

- Makmur, M. T. (2013). Pengembangan Sistem Mutu Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil Untuk Mendukung Implementasi Reformasi Birokrasi. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1).
- Mulyono, H. (2022). Implementasi Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pelayanan Di KPPBC Tipe Madya Bea Cukai Kediri. *Jurnal Otonomi*, 22(2), 445–450.
- Radiansyah, R. R. (2020). Reformasi birokrasi sebagai upaya mewujudkan good governance melalui kerangka otonomi daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 2(1), 80–93.
- Rahadian, A. H. (2019). Revitalisasi Birokrasi Melalui Transformasi Birokrasi Menuju E-Governance Pada Era Revolusi Industri 4.0. In *Prosiding Seminar STIAMI*, 6(1), 85–94.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif (untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)* (M. S. Sofia Yustiyanti Suryandari, S, K (ed.)). Alfabeta.
- Taha, R. H. Z. D. (2013). Implementasi Reformasi Birokrasi di Kepegawaian Daerah dalam Penyelenggaraan Good Governance (Studi di BKDD Minahasa Tenggara). *HOLISTIK, Journal of Social and Culture*, 6(11).