

## Transformasi Digital dalam Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan

Tati Herlia<sup>1\*</sup>, Faonaso Harefa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Peneliti Madya Balitbang Kemhan.

<sup>2</sup> Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Universitas Pertahanan, Bogor, Indonesia.

\* Korespondensi: tati.herlia@kemhan.go.id

(Diterima oleh Dewan Redaksi: 10-11-2024)

(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi: 30-12-2024)

### ABSTRAK

Artikel ini membahas mengenai pentingnya Transformasi digital bagi terwujudnya Birokrasi di Kementerian Pertahanan. Urgensi penelitian ini melihat bahwa birokrasi di Kementerian Pertahanan sampai saat ini masih bersifat konvensional sehingga terkadang menghadapi masalah seperti prosedur administratif yang lambat dan berbelit. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi digitalisasi dalam birokrasi pertahanan dan memberikan rekomendasi bagi pemangku kebijakan. Penelitian ini pendekatan kualitatif dan analisis data menggunakan NVivo 12. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi sistem digital signifikan dalam mempercepat proses administrasi, meningkatkan koordinasi antar-unit dan menghasilkan birokrasi yang bersih, akuntabel dan produktif. Hasil penelitian juga menemukan bahwa kesiapan SDM dan infrastruktur teknologi masih menjadi hambatan utama. Implikasi temuan menyarankan kebijakan yang lebih adaptif, pelatihan SDM yang berkelanjutan, serta investasi dalam sistem transformasi digital.

**Kata kunci:** Transformasi Digital, dan Birokrasi

---

Herlia, Tati dan Harefa, Faonaso. 2024. Transformasi Digital dalam Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan

---

## A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi dinamika pertahanan global yang semakin kompleks, reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan menjadi prioritas strategis. Birokrasi yang efektif, transparan, dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi sangat penting untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan akurat karena Kementerian Pertahanan bertanggung jawab untuk menjaga kedaulatan negara. Namun, birokrasi konvensional sering menghadapi masalah seperti prosedur administratif yang panjang, tumpang tindih aturan, dan keterbatasan untuk mengintegrasikan sistem informasi (Ayugo & Septiana, 2021). Hal ini dapat mengganggu kebijakan pertahanan dan kesiapan operasionalnya untuk menghadapi ancaman asimetris dan non-tradisional. Oleh karena itu, untuk mempercepat reformasi birokrasi, memastikan tata kelola yang lebih responsif, meningkatkan efisiensi pelayanan publik, dan mengelola sumber daya pertahanan secara berkelanjutan, transformasi digital adalah solusi utama (Suprayitno & Abbas, 2024).

Melalui penggunaan transformasi digital, Kementerian Pertahanan dapat meningkatkan efisiensi birokrasinya melalui otomatisasi prosedur administrasi dan penggabungan sistem informasi. Teknologi seperti e-government dan Artificial Intelligence (AI) dapat menyederhanakan proses yang sebelumnya membutuhkan banyak waktu dan sumber daya. Digitalisasi mempercepat proses birokrasi dan mengoptimalkan pelayanan publik (Gans-Morse et al., 2018).

Transformasi digital tentunya dapat meningkatkan akuntabilitas, dan salah satu komponen penting. Sistem monitoring dan evaluasi digital memungkinkan penggunaan data yang akurat untuk mengukur kinerja pegawai

dan efektivitas kebijakan. Selain itu, digitalisasi memungkinkan mekanisme pelaporan yang lebih cepat dan sistematis, yang mencegah keterlambatan atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan tugas dan anggaran (Gedeona & Trilestari, 2021). Selain itu, penggunaan data analitik dalam manajemen sumber daya pertahanan memungkinkan penerapan kebijakan yang lebih berbasis bukti atau kebijakan yang berbasis bukti sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan secara lebih ilmiah dan rasional. Oleh karena itu, transformasi digital tidak hanya merupakan modernisasi teknologi, tetapi juga merupakan bagian penting dari pembentukan birokrasi pertahanan yang lebih profesional, efisien, dan dapat diandalkan (Yudha Bramantyo & Yuliasuti, 2022).

Penelitian terdahulu Kementerian Pertahanan Ukraina (2023) tentang Keamanan Informasi dan Transformasi Digital, menekankan pentingnya transformasi digital dalam meningkatkan keamanan informasi dan diperlukan kebijakan pemerintah tentang keamanan nasional, reformasi pertahanan, dan konstruksi militer, terutama di masa damai dan periode tertentu (Prabowo, 2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperkaya literatur tentang transformasi digital dalam birokrasi, memberikan ide dan saran strategis bagi stakeholder di Kementerian Pertahanan, memberikan manfaat bagi pengembangan birokrasi lintas kementerian, dan mengisi celah penelitian dengan menggunakan metode kualitatif pada topik yang jarang diteliti sebelumnya yang mendukung reformasi birokrasi (Lapuente & Van de Walle, 2020).

## B. KAJIAN PUSTAKA

1. Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan

efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pemerintahan. Menurut Weber, birokrasi ideal harus memiliki hirarki yang jelas, pembagian tugas yang spesifik, serta aturan dan prosedur yang rasional.

2. Konsep *New Public Management* oleh Hood menekankan pendekatan berbasis manajerial dengan mengadopsi efisiensi sektor swasta dalam tata kelola pemerintahan.

3. *Good Governance* menitikberatkan pada transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

4. Transformasi digital dalam birokrasi mengacu pada penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik.

Konsep *e-Government*, oleh Heeks menekankan penerapan teknologi dalam tata kelola pemerintahan guna meningkatkan aksesibilitas dan responsivitas pelayanan publik.

5. Penelitian dari Janssen & Estevez menunjukkan bahwa implementasi *e-Government* dalam sektor pertahanan memungkinkan integrasi data lintas unit, mempercepat koordinasi, serta mengoptimalkan manajemen sumber daya pertahanan.

6. Transformasi digital menurut Fountain, resistensi terhadap perubahan, kurangnya kesiapan SDM, serta keterbatasan infrastruktur digital sering menjadi hambatan utama dalam penerapan *e-Government*.

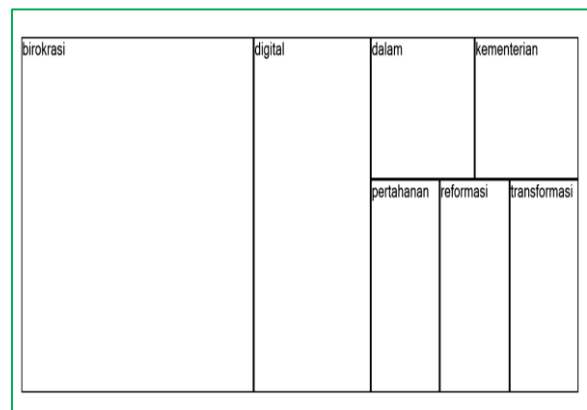
### C. METODOLOGI PENULISAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif, dengan analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo 12 (Kraiwanit & Pongsakorn Siripipatthanakul, 2023). Metode kualitatif dan analisis data NVivo 12 digunakan dalam penelitian ini untuk menyelidiki implementasi transformasi

digital dalam reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan. NVivo 12 memungkinkan untuk menganalisis secara menyeluruh dokumen kebijakan, wawancara dengan pemangku kepentingan, dokumen resmi, dan literatur terkait untuk menemukan pola, tema, dan hubungan antara digitalisasi dan peningkatan efisiensi birokrasi. NVivo 12, yang memiliki fitur seperti analisis tema dan perbandingan kode, membantu mengungkap seberapa besar adopsi teknologi seperti *e-Government* yang telah meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas pelayanan birokrasi di sektor pertahanan. Metode ini menjamin penelitian berbasis bukti yang lebih sistematis dan menawarkan saran strategis bagi pemangku kebijakan tentang bagaimana mengoptimalkan digitalisasi dalam reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan (Gupta et al., 2020).

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambar 1 adalah gambar Tree Map hasil olah data NVivo dan merupakan teknik visualisasi data yang digunakan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar tema dalam penelitian kualitatif.



**Gambar 1. Tree Map NVivo**

Dalam konteks transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan, Tree Map berfungsi untuk memetakan berbagai aspek yang berkontribusi terhadap

digitalisasi birokrasi, seperti penerapan *e-Government*, otomatisasi administrasi, keamanan siber, serta efisiensi layanan publik. Tree Map menyajikan data dalam bentuk kotak-kotak berukuran berbeda, di mana ukuran setiap kotak mencerminkan seberapa sering suatu tema muncul dalam dataset. Dengan demikian, Tree Map membantu peneliti dalam memahami prioritas utama dalam transformasi digital serta mengidentifikasi tantangan yang perlu diatasi (Asatryan et al., 2017).

Misalnya, dalam sebuah penelitian mengenai digitalisasi birokrasi di Kementerian Pertahanan, peneliti mengumpulkan data dari wawancara dengan pejabat terkait, dokumen kebijakan, dan artikel akademik. Setelah dianalisis menggunakan NVivo, Tree Map dapat menunjukkan bahwa tema "integrasi sistem informasi" memiliki kotak terbesar, menandakan bahwa ini adalah isu yang paling banyak dibahas. Tema lain seperti "keamanan siber" atau "pelatihan SDM" mungkin muncul dengan ukuran lebih kecil, menunjukkan bahwa meskipun penting, aspek ini belum menjadi fokus utama dalam kebijakan transformasi digital. Dengan menggunakan Tree Map, peneliti dapat memberikan rekomendasi berbasis data, misalnya bahwa Kementerian Pertahanan perlu lebih memperhatikan aspek pelatihan SDM untuk mendukung digitalisasi birokrasi (Mustafa et al., 2022). Sebagai contoh yang lebih mudah dimengerti, bayangkan seorang manajer proyek yang ingin mengetahui faktor utama yang memengaruhi keberhasilan suatu proyek IT. Jika ia menggunakan Tree Map, ia akan melihat tema seperti "manajemen risiko", "anggaran", dan "ketersediaan tenaga ahli" dengan ukuran yang berbeda-beda. Jika "manajemen risiko"

memiliki kotak terbesar, ini berarti masalah tersebut paling sering muncul dalam laporan dan perlu segera ditangani. Dalam konteks reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, Tree Map dapat membantu para pengambil kebijakan memahami aspek mana yang membutuhkan perhatian lebih, misalnya apakah infrastruktur teknologi menjadi hambatan utama atau apakah peraturan yang ada masih menghambat proses digitalisasi (Hansen et al., 2018).

Dengan demikian, penggunaan Tree Map dalam NVivo 12 memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan berkembang. Dengan memanfaatkan teknik ini, penelitian dapat lebih terarah dalam mengidentifikasi faktor-faktor kritis, mengevaluasi efektivitas kebijakan yang sudah diterapkan, serta memberikan rekomendasi konkret untuk mempercepat reformasi birokrasi berbasis digital di sektor pertahanan (Pors & Pallesen, 2021).



**Gambar 2. Word Cloud Nvivo**

Gambar 2 di atas adalah visualisasi analisis Word Cloud dalam Konteks Transformasi Digital dan Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan. Gambar yang ditampilkan merupakan sebuah *Word Cloud*, sebuah teknik visualisasi teks yang

menunjukkan frekuensi kemunculan kata-kata dalam suatu dokumen atau dataset. Semakin besar ukuran suatu kata dalam *Word Cloud*, semakin sering kata tersebut muncul dalam data yang dianalisis. Dalam konteks ini, kata "birokrasi" tampak paling besar, menunjukkan bahwa tema utama penelitian ini berfokus pada birokrasi, khususnya dalam Kementerian Pertahanan. Kata "digital" dan "reformasi" juga cukup menonjol, yang menunjukkan relevansi antara reformasi birokrasi dengan penerapan transformasi digital (Melin et al., 2024). *Word Cloud* ini dapat digunakan dalam penelitian kualitatif dengan bantuan perangkat lunak seperti NVivo 12 untuk memahami tren kata kunci dalam dokumen kebijakan, wawancara, atau laporan terkait transformasi digital di birokrasi pemerintahan. Misalnya, jika dalam kebijakan Kementerian Pertahanan banyak ditemukan kata "transformasi" dan "digital", ini menunjukkan adanya inisiatif kuat dalam menerapkan sistem digitalisasi di lingkungan birokrasi. Sebaliknya, jika kata-kata seperti "keamanan", "tantangan", atau "efisiensi" lebih kecil, ini bisa menjadi indikasi bahwa aspek-aspek tersebut masih kurang mendapatkan perhatian dalam kebijakan digitalisasi (Bauwens & Meyfroot, 2021).

Dalam konteks reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan, *Word Cloud* ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar tren, tetapi merupakan bagian integral dari upaya peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam birokrasi. Penggunaan teknologi seperti *e-Government*, otomatisasi proses administrasi, serta integrasi sistem informasi menjadi faktor kunci dalam modernisasi birokrasi pertahanan. Dengan adanya visualisasi ini, para pengambil kebijakan dapat

memahami sejauh mana topik-topik utama dalam transformasi digital telah menjadi perhatian utama atau masih membutuhkan penguatan lebih lanjut.

Sebagai contoh yang lebih mudah dipahami, jika sebuah lembaga ingin mengetahui persepsi pegawai terhadap transformasi digital, mereka bisa menggunakan *Word Cloud* untuk menganalisis tanggapan karyawan dari survei atau wawancara. Jika kata-kata seperti "kemudahan", "efisiensi", dan "percepatan layanan" lebih dominan, ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan manfaat positif dari transformasi digital. Namun, jika kata-kata seperti "kesulitan", "adaptasi", atau "kurangnya pelatihan" lebih menonjol, ini bisa menjadi sinyal bagi manajemen untuk memperbaiki aspek-aspek tertentu dalam implementasi digitalisasi (Petra, 2018). Dengan demikian, *Word Cloud* dapat menjadi alat analisis awal yang berguna dalam penelitian tentang reformasi birokrasi berbasis digital di Kementerian Pertahanan. Dengan mengkombinasikan teknik ini dengan metode analisis lain, seperti *thematic analysis* atau *coding comparison* dalam NVivo 12, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika transformasi digital dan dampaknya terhadap efektivitas birokrasi pertahanan (Chris Muellerleile & Susan L. Robertson, 2018).

Dari hasil visualisasi analisis data NVivo bahwa penelitian ini sejalan dengan Penelitian Kementerian Pertahanan Ukraina tentang Keamanan Informasi dan Transformasi Digital (2023), yang menekankan pentingnya digitalisasi untuk meningkatkan keamanan informasi serta mendukung kebijakan pertahanan dan reformasi birokrasi. Penelitian tersebut menekankan bahwa transformasi digital meningkatkan efisiensi administrasi dan memperkuat keamanan nasional,

terutama selama masa keamanan dan situasi yang menuntut kewaspadaan tinggi. Tujuan digitalisasi birokrasi di Kementerian Pertahanan di Indonesia adalah untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas birokrasi yang bersih dan melayani menuju good, clean governance (Zhang & Wen, 2023). Transformasi digital dalam reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kementerian Pertahanan Ukraina (2023) dan didukung oleh berbagai teori studi pustaka. Sebagaimana dijelaskan oleh Weber, reformasi birokrasi harus memiliki struktur dan prosedur yang jelas. Pendekatan New Public Management Hood menekankan pentingnya meningkatkan efisiensi sektor swasta dalam birokrasi, yang dapat dicapai melalui penggunaan teknologi digital. Selain itu, prinsip Good Governance, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas, dapat diterapkan dengan sistem digital dalam tata kelola pemerintahan, termasuk di sektor pertahanan (Gazalin & Asiri, 2022).

Konsep e-Government Heeks, transformasi digital birokrasi bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas dan responsivitas layanan publik, termasuk manajemen pertahanan. Menyatakan bahwa digitalisasi dalam bidang pertahanan dapat mempercepat koordinasi lintas divisi dan mengoptimalkan manajemen sumber daya. Oleh karena itu, untuk mengimplementasikan transformasi digital di Kementerian Pertahanan, diperlukan strategi komprehensif yang mencakup meningkatkan regulasi, meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (Saputra et al., 2021).

#### **E. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan NVivo terkait

*Transformasi Digital dalam Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan*, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi birokrasi memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Hasil *coding* menunjukkan bahwa sebagian besar dokumen kebijakan dan wawancara menyoroti peran teknologi dalam mempercepat proses administrasi, meningkatkan koordinasi antar-unit, serta mengurangi potensi birokrasi yang berbelit. Selain itu, *Tree Map* dalam NVivo menunjukkan bahwa isu utama yang sering muncul adalah integrasi sistem informasi dan tantangan dalam adaptasi teknologi oleh pegawai.

Namun, meskipun transformasi digital memberikan manfaat besar, terdapat tantangan yang perlu diperhatikan, seperti kesiapan sumber daya manusia, keamanan siber, serta infrastruktur digital yang belum merata. Analisis dengan *Word Cloud* juga menunjukkan bahwa aspek "pelatihan" dan "adaptasi" masih menjadi perhatian, menandakan bahwa pegawai Kementerian Pertahanan membutuhkan pendampingan lebih lanjut dalam penggunaan teknologi baru. Oleh karena itu, implementasi digitalisasi perlu diiringi dengan strategi pelatihan yang komprehensif agar seluruh elemen birokrasi dapat beradaptasi dengan baik. Sebagai rekomendasi, Kementerian Pertahanan perlu memperkuat kebijakan dan regulasi terkait transformasi digital agar implementasi berjalan optimal. Selain itu, diperlukan investasi lebih lanjut dalam pengembangan infrastruktur teknologi yang aman dan terintegrasi. Program peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan rutin serta kolaborasi juga dapat mempercepat adopsi teknologi dalam birokrasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Asatryan, Z., Heinemann, F., & Pitlik, H. (2017). Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. The need to balance austerity with growth policies has put government efficiency high on the economic policy agenda in Europe. Administrative reforms that boost the intern. *European Journal of Political Economy*, 48(15), 128-143. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.08.004>
- Ayugo, A., & Septiana, A. M. (2021). *Implementation Of Regulation Of The Minister Of Administrative Reform And Bureaucratic Reform Of The Republic Of Indonesia Number 90 Of 2021 For The Development Of The Police Public Service Integrity Zone Towards A Corruption-Free Area And A Clean Serving*. 90, 161-183.
- Bauwens, R., & Meyfrootd, K. (2021). Debate: Towards a more comprehensive understanding of ritualized bureaucracy in digitalized public organizations. *Public Money and Management*, 41(4), 281-282. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1884349>
- Chris Muellerleile, & Susan L. Robertson. (2018). Digital Weberianism: Bureaucracy, Information, and the Techno-rationality of Neoliberal Capitalism. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 25(1), 187. <https://doi.org/10.2979/indjglolegstu.25.1.0187>
- Gans-Morse, J., Borges, M., Makarin, A., Mannah-Blankson, T., Nickow, A., & Zhang, D. (2018). Reducing bureaucratic corruption: Interdisciplinary perspectives on what works. *World Development*, 105, 171-188. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.015>
- Gazalin, J., & Asiri, L. (2022). Implementasi Good dan Clean Governance dengan Pendekatan Nilai-Nilai Po- Lima pada Pemerintahan Kota Baubau Junaid. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(1), 3059-3070.
- Gedeona, H. T., & Trilestari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 564(Icas 2020), 146-155. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.028>
- Gupta, S., Sharma, J., Najm, M., & Sharma, S. (2020). Media Exaggeration and Information Credibility: Qualitative Analysis of Fear Generation for Covid-19 Using Nvivo. *Journal of Content, Community and Communication*, 12, 14-20. <https://doi.org/10.31620/JCCC.12.20/03>
- Hansen, H. T., Lundberg, K., & Syltevik, L. J. (2018). Digitalization, Street-Level Bureaucracy and Welfare Users' Experiences. *Social Policy and Administration*, 52(1), 67-90. <https://doi.org/10.1111/spol.12283>
- Kristian, I., Herlia, T., & Agus Kartomo. (2024). Policy on Assessing the Resilience of Territorial Command Personnel Capacity in Multi-Threat Disaster Mitigation in Cianjur Regency. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 22(3), 276-286. <https://doi.org/10.54783/dialektika.v22i3.362>
- Kraiwanit, T., & Pongsakorn Siripipatthanakul, S. L. (2023). NVivo for Social Sciences and Management Studies: A Systematic Review. *Advance Knowledge for Executives*, 2(3), 1-11.
- Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461-475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Melin, U., Madsen, C. Ø., & Larsson, K. K. (2024). Five Bureaucratic Roles in the Age of Digital Transformation - Insights

- from Scandinavian Public Organizations. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 14841 LNCS, 99–115. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_7)
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I., & Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy? *Eurasian Business Review*, 12(4), 671–694. <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00196-8>
- Petrakaki, D. (2018). Re-locating accountability through technology: From bureaucratic to electronic ways of governing public sector work. *International Journal of Public Sector Management*, 31(1), 31–45. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2017-0043>
- Pors, A. S., & Pallesen, E. (2021). The reorganization of the bureaucratic encounter in a digitized public administration. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 21(3), 17–47. [www.ephemerajournal.org](http://www.ephemerajournal.org)
- Prabowo, H. Y. (2013). Re-understanding corruption in the Indonesian public. *Journal of Financial Crime*, 23(2), 2016.
- Saputra, D. H., Muhlis, L. P., Ilmy, M., Suparno, A., Nasuhi, M., & Mufidah, M. (2021). Implementation of Good Governance and Clean Governance Towards an Effective and Dignity Bureaucracy. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 327. <https://doi.org/10.26858/pdr.v4i2.21491>
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis from the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), 34–51.
- Yudha Bramantyo, R., & Yuliasuti, N. (2022). Bureaucracy Reform for Improving Good Governance Through One Stop Service. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(6), 655–664. <http://journalppw.com>
- Zhang, W., & Wen, L. (2023). Research on the analysis of the coupling coordination degree of Shaanxi's atmospheric ecological governance and urban clean governance based on environmental sustainability. *Ecological Indicators*, 155(October), 111068. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2023.111068>.