

## **EVALUASI PERJALANAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA PERIODE 2020–2025**

Zaenal Abidin AS<sup>1</sup>

*Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP Unjani, Cimahi, Jawa Barat-  
Indonesia*

Alamat email Koresponden: [zaenal.abidin.as@lecture.unjani.ac.id](mailto:zaenal.abidin.as@lecture.unjani.ac.id)

### **ABSTRACT**

*Bureaucratic reform constitutes a national strategic agenda aimed at establishing governance that is effective, efficient, transparent, and oriented toward high-quality public service. This article evaluates the trajectory of bureaucratic reform in Indonesia during the 2020–2025 period by focusing on policy directions, major achievements, implementation challenges, and their implications for public service quality and the performance of civil servants. This study adopts a qualitative approach through a literature review and policy analysis of regulatory frameworks, official evaluation reports issued by Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, national development planning documents published by Kementerian PPN/Bappenas, and relevant academic publications. The analysis is guided by an integrated theoretical framework drawing on New Public Management, New Public Service, Good Governance, and Digital Government perspectives to assess performance orientation, service orientation, governance quality, and the extent of digital transformation.*

*The findings indicate that the 2020–2025 period was characterized by an acceleration of bureaucratic reform, particularly in organizational streamlining, the strengthening of performance accountability systems, and the expansion of digital-based public services. These reforms have contributed to greater administrative efficiency and improved accessibility of public services. Nevertheless, significant challenges remain, notably limited interoperability among digital government systems, uneven human resource capacity across regions, and inconsistent policy implementation at the levels of ministries, agencies, and local governments. This study concludes that the sustainability of future bureaucratic reform requires stronger system integration, continuous capacity building of civil servants, and more consistent cross-sectoral and multilevel policy coordination.*

**Keywords** : *bureaucratic reform, policy evaluation, public services, digital government, accountability.*

## **PENDAHULUAN**

Reformasi birokrasi di Indonesia adalah upaya jangka panjang untuk membangun birokrasi yang inovatif, profesional, dan berbasis integritas dengan fokus yang berorientasi pada kesejahteraan publik dan hasil. Fungsi dari reformasi ini adalah sesuai norma karena seharusnya menjadi alat utama untuk meningkatkan kualitas tata kelola, efektivitas kebijakan publik, dan kepercayaan publik terhadap lembaga negara. Di tingkat nasional, reformasi dipandang tidak hanya sebagai reformasi administratif tetapi juga sebagai prasyarat struktural untuk pencapaian kebijakan pembangunan ekonomi dan sosial.

Periode 2020-2025 adalah tahap yang sangat strategis dalam perjalanan reorganisasi birokrasi nasional. Ini dilakukan di era transisi lingkungan global yang penuh gejolak, disrupsi digital, dan tekanan yang belum pernah terjadi sebelumnya akibat pandemi COVID-19 di mana birokrasi perlu berkembang ke bentuk kerja baru, layanan publik jarak jauh, dan pemanfaatan teknologi informasi yang lebih cepat. Ini adalah kondisi yang menunjukkan birokrasi tidak lagi bekerja sesuai pola klasik tetapi harus beradaptasi dengan organisasi publik yang gesit, kolaboratif, dan berbasis data. Di tingkat lembaga, rencana nasional reformasi dalam sistem birokrasi selama waktu ini diorganisir oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai prioritas.

Arah reformasi birokrasi telah ditentukan melalui peraturan dan pedoman nasional seperti peta jalan reformasi birokrasi 2020-2024 dengan tiga target utama yaitu birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang mampu, dan pelayanan publik yang prima (Kementerian PANRB, 2020). Secara paralel, peningkatan sistem akuntabilitas kinerja Lembaga Pemerintah dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik juga muncul

sebagai alat penting untuk mendorong pelaksanaan peningkatan kinerja dan keterkaitan layanan lintas lembaga (Pemerintah Republik Indonesia, 2014; Pemerintah Republik Indonesia, 2018). Bentuk kebijakan reformasi birokrasi sejalan dengan visi pemerintahan Joko Widodo yang selalu menekankan penyederhanaan struktur birokrasi, percepatan layanan publik, dan adopsi teknologi yang lebih terkomputerisasi. Penekanan ini pada penyederhanaan posisi struktural dan penguatan posisi fungsional, seperti yang ditunjukkan dalam semua kebijakan nasional, bertujuan untuk menciptakan organisasi pemerintah yang lebih ramping, lebih cepat dalam proses pengambilan keputusan dan lebih fokus pada hasil kinerja.

Selain itu, dalam kerangka pembangunan jangka menengah nasional, perencanaan pembangunan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas menetapkan poin utama untuk reformasi: Ini harus menjadi hal pertama di negara ini untuk meningkatkan daya saing nasional, dan meningkatkan standar hidup masyarakat. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024 dengan jelas menetapkan bahwa keberhasilan di sektor-sektor fokus, terkait dengan pengembangan sumber daya manusia, pembangunan ekonomi dan peningkatan layanan dasar sangat bergantung pada birokrasi yang efisien, bertanggung jawab dan responsif (Bappenas, 2020).

Berdasarkan hal di atas, reformasi birokrasi pada periode 2020–2025 menunjukkan tren orientasi kebijakan dari sekadar reorganisasi kelembagaan menjadi penguatan kinerja dan kualitas layanan. Dan ada indikasi perubahan ini dalam prioritas pemerintah, seperti dalam penyelarasan perencanaan dan penganggaran berbasis kinerja, promosi pengukuran kinerja yang berorientasi pada hasil, perkembangan digital dalam layanan publik (Kementerian PANRB, 2021; Kementerian PANRB, 2022). Pandemi COVID-19 juga telah mempercepat digitalisasi birokrasi, dalam bentuk sistem kerja yang fleksibel dan penggunaan platform digital

untuk kegiatan administratif, integrasi lintas lembaga secara online. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh berbagai laporan evaluasi pemerintah, keberhasilan reformasi birokrasi belum seimbang dan seragam. Masih ada perbedaan dalam tingkat kapasitas dan sumber daya di antara kementerian, lembaga, dan otoritas lokal dalam adopsi teknologi informasi, inklusi sistem dan manajemen kinerja berbasis data, antara lain (Kementerian PANRB, 2023). Selain itu, ada masalah struktural terkait dengan koordinasi lintas sektor, resistensi terhadap budaya kerja, dan interoperabilitas sistem digital pemerintah yang masih menjadi tantangan dasar dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Berdasarkan konteks ini, artikel ini mengejar isu mendasar: bagaimana proses reformasi birokrasi di Indonesia berlangsung pada periode 2020–2025, sejauh mana pencapaian strategis telah dicapai, dan apa saja hambatan paling signifikan dalam pelaksanaannya? Kedua, studi ini, secara khusus, berupaya menilai efektivitas reformasi birokrasi dalam hal kinerja, kualitas layanan publik, tata kelola dan transformasi digital, menggunakan sumber sekunder yang terdiri dari aturan peraturan nasional pemerintah Indonesia, rencana pengembangan kebijakan pembangunan nasional dan laporan resmi tentang evaluasi reformasi birokrasi pemerintah oleh Kementerian PANRB dan Bappenas sebagai sumber penelitian utama.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini bersifat kualitatif berdasarkan tinjauan pustaka dan analisis kebijakan untuk menyelidiki perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia antara tahun 2020–2025. Tinjauan pustaka mencakup sumber sekunder: publikasi undang-undang, pelaksanaan dan evaluasi reformasi birokrasi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, rencana pembangunan dari departemen pembangunan nasional yang disiapkan oleh Kementerian Perencanaan

Pembangunan Nasional/Bappenas untuk pemerintah, dan artikel ilmiah yang relevan dengan topik reformasi birokrasi, tata kelola, dan layanan publik. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan mencari dokumen resmi pemerintah yang diterbitkan dan materi ilmiah dari 2020-2025.

Data deskriptif-kualitatif dikumpulkan dengan menggabungkan dan menganalisis isi dokumen dengan menyaringnya ke dalam empat dimensi berbeda dari reformasi birokrasi, dengan penekanan pada:

1. Merekonstruksi prosedur bisnis dan proses reformasi bisnis,
2. Meningkatkan akuntabilitas kinerja,
3. Meningkatkan kualitas layanan publik, dan
4. Transformasi digital pemerintah.

Temuan dari pengelompokan ini kemudian digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan, tren kebijakan dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi selama periode penelitian.

### **Kerangka Teori**

Untuk menilai efektivitas reformasi birokrasi pada tahun 2020–2025, diperlukan studi berbasis teori untuk membangun konteks dalam menyediakan kerangka kerja untuk mempertimbangkan temuan-temuan ini (dan untuk menciptakan kerangka evaluasi kemajuan reformasi birokrasi) dalam periode ini. Fokus pada kepentingan publik, reformasi birokrasi berarti merancang ulang organisasi struktural, operasional, dan budaya dari sebuah perusahaan sektor publik agar menjadi adaptif, lebih akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Sebagai komponen penting dari penelitian ini New Public Management, New Public Service, dan Good Governance adalah tiga tradisi teoretis utama yang relevan untuk penelitian ini.

### 1. Teori *New Public Management* (NPM)

Konsep teori Manajemen Publik Baru (NPM) menegaskan bahwa prinsip-prinsip berikut harus diterapkan di sektor publik dibandingkan dengan sektor swasta. Ini adalah proses dengan fokus mendasar untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kinerja organisasi pemerintah melalui analitik kinerja yang berorientasi pada hasil, persaingan, dan proses restrukturisasi.

Teori *New Public Management* (NPM) terkait dengan pemikiran Christopher Hood, yang percaya bahwa reformasi sektor publik harus fokus pada pengendalian kinerja, manajemen profesional, dan indikator kinerja yang dapat diukur. Berdasarkan kebijakan reformasi birokrasi pemerintah Indonesia selama periode 2020–2025, strategi NPM telah terwujud dalam kebijakan terkait akuntabilitas kinerja, konvergensi perencanaan berbasis kinerja pada penganggaran dan pembangunan, serta mendorong efisiensi dalam kegiatan bisnis pemerintah. Fitur utama dari dampak pendekatan ini adalah fokusnya pada pencapaian kinerja dan hasil. Namun NPM juga memiliki keterbatasan, terutama jika fokus pada efisiensi dan tujuan kinerja tidak seimbang secara efektif dengan penciptaan nilai-nilai pelayanan publik yang lebih kuat dan peningkatan partisipasi masyarakat.

### 2. Teori *New Public Service* (NPS)

Teori *New Public Service* (NPS) Berlawanan dengan Teori *New Public Management* (NPM), dimana pendekatan Pelayanan Publik Baru (NPS) memandang warganya sebagai fokus utama pemerintahan. Pemerintah mengambil lebih dari posisi sebagai manajer layanan; ia adalah penyedia dan pelayan dalam kepentingan publik. Ini dirancang oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt, penulis ide asli bahwa esensi dari fungsi administrasi publik adalah

untuk melayani warga, membangun kepercayaan publik, dan memperkuat nilai-nilai demokratis dalam pemerintahan.

Dalam reformasi birokrasi Indonesia selama 2020–2025, konsep NPS juga ditunjukkan dalam: meningkatkan kualitas pelayanan publik dan melayani serta menanggapi keluhan publik, serta mendorong inovasi layanan berdasarkan preferensi pengguna. Dalam transformasi birokrasi, yang kita nilai sekarang bukan hanya internal dan bukan hanya efisiensi organisasi, tetapi juga kepuasan karyawan dan akses publik terhadap layanan pemerintah yang dapat dijangkau oleh publik.

### **3. Teori *Good Governance***

Pendekatan *Good Governance* menekankan pada sisi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, pelaksanaan yang efektif, responsivitas, supremasi hukum, dan keadilan dalam proses pemerintahan. Reformasi birokrasi dalam konteks ini menjadi alat untuk meningkatkan kualitas tata kelola, bukan hanya administrasinya.

Prinsip-prinsip *Good Governance* juga memerlukan transparansi informasi publik, sistem pengawasan yang tepat, kerjasama yang tepat antara aktor pemerintah dan pemangku kepentingan non-pemerintah. Lensa di atas akan berguna untuk menilai reformasi birokrasi dari 2020–2025 ketika Anda dapat mengevaluasi dampak penyederhanaan birokrasi, digitalisasi pemerintah, dan kebijakan penguatan akuntabilitas dalam meningkatkan transparansi, kepercayaan publik, dan kolaborasi antar sektor.

### **4. Teori *Digital Government* dan Transformasi Birokrasi**

Perkembangan teknologi informasi telah memunculkan sikap baru, yaitu Pemerintahan Digital. Pemerintahan digital juga

didasarkan pada argumen bahwa transformasi digital dapat berfungsi sebagai alat utama dan efektif untuk meningkatkan kualitas keseluruhan pemerintahan.

Transformasi digital melampaui sekadar digitalisasi layanan. Ini menyiratkan perubahan komprehensif dalam proses kerja, struktur organisasi, dan pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Ide-ide semacam itu mendasari berbagai strategi untuk mempromosikan, mengendalikan, dan mengubah sistem pemerintahan. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi pada 2020–2025 dapat dipahami sebagai proses reposisi organisasi publik menuju birokrasi digital yang lebih terhubung dan responsif. Interoperabilitas sistem, pemanfaatan data lintas lembaga, dan keamanan informasi adalah bagian dari kunci pelaksanaan transformasi ini.

Berdasarkan keempat pendekatan tersebut, evaluasi reformasi birokrasi dalam penelitian ini menggunakan sintesis kerangka teoretis sebagai berikut:

- 1) New Public Management digunakan untuk mengevaluasi efisiensi, kinerja, dan mekanisme penguatan akuntabilitas.
- 2) New Public Service berguna untuk menganalisis orientasi untuk pelayanan publik, untuk kepuasan publik, dan untuk meneliti peran warga dalam reformasi birokrasi dalam birokrasi.
- 3) Good Governance adalah ukuran kualitas tata kelola yang baik, transparansi, dan koordinasi pemerintah.
- 4) Digital Government digunakan untuk menentukan kematangan transformasi digital dan perubahan dalam metode kerja birokrasi. Sintesis kerangka teoretis ini membentuk landasan untuk mengevaluasi pencapaian sistem reformasi birokrasi Indonesia antara 2020–2025, terutama dalam mempelajari bagaimana kebijakan diterapkan dan bagaimana mereka mempengaruhi baik kualitas penyampaian layanan pemerintah.

**PEMBAHASAN**

Bagian ini didedikasikan untuk membahas temuan, bersama dengan pencapaian dan masalah dalam reformasi birokrasi untuk Indonesia sejak 2020–2025. Ini meninjau dokumen kebijakan, laporan evaluasi pemerintah, dan publikasi ilmiah untuk tujuan yang sama. Ini adalah faktor positif lainnya. Pencapaian paling berdampak dari reformasi birokrasi pada 2020–2025 adalah pengurangan tingkat posisi struktural dan penguatan posisi fungsional dalam menyederhanakan struktur organisasi.

Pendekatan terakhir ini bertujuan untuk mendapatkan pemerintahan yang lebih ramping, lebih gesit, dan pengambilan keputusan yang cepat.

1. Kebijakan penyederhanaan birokrasi nasional, sesuai dengan prinsip penyetaraan jabatan administrasi menjadi jabatan fungsional dan pengorganisasian perangkat daerah, dikembangkan bekerja sama dengan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Sebagian besar kementerian dan lembaga telah melaksanakan penyederhanaan struktural dan menyesuaikan peta jabatan, sebagaimana dilaporkan dalam laporan evaluasi reformasi birokrasi (Kementerian PANRB, 2021; Kementerian PANRB, 2022). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa di kementerian dan lembaga pusat, penyederhanaan struktural relatif lebih cepat direalisasikan dibandingkan penyederhanaan struktural, sebagian karena dukungan kebijakan internal terhadap pendekatan tersebut, adanya jabatan fungsional, dan dukungan dari sistem kepegawaian. Hal ini menyebabkan perubahan gaya kerja dari hierarkis menjadi kerja tim lintas fungsi.

Namun di tingkat pemerintah daerah, pelaksanaan kebijakan ini belum seragam. Menurut laporan evaluasi reformasi birokrasi

pemerintah daerah, jumlah dan variasi jabatan fungsional masih terbatas, dan sumber daya manusia belum siap bekerja dengan pola kerja baru (Kementerian PANRB, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa restrukturisasi kelembagaan belum sepenuhnya terwujud dan belum menciptakan kapasitas aparatur dan sistem manajemen talenta di daerah.

2. Meningkatkan Akuntabilitas Kinerja. Salah satu aspek sentral dari reformasi birokrasi selama periode studi adalah akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah. Pemerintah mendorong sinergi antara perencanaan, penganggaran, dan pelaporan kinerja serta bertujuan untuk memperkuat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP).

Hasil analisis laporan evaluasi SAKIP menunjukkan bahwa kualitas dokumentasi perencanaan dan pelaporan kinerja lembaga pemerintah meningkat dari tahun ke tahun, terutama dalam menyusun pembentukan indikator kinerja utama yang kini mulai difokuskan pada hasil dan dampak program (Kementerian PANRB, 2021; Kementerian PANRB, 2022).

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa terdapat dilema dasar ketidakcocokan antara tujuan strategis, indikator kinerja, dan realisasi program, terutama di unit kerja teknis. Namun demikian, dalam sebagian besar laporan evaluasi, metrik kinerja masih berfokus pada keluaran administratif dan belum sepenuhnya menangkap hasil nyata dari program di tingkat masyarakat (Kementerian PANRB, 2023). Hasil ini menunjukkan bahwa reformasi sistem akuntabilitas kinerja belum sepenuhnya mengubah orientasi birokrasi dari penekanan pada administrasi kinerja menjadi manajemen kinerja berbasis hasil.

3. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Tahun 2020–2025 dikaitkan dengan fokus yang kuat pada peningkatan ketersediaan, standar, dan layanan pekerjaan umum, terutama melalui digitalisasi. Ini adalah seruan bagi organisasi pusat dan daerah untuk mengembangkan dan menerapkan, dengan cara baru, layanan baru dengan tujuan meningkatkan akses, transparansi, dan kecepatan layanan bagi masyarakat. Menurut indikator pemantauan dan evaluasi pelayanan publik, inovasi pelayanan meningkat, khususnya untuk perizinan, pengelolaan kependudukan, dan pelayanan sosial (Kementerian PANRB, 2022). Diasumsikan juga bahwa platform digital dapat mempersingkat waktu yang dihabiskan masyarakat untuk layanan, meminimalkan interaksi tradisional, dan meningkatkan transparansi proses.

Namun temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kualitas keseluruhan pelayanan publik tidak seimbang. Kekurangan infrastruktur teknologi, rendahnya tingkat literasi digital masyarakat, dan perbedaan kapasitas organisasi antar daerah menjadi hambatan yang berat. Selain itu, kualitas integrasi layanan lintas lembaga masih rendah dan masyarakat harus mengakses beberapa sistem untuk mendapatkan satu jenis layanan (Kementerian PANRB, 2023). Ini menunjukkan bahwa inovasi dalam pelayanan publik belum berhasil sepenuhnya meningkatkan ekosistem layanan yang terintegrasi.

4. Transformasi Digital Pemerintah. Pada periode 2020–2025, transformasi digital di tingkat pemerintah menjadi tulang punggung reformasi birokrasi. Selama pandemi COVID-19, peluncuran cepat kebijakan kerja fleksibel, pertemuan online, dan digitalisasi sistem kerja administratif serta layanan publik meningkat secara dramatis. Pengenalan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik mendorong

lembaga pemerintah untuk menggunakan teknologi informasi untuk mengelola arsip, dokumen resmi, perencanaan, dan layanan publik. Menurut laporan penilaian, aplikasi internal pemerintah dan saluran layanan digital semakin banyak digunakan dan dengan demikian meningkatkan efisiensi proses kerja (Kementerian PANRB, 2021; Kementerian PANRB, 2022).

Namun, sejauh mana sistem ini dapat dioperasikan antar kementerian, lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah masih terbatas, kata penelitian ini. Banyak aplikasi yang dikembangkan atau dikembangkan dalam sektor-sektor dan tetap tidak terintegrasi secara nasional. Selain itu, masalah keamanan data dan perlindungan informasi pribadi serta keamanan informasi semakin meningkat seiring dengan meningkatnya akses ke layanan digital pemerintah (Kementerian PANRB, 2023). Hasil ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum mencapai semua integrasi layanan dan penggunaan data lintas layanan di seluruh sektor.

5. Tantangan utama reformasi birokrasi tahun 2020 - 2025. Berdasarkan sintesis laporan evaluasi dan analisis tematik, penelitian ini menggambarkan empat masalah utama dalam reformasi birokrasi selama periode 2020 - 2025 :

- 1) Beberapa aparaturnya enggan mengubah budaya kerja di beberapa tempat.
- 2) Kapasitas digital yang terbatas untuk pegawai negeri sipil.
- 3) Pemerintah daerah kekurangan kapasitas digital.
- 4) Ada kegiatan koordinasi lintas sektoral dan multi-level pemerintah yang kurang optimal dalam perancangan atau pelaksanaan program.

Kesenjangan kapasitas kelembagaan antara lembaga pusat dan daerah. Temuan ini konsisten dengan temuan evaluasi nasional, yang

menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia, kepemimpinan organisasi, dan dukungan infrastruktur serta sistem digital memiliki dampak signifikan terhadap reformasi birokrasi dan kualitas kerja (Kementerian PANRB, 2023).

Oleh karena itu, hasil penelitian ini mencatat bahwa reformasi birokrasi hanya akan berhasil jika ada perubahan yang melampaui sekadar peraturan, struktur organisasi, dan cara kerja, tetapi juga pada perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur secara keseluruhan, dan tidak hanya dalam jangka pendek. Selain itu, peningkatan peran yang diambil oleh perencanaan pembangunan yang disiapkan oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas masih memegang peran utama dalam mengintegrasikan agenda reformasi birokrasi dalam prioritas pembangunan nasional.

## **SIMPULAN**

Evaluasi terhadap perjalanan reformasi birokrasi di Indonesia selama periode 2020–2025 menunjukkan tren yang relatif kuat, dengan penekanan khusus pada penyederhanaan kerangka birokrasi, penguatan mekanisme akuntabilitas kinerja, peningkatan kualitas penyediaan layanan publik, dan percepatan transformasi digital pemerintah. Penyederhanaan struktural dengan memperkuat posisi fungsional mendorong pengembangan pola kerja yang lebih fleksibel, dan akuntabilitas kinerja mulai mengarahkan birokrasi menuju tujuan berbasis hasil.

Sebaliknya, penyebaran layanan publik berbasis digital juga telah meningkatkan kemampuan warga untuk mendapatkan layanan pemerintah dan meningkatkan efisiensi proses administrasi. Namun, data dari penelitian ini juga mengungkapkan bahwa hasil reformasi birokrasi tidak didistribusikan secara merata. Ketimpangan dalam kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia antara departemen dan daerah

juga menjadi tantangan utama. Selain itu, kapasitas digital aparatur yang belum berkembang, integrasi sistem pemerintahan digital yang lemah, dan pola kerja sektoral yang kuat yang masih bertahan telah menyebabkan kurangnya keseragaman dalam pelaksanaan kebijakan reformasi birokrasi. Ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi belum benar-benar beralih dari mode administratif ke perubahan substantif dalam tata kelola dan budaya kerja.

Ke depan, orientasi reformasi birokrasi adalah tidak hanya reformasi regulasi dan pengaturan organisasi tetapi juga mengembangkan sarana aparatur dan kerja sama lintas sektor. Ini juga menekankan peran Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi sebagai pemegang kebijakan reformasi birokrasi dan Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas sebagai perancang kebijakan pembangunan nasional untuk mempromosikan integrasi antara agenda reformasi birokrasi dan prioritas pembangunan.

Menurut hasil kerja ini, rekomendasi strategis untuk fase reformasi berikutnya adalah sebagai berikut:

1. Menekankan dan memperdalam kerja sama lintas sektor dan lintas pemerintah, terutama dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proyek reformasi birokrasi pemerintah;
2. Peningkatan berkelanjutan lembaga sipil negara dengan mengembangkan kompetensi, terutama dalam manajemen kinerja, layanan publik, dan literasi digital;
3. Promosi pembangunan ekosistem pemerintahan digital yang terintegrasi, dapat dioperasikan, dan berbasis data; dan
4. Mendorong dukungan terhadap lingkungan kerja yang berfokus pada kinerja aparatur, layanan, dan inovasi. Keberlanjutan reformasi birokrasi di periode mendatang diharapkan tidak hanya menghasilkan birokrasi yang sederhana dan digital tetapi juga

birokrasi yang kooperatif dan adaptif yang mampu memberikan dampak nyata melalui kualitas layanan publik yang lebih tinggi dan kinerja publik yang lebih baik.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). New York: Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi dan SAKIP Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah Tahun 2020/2021*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2022). *Laporan Hasil Evaluasi Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, dan SAKIP Tahun 2022*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Laporan Nasional Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah Tahun 2023*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian PPN/Bappenas. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)*. Jakarta.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta.