

Faktor Penghambat dan Faktor Pendorong Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah di Indonesia: Tinjauan Literatur

Inhibiting and Driving Factors of Bureaucratic Reform in Regional Government in Indonesia: A Literature Review

Nikki Mulya^{1*}, Roy Valiant Salomo²

^{1,2}Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Depok Jawa Barat, 16424

*E-mail: nikki.mulya31@ui.ac.id

received: 19-12-2025

accepted: 10-06-2026

published: 18-06-2026

Abstrak: Program Reformasi Birokrasi (RB) di Indonesia telah berjalan lebih dari 15 tahun. Sejak pertama kali program ini dicanangkan melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, RB telah melewati tiga tahap *road map*, yang merupakan sasaran lima tahunan. Rata-rata nilai indeks RB menunjukkan adanya kesenjangan capaian antara Kementerian/Lembaga, Provinsi, dan Kabupaten/Kota. Tren yang terlihat adalah semakin jauh level pemerintahannya dari pemerintahan pusat, semakin rendah rata-rata nilai indeks RB. Untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, perlu dilakukan suatu strategi perubahan. Strategi perubahan tersebut juga dikenal sebagai reformasi administrasi, atau di Indonesia lebih dikenal dengan reformasi birokrasi. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi isu-isu sentral terkait faktor penghambat dan faktor pendukung reformasi birokrasi pada pemerintah daerah di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah melalui tinjauan literatur terhadap 15 artikel yang didapatkan dan sudah diseleksi dari Scopus dan Garuda. Dari analisis literatur, dapat disimpulkan bahwa faktor utama penghambat RB pada pemerintah daerah adalah kurang optimalnya pengelolaan ASN, budaya patrimonial, serta lemahnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Sedangkan faktor utama pendorong adalah faktor kepemimpinan berkomitmen tinggi, dan kesiapan aparatur untuk berubah mengikuti era digitalisasi yang berbasis teknologi informasi.

Kata kunci: reformasi administrasi, reformasi birokrasi, pemerintah daerah

Abstract: The Bureaucratic Reform (RB) program in Indonesia has been running for more than 15 years. Since its inception through Presidential Regulation (Perpres) Number 81 of 2010 concerning the Grand Design of Bureaucratic Reform 2010-2025, RB has gone through three roadmap stages, which represent five-year targets. The average RB index value indicates a gap in achievement between Ministries/Agencies, Provinces, and Regencies/Cities. A visible trend is that the further the level of government is from the central government, the lower the average RB index value. To achieve good governance, a change strategy is necessary. This change strategy is also known as administrative reform, or in Indonesia better known as bureaucratic reform. The purpose of this study is to identify central issues related to inhibiting and driving factors for bureaucratic reform in local governments in Indonesia. The research method used is a literature review of 15 articles obtained and selected from Scopus and Garuda. The literature analysis concluded that the main factors inhibiting RB in local governments are suboptimal civil servant (ASN) management, a patrimonial culture, and weak organizational adaptability. The main driving factors are highly committed leadership and the readiness of civil servants to change in the digital era based on information technology.

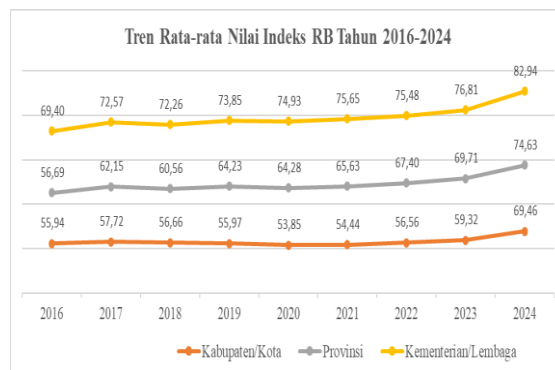
Keywords: administrative reform, bureaucratic reform, local government

PENDAHULUAN

Program Reformasi Birokrasi (RB) di Indonesia telah berjalan lebih dari 15 tahun. Sejak pertama kali program ini dicanangkan melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, RB telah melewati tiga tahap *road map*, yang merupakan sasaran lima tahunan. Sasaran lima tahun pertama (2010-2014) adalah “Penguatan birokrasi pemerintah dalam rangka: mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat” (Perpres 81/2010). Sementara itu, sasaran lima tahun ke dua (2015-2019) adalah “Implementasi hasil-hasil yang sudah dicapai pada lima tahun pertama, juga melanjutkan upaya yang belum dicapai pada lima tahun pertama pada berbagai komponen strategis birokrasi pemerintah” (Perpres 81/2010). Sasaran lima tahun ke tiga (2020-2024) adalah “Peningkatan secara terus menerus kapasitas birokrasi sebagai kelanjutan dari reformasi birokrasi pada lima tahun kedua, untuk mewujudkan pemerintahan kelas dunia” (Perpres 81/2010).

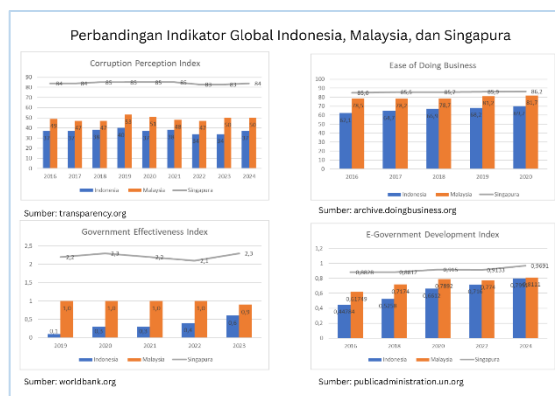
Hasil dari pelaksanaan RB, setidaknya dapat dilihat melalui dua indikator. Pertama, melalui nilai indeks RB yang telah dicapai oleh pemerintahan Kementerian/Lembaga (K/L), pemerintahan Provinsi, dan pemerintahan Kabupaten/Kota. Ke dua, melalui capaian pada indikator pembangunan global seperti *Corruption Perception Index*, *Ease of Doing Business*, *Government Effectiveness Index*, dan *e-Government Effectiveness Index*.

Rata-rata nilai indeks RB, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1, menunjukkan adanya kesenjangan capaian antara K/L, Provinsi, dan Kabupaten/Kota. Tren yang terlihat adalah semakin jauh level pemerintahannya dari pemerintahan pusat, semakin rendah rata-rata nilai indeks RB. Pada tahun 2024, kesenjangan rata-rata nilai indeks RB antara K/L dengan Provinsi adalah 8,31 poin, sedangkan kesenjangan antara K/L dengan Kabupaten/Kota adalah sekitar 13,48 poin. Kesenjangan ini dapat menimbulkan fragmentasi hubungan pusat dan daerah (Prasojo, 2023, p.67).



Gambar 1. Tren Rata-rata Nilai Indeks RB Tahun 2016-2024 (Sumber: Kementerian PANRB)

Di sisi lain, dampak implementasi *Grand Design* RB 2010-2025 juga dapat dilihat melalui perbandingan capaian indikator pembangunan global, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 2 yang menunjukkan posisi Indonesia yang tertinggal dari Malaysia dan Singapura.



Gambar 2. Perbandingan Indikator Global Indonesia, Malaysia, dan Singapura (Sumber: Diolah dari berbagai sumber)

Sektor pemberantasan korupsi tampaknya masih merupakan momok besar dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di Indonesia. Indonesia sempat memperoleh indeks 40 poin pada CPI tahun 2019, namun pada tahun 2024 turun menjadi 37 poin, yang merupakan capaian yang sama dengan tahun 2016 dan 2017. Kondisi ini diperburuk dengan fakta bahwa meskipun belum genap 10 bulan dilantik secara serentak oleh Presiden, sudah ada 3 orang kepala daerah hasil Pilkada 2024 yang tertangkap tangan oleh KPK (Basyari, 2025).

Keterlibatan kepala daerah sebagai pelaku tindak pidana korupsi menunjukkan adanya tantangan dan hambatan yang serius dalam pelaksanaan RB di tingkat pemerintah daerah. Namun demikian, ada juga pemerintah daerah yang menunjukkan kinerja yang baik. Setidaknya ada 57 pemerintah daerah yang mendapatkan penghargaan pada acara Apresiasi Pemerintahan Daerah Tahun 2025 yang diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri). Di antaranya adalah Kota Tual, Maluku yang berhasil mendapatkan penghargaan sebagai daerah dengan pengendalian inflasi tahunan terbaik. Pada acara tersebut, Menteri Dalam Negeri, Tito Karnavian, menyatakan “Kinerja yang baik pada akhirnya akan berbuah kepercayaan publik. Jika tata kelola pemerintahan bagus, maka masyarakat akan memberikan penilaian positif terhadap pemimpinnya” (“57 daerah berprestasi diumumkan”, 2025).

Untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, perlu dilakukan suatu strategi perubahan. Strategi perubahan tersebut juga dikenal sebagai reformasi administrasi, atau di Indonesia lebih dikenal dengan reformasi birokrasi. Caiden (1969), menyatakan bahwa reformasi administrasi adalah “*the artificial inducement of administrative transformation against resistance*” (p.1). Artinya adalah, reformasi administrasi tidak dapat berjalan dengan sendirinya, sehingga perlu ada suatu dorongan yang disengaja, misalnya sebuah *grand design* reformasi, supaya program-program transformatif dapat terus berjalan meskipun ada potensi resistensi terhadap perubahan.

Sementara itu, Quah (1976, p. 58), mendefinisikan reformasi administrasi sebagai “*a deliberate attempt to change both (a) the structure and procedures of the public bureaucracy (i.e., reorganization or the institutional aspect) and (b) the attitudes and behavior of the public bureaucrats involved (i.e., the attitudinal aspect), in order to promote organizational effectiveness and attain national development goals*” (Quah, 2010). Di sini dijelaskan bahwa ada dua tujuan utama dari reformasi administrasi. Pertama, adalah untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi publik seperti reorganisasi atau perubahan pada aspek institusional. Tujuan kedua dari reformasi

administrasi adalah untuk mengubah sikap dan perilaku para birokrat yang terlibat di dalam pemerintahan, dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi, dan mencapai tujuan pembangunan nasional.

Strategi perubahan yang dipilih oleh pemerintah disebut juga sebagai kebijakan publik. Dye (2017), mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*whatever governments choose to do or not to do*” (p. 1). Apa pun yang dipilih oleh pemerintah, baik itu untuk melakukan sesuatu atau pun untuk tidak melakukan sesuatu, dapat dikatakan sebagai kebijakan publik. Keberhasilan dalam implementasi suatu kebijakan publik, misalnya reformasi birokrasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sebagaimana yang dikatakan oleh Farazmand (2002), bahwa ada berbagai macam faktor yang bersangkutan di dalam menentukan hasil reformasi.

Dalam konteks RB, kebijakan publik yang dipilih oleh pemerintah tertuang di dalam Perpres Nomor 81 tahun 2010, yang memuat 8 area perubahan. Prasojo (2023) mengungkapkan bahwa sangat sulit untuk menilai keberhasilan pelaksanaan RB di Indonesia, salah satunya adalah karena terlalu banyak program reformasi yang dicanangkan, sedangkan yang membuahkan hasil sangat sedikit (*too much reforms, least result*). Hal ini dapat terlihat dari luasnya cakupan area perubahan yang menjadi tujuan RB, yaitu: organisasi, tata laksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta pola pikir (*mind set*) dan budaya kerja (*culture set*) aparatur. Kedelapan area perubahan ini harus sudah selesai direformasi dalam waktu 15 tahun.

Sebagai perbandingan, Singapura membutuhkan waktu setidaknya 40 tahun, dan masih berlangsung hingga sekarang, untuk melakukan reformasi yang bisa dikatakan berhasil. Singapura melakukan reformasi secara bertahap dan berkelanjutan, dari satu kebijakan ke kebijakan yang lain, seperti: *institutional reforms* (1959-1960), *attitudinal reforms* (1959-1960), *the anti-corruption reform* (1960), *budgetary reforms* (1978-1997), *the redistribution of government functions* (1981-1985), *reforms in personnel management* (1982-1988), *the implementation of public service for the 21st century* (1995) (Quah, 2010).

Pelaksanaan RB yang memiliki titik fokus, bertahap, dan berkelanjutan adalah penting untuk menjaga semangat RB serta menjaga agar pemerintah tidak kehabisan daya di tengah jalan reformasi yang panjang. Hal ini menunjukkan bahwa pemilihan solusi kebijakan yang fokus, tepat sasaran dan berdampak luas perlu disusun secara strategis.

Selain menghadapi banyaknya program yang perlu diimplementasikan, implementasi kebijakan RB juga memerlukan sumber daya yang cukup besar dalam hal pengawasan, karena mencakup berbagai level pemerintahan mulai dari pemerintah pusat (kementerian/lembaga), pemerintah provinsi, sampai pada pemerintah kabupaten/kota. Melihat banyaknya program RB dengan cakupan pemerintahan yang multilevel, Pemerintah perlu menentukan titik fokus perubahan, yang dapat dijadikan faktor penguat RB untuk memudahkan implementasi faktor perubahan lainnya. Menentukan fokus kebijakan RB perlu dilakukan berdasarkan bukti (*evidence based*), sebagai dasar perumusan kebijakan yang baik. Oleh karena itu penelitian ini hadir untuk memberikan suatu kontribusi praktis bagi pembuat kebijakan dalam memahami faktor kunci dalam melaksanakan RB terutama pada level pemerintah daerah yang tertinggal dari pemerintah pusat.

Sejauh ini, pelaksanaan RB di daerah lebih mengedepankan strategi reformasi pada bidang pelayanan publik, yaitu melalui inovasi pelayanan publik. Jenis inovasi pelayanan publik yang banyak diaplikasikan oleh pemerintah daerah adalah terkait penggunaan aplikasi digital atau pun sistem informasi dalam memudahkan akses layanan oleh masyarakat. Namun demikian, inovasi pelayanan publik nyatanya belum mampu meningkatkan rata-rata nilai indeks RB secara signifikan pada pemerintah daerah. Inovasi publik yang diciptakan oleh pemerintah daerah juga dianggap belum memiliki kontribusi yang signifikan terhadap permasalahan yang ada di daerah (Savira et al., 2025). Hal ini menggambarkan fokus strategi reformasi di daerah yang tidak berjalan optimal.

Peneliti belum menemukan penelitian yang secara lengkap membahas tentang faktor penghambat dan faktor pendukung RB. Selain

itu, penelitian dengan topik terkait lebih banyak membahas di level pemerintah pusat, dan masih sedikit yang memfokuskan pada pemerintahan daerah. Penelitian ini akan berguna dalam menetapkan strategi reformasi yang lebih fokus dan konkret pada tataran pemerintah daerah. Dalam hal ini dipilih pendekatan studi literatur untuk melihat perkembangan pembahasan terkait implementasi RB pada pemerintah daerah di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah melalui tinjauan literatur. Creswell & Creswell (2018) mendefinisikan tinjauan literatur sebagai "*locating and summarizing the studies about a topic*". Kegiatan untuk menemukan dan meringkas studi-studi tentang suatu topik adalah yang dilakukan dalam tinjauan literatur. Cooper (2010), menjelaskan ada empat tipe dalam tinjauan literatur yaitu: "(a) *integrate what others have done and said, (b) criticize previous scholarly works, (c) build bridges between related topics, and (d) identify the central issues in a field*" (Creswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian ini, tinjauan literatur dilakukan untuk mengidentifikasi isu-isu sentral terkait faktor penghambat dan faktor pendukung reformasi birokrasi pada pemerintah daerah di Indonesia.

Tinjauan literatur penelitian ini menggunakan jenis *narrative review*, di mana Peneliti melakukan identifikasi terhadap penelitian-penelitian yang sudah dilakukan terhadap suatu subjek / topik secara selektif (Kosztyán, Csizmadia, dan Katona, 2021).

Penelitian ini menggunakan pedoman tinjauan literatur, yang diadaptasi dari Tranfield, Denyer dan Smart (2003), karena metode yang lengkap dan komprehensif dalam melakukan tinjauan literatur sistematis. Pedoman mereka juga telah banyak digunakan dalam tinjauan literatur sebelumnya, misalnya oleh Saragih dan Ali (2023).

Pedoman ini terdiri dari tiga tahap, yaitu, (1) perencanaan tinjauan (termasuk menentukan tujuan penelitian dan prosedur penelitian); (2) melakukan tinjauan (termasuk pencarian literatur, penerapan kriteria, penilaian kualitas, ekstraksi data, dan sintesis data); dan (3) mendokumentasikan tinjauan (termasuk

pelaporan dan diseminasi) (Tranfield, dkk., 2003).

1. Strategi Pencarian Literatur

Lingkup penelusuran literatur yang digunakan Peneliti adalah Scopus dan Garuda. Basis data Scopus dipilih karena merupakan basis data yang bereputasi dan berkualitas tinggi untuk mencari artikel-artikel internasional; sedangkan Garuda dipilih untuk mencari artikel-artikel nasional.

Strategi yang digunakan dalam mencari literatur adalah dengan menggunakan kata kunci yang spesifik untuk menghindari hasil pencarian yang tidak sesuai dengan topik. Ada delapan kata kunci yang diaplikasikan pada tahap seleksi data, yaitu: 1) "*bureaucratic reform*" AND "*indonesia*" AND "*local government*"; 2) "*bureaucratic reform*" AND "*indonesia*" AND "*local governance*"; 3) "*bureaucratic reform*" AND "*local government*"; 4) "*bureaucratic reform*" AND "*local governance*"; 5) "*reformasi birokrasi*" AND "*pemerintah daerah*"; 6) "*reformasi birokrasi*" AND "*pemerintahan daerah*"; 7) "*reformasi administrasi*" AND "*pemerintah daerah*"; dan 8) "*reformasi administrasi*" AND "*pemerintahan daerah*". Seluruh kata kunci diaplikasikan pada masing-masing basis data Scopus dan Garuda.

2. Kriteria yang Digunakan

Hasil awal pencarian berhasil mendapatkan total 85 artikel yang terdiri dari 47 artikel dari Scopus dan 38 artikel dari Garuda. Selanjutnya, seluruh artikel diunduh dan diseleksi lebih lanjut untuk memastikan seluruh artikel dapat diakses dan tidak terdapat duplikasi file. Setelah melakukan pengecekan duplikasi, 47 artikel Scopus terseleksi menjadi 30 artikel. Sedangkan, 38 artikel Garuda, terseleksi menjadi 31 artikel.

Selanjutnya dengan menggunakan pedoman dari Tranfield dkk. (2003), Peneliti menetapkan beberapa kriteria lanjutan dari hasil pencarian awal yang untuk mendapatkan artikel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria inklusi adalah kriteria yang ditetapkan untuk studi yang akan dipilih dan dimasukkan dalam tinjauan, sementara kriteria eksklusi adalah kriteria yang ditetapkan untuk studi yang akan dikecualikan dari tinjauan.

Dalam tinjauan literatur ini, terdapat 3 kriteria inklusi yang digunakan yaitu artikel yang terbit pada rentang tahun 2015-2025, pada Jurnal Q1-Q4 (Scimago) dan S1-S4 (Sinta). Ada pun kriteria eksklusi data yang diterapkan adalah bagi artikel yang terbit sebelum tahun 2015, artikel dengan indeks S5 dan S6 (Sinta).

Dengan menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi ini, 30 artikel Scopus terseleksi lagi menjadi 17 artikel. Sedangkan dari 31 artikel Garuda terseleksi menjadi 27 artikel.

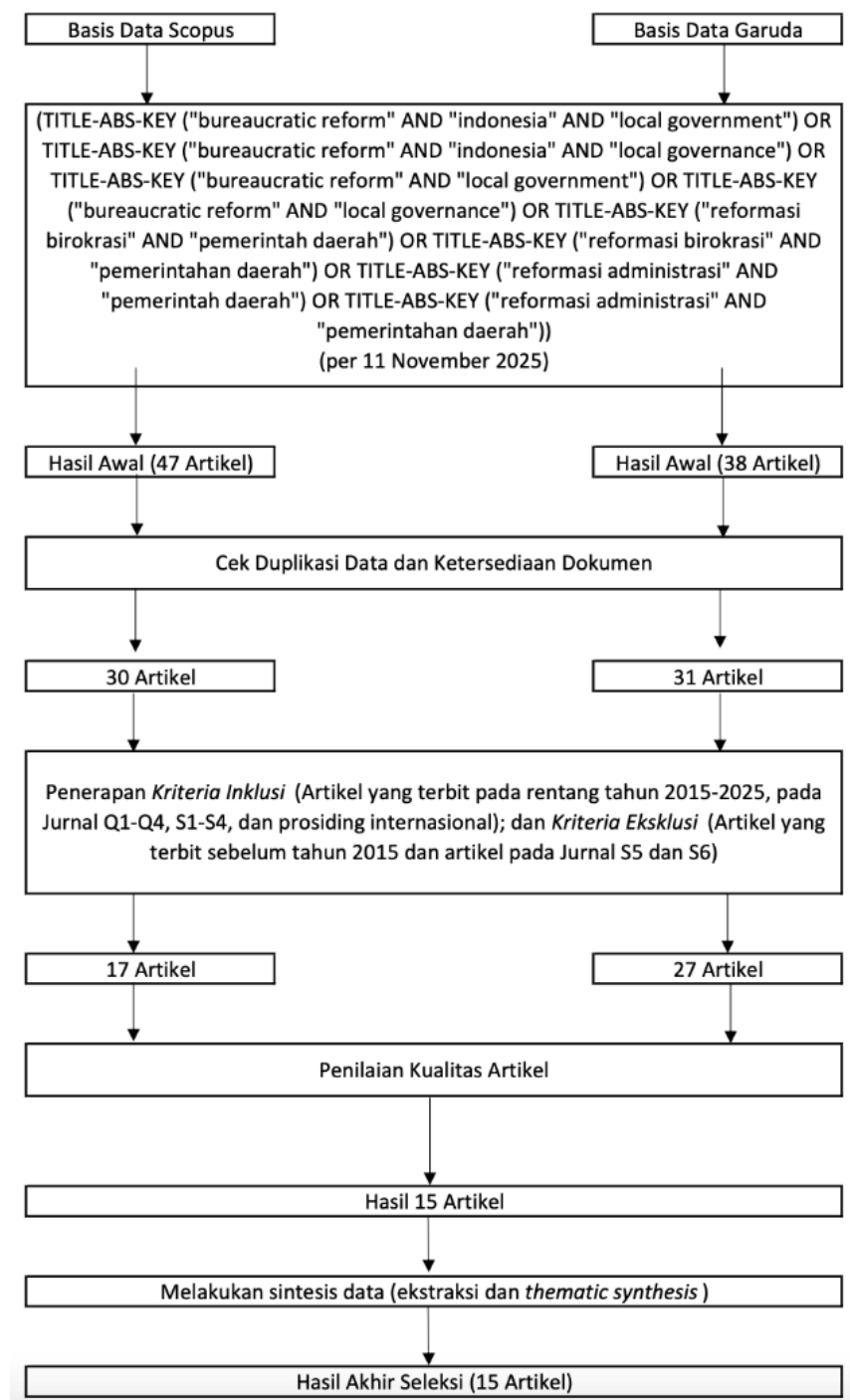
3. Penilaian Kualitas Artikel

Penilaian kualitas dilakukan untuk memastikan validitas artikel yang dipilih (Tranfield et al. 2003). Peneliti menggunakan metode sederhana untuk memeriksa dan memverifikasi kualitas studi yang dianggap relevan. Untuk tahap ini, Peneliti melakukan dua langkah. Pertama, mengunduh 44 artikel (17 artikel Scopus dan 27 artikel Garuda). Kedua, menelaah abstrak dan isi setiap artikel secara keseluruhan, dan memastikan apakah konten masing-masing artikel berhubungan dengan faktor-faktor penghambat serta faktor faktor pendorong RB pada pemerintah daerah di Indonesia. Dari proses penilaian kualitas ini, Peneliti mendapatkan hasil 11 artikel Scopus dan 4 artikel Garuda.

4. Metode Sintesis

Setelah melakukan penilaian kualitas, Penelitian mengekstrak dan meringkas data (15 artikel) ke dalam *spreadsheet* Excel yang mencatat informasi relevan tentang judul artikel, penulis, tahun publikasi, nama jurnal atau penerbit, abstrak, dan temuan-temuan penting. Selanjutnya peneliti melakukan *thematic synthesis* dengan mengklasifikasikan setiap studi ke dalam tema topik penelitian tertentu.

Berikut adalah proses tinjauan literatur yang dilakukan pada penelitian ini:



Gambar 3. Proses Seleksi Artikel

Selanjutnya, tabel ekstraksi kelima belas artikel dari tinjauan literatur, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Ekstraksi Artikel

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Nama Jurnal/Perbit	Temuan Penting	
					Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
1	<i>Advocacy on Combating Hunger Political Will of the Kedunggeban g Village Government to Implement Banyuwangi Tanggap Stunting Programs in 2022</i>	Harris, R.F.; Wahyuni, I.; Prihatining tyas, W.	2023	Indonesian Journal of Advocacy and Legal Services	1) Kurangnya <i>political will</i> dari pemerintah desa; 2) Regulasi tidak memadai; 3) Rendahnya alokasi anggaran dan kurangnya transparansi anggaran; 4) Kurangnya ketersediaan tenaga ahli; 5) Rendahnya kesejahteraan ekonomi penduduk desa yang sejalan dengan tingkat literasi gizi yang rendah.	1) Pemerintah Desa responsif dan kooperatif dalam setiap tahapan implementasi program BTS.
2	<i>Agile Bureaucracy in the Digital Age: Assessing the Public Service Delivery in Jambi City</i>	Mutiarin, D.; Yusuf, M.; Lega, M.; Habibullah, A.	2024	International Journal of Public Administration in the Digital Age	1) Lemahnya kolaborasi; 2) Lemahnya tanggungjawab dan kemampuan adaptif.	1) Kematangan <i>software</i> ; 2) Memahami kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital dan perangkat infrastruktur yang berkualitas.
3	<i>Licensing services in the era of the COVID-19 pandemic</i>	Reynilda; Zainal, H.; Rijal, S.; Kurra, S.D.; Yusriadi, Y.; Nasaruddin, H.; Bintaahir, S.Z.	2021	International Journal of Industrial Engineering and Operations Management (IJIEOM)		1) Institusi perizinan yang terintegrasi; 2) Sistem layanan berbasis online; 3) The tools used are based on the 4.0 industrial revolution based on information technology; 4) Transparansi layanan dan menghindari keberadaan perantara/calor perizinan; 5) Budaya organisasi yang siap berubah mengikuti revolusi industri 4.0 berdasarkan teknologi informasi.
4	<i>Public service motivation on the state civil apparatus: Local government policies strategy in administration reform</i>	Lionardo, A.; Kurniawan, R.; Setiawan, K.C.; Nasirin, C.; Umanailo, M.C.	2021	International Journal of Industrial Engineering and Operations Management (IJIEOM)	1) Adanya budaya birokrasi yang kental dengan politisasi birokrat dan kurangnya transparansi dalam pelayanan publik; 2) Para pelaku utama pelayanan publik belum memprioritaskan pelayanan yang adil kepada masyarakat.	

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Nama Jurnal/Perbit	Temuan Penting	
					Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
5	<i>Bureaucratic reform of tourism sector public services in Tana Toraja Regency</i>	Yusriadi, Y.; Farida, U.; Bin-Tahir, S.Z.; Misnawati, M.	2019	IOP Conference Series: Earth and Environmental Science	1) Aparat birokrasi tampak kaku dan tidak dinamis terhadap perkembangan global; 2) Kurangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung (ketersediaan penginapan dan masalah transportasi).	1) Keberhasilan reformasi birokrasi di sektor pariwisata terkait pelayanan publik berdampak positif dalam meningkatkan jumlah wisatawan; 2) Memiliki Rencana Pembangunan Pariwisata Daerah (RIPPDA) Kabupaten Tana Toraja sebagai standar pembangunan pariwisata.
6	Reformasi Birokrasi dan Pemenuhan Hak Warga dalam Mengakses Pelayanan Publik melalui Mal Pelayanan Publik	Suryanegara, A.H.	2019	Volksggeist	1) Budaya patrimonial; 2) Belum adanya regulasi yang memungkinkan adanya <i>gain sharing</i> di mana pejabat birokrasi dapat memperoleh keuntungan praktis dari hasil usahanya karena bersifat hemat dan <i>entrepreneur</i> (menghasilkan dari pada mengeluarkan).	
7	<i>Local Governance and Bureaucratic Reform in Public Policy Perspective: What and How?</i>	Cahyono, Anang Sugeng	2025	Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum Vol. 24 No. 1	1) Lemahnya <i>political will</i> ; 2) Resistansi dari para aktor birokrat; 3) Ketidaksesuaian antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal.	1) Kepemimpinan yang adaptif; 2) Partisipasi publik yang aktif; 3) Kapasitas institusi dalam membangun transparansi dan sistem yang akuntabel.
8	Merancang Masa Depan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Sebagai Upaya Menciptakan Birokrasi Yang Responsif	Rohilie, Haunan Fachry	2015	Jurnal Transformatifive Vol 1, No 2 (2015): Inovasi Pemerintahan	1) Budaya patrimonial.	

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Nama Jurnal/Perbit	Temuan Penting	
					Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
9	Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi	Rohayatin, Titin.	2017	Jurnal Transformatif Vol 3, No 1 (2017): Potret Birokrasi	1) Buruknya perilaku birokrasi; 2) Semakin banyak pejabat/birokrat yang korupsi; 3) Pelayanan kepada masyarakat belum menunjukkan kinerja optimal meskipun asas desentralisasi telah direalisasikan.	
10	<i>The Smart City Implementation and Development Model in Realizing Bureaucratic Reform in the Local Government of Cimahi City</i>	Rohayatin, Titin; Abidin AS, Zaenal; Ristala, Harky	2023	Khazanah Sosial Vol 5, No 4 (2023): Khazanah Sosial	1) Fasilitas dan infrastruktur pendukung yang tidak memadai; 2) Belum tersedianya model standar terkait implementasi dan pengembangan program <i>Smart City</i> dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi; 3) Kurangnya keahlian di bidang teknologi informasi; 4) Kendala teknis fasilitas pendukung (kesalahan server, kesulitan login, seringnya memuat aplikasi, antarmuka tampilan yang rumit, dan tombol yang tidak responsif); 5) Masalah dengan kesatuan jaringan; 6) Sistem aplikasi yang tidak sempurna.	1) Konsistensi Pemerintah Kota Cimahi dalam keberlanjutan peningkatan program <i>Smart City</i> untuk mewujudkan layanan berkualitas bagi masyarakat. 2) Dukungan dari seluruh pemangku kepentingan (pemerintah kota, swasta, masyarakat, dan potensi regional kota) terhadap integrasi dan sinergi infrastruktur dan sumber daya yang diperlukan dalam mendukung program <i>Smart City</i> .
11	<i>Smart city as an upshot of bureaucratic reform in Indonesia</i>	Purwanto, E.A.	2018	International Journal of Electronic Government Research	1) Tidak adanya kebijakan atau aturan khusus yang berkaitan dengan program <i>Smart City</i> (menyiratkan inkonsistensi layanan regional yang bertanggung jawab atas program <i>Smart City</i> , dan kurangnya delegasi tugas dan wewenang yang jelas. 2) Pengembangan program <i>Smart City</i> hampir tidak didasarkan pada peta jalan dan dan rencana yang terstruktur	1) Pemimpin daerah yang memiliki komitmen tinggi; 2) Tersedianya birokrat yang memiliki pemahaman tentang program kota pintar dari mulai pimpinan tertinggi hingga personel di lapangan 3) Sumber daya manusia yang kreatif

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Nama Jurnal/Perbit	Temuan Penting	
					Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
					dengan baik, sehingga aplikasi daring yang telah dikembangkan menjadi tetap kurang dimanfaatkan.	
12	<i>Progress and Institutional Challenges on Local Governments Performance Accountability System Reform in Indonesia</i>	Salomo, R.V.; Rahmayanti, K.P.	2023	Sage Open	1) Budaya birokrasi yang dipengaruhi oleh sistem sosial; 2) Budaya masyarakat yang masih mengacu pada budaya paternalistik.	1) Kepemimpinan yang kuat.
13	<i>Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience</i>	Jurnali, T.; Siti-Nabiha, A.K.	2015	Sage Open	1) Tidak adanya regulasi yang memiliki sistem hukuman dan penghargaan; 2) Kurangnya pengetahuan dan keterampilan aparatur dalam mengimplementasikan sistem kinerja dan menghasilkan laporan kinerja 3) Kurangnya kepatuhan aparatur; 4) Kurangnya integrasi antara perencanaan dan penganggaran; 5) Indikator dan pelaporan data yang tidak akurat.	
14	<i>Evaluation of User Experience of The SIPD E-Planning System with meCue Questionnaire in Luwu District and Gowa District</i>	Amin, K.R.; Sumitra, I.D.	2024	IEEE Access	1) Admin belum terbiasa dan belum fasih menggunakan SIPD 2) Hanya ada 1 operator SIPD pada 1 SKPD 3) Keterbatasan aparatur mengakibatkan penumpukan pekerjaan penginputan data di tingkat kelurahan dan kecamatan 4) Tidak tersedia	1) Aplikasi e-Planning SIPD praktis dan sesuai untuk mencapai tujuan e-Planning

No	Judul Penelitian	Penulis	Tahun	Nama Jurnal/Perbit	Temuan Penting	
					Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
					jaringan internet yang stabil	
15	<i>Strengthening local asset management through an integrated policy ecosystem: The role of mid-level bureaucratic connectivity</i>	Alam, S.; Larisu, Z.; Arsyad, M.; Kadir, A.; Taufik; Sudirman, F.A.	2025	Public Money & Management	1) Keterbatasan sumber daya 2) Pelatihan yang tidak memadai 3) Perbedaan interpretasi kebijakan pengelolaan aset di antara berbagai lembaga (yang menyebabkan inkonsistensi dalam pelaporan aset dan melemahkan efektivitas sistem pemantauan regional)	1) Adanya landasan hukum yang kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari sintesis kelima belas artikel memberikan gambaran umum terkait topik pembahasan reformasi birokrasi pada pemerintah daerah di Indonesia. Ada pun distribusi artikel berdasarkan jurnal adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Distribusi Artikel Berdasarkan Jurnal

No	Nama Jurnal	Indeks	Jumlah	Tahun Terbit
1	Sage Open	Q1	1	2023
2	Global Business Review	Q2	1	2015
3	Public Money & Management	Q2	1	2025
4	International Journal of Public Administration in the Digital Age	Q3	1	2024
5	International Journal of Electronic Government Research	Q3	1	2018
6	IOP Conference Series: Earth and Environmental Science	Proceeding	1	2019
7	Volksgesundheit	S1	1	2019
8	Khazanah Sosial	S2	1	2023
9	Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum	S2	1	2025
10	Indonesian Journal of Advocacy and Legal Services	S3	1	2023
11	Jurnal Transformatif	S3	2	2015, 2017
12	IEOM Society International	Proceeding	2	2021, 2021
13	IEE	Proceeding	1	2024

Total ada 11 jurnal yang terseleksi dalam penelitian ini dengan variasi indeks jurnal mulai dari Q1 sampai dengan S3; dan 3 *proceeding*. Jurnal dengan indeks Q1 yaitu Sage Open (1 artikel). Sementara itu, jurnal dengan indeks S3 yaitu Jurnal Transformatif (2 artikel). Dari tahun terbit, rentang waktu yang diperoleh adalah tahun 2015 (Global Business Review dan Jurnal Transformatif) sampai dengan tahun 2025 (Public Money & Management, dan Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum).

Ada pun faktor penghambat dan faktor pendorong yang dapat ditemukan pada masing-masing artikel adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Faktor Penghambat dan Faktor Pendorong RB

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
1	<i>Advocacy on Combating Hunger Political Will of the Kedunggeban Village Government to Implement Banyuwangi Tanggapan Stunting Programs in 2022</i>	1) Kurangnya <i>political will</i> dari pemerintah desa; 2) Regulasi tidak memadai; 3) Rendahnya alokasi anggaran dan kurangnya transparansi anggaran; 4) Kurangnya ketersediaan tenaga ahli; 5) Rendahnya kesejahteraan ekonomi penduduk desa yang sejalan dengan tingkat literasi gizi yang rendah.	1) Pemerintah Desa responsif dan kooperatif dalam setiap tahapan implementasi program BTS.
2	<i>Agile Bureaucracy in the Digital Age: Assessing the Public Service Delivery in Jambi City</i>	1) Lemahnya kolaborasi; 2) Lemahnya tanggungjawab dan kemampuan adaptif.	1) Kematangan <i>software</i> ; 2) Memahami kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital dan perangkat infrastruktur yang berkualitas.
3	<i>Licensing services in the era of the COVID-19 pandemic</i>		1) Institusi perizinan yang terintegrasi; 2) Sistem layanan berbasis online; 3) The tools used are based on the 4.0 industrial revolution based on information technology; 4) Transparansi layanan dan menghindari keberadaan perantara/calo perizinan; 5) Budaya organisasi yang siap berubah mengikuti revolusi industri 4.0 berdasarkan teknologi informasi.

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
4	<i>Public service motivation on the state civil apparatus: Local government policies strategy in administration reform</i>	1) Adanya budaya birokrasi yang kental dengan politisasi birokrat dan kurangnya transparansi dalam pelayanan publik; 2) Para pelaku utama pelayanan publik belum memprioritaskan pelayanan yang adil kepada masyarakat.	
5	<i>Bureaucratic reform of tourism sector public services in Tana Toraja Regency</i>	1) Aparat birokrasi tampak kaku dan tidak dinamis terhadap perkembangan global; 2) Kurangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung (ketersediaan penginapan dan masalah transportasi).	1) Keberhasilan reformasi birokrasi di sektor pariwisata terkait pelayanan publik berdampak positif dalam meningkatkan jumlah wisatawan; 2) Memiliki Rencana Pembangunan Pariwisata Daerah (RIPPDA) Kabupaten Tana Toraja sebagai standar pembangunan pariwisata.
6	Reformasi Birokrasi dan Pemenuhan Hak Warga dalam Mengakses Pelayanan Publik melalui Mal Pelayanan Publik	1) Budaya patrimonial; 2) Belum adanya regulasi yang memungkinkan adanya <i>gain sharing</i> di mana pejabat birokrasi dapat memperoleh keuntungan praktis dari hasil usahanya karena bersifat hemat dan <i>entrepreneur</i> (menghasilkan dari pada mengeluarkan).	
7	<i>Local Governance and Bureaucratic Reform in Public Policy Perspective: What and How?</i>	1) Lemahnya <i>political will</i> ; 2) Resistansi dari para aktor birokrat; 3) Ketidaksesuaian antara kebijakan nasional dan kebutuhan lokal.	1) Kepemimpinan yang adaptif; 2) Partisipasi publik yang aktif; 3) Kapasitas institusi dalam membangun transparansi dan sistem yang akuntabel.

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
8	Merancang Masa Depan Reformasi Birokrasi Pemerintah Daerah Sebagai Upaya Menciptakan Birokrasi Yang Responsif	1) Budaya patrimonial.	
9	Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi	1) Buruknya perilaku birokrasi; 2) Semakin banyak pejabat/birokrat yang korupsi; 3) Pelayanan kepada masyarakat belum menunjukkan kinerja optimal meskipun asas desentralisasi telah direalisasikan.	

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
10	<i>The Smart City Implementation and Development Model in Realizing Bureaucratic Reform in the Local Government of Cimahi City</i>	1) Fasilitas dan infrastruktur pendukung yang tidak memadai; 2) Belum tersedianya model standar terkait implementasi dan pengembangan program <i>Smart City</i> dalam rangka reformasi birokrasi; 3) Kurangnya keahlian di bidang teknologi informasi; 4) Kendala teknis fasilitas pendukung (kesalahan server, kesulitan login, seringnya memuat aplikasi, antarmuka tampilan yang rumit, dan tombol yang tidak responsif); 5) Masalah dengan kesatuan jaringan; 6) Sistem aplikasi yang tidak sempurna	1) Konsistensi Pemerintah Kota Cimahi dalam keberlanjutan peningkatan program <i>Smart City</i> untuk mewujudkan layanan berkualitas bagi masyarakat. 2) Dukungan dari seluruh pemangku kepentingan (pemerintah kota, swasta, masyarakat, dan potensi regional kota) terhadap integrasi dan sinergi infrastruktur dan sumber daya yang diperlukan dalam mendukung program <i>Smart City</i> .

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
11	<i>Smart city as an upshot of bureaucratic reform in Indonesia</i>	1) Tidak adanya kebijakan atau aturan khusus yang berkaitan dengan program <i>Smart City</i> (menyiratkan inkonsistensi layanan regional yang bertanggung jawab atas program <i>Smart City</i> , dan kurangnya delegasi tugas dan wewenang yang jelas. 2) Pengembangan program <i>Smart City</i> hampir tidak didasarkan pada peta jalan dan dan rencana yang terstruktur dengan baik, sehingga aplikasi daring yang telah dikembangkan menjadi tetap kurang dimanfaatkan.	1) Pemimpin daerah yang memiliki komitmen tinggi; 2) Tersedianya birokrat yang memiliki pemahaman tentang program kota pintar dari mulai pimpinan tertinggi hingga personel di lapangan 3) Sumber daya manusia yang kreatif
12	<i>Progress and Institutional Challenges on Local Governments Performance Accountability System Reform in Indonesia</i>	1) Budaya birokrasi yang dipengaruhi oleh sistem sosial; 2) Budaya masyarakat yang masih mengacu pada budaya paternalistik.	1) Kepemimpinan yang kuat.

No	Judul Penelitian	Faktor Penghambat	Faktor Pendorong
13	<i>Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience</i>	1) Tidak adanya regulasi yang memiliki sistem hukuman dan penghargaan; 2) Kurangnya pengetahuan dan keterampilan aparatur dalam mengimplementasikan sistem kinerja dan menghasilkan laporan kinerja 3) Kurangnya kepatuhan aparatur; 4) Kurangnya integrasi antara perencanaan dan penganggaran; 5) Indikator dan pelaporan data yang tidak akurat.	
14	<i>Evaluation of User Experience of The SIPD E-Planning System with meCue Questionnaire in Luwu District and Gowa District</i>	1) Admin belum terbiasa dan belum fasih menggunakan SIPD 2) Hanya ada 1 operator SIPD pada 1 SKPD 3) Keterbatasan aparatur mengakibatkan penumpukan pekerjaan penginputan data di tingkat kelurahan dan kecamatan 4) Tidak tersedia jaringan internet yang stabil.	1) Aplikasi e-Planning SIPD praktis dan sesuai untuk mencapai tujuan e-Planning
15	<i>Strengthening local asset management through an integrated policy ecosystem: The role of mid-level bureaucratic connectivity</i>	1) Keterbatasan sumber daya 2) Pelatihan yang tidak memadai 3) Perbedaan interpretasi kebijakan pengelolaan aset di antara berbagai lembaga (yang menyebabkan inkonsistensi dalam pelaporan aset dan melemahkan efektivitas sistem pemantauan regional).	1) Adanya landasan hukum yang kuat.

Secara umum, faktor penghambat RB pada pemerintah daerah adalah berupa:

- Kurang optimalnya implementasi manajemen ASN sehingga banyak temuan terkait kurangnya kompetensi aparatur, kurangnya pelatihan, politisasi pegawai, serta tumpang tindih kerja (Harris et al., 2023; Lionardo et al., 2021; Rohayatin et al., 2023; Jurnal & Siti-Nabiha, 2015; Amin & Sumitra, 2024; Alam et al., 2025).
- Kurangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung (Yusriadi et al., 2019; Rohayatin et al., 2023; Amin & Sumitra, 2024; Alam et al., 2025).
- Regulasi yang tidak memadai (Harris et al., 2023; Suryanegara, 2019; Rohayatin et al., 2023; Jurnal & Siti-Nabiha, 2015).
- Kurangnya transparansi dan akuntabilitas (Harris et al., 2023; Lionardo et al., 2021).
- *Political will* yang lemah (Harris et al., 2023; Cahyono, 2025).
- Alokasi anggaran tidak memadai (Harris et al., 2023).
- Aparatur kurang adaptif dan kolaboratif (Mutiarin et al., 2024; Yusriadi et al., 2019).
- Korupsi dan resistansi dari birokrat (Cahyono, 2025; Rohayatin, 2017).
- Budaya patrimonial (Suryanegara, 2019; Rohilie, 2015).
- Budaya birokrasi yang dipengaruhi sistem sosial serta budaya masyarakat yang masih mengacu kepada budaya paternalistik (Salomo & Rahmayanti, 2023).

Sementara itu, faktor pendorong RB pada pemerintah daerah adalah berupa:

- Kepemimpinan yang kuat (Cahyono, 2025; Purwanto, 2018; Salomo & Rahmayanti, 2023).
- Dukungan teknologi informasi (Mutiarin et al., 2024; Reynilda et al., 2021).
- Kultur organisasi yang siap berubah (Reynilda et al., 2021; Yusriadi et al., 2019).
- Landasan hukum yang kuat (Yusriadi et al., 2019; Alam et al., 2025).
- Transparansi dan akuntabilitas (Reynilda et al., 2021; Cahyono, 2025).

- Pengetahuan akan kebutuhan masyarakat (Mutiarin et al., 2024).
- Institusi perizinan yang terintegrasi (Reynilda et al., 2021).
- Partisipasi publik yang aktif (Cahyono, 2025).

Selanjutnya, untuk melihat bagaimana berbagai faktor penghambat maupun faktor pendorong memiliki korelasi terhadap reformasi birokrasi, digunakan definisi reformasi administrasi oleh Quah (2010) yang menyebutkan bahwa ada dua target perubahan pada suatu gerakan reformasi administrasi, yaitu perubahan struktur dan prosedur birokrasi, serta perubahan sikap dan perilaku birokrat.

Pada variabel struktur dan birokrasi, faktor utama penghambat RB adalah terkait kurang optimalnya implementasi manajemen ASN (Aparatur Sipil Negara). Berdasarkan UU Nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa “Manajemen ASN adalah serangkaian proses pengelolaan ASN untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan hasil kerja tinggi dan perilaku sesuai dasar ASN, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”. Hal terpenting yang perlu diingat dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, yang merupakan pendukung utama untuk mencapai tujuan organisasi (Reynilda et al., 2021). Salah satu alasan Program RB pada pemerintah daerah berjalan lebih lambat dibanding tingkat pemerintahan yang lebih tinggi adalah adanya hambatan pada sumber daya manusia (ASN). Hal ini dapat terlihat dari temuan penelitian yang mengungkapkan adanya kekurangan tenaga kesehatan pada Puskesmas Tegaldlimo, Kabupaten Banyuwangi, yang menghambat penanganan balita *stunting* pada saat itu, karena petugas kesehatan juga harus berjibaku dengan penanganan pandemi COVID-19 melalui vaksinasi *booster* (Harris et al., 2023). Kekurangan personel juga terjadi di Kecamatan Luwu dan Kecamatan Gowa yang mengakibatkan terlambatnya laporan pada sistem SIPD (Amin & Sumitra, 2024). Ada juga temuan terkait politisasi ASN yang melanggar netralitas pada saat pemilihan kepala daerah

(Lionardo, 2023); kurangnya keahlian di bidang teknologi informasi yang menghambat pengembangan *smart city* (Rohayatin et al., 2023); kurangnya pengetahuan dan keterampilan staf untuk menerapkan sistem manajemen kinerja dan menghasilkan laporan kinerja (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015); serta pelatihan yang tidak memadai sehingga terdapat perbedaan interpretasi dalam pengelolaan aset yang mengakibatkan inkonsistensi dalam pelaporan aset daerah dan melemahkan efektivitas sistem pemantauan regional (Alam et al., 2025).

Sementara itu, faktor utama pendorong RB pada variabel struktur dan prosedur birokrasi adalah budaya organisasi, di antaranya yaitu budaya siap berubah mengikuti revolusi industri 4.0 yang berbasis teknologi informasi (Reynilda et al., 2021), di mana pada tahun 2021 terjadi disrupsi teknologi akibat pandemi COVID-19, yang membuat layanan perizinan berubah dari manual tatap muka menjadi sistem berbasis *online* yang berbuah positif terhadap transparansi layanan dan menghindari peran perantara dalam memproses perizinan (Reynilda et al., 2021). Contoh kasus lainnya ada pada pemerintah daerah Kabupaten Tana Toraja yang mengedepankan *e-government* dalam memperkenalkan objek wisata lokal, sehingga memudahkan wisatawan dari luar daerah atau pun luar negeri yang ingin berwisata ke Tana Toraja (Yusriadi et al., 2019). Selain faktor budaya, faktor lainnya yang mendorong implementasi RB pada variabel struktur dan prosedur birokrasi adalah ketersediaan infrastruktur dan fasilitas yang memadai (Mutiarin et al., 2024; Reynilda et al., 2021), serta adanya landasan hukum yang kuat (Alam et al., 2025).

Selanjutnya, pada variabel sikap dan perilaku birokrat, faktor utama penghambat RB adalah terkait kentalnya budaya patrimonial. Hal ini dinyatakan oleh Rohilie (2015) yang mengatakan “Reformasi birokrasi pemerintahan daerah di Indonesia tidak dapat dilaksanakan dengan maksimal jika akar permasalahan budaya birokrasi patrimonial masih belum diputus” (pp. 132). Pernyataan ini juga ditegaskan oleh Suryanegara (2019), yang mengatakan bahwa “Budaya patrimonial,

sepertinya masih menjadi masalah yang membayang-bayangi birokrasi kita” (pp. 204). Budaya patrimonial dapat timbul dan berkembang karena budaya birokrasi yang dipengaruhi sistem sosial serta budaya masyarakat yang masih mengacu kepada budaya paternalistik (Salomo & Rahmayanti, 2023).

Selain faktor kentalnya budaya patrimonial pada sikap dan perilaku birokrat, faktor lain yang juga muncul sebagai penghambat RB adalah lemahnya kemampuan adaptasi para birokrat. Di era pelayanan digital sekarang ini, birokrasi dituntut untuk membangun ekosistem kemitraan yang luas dan terkoordinasi, serta poin utamanya adalah beradaptasi dengan cepat dan responsif terhadap masalah (Mutiarin et al., 2024). Lemahnya kemampuan adaptasi birokrasi tentunya akan menghambat laju peningkatan indeks reformasi birokrasi khususnya pada level pemerintah daerah. Salah satu sektor yang terdampak dari lemahnya kemampuan adaptasi birokrasi adalah sektor pariwisata, yang pada era digital ini bertumbuh dan berkembang dari berbagai platform digital yang menayangkan para pemengaruh yang memberikan tinjauan terhadap destinasi wisata. Peran media sosial yang berdampak besar bagi pertumbuhan suatu destinasi wisata sangat sarat dengan animo masyarakat baik lokal maupun internasional yang dapat berubah sewaktu-waktu. Kegagalan untuk membaca situasi dan beradaptasi dengan kondisi yang ada, akan membuat sektor wisata jalan di tempat. Sejauh ini budaya birokrasi Indonesia telah menjadi titik lemah sektor pariwisata, di mana aparat birokrasi tampak kaku dan tidak dinamis dalam menangani perkembangan dunia (Yusriadi et al., 2018).

Selain faktor penghambat di atas, ada juga faktor pendorong RB pada variabel sikap dan perilaku birokrat. Faktor pendorong utamanya adalah terkait kepemimpinan berkomitmen tinggi. Faktor kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan program RB. Salah satu contohnya adalah pada implementasi *smart city* di Indonesia. Program *smart city* dinilai berhasil diimplementasikan dengan baik di kota-kota seperti Jakarta, Surabaya, Bandung, dan Semarang karena kota-

kota ini adalah kota yang selalu merupakan kota-kota yang dipimpin oleh para kepala daerah yang sangat berkomitmen (Purwanto, 2018). Bandung membentuk Dewan Kota Pintar yang merupakan dewan kota pertama di Indonesia yang secara khusus berfokus pada implementasi program kota pintar (Purwanto, 2018). Pembentukan dewan kota ini pastinya membutuhkan dukungan, keterlibatan, serta komitmen yang kuat dari kepala daerah.

Salomo & Rahmayanti (2023) membahas terkait isu manajemen yang memainkan peran penting dalam memengaruhi kecepatan reformasi administrasi di Indonesia, di mana kepemimpinan adalah faktor kunci yang memengaruhi implementasi reformasi tata kelola seperti SAKIP (pp. 12). Pemimpin yang unggul dapat juga berperan sebagai penghubung antara organisasi yang sedang dipimpinnya dengan organisasi lainnya seperti kementerian, lembaga pemerintahan, pemerintah daerah lainnya, swasta, akademisi, bahkan media massa untuk kemudian berjejaring dan membangun konektivitas serta kerja sama, bahkan menciptakan suatu kolaborasi untuk mencapai tujuan bersama-sama. Kepemimpinan bukan satu-satunya indikator untuk menandai terjadinya reformasi, tetapi juga keberlanjutan implementasi, sinkronisasi dalam pengaturan dan keterlibatan dengan para pemangku kepentingan (Prasojo & Holidin, 2018).

Cahyono (2025), menyebutkan bahwa keberhasilan integrasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik sangat didukung oleh komitmen kepemimpinan reformis, penggunaan teknologi digital dalam pelayanan publik, dan ruang terbuka untuk partisipasi publik dalam proses kebijakan (pp. 6750). Melalui munculnya kepemimpinan yang berkomitmen tinggi, maka bukan saja menggerakkan percepatan reformasi birokrasi, tetapi juga menjamin suatu keberlanjutan dari reformasi itu sendiri dengan menciptakan hubungan kerja sama yang baik dengan para pemangku kepentingan yang juga merasakan manfaat dari keberhasilan suatu reformasi birokrasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Tema reformasi birokrasi secara umum bukanlah topik baru dalam kajian ilmu administrasi publik di Indonesia. Memasuki dekade ke dua dari RB, telah banyak kajian yang dibuat oleh para peneliti yang merekam dan menganalisis fenomena implementasi RB di Indonesia. Temuan yang ada tidak hanya menggambarkan faktor penghambat RB, tetapi juga faktor pendorong RB. Dari banyak kajian yang ada, belum ada kajian yang mengkonsolidasikan temuan faktor penghambat RB dan faktor pendorong RB pada level pemerintah daerah. Oleh karena itu, Peneliti membuat suatu kajian untuk mengkonsolidasikan faktor penghambat dan faktor pendorong RB sebagai suatu sintesis pengetahuan. Dalam rangka mengisi kekosongan inilah, penelitian ini hadir.

Dari analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor utama penghambat RB pada pemerintah daerah adalah kurang optimalnya pengelolaan ASN, budaya patrimonial, serta lemahnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi. Sedangkan faktor utama pendorong adalah faktor kepemimpinan berkomitmen tinggi, dan kesiapan aparatur untuk berubah mengikuti era digitalisasi yang berbasis teknologi informasi.

Untuk dapat mencapai perbaikan yang signifikan terhadap perubahan struktur dan prosedur birokrasi, serta perubahan sikap dan perilaku birokrat di dalam gerakan reformasi birokrasi, maka perlu memanfaatkan segala sumber daya dan keunggulan yang ada untuk mengatasi hambatan yang masih terjadi di lapangan. Pemimpin daerah diharapkan mampu untuk mendorong peningkatan pengelolaan ASN di daerahnya masing-masing untuk siap bersaing dan mampu beradaptasi dengan segala dinamika dan perubahan yang terjadi di tingkat nasional maupun internasional, dengan mengedepankan tata kelola pemerintahan yang tangkas (*agile*) dan adaptif. Pemimpin daerah juga diharapkan dapat menjadi pionir dalam reformasi budaya patrimonial di dalam lingkungan birokrasi dengan menciptakan wajah baru birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik. Perubahan tersebut dapat didorong dengan pemanfaatan teknologi

informasi komunikasi yang mampu menciptakan efisiensi dan efektivitas di dalam proses bisnis organisasi serta menciptakan ekosistem yang transparan, akuntabel, terbuka, dan partisipatif. Terlebih dari itu semua, maka pemerintah daerah perlu memusatkan fokus reformasi birokrasi terhadap pengembangan dan pelatihan aparatur daerah.

Berdasarkan temuan tersebut, strategi reformasi konkret yang disarankan bagi pemerintah daerah adalah:

- Mengisi kekosongan ASN daerah pada sektor pelayanan vital seperti kesehatan dan pendidikan, terutama pada daerah terluar, terdepan, dan tertinggal.
- Peningkatan pengetahuan dan keterampilan ASN daerah terhadap sistem manajemen kinerja dan laporan kinerja.
- Indoktrinasi ASN daerah melalui pemberian kuliah umum atau pembelajaran khusus kepada seluruh ASN daerah terkait topik yang relevan dengan reformasi birokrasi seperti reformasi administrasi publik, studi kebijakan publik, dan tata kelola pemerintahan daerah yang tangkas (*agile*), adaptif, transparan, terbuka, efektif dan efisien. Dapat melalui kerja sama dengan perguruan tinggi di daerah.
- Restrukturisasi organisasi perangkat daerah yang lebih ramping, efektif dan efisien.
- Pengembangan sistem penggajian dan remunerasi ASN yang berkeadilan serta menjamin kesejahteraan hidup ASN daerah.
- Pengawasan dan penerapan disiplin yang tegas dan tidak tebang pilih terhadap ASN yang berkinerja buruk atau indiscipliner.
- Penghapusan kegiatan seremonial yang tidak memberikan dampak langsung terhadap permasalahan masyarakat.
- Pengisian formasi jabatan yang terbuka dan transparan.
- Kolaborasi pemerintah daerah dengan masyarakat, akademisi, bisnis, dan media massa, serta instansi vertikal lainnya dalam rangka menyukseskan implementasi reformasi birokrasi yang lebih komprehensif.

- Pengembangan sistem informasi pemerintah daerah yang terbuka dan terintegrasi sehingga memberikan kemudahan akses kepada masyarakat untuk mendapatkan informasi publik, sebagai bentuk transparansi pemerintah daerah dan keterbukaan pemerintah daerah terhadap masukan dan pengawasan dari masyarakat.
- Mendorong komitmen dan keseriusan pemimpin organisasi perangkat daerah sampai kepada level struktural terendah terhadap kesuksesan implementasi reformasi birokrasi pemerintah daerah. Dapat memasukkan indikator keberhasilan reformasi birokrasi pada sasaran capaian kinerja pejabat struktural.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, S., Larisu, Z., Arsyad, M., Kadir, A., Taufik, T. & Sudirman, F. A. (2025). Strengthening local asset management through an integrated policy ecosystem: The role of mid-level bureaucratic connectivity. *Public Money & Management*, 46(1), 66-76. <https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2504574>
- Amin, K. R., & Sumitra, I. D. (2024). Evaluation of user experience of the SIPD e-planning system with meCue questionnaire in Luwu District and Gowa District. *IEE, 2024 International Conference on Informatics Engineering, Science & Technology (INCITEST)*. <https://doi.org/10.1109/INCITEST64888.2024.11121515>
- Basyari, I. (8 November 2025). *Baru sembilan bulan menjabat, tiga Kepala Daerah hasil Pilkada 2024 ditangkap KPK*. Kompas.id. <https://www.kompas.id/artikel/baru-sembilan-bulan-menjabat-tiga-kepala-daerah-hasil-pilkada-2024-ditangkap-kpk>
- Cahyono, A. S. (2025). Local governance and bureaucratic reform in public policy perspective: What and how? *Pena Justisia: Media Komunikasi dan Kajian Hukum*, 24(2), 6739-6754. <https://jurnal.unikal.ac.id/index.php/hk/article/view/6527/3965>
- Caiden, G. E. (1969). *Administrative reform*. The Penguin Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design - Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th Ed.)*. SAGE Publications.
- Databank. *Data bank of worldwide governance indicators*. Diakses pada 26 September 2025, dari <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Series/GE.EST>
- Doingbusiness. *Ease of doing business rankings*. Diakses pada 26 September 2025, dari <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>
- Dye, T. R. (2017). *Understanding public policy - Fifteenth edition*. Pearson.
- Farazmand, A. (2002). *Administrative reform in developing nations*. Praeger Publishers.
- Harris, R. F., Wahyuni, I., & Prihatiningtyas, W. (2023). Advocacy on combating hunger: political will of the kedunggebang village government to implement banyuwangi tanggap stunting programs in 2022. *Advocacy & Legal Services*, 5(1), 1-34. <https://doi.org/10.15294/ijals.v5i1.67726>
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. K. (2015). Performace management system for local government: The Indonesian experience. *Global Business Review*, 16(3), 351-363. <https://doi.org/10.1177/0972150915569923>
- Kosztján, Z. T., Csizmadia, T. & Katona, A. I. (2021). SIMILAR – Systematic interative multilayer literature review method. *Journal of Infometrics*, 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101111>

- Lionardo, A., Kurniawan, R., Setiawan, K. C. Nasirin, C., & Umanailo, M. C. B. (2021). Public service motivation on the state civil apparatus: Local government policies strategy in administration reform. *IEOM Society International, Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Sao Paolo, Brazil*, 1(1), 3510-3516. <https://doi.org/10.46254/SA02.20210966>
- Mutiarin, D., Yusuf, M., Lega, M., & Habibullah, A. (2024). Agile bureaucracy in the digital age: Assessing the public service delivery in jambi city. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 11(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJPADA.356405>
- Prasojo, E. (2023). *Isu-isu kontemporer kebijakan dan governansi publik di Indonesia*. Kencana.
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). Leadership and public sector reform in Indonesia. Dalam E. Berman & E. Prasojo, *Leadership and public sector reform in Asia* (pp. 53-83). Emerald Publishing Limited.
- Purwanto, E. A. (2018). Smart city as an upshot of bureaucratic reform in Indonesia. *International Journal of Electronic Government Research*, 14(3), 32-43. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2018070103>
- Quah, J. S.T. (2010). *Public administrasion Singapore-style*. Emerald Group Publishing Limited.
- Reynilda, R. Zainal, H., Rijal, S., Kurra, S. D., Yusriadi, Y. Yusriadi., H, Nasrudin., & Bin-Tahir, S. Z. (2021). Licensing services in the era of the covid-19 pandemic. *IEOM Society International, Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Singapore*, 1(1), 6322-6329. <https://index.ieomsociety.org/index.cfm/item/41839>
- Rohayatin, Titin. (2017). Strategi reformasi birokrasi pemerintahan daerah: Menuju era globalisasi. *Jurnal Transformative*, 3(1), 40-52.
- Rohayatin, T., S, Zaenal Abidin A., & Ristala, H. (2023). The smart city implementation and development model in realizing bureaucratic reform in the local government of Cimahi city. *Khazanah Sosial*, 5(4), 624-635. <https://doi.org/10.15575/ks.v5i4.30523>
- Rohilie, H. F. (2015). Merancang masa depan reformasi birokrasi pemerintah daerah sebagai upaya menciptakan birokrasi yang responsif. *Jurnal Transformative*, 1(2), 123-133.
- Salomo, R. V. & Rahmayanti, K. P. (2023). Progress and institutional challenges on local governments performance accountability system reform. *SAGE Open*, October-Desember 2023: 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440231196659>
- Saragih, A. H. & Ali, S. Corporate tax risk: A literature review and future research directions. *Management Review Quarterly*, 73:527-577. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00251-8>
- Savira, E. M., Yohanitas, W. A., Syah, R. F., Ramadhan, A., Putra, I. R. A. S., Fitri, S. E., Fahrani, N. S. & Asriani, A. (2025). Key success factors for sustainability in regional innovation to improve the quality of public services. *Lex Localis*, 23(1), 1-27. [https://doi.org/10.52152/23.1.1-27\(2025\)](https://doi.org/10.52152/23.1.1-27(2025))
- Suryanegara, A. H. (2019). Reformasi birokrasi dan pemenuhan hak warga dalam mengakses pelayanan publik melalui mal pelayanan publik. *Volksgeist*, 2(2), 189-205. <https://doi.org/10.24090/volksgeist.v2i2.2870>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing

- evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14 (207–222). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Transparency Internasional. *Corruption perceptions index*. Diakses pada 26 September 2025, dari <https://www.transparency.org/en/cpi/2024>
- UN e-government knowledgebase. *2024 E-Government development index*. Diakses pada 26 September 2025, dari <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>
- Yusriadi, Y., Farida, U., Bin-Tahir, S.Z., & Misnawati, M. (2019). Bureaucratic reform of tourism sector public services in Tana Toraja Regency. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 340 (2019) 012405. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/340/1/012045>
- 57 daerah berprestasi diumumkan dalam Apresiasi Kemendagri 2025. (1 Desember 2025). *Jatimpos.id*. <https://www.jatimpos.id/nasional/57-daerah-berprestasi-diumumkan-dalam-apresiasi-kemendagri-b2nyW9jvB>