

## Journal of Public Policy

<https://jurnal.ppsuniyap.ac.id/index.php/jpp>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License

# Tantangan dan Strategi Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang

Yuliana Ansanai <sup>(1\*)</sup> Abdul Rasyid <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Mahasiswa Kebijakan Publik, Pascasarjana, Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia.

<sup>(2)</sup> Pascasarjana, Universitas Yapis Papua, Jayapura, Indonesia.

Corresponding author.

[yulianaansanai78@guru.smk.belajar.id](mailto:yulianaansanai78@guru.smk.belajar.id)

### Pernyataan Penulis

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau keuangan yang dapat dianggap sebagai potensi konflik kepentingan.

### Abstrak

**Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan utama dan strategi implementatif dalam reformasi birokrasi di negara berkembang, dengan fokus pada dimensi struktural, kultural, politis, serta peran kepemimpinan birokratik dan efektivitas strategi reformasi yang telah diterapkan.

**Metode Penelitian:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR). Sumber data diperoleh dari artikel ilmiah terindeks dan literatur relevan yang diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2024 melalui basis data seperti Springer, Wiley, Emerald, dan Elsevier. Analisis dilakukan secara tematik untuk mengelompokkan dan mensintesis temuan berdasarkan fokus penelitian.

**Hasil dan Pembahasan:** Hasil kajian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di negara berkembang dihadapkan pada tantangan struktural yang kaku, budaya kerja yang patrimonial, serta intervensi politik yang tinggi. Kepemimpinan transformasional terbukti berperan penting dalam memfasilitasi perubahan. Strategi seperti desentralisasi, digitalisasi, dan manajemen kinerja dinilai efektif namun sangat bergantung pada konteks lokal.

**Implikasi:** Studi ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dengan menawarkan kerangka evaluatif reformasi yang bersifat holistik dan kontekstual. Temuan ini diharapkan dapat dijadikan dasar perumusan kebijakan dan praktik manajerial birokrasi yang lebih responsif dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** reformasi birokrasi; kepemimpinan transformasional; sistemik; strategi implementatif.

## Introduction

Reformasi birokrasi merupakan agenda krusial dalam pembangunan negara berkembang yang menargetkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Namun, alih-alih menjadi motor penggerak perubahan, birokrasi justru sering menjadi sumber stagnasi akibat keterbelakangan struktural dan persoalan kultural yang mengakar. Reformasi yang dilakukan selama ini masih bersifat parsial dan administratif, belum menyentuh akar permasalahan yang sesungguhnya. Dalam konteks pembangunan nasional yang inklusif, birokrasi yang berkualitas seharusnya menjadi pendorong utama transformasi kelembagaan. Masalah utama reformasi birokrasi di negara berkembang tidak hanya bersumber dari kelemahan teknis, tetapi juga dari budaya organisasi yang patrimonialistik, praktik politik pragmatis, serta rendahnya profesionalisme dan integritas aparatur. Budaya ini memicu resistensi terhadap perubahan dan melanggengkan praktik-praktik non-etis seperti pungutan liar serta penyalahgunaan kekuasaan. Akibatnya, upaya reformasi birokrasi seringkali berujung pada perubahan simbolik tanpa dampak nyata terhadap peningkatan kinerja institusi. Tantangan semakin kompleks ketika desain reformasi yang bersifat teknokratik tidak selaras dengan implementasi di lapangan. Hambatan seperti konflik kepentingan politik, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya koordinasi antar lembaga membuat reformasi sulit diwujudkan secara efektif. Dalam banyak kasus, reformasi birokrasi menjadi retorika politik yang tidak disertai strategi transformasi yang substansial.

Berbagai studi terkini telah menyoroti tantangan dan strategi reformasi birokrasi di negara berkembang, khususnya Indonesia. Tantangan utama mencakup perubahan budaya organisasi, reformasi struktural, peningkatan kompetensi aparatur, serta penguatan transparansi dan akuntabilitas (Parlina et al., 2023). Meskipun reformasi telah dijalankan, birokrasi Indonesia masih bercorak patrimonial dan belum mengalami perubahan mendasar sejak era Orde Baru (Pujiastuti & Sumarni, 2023). Struktur birokrasi yang sangat hierarkis turut menghambat kreativitas dan inisiatif individu Lestari (2019), yang berdampak pada rendahnya kualitas layanan publik. Strategi untuk mengatasi tantangan ini meliputi komunikasi efektif, pelatihan berkelanjutan, dan pelibatan aktif semua pihak dalam proses reformasi (Parlina et al., 2023). Lembaga Administrasi Negara juga berperan penting dalam mendukung reformasi melalui pengkajian dan pengembangan administrasi publik. Namun, implementasi reformasi masih sering dipandang sebagai tugas tambahan yang tidak terintegrasi dalam strategi kinerja lembaga, sehingga profesionalisme aparatur belum optimal, baik dari sisi kompetensi maupun komitmen (Kirana & Mawar, 2024). Di sisi lain, hambatan reformasi tidak hanya berasal dari aspek struktural, tetapi juga dari budaya birokrasi yang masih kuat. Praktik pungutan liar dan politik pragmatis menjadi tantangan tersendiri yang menghambat reformasi berbasis integritas (Ulfah, 2021).

Meskipun berbagai studi telah menjelaskan tantangan dan strategi reformasi birokrasi di negara berkembang, masih terdapat kesenjangan antara temuan empiris yang telah ada dengan pengembangan teoritis yang komprehensif. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung bersifat deskriptif dan fokus pada studi kasus tunggal, sehingga belum cukup mampu menjelaskan pola umum yang terjadi di berbagai konteks negara berkembang secara sistematis. Kajian Parlina et al. (2023), Pujiastuti & Sumarni (2023), serta Kirana & Mawar (2024) mengangkat masalah penting seputar budaya patrimonial, struktur birokrasi yang kaku, hingga rendahnya integrasi reformasi dalam strategi kelembagaan. Namun demikian, studi-studi ini belum mengelaborasi secara menyeluruh bagaimana tantangan-tantangan tersebut saling terkait dan bagaimana strategi yang diterapkan mampu merespons kompleksitas sistem birokrasi di berbagai negara secara lebih luas. Di sisi lain, pendekatan

teoritis yang digunakan dalam penelitian sebelumnya belum sepenuhnya mengakomodasi dimensi kontekstual, seperti dinamika politik lokal, resistensi budaya, dan tekanan internasional, yang menjadi elemen penting dalam reformasi birokrasi di negara berkembang. Ketiadaan sintesis lintas studi dan keterbatasan dalam membangun kerangka konseptual yang integratif menyebabkan lemahnya pemetaan pengetahuan yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan strategis. Dengan demikian, diperlukan kajian yang mampu mengisi celah ini melalui pendekatan sistematis, dengan mengintegrasikan hasil-hasil penelitian sebelumnya ke dalam pemahaman yang lebih struktural, lintas konteks, dan berbasis bukti, guna memperluas cakupan teoretis dan memperdalam wawasan empiris terkait reformasi birokrasi.

Penelitian ini menghadirkan kebaruan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang secara metodologis dirancang untuk mengisi kesenjangan antara temuan empiris yang tersebar dan konstruksi teoritis yang belum terintegrasi secara menyeluruh dalam studi-studi reformasi birokrasi di negara berkembang. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung bersifat parsial, terfokus pada konteks nasional tertentu, atau hanya mendeskripsikan permasalahan tanpa memetakan hubungan antarfaktor secara sistematis, studi ini menawarkan sintesis komprehensif terhadap literatur ilmiah yang membahas tantangan dan strategi reformasi birokrasi lintas negara berkembang. Dengan mengkaji secara kritis publikasi akademik terkini, penelitian ini tidak hanya merangkum temuan-temuan utama, tetapi juga menelaah bagaimana strategi reformasi direspons oleh dinamika sosial-politik dan kelembagaan yang khas dari negara berkembang. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan pemahaman yang lebih kontekstual dan aplikatif dalam menjawab kompleksitas reformasi birokrasi. Berdasarkan analisis terhadap kesenjangan teoretis dan empiris sebelumnya, pertanyaan penelitian yang menjadi fokus utama adalah: "Apa saja tantangan utama dan strategi efektif dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di negara berkembang berdasarkan bukti empiris dan konseptual dari literatur yang tersedia?" Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menyusun peta pengetahuan yang sistematis dan berbasis bukti mengenai tantangan serta strategi reformasi birokrasi, sehingga dapat memberikan landasan yang kuat bagi pengembangan teori dan kebijakan tata kelola pemerintahan di negara berkembang.

## **Tinjauan Pustaka**

New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) adalah pendekatan dalam administrasi publik yang menekankan efisiensi, orientasi pada hasil, serta penerapan prinsip-prinsip manajerial sektor swasta dalam pengelolaan sektor publik (Hood, 1991). Gagasan ini muncul sebagai respons terhadap kelemahan birokrasi tradisional yang dianggap lamban, hierarkis, dan tidak adaptif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Sebagaimana dijelaskan oleh Carvalho (2018), NPM bertujuan mereformasi cara lembaga publik beroperasi, dengan mendorong penggunaan indikator kinerja, kontrak kerja, dan akuntabilitas berbasis capaian. Pendekatan ini menggeser fokus birokrasi dari sekadar mengikuti aturan prosedural ke arah pencapaian output dan outcome yang lebih konkret dan terukur. Dalam konteks negara berkembang, adopsi NPM sering kali dilakukan sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan publik dan efisiensi kelembagaan. Namun, penerapan tersebut tidak jarang menghadapi persoalan struktural dan kultural, seperti kapasitas

kelembagaan yang lemah serta budaya kerja yang belum mendukung orientasi kinerja. Dalam studi komparatif yang dilakukan Hammerschmid et al. (2019), ditemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip NPM di Eropa berhasil mendorong efisiensi birokrasi, namun tetap memerlukan penyesuaian kontekstual berdasarkan karakteristik kelembagaan masing-masing negara.

Dalam praktiknya, NPM telah diterapkan melalui berbagai kebijakan, seperti reformasi penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), peningkatan otonomi organisasi publik, penguatan evaluasi dan audit kinerja, serta digitalisasi pelayanan. Lapsley (2022) menekankan bahwa semangat NPM berhasil memperkenalkan disiplin pasar dalam birokrasi melalui sistem persaingan antarunit layanan, *benchmarking*, serta penerapan logika pelanggan dalam interaksi antara pemerintah dan warga negara. Selain itu, penerapan NPM juga mendorong desentralisasi pengambilan keputusan dan fleksibilitas dalam manajemen sumber daya manusia, yang ditujukan untuk meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap dinamika kebutuhan publik. Di sektor kesehatan, seperti ditunjukkan oleh Lindaas et al. (2024) dalam studi kasus rumah sakit Norwegia, prinsip-prinsip NPM terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, meskipun juga menimbulkan tekanan terhadap tenaga kerja profesional akibat standar kinerja yang kaku. Dalam konteks negara berkembang, NPM sering kali diadopsi secara normatif melalui kebijakan nasional, namun realisasi implementatifnya sangat bergantung pada kapasitas manajerial birokrasi lokal. Shukla et al. (2020) mencatat bahwa dalam kasus reformasi lembaga pemasyarakatan di Fiji, keberhasilan NPM sangat ditentukan oleh sinergi antara pelatihan pegawai, kepemimpinan transformasional, serta adanya mekanisme insentif yang adil dan transparan.

Meskipun NPM membawa gagasan progresif dalam manajemen publik, pendekatan ini tidak lepas dari kritik. Salah satu kritik utama terhadap NPM adalah kecenderungannya yang terlalu menekankan pada efisiensi dan kinerja kuantitatif, sehingga mengabaikan nilai-nilai fundamental seperti keadilan sosial, partisipasi masyarakat, dan integritas pemerintahan. Kegagalan NPM dalam banyak konteks disebabkan oleh asumsi bahwa semua bentuk organisasi publik dapat dikelola dengan cara yang sama seperti organisasi privat (Fakhrul, 2015). Kritik lain juga diarahkan pada tendensi NPM yang cenderung memperlakukan warga negara sebagai pelanggan (*clients*) alih-alih sebagai warga (*citizens*), yang berisiko melemahkan prinsip demokrasi partisipatif. Dalam praktiknya, adopsi NPM di negara berkembang sering kali mencerminkan tekanan eksternal dari lembaga donor atau tuntutan global, bukan kebutuhan organik dari dalam birokrasi itu sendiri. Bleiklie (2018) menyebut fenomena ini sebagai *institutional isomorphism*, yaitu kecenderungan organisasi publik di negara berkembang meniru model NPM dari negara maju meskipun belum siap secara kelembagaan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bahwa keberhasilan NPM sangat bergantung pada konteks sosial-politik dan kesiapan institusional, bukan sekadar pada adopsi konsep secara formal. Sebagaimana ditegaskan oleh Pollitt & Bouckaert (2017), reformasi manajemen publik yang efektif memerlukan penyesuaian desain kebijakan dengan kondisi lokal serta dukungan jangka panjang terhadap penguatan kapasitas organisasi dan sumber daya manusia.

### Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan proses perubahan sistemik dalam struktur, proses, nilai, dan perilaku birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi,

transparansi, dan akuntabilitas lembaga pemerintahan dalam memberikan layanan publik (Ingrams, 2017). Perubahan ini tidak hanya menyoroti aspek teknis administratif, tetapi juga dimensi kultural yang selama ini mengakar dalam praktik birokrasi di berbagai negara, khususnya negara berkembang. Sebagaimana dijelaskan oleh Inkina (2018), reformasi birokrasi menuntut pergeseran paradigma dari birokrasi yang berorientasi pada kekuasaan menjadi birokrasi yang berorientasi pada pelayanan. Dalam praktiknya, reformasi ini berupaya mengatasi berbagai kelemahan birokrasi konvensional, seperti kompleksitas prosedur, tumpang tindih kewenangan, serta rendahnya integritas dan kapasitas aparatur. Konsep ini semakin penting dalam menghadapi tuntutan masyarakat akan layanan publik yang lebih cepat, murah, dan responsif terhadap kebutuhan. Selain itu, seperti yang dijelaskan oleh Schomaker (2022), reformasi birokrasi juga menjadi bagian penting dari upaya modernisasi pemerintahan dalam menghadapi tantangan globalisasi, digitalisasi, dan desentralisasi.

Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa reformasi birokrasi kerap menghadapi hambatan struktural dan politis, terutama di negara-negara dengan kapasitas institusional yang terbatas. Myksvoll et al. (2022) mengungkapkan bahwa resistensi internal dari aktor birokrasi terhadap perubahan seringkali menjadi penyebab kegagalan reformasi, khususnya jika perubahan tersebut bersifat top-down dan tidak melibatkan aparatur pelaksana. Dalam kerangka tersebut, (Jackson & Schuler, 1995) menyoroti pentingnya pendekatan dari bawah (bottom-up) dalam proses reformasi, di mana birokrat lapangan atau street-level bureaucrats memiliki peran signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi reformasi kebijakan. Selain resistensi internal, dinamika politik lokal juga menjadi faktor penghambat yang cukup dominan. Reformasi sering kali menjadi alat politik elit penguasa untuk mengukuhkan legitimasi, bukan sebagai agenda transformasi kelembagaan yang murni. Oleh karena itu, Mensah (2019) menekankan bahwa digitalisasi layanan publik melalui e-government tidak akan efektif tanpa disertai perubahan budaya kerja dan komitmen pada integritas. Literasi teknologi, akuntabilitas internal, dan reformasi kepegawaian harus berjalan secara bersamaan untuk menciptakan birokrasi yang lebih adaptif dan profesional.

Dalam konteks praktik reformasi lintas negara, pendekatan komparatif sangat penting untuk memahami perbedaan dalam strategi dan keberhasilan implementasi. Christensen & Lægreid (2007) melalui pendekatan whole-of-government menekankan pentingnya koordinasi antarinstansi dalam reformasi birokrasi yang terintegrasi. Mereka menyatakan bahwa tanpa adanya sinergi lintas lembaga, reformasi hanya akan menghasilkan perubahan yang fragmentaris dan tidak berkelanjutan. Selain itu, sebagai bentuk evaluasi global terhadap reformasi administratif, Ingrams (2017) menekankan perlunya sistem pemantauan dan evaluasi yang obyektif, berbasis data, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dalam situasi pascakrisis atau perubahan rezim, seperti dicontohkan oleh Peters (2021) reformasi birokrasi juga berfungsi sebagai sarana rekonstruksi institusional dan pemulihan legitimasi pemerintah di mata publik.

### Kepemimpinan Birokratik dan Reformasi

Kepemimpinan birokratik dapat dipahami sebagai kemampuan aktor dalam struktur birokrasi untuk mengarahkan, mengelola, dan mengoordinasikan sumber daya, proses, serta manusia dalam rangka menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif dan akuntabel.

Callahan (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam konteks birokrasi bukan sekadar posisi struktural, melainkan juga menyangkut kapasitas untuk memengaruhi arah organisasi dan mengarahkan perubahan secara strategis. Dalam praktiknya, kepemimpinan birokratik menjadi salah satu pilar penting dalam mendorong keberhasilan agenda reformasi, terutama ketika birokrasi menghadapi tekanan perubahan baik dari dalam maupun luar organisasi. Herbel (2018) menambahkan bahwa reformasi birokrasi sering kali bergantung pada kekuatan kepemimpinan untuk mendobrak resistensi institusional dan mengatasi hambatan politis yang menghambat pembaruan. Oleh karena itu, reformasi birokrasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas dan orientasi kepemimpinan birokratik itu sendiri, karena pada titik tertentu, pemimpin birokrasi berfungsi sebagai jembatan antara kebijakan dan implementasi.

Kepemimpinan birokratik yang efektif tidak hanya berperan dalam manajemen rutin organisasi, tetapi juga dalam mengarahkan perubahan nilai dan perilaku dalam tubuh birokrasi. Musso et al. (2024) menekankan bahwa implementasi reformasi kinerja di sektor publik sering kali berhasil di bawah kepemimpinan yang mampu mengonfigurasi ulang struktur insentif, memperkuat mekanisme evaluasi, dan menumbuhkan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Sebaliknya, dalam konteks birokrasi yang terpolitisasi, kepemimpinan kerap terjebak dalam konflik kepentingan yang justru menghambat reformasi. Appiah & Abdulai (2022) mengungkapkan bahwa politisasi birokrasi sering menciptakan dilema bagi pemimpin birokratik, karena mereka harus menjaga keseimbangan antara loyalitas politik dan kepentingan profesionalisme. Ketika birokrasi menjadi medan perebutan kepentingan, pemimpin birokrasi dituntut memiliki ketegasan etis untuk mempertahankan integritas kebijakan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berkomitmen pada prinsip reformasi harus mampu memosisikan diri sebagai agen perubahan yang tidak hanya mengatur prosedur administratif, tetapi juga membangun visi bersama, memperkuat kapasitas institusi, dan merangsang inovasi pelayanan publik (Nyadera & Islam, 2020).

Dalam konteks lebih luas, keberhasilan reformasi birokrasi sangat berkaitan dengan sejauh mana pemimpin birokratik dapat bertindak secara strategis di tengah tekanan eksternal dan tantangan internal. Ingrams (2022) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi sering kali gagal bukan karena desain kebijakan yang buruk, melainkan karena lemahnya kapasitas pemimpin dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik yang konkret. Bahkan, seperti dicatat oleh Christensen (2024), keahlian birokratik yang seharusnya menjadi kekuatan teknokratis dalam pemerintahan, kerap diserang atau dilemahkan oleh aktor-aktor politik yang memandang birokrasi sebagai hambatan politik. Dalam situasi demikian, peran kepemimpinan birokratik menjadi sangat krusial sebagai benteng profesionalisme dan pembela nilai-nilai pelayanan publik. Reformasi birokrasi membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya memahami teknis administratif, tetapi juga memiliki visi jangka panjang, keterampilan komunikasi lintas sektor, serta keberanian untuk menavigasi dinamika politik yang kompleks.

## **Metode Penelitian**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Systematic Literature Review (SLR) sebagai strategi utama untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis pengetahuan ilmiah yang relevan mengenai topik kepemimpinan birokratik dan reformasi. Desain SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menyusun pemahaman

teoritis dan empiris secara sistematis, terstruktur, serta berbasis pada bukti ilmiah yang telah dipublikasikan. Pendekatan ini bersifat interpretatif dan bertujuan untuk merumuskan pola tematik dan wawasan konseptual dari berbagai sumber yang terverifikasi secara akademik.

#### Populasi atau Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen ilmiah yang mencakup artikel jurnal internasional bereputasi, buku akademik, dan bab dalam ensiklopedia yang diterbitkan oleh penerbit bereputasi seperti Elsevier, Emerald, Wiley, dan Springer. Kriteria inklusi dalam pemilihan dokumen mencakup publikasi berbahasa Inggris, diterbitkan antara tahun 2018 hingga 2024, serta secara langsung relevan dengan tema kepemimpinan birokratik dan reformasi birokrasi di sektor publik.

#### Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen

Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian sistematis pada database ilmiah daring seperti SpringerLink, Wiley Online Library, Elsevier ScienceDirect, dan Emerald Insight. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "bureaucratic leadership," "bureaucratic reform," "administrative leadership," dan "public sector transformation." Instrumen pengumpulan data berupa protokol review literatur yang dikembangkan untuk mencatat metadata, tujuan studi, pendekatan metodologis, serta temuan utama dari masing-masing artikel.

#### Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan teknik thematic content analysis, yaitu dengan mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari literatur. Proses ini mencakup tahap identifikasi, pengkodean, kategorisasi, dan interpretasi terhadap pola-pola yang relevan, sehingga menghasilkan sintesis teoretis yang dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami peran strategis kepemimpinan dalam reformasi birokrasi.

## Hasil dan Pembahasan

### *Hasil*

#### Karakteristik Umum Tantangan Reformasi Birokrasi di Negara Berkembang

Reformasi birokrasi di negara berkembang menghadapi tantangan kompleks yang bersumber dari struktur kelembagaan yang kaku, budaya organisasi yang resisten terhadap perubahan, serta dinamika politik yang tidak stabil. Struktur birokrasi di banyak negara berkembang masih bercorak hierarkis dan tidak efisien, yang menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan dan rendahnya respons terhadap kebutuhan publik (Lestari, 2019). Tantangan struktural ini diperparah oleh budaya patrimonial yang masih melekat kuat, di mana loyalitas personal lebih dihargai dibanding kinerja profesional. Budaya seperti ini memperkuat praktik nepotisme, kolusi, dan resistensi terhadap inovasi (Pujiastuti & Sumarni, 2023). Di sisi lain, politisasi birokrasi juga menjadi kendala serius dalam reformasi, karena aparatur sipil kerap dijadikan alat politik oleh elite penguasa (Appiah & Abdulai, 2022). Hal ini berujung pada rendahnya independensi birokrasi serta lemahnya akuntabilitas publik. Sebagaimana dinyatakan oleh Ingrams (2022), upaya reformasi seringkali tidak membuahkan hasil yang signifikan karena tidak menyentuh akar persoalan sistemik yang bersifat struktural, kultural, dan politis secara bersamaan. Oleh karena itu, pemahaman yang utuh

terhadap tantangan multidimensional ini menjadi dasar penting untuk merancang kebijakan reformasi yang kontekstual dan berkelanjutan.

### Peran dan Kualitas Kepemimpinan Birokratik dalam Mendorong atau Menghambat Reformasi

Kepemimpinan birokratik memainkan peran sentral dalam mendorong atau bahkan menghambat proses reformasi. Pemimpin yang memiliki orientasi transformasional – yakni yang mampu menginspirasi, membangun visi bersama, dan menumbuhkan budaya akuntabilitas – diyakini lebih efektif dalam menjalankan agenda reformasi birokrasi (Callahan, 2017). Kepemimpinan jenis ini juga mampu merespons tantangan dengan fleksibilitas dan ketegasan, sehingga meningkatkan daya adaptasi organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan transaksional yang hanya fokus pada prosedur administratif dan pencapaian target jangka pendek cenderung memperkuat status quo (Jackson & Schuler, 1995). Dalam banyak kasus di negara berkembang, kepemimpinan birokratik terjebak dalam tekanan politik, sehingga kehilangan otonomi untuk mengarahkan perubahan yang dibutuhkan (Appiah & Abdulai, 2022). Selain itu, minimnya investasi dalam pengembangan kepemimpinan publik juga menjadi penghambat dalam membentuk pemimpin yang visioner dan berintegritas. Nyadera dan Islam (2020) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menjembatani kepentingan politik, kebijakan publik, dan kebutuhan masyarakat, tanpa kehilangan prinsip profesionalisme. Dengan demikian, kualitas kepemimpinan birokratik merupakan prasyarat mutlak bagi keberhasilan reformasi birokrasi yang berorientasi pada hasil dan perubahan jangka panjang.

### Strategi Reformasi yang Diterapkan dan Pola Umumnya

Beragam strategi reformasi telah diterapkan di negara berkembang, seperti desentralisasi kewenangan, digitalisasi layanan, manajemen kinerja, serta penguatan kapasitas sumber daya manusia. Desentralisasi bertujuan mendekatkan layanan kepada masyarakat dan mempercepat pengambilan keputusan di tingkat lokal, namun sering kali dihambat oleh ketimpangan kapasitas antardaerah (Ingrams, 2022). Strategi digitalisasi, terutama melalui e-government, dirancang untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan meminimalkan praktik korupsi (Mensah, 2019). Di sisi lain, penerapan sistem manajemen kinerja seperti evaluasi berbasis indikator dan reward-punishment menjadi alat untuk menumbuhkan budaya kerja yang lebih kompetitif dan terukur (Musso et al., 2024). Namun, efektivitas strategi-strategi ini tidak lepas dari tantangan implementatif seperti kurangnya infrastruktur, resistensi internal, dan keterbatasan dana. Kirana dan Mawar (2024) mencatat bahwa strategi reformasi hanya akan berdampak jika dijalankan secara terintegrasi dengan komitmen politik yang kuat dan dukungan kelembagaan yang memadai. Oleh sebab itu, pendekatan reformasi tidak dapat bersifat parsial, melainkan harus menggabungkan aspek teknis, struktural, dan manusiawi dalam satu kerangka reformasi yang konsisten.

### Konteks Lokal dan Faktor Penentu Keberhasilan Reformasi

Keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh konteks lokal, termasuk stabilitas politik, kapasitas institusional, dan keterlibatan masyarakat. Dalam banyak literatur, stabilitas politik disebut sebagai prasyarat penting karena reformasi membutuhkan waktu, konsistensi, dan perlindungan dari intervensi kepentingan jangka pendek (Christensen &



Lægreid, 2007). Kapasitas kelembagaan, baik dari segi struktur organisasi, manajemen sumber daya, maupun budaya organisasi, juga memainkan peran sentral dalam memastikan reformasi berjalan secara berkelanjutan (Peters, 2021). Selain itu, keterlibatan masyarakat sipil dalam proses reformasi memperkuat akuntabilitas publik dan legitimasi kebijakan. Ketika masyarakat dilibatkan dalam pengawasan dan evaluasi reformasi, maka birokrasi tidak lagi bekerja dalam ruang tertutup, tetapi menjadi lebih transparan dan adaptif terhadap kritik (Nyadera & Islam, 2020). Gagalnya banyak reformasi sering kali disebabkan oleh pendekatan yang mengabaikan dinamika lokal, baik dalam hal sosial, budaya, maupun politik. Oleh karena itu, strategi reformasi harus dibangun di atas pemahaman mendalam terhadap konteks lokal untuk mencegah kegagalan kebijakan dan meningkatkan efektivitas implementasi.

**Kritik terhadap Pendekatan Teknis dan Isomorfisme Institusional**

Salah satu kritik utama terhadap reformasi birokrasi di negara berkembang adalah kecenderungan adopsi model reformasi dari negara maju tanpa mempertimbangkan konteks lokal. Fenomena ini dikenal sebagai isomorfisme institusional, di mana reformasi dilakukan secara imitasi terhadap praktik-praktik seperti New Public Management (NPM) yang dianggap sukses di negara lain (Carvalho, 2018; Bleiklie, 2018). Dalam praktiknya, reformasi semacam ini seringkali menghasilkan perubahan administratif yang bersifat simbolik, tanpa menyentuh esensi masalah yang ada (Christensen, 2024). Shukla et al. (2020) mencatat bahwa penerapan NPM di sektor publik di negara berkembang kadang justru memperburuk fragmentasi pelayanan dan memperlemah solidaritas antarunit birokrasi. Bahkan, Lapsley (2022) menggarisbawahi bahwa model NPM tidak selalu cocok dalam lingkungan birokrasi yang belum stabil secara kelembagaan. Oleh karena itu, penting bagi negara berkembang untuk tidak hanya meniru pendekatan teknis dari luar, tetapi membangun model reformasi yang berbasis pada kebutuhan domestik, struktur sosial, serta realitas politik yang ada. Reformasi yang kontekstual akan lebih memiliki daya tahan dan relevansi dalam jangka panjang.

**Kontribusi Reformasi terhadap Peningkatan Kinerja dan Pelayanan Publik**

Ketika diterapkan secara tepat, reformasi birokrasi dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja lembaga dan kualitas pelayanan publik. Reformasi yang berbasis pada transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas akan memperbaiki proses administrasi, memotong birokrasi yang tidak perlu, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara (Lestari, 2019). Digitalisasi dan sistem manajemen kinerja juga berperan penting dalam menciptakan layanan publik yang cepat, murah, dan terukur (Mensah, 2019). Namun demikian, dampak reformasi hanya dapat dirasakan apabila ada komitmen penuh dari semua aktor terkait, mulai dari pimpinan birokrasi hingga unit-unit pelaksana di lapangan (Pujiastuti & Sumarni, 2023). Selain itu, reformasi yang efektif membutuhkan sistem evaluasi berkelanjutan untuk menyesuaikan kebijakan dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Tanpa mekanisme refleksi dan adaptasi, reformasi berisiko stagnan dan kehilangan relevansinya. Oleh karena itu, keberhasilan reformasi birokrasi harus diukur tidak hanya dari aspek prosedural, tetapi juga dari bagaimana perubahan tersebut memperbaiki kualitas hidup masyarakat dan memperkuat fungsi negara sebagai pelayan publik.

**Pembahasan**

Reformasi birokrasi di negara berkembang secara umum tidak dapat dilepaskan dari berbagai tantangan yang sifatnya kompleks, multidimensional, dan saling terhubung satu sama lain. Tiga dimensi utama yang paling dominan dalam menghambat proses reformasi adalah tantangan struktural, kultural, dan politis. Secara struktural, sistem birokrasi di negara berkembang umumnya masih menunjukkan karakteristik yang sangat hierarkis, sentralistik, dan terjebak dalam proseduralisme yang berlebihan. Rantai komando yang panjang serta ketergantungan pada keputusan tingkat atas menjadikan birokrasi kurang gesit dan lambat dalam merespons kebutuhan publik yang semakin dinamis. Akibatnya, efisiensi dan efektivitas pelayanan publik mengalami stagnasi atau bahkan kemunduran. Di sisi lain, dari aspek kultural, budaya kerja yang bercorak patrimonialistik—di mana loyalitas pribadi kepada atasan dan praktik patron-klien lebih diutamakan daripada pencapaian kinerja dan profesionalisme—menjadi penghambat utama dalam mengubah perilaku birokrat. Budaya ini juga memperkuat resistensi terhadap perubahan, terutama jika reformasi dianggap mengganggu status quo yang menguntungkan sebagian pihak. Sementara itu, tantangan politis turut memperumit upaya reformasi. Intervensi politik yang terjadi secara terus-menerus terhadap birokrasi menjadikan institusi publik sebagai alat kepentingan kekuasaan, bukan sebagai pelayan publik. Ketiga elemen ini bukan hanya berdiri sendiri, tetapi saling memperkuat dan menciptakan ekosistem birokrasi yang resisten terhadap reformasi.

Kepemimpinan birokratik memainkan peran yang sangat strategis dalam menentukan arah dan keberhasilan agenda reformasi birokrasi di negara berkembang. Kualitas dan gaya kepemimpinan menjadi indikator penting dalam mengukur kesiapan institusi birokrasi untuk bertransformasi. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan transformasional, yaitu pemimpin yang mampu merumuskan visi jangka panjang, memotivasi bawahan melalui keteladanan dan nilai-nilai perubahan, serta menanamkan budaya kerja yang partisipatif dan akuntabel, terbukti lebih mampu menavigasi birokrasi melalui berbagai tantangan reformasi. Sebaliknya, pemimpin dengan gaya transaksional cenderung hanya fokus pada pemenuhan target administratif, cenderung konservatif, dan kurang adaptif terhadap inovasi serta perubahan struktural. Dalam praktiknya, banyak pemimpin birokratik di negara berkembang mengalami tekanan dari aktor-aktor politik, yang pada akhirnya menghambat independensi dan kapasitas mereka untuk bertindak sebagai agen perubahan. Di samping itu, rendahnya komitmen terhadap pengembangan kapasitas kepemimpinan publik, baik dalam bentuk pelatihan, mentoring, maupun sistem karier berbasis kompetensi, menjadi faktor tambahan yang memperlemah kepemimpinan transformasional. Pemimpin birokrasi idealnya tidak hanya berperan sebagai pengatur proses administratif, tetapi juga sebagai inovator dan katalisator perubahan. Mereka perlu mampu menjembatani kepentingan negara, publik, dan organisasi melalui pendekatan yang etis dan visioner.

Berbagai strategi reformasi telah diterapkan di negara berkembang dalam rangka menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Strategi utama yang umum diimplementasikan meliputi desentralisasi, digitalisasi sistem pemerintahan (e-government), reformasi manajemen kinerja, serta penguatan kapasitas aparatur sipil negara. Desentralisasi dirancang untuk memperpendek rantai pengambilan keputusan dan meningkatkan kedekatan antara pemerintah dan masyarakat, namun keberhasilannya sering kali tidak merata karena disparitas kapasitas kelembagaan di daerah. Digitalisasi, meskipun menjanjikan efisiensi dan transparansi, belum optimal akibat

keterbatasan infrastruktur teknologi, kesenjangan literasi digital, dan belum menyeluruhnya integrasi sistem antarinstansi. Sementara itu, reformasi manajemen kinerja, seperti pengukuran kinerja individu dan instansi dengan indikator tertentu, masih sering dijalankan secara normatif tanpa refleksi terhadap realitas kerja birokrat di lapangan. Reward dan punishment yang tidak tepat sasaran juga sering kali menimbulkan demotivasi. Penguatan kapasitas sumber daya manusia pun masih menghadapi hambatan dalam hal perencanaan pelatihan, distribusi pegawai, dan sistem evaluasi. Semua strategi ini pada dasarnya memiliki potensi besar, namun keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan politik yang konsisten, kelembagaan yang kuat, serta kepemimpinan yang progresif. Implementasi strategi-strategi tersebut juga harus dilakukan secara integratif dan tidak parsial, sebab kegagalan dalam satu elemen reformasi dapat melemahkan keseluruhan agenda reformasi itu sendiri.

Temuan penelitian ini menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan teori New Public Management (NPM), yang menjadi salah satu paradigma utama dalam reformasi sektor publik sejak akhir abad ke-20. NPM mengedepankan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil dalam penyelenggaraan administrasi publik, serta mendorong adopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta dalam birokrasi pemerintahan. Dalam konteks negara berkembang, berbagai strategi reformasi yang diidentifikasi dalam penelitian ini, seperti desentralisasi, digitalisasi layanan publik, penerapan sistem manajemen kinerja, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia, merupakan representasi nyata dari pendekatan NPM. Prinsip dasar NPM, sebagaimana dirumuskan oleh Christopher Hood – yang dianggap sebagai tokoh utama dan pelopor teori ini – adalah perlunya birokrasi mengadopsi mekanisme pasar, meningkatkan akuntabilitas melalui kontraktualisasi kinerja, serta mengutamakan efisiensi biaya dalam pelayanan publik (Hood, 1991). Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknis dari prinsip-prinsip tersebut, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh konteks lokal, seperti struktur kelembagaan, budaya organisasi, dan dinamika politik.

Temuan penelitian ini menunjukkan konsistensi yang kuat dengan berbagai studi sebelumnya yang telah mengkaji dinamika reformasi birokrasi di negara berkembang. Secara umum, hambatan utama yang ditemukan dalam pelaksanaan reformasi adalah faktor struktural, kultural, dan politis yang saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Hasil ini sejalan dengan studi oleh Christensen dan Lægreid (2007) yang menekankan pentingnya pendekatan *whole-of-government* dalam mengatasi fragmentasi birokrasi, memperkuat koordinasi lintas sektor, serta menciptakan keselarasan kebijakan antarlembaga. Mereka berargumen bahwa reformasi yang bersifat sektoral dan tidak terkoordinasi justru berisiko menghasilkan tumpang tindih fungsi dan inefisiensi administratif, yang pada akhirnya melemahkan tujuan utama reformasi. Selain itu, studi oleh Hammerschmid et al. (2019) tentang penerapan reformasi manajemen kinerja di 20 negara Eropa menunjukkan bahwa pendekatan berbasis hasil (*result-based management*) dapat meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan politik, kapasitas administratif, dan kesesuaian dengan konteks lokal. Dalam konteks negara berkembang, temuan ini memperkuat argumen bahwa adopsi model reformasi dari negara maju tidak bisa dilakukan secara langsung tanpa mempertimbangkan kondisi sosial, kelembagaan, dan politik yang berbeda.

Temuan penelitian ini memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi pelaksanaan reformasi birokrasi di negara berkembang. Pertama, diperlukan pendekatan reformasi yang holistik dan kontekstual, dengan mempertimbangkan interaksi antara aspek struktural, kultural, dan politis dalam birokrasi. Kedua, pengembangan kepemimpinan transformasional harus menjadi prioritas, melalui pelatihan dan pengembangan kapasitas pemimpin birokrasi yang mampu menginspirasi perubahan dan membangun budaya kerja yang adaptif. Ketiga, strategi reformasi seperti desentralisasi, digitalisasi, dan manajemen kinerja harus diimplementasikan secara terintegrasi, dengan dukungan infrastruktur yang memadai dan komitmen politik yang kuat. Keempat, evaluasi reformasi harus dilakukan secara berkelanjutan, dengan mengukur dampak reformasi tidak hanya dari aspek administratif, tetapi juga dari peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Dengan menerapkan rekomendasi ini, diharapkan reformasi birokrasi di negara berkembang dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan, serta mampu meningkatkan kinerja birokrasi dan pelayanan publik secara keseluruhan.

## **Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan serta strategi reformasi birokrasi di negara berkembang melalui pendekatan kualitatif berbasis *systematic literature review*. Hasil sintesis menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dihadapkan pada kompleksitas tantangan yang bersifat struktural, kultural, dan politis, serta bahwa kepemimpinan birokratik yang efektif menjadi faktor kunci dalam mendorong keberhasilan reformasi. Selain itu, strategi reformasi yang umum digunakan seperti desentralisasi, digitalisasi, dan manajemen kinerja perlu diimplementasikan secara kontekstual dan terintegrasi. Penelitian ini memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya pendekatan sistemik dan kepemimpinan transformasional dalam membangun birokrasi yang efisien, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Nilai penting dari studi ini terletak pada kontribusinya dalam mengisi celah literatur yang selama ini cenderung bersifat fragmentaris dan teknokratik. Dengan merangkai bukti konseptual dan empiris lintas studi, penelitian ini memberikan landasan teoritik yang kuat bagi pengembangan kerangka reformasi birokrasi yang holistik dan berbasis konteks. Dalam praktiknya, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan strategis bagi pembuat kebijakan, pimpinan birokrasi, dan pemangku kepentingan lainnya dalam merancang agenda reformasi yang adaptif dan berkelanjutan. Secara manajerial, implikasi penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kapasitas institusional, pengembangan kepemimpinan publik, serta penyesuaian strategi reformasi dengan karakteristik lokal sebagai upaya untuk menghindari kegagalan kebijakan yang bersifat simbolik dan tidak berdampak nyata.

Keterbatasan utama dari studi ini terletak pada keterbatasan akses terhadap literatur kontekstual yang spesifik di masing-masing negara berkembang, sehingga interpretasi temuan masih bersifat generalisasi pada level regional. Selain itu, penggunaan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur tidak memungkinkan eksplorasi terhadap dinamika reformasi yang lebih bersifat empiris atau partisipatif di tingkat lapangan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode campuran (*mixed methods*) atau pendekatan studi kasus komparatif agar dapat menangkap dinamika sosial-politik yang lebih dalam dan spesifik pada sektor atau negara tertentu. Di masa depan, agenda penelitian dapat difokuskan pada analisis aktor birokratik sebagai agen perubahan, evaluasi dampak

reformasi berbasis kepuasan masyarakat, serta eksplorasi terhadap keberhasilan reformasi yang berbasis pada inovasi digital dan tata kelola kolaboratif.

## Referensi

- Appiah, D., & Abdulai, A.-G. (2022). Politicization of Bureaucracy BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 9695–9702). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_682](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_682)
- Bleiklie, I. (2018). New Public Management or Neoliberalism, Higher Education BT - Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions (pp. 1–6). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_143-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_143-1)
- Callahan, R. F. (2017). Bureaucracy and Leadership BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 1–7). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_622-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_622-1)
- Carvalho, T. (2018). New Public Management and the Academic Profession BT - Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions (pp. 1–6). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1\\_310-1](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_310-1)
- Christensen, J. (2024). When bureaucratic expertise comes under attack. *Public Administration*, 102(1), 79–94. <https://doi.org/10.1111/padm.12905>
- Christensen, T., & Lægveid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Fakhrul, I. (2015). New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors. *African Journal of Political Science and International Relations*, 9(4), 141–152. <https://doi.org/10.5897/ajpsir2015.0775>
- Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New public management reforms in Europe and their effects: Findings from a 20-country top executive survey. *International Review of Administrative Sciences*, 85(3), 399–418. <https://doi.org/10.1177/0020852317751632>
- Herbel, J. E. (2018). Administrative Reform BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 221–227). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9\\_1217](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_1217)
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Ingrams, A. (2017). Bureaucratic Reform BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 1–6). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_626-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_626-1)
- Ingrams, A. (2022). Bureaucratic Reform BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 1311–1316). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_626](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_626)
- Inkina, S. (2018). Comparative Administrative Reforms BT - Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance (A. Farazmand (ed.); pp. 1–8). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_1276-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_1276-1)
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.
- Kirana, S. C., & Mawar, M. (2024). Strategi Penerapan Reformasi Birokrasi Pada Sekretariat Jenderal Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara*, 2(3), 284–305. <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1338>
- Lapsley, I. (2022). Whatever happened to new public management? *Financial Accountability and Management*, 38(4), 471–482. <https://doi.org/10.1111/faam.12346>

- Lestari, R. A. (2019). Reformasi Birokrasi Sebagai Pelayan Publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v9i1.1421>
- Lindaas, N. A., Anthun, K. S., & Magnussen, J. (2024). New Public Management and hospital efficiency: the case of Norwegian public hospital trusts. *BMC Health Services Research*, 24(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10479-7>
- Mensah, I. K. (2019). E-Government, Bureaucracy, and Institutional Reform BT - *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (A. Farazmand (ed.); pp. 1-15). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3863-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3863-1)
- Musso, J. A., Weare, C., & Jackman, R. W. (2024). The many roads to reform: a configurational analysis of the conditions supporting performance management implementation. *International Journal of Public Sector Management*, 37(5), 630-648. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2021-0195>
- Myksvoll, T., Tatham, M., & Fimreite, A. L. (2022). Understanding bureaucratic support for coerced institutional change. *Governance*, 35(4), 1119-1138. <https://doi.org/10.1111/gove.12647>
- Nyadera, I. N., & Islam, M. N. (2020). Link Between Administration, Politics, and Bureaucracy BT - *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (A. Farazmand (ed.); pp. 1-8). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3903-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3903-1)
- Parlina, R., Wijatmoko, S., & Syafutra, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 488-494. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5321>
- Peters, B. G. (2021). Understanding Comparative Bureaucracy. In B. G. Peters (Ed.), *Administrative Traditions: Understanding the Roots of Contemporary Administrative Behavior* (p. 0). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198297253.003.0001>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Pujiastuti, N., & Sumarni, S. (2023). Tantangan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Good Governance Di Indonesia. *PREDIKSI: Jurnal Administrasi Dan Kebijakan*, 22(3), 214-223. <https://doi.org/10.31293/pd.v22i3.7508>
- Schomaker, R. M. (2022). Revolution and Public Administration BT - *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (A. Farazmand (ed.); pp. 11595-11605). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3\\_1227](https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_1227)
- Shukla, G., Sikivou, P., & Moceisuva, A. (2020). New Public Management (NPM) Framework, Fiji Correction Services BT - *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (A. Farazmand (ed.); pp. 1-14). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_4322-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4322-1)
- Ulfah, S. M. (2021). Agenda Reformasi Birokrasi Untuk Membebaskan Budaya Pungutan Liar. *Journal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 6(2), 1-8. <https://doi.org/10.37304/JISPAR.V6I2.413>