KBM INDONESIA

REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DAN PEMBANGUNAN

Dr. Muhammad Hasyem, S.Sos., M.S.P
Ti Aisyah, S.Sos., M.S.P

--------- *Reformasi* ---------

ADMINISTRASI PUBLIK DAN PEMBANGUNAN

Dr. Muhammad Hasyem, S.Sos., M.S.P
Ti Aisyah, S.Sos., M.S.P

KBM INDONESIA

PENERBIT KBM INDONESIA
adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DAN PEMBANGUNAN

Copyright @ 2026 By Dr. Muhammad Hasyem, S.Sos., M.S.P &
Ti Aisyah, S.Sos., M.S.P

All right reserved

Penulis
Dr. Muhammad Hasyem, S.Sos., M.S.P
Ti Aisyah, S.Sos., M.S.P
Desain Sampul
Eca Art
Tata Letak
Husnud Diniyah
Editor
Dr. Muklir, S.Sos., S.H., M.A.P
Background isi buku di ambil dari https://www.freepik.com/
Official
Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)
Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia
Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021
081357517526 (Tlpn/WA)
Website
https://penerbitkbm.com
www.penerbitbukumurah.com
Penjualan Buku
Website: https://penerbitkbm.com/toko-buku/
Shopee: @penerbitKBM
Youtube
@PenerbitKBMOfficial
Tiktok
@penerbitkbm
Email
naskah@penerbitkbm.com
ISBN: 978-634-278-466-2
Cetakan ke-1, Juni 2026
15,5 x 23 cm, iv + 142 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

i. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100. 000. 000 (seratus juta rupiah).
ii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500. 000. 000,00 (lima ratus juta rupiah).
iii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1. 000. 000. 000,00 (satu miliar rupiah).
iv. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4. 000. 000. 000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Administrasi publik sering kali dibayangkan sebagai dunia yang kaku, penuh formulir, aturan, dan prosedur yang terasa jauh dari kehidupan sehari-hari masyarakat. Namun di balik semua itu, administrasi publik sesungguhnya adalah jantung dari bagaimana sebuah negara bekerja: bagaimana keputusan diambil, bagaimana anggaran dibelanjakan, dan bagaimana layanan diberikan kepada warga. Di sanalah kualitas pemerintahan dan arah pembangunan sesungguhnya ditentukan.

Buku Reformasi Administrasi Publik dan Pembangunan ini lahir dari kesadaran bahwa birokrasi tidak lagi bisa berjalan dengan logika lama. Dunia telah berubah. Masyarakat semakin kritis, teknologi berkembang pesat, dan persoalan publik menjadi semakin kompleks. Dalam kondisi seperti ini, birokrasi yang lambat, tertutup, dan berorientasi pada prosedur semata tidak hanya tidak efektif, tetapi juga berpotensi menghambat kemajuan bangsa.

Melalui buku ini, penulis berupaya menghadirkan pemahaman yang utuh mengenai reformasi administrasi publik, mulai dari konsep dan tujuan, faktor pendorong perubahan, hingga transformasi birokrasi dan strategi inovatif seperti digitalisasi, merit sistem, transparansi, dan desentralisasi. Lebih dari itu, buku ini juga menempatkan masyarakat bukan sebagai penonton, melainkan sebagai mitra aktif dalam pembangunan, termasuk melalui berbagai bentuk kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas.

Akhirnya, buku ini ditulis dengan satu keyakinan sederhana: negara yang kuat bukanlah negara yang paling banyak aturannya, melainkan negara yang paling mampu menjawab kebutuhan warganya secara adil, cepat, dan bermartabat. Semoga buku ini dapat menjadi salah satu kontribusi kecil dalam perjalanan panjang menuju pemerintahan yang lebih baik dan pembangunan yang lebih manusiawi.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **i**
DAFTAR ISI ..... **iii**

BAB 1 KONSEP REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK **1**
1.1 Definisi 3
1.2 Tujuan 8
1.3 Reformasi Administrasi Publik terhadap: 13
a. Struktur 13
b. Prosedur 18
c. Sikap dan Prilaku Birokrat 21
1.4 Ruang Lingkup Reformasi Administrasi Publik 25
1.5 Reformasi terhadap Prosedur dan Mekanisme Kerja 37
1.6 Reformasi terhadap Sikap dan Perilaku Birokrat 40

BAB 2 PENDORONG DAN ADAPTASI INSTITUSI DAN KEBIJAKAN **45**
2.1 Perubahan Lingkungan 45
2.2 Kompleksitas dan Ketidakmenentuan 49
2.3 Globalisasi dan Integrasi Ekonomi 52
2.4 Revolusi Teknologi dan *Digital Society* 54

BAB 3 TRANSFORMASI BIROKRASI **59**
3.1 Sistem Penyelenggaraan Pemerintahan 59
3.2 Manajemen dan Pola Pikir 63
3.3 Kepemimpinan dalam Transformasi Birokrasi 65
3.4 Manajemen Kinerja dan Akuntabilitas 68
3.5 Reformasi Sumber Daya Manusia Aparatur 70

BAB 4 TATA KELOLA PEMERINTAHAN YANG BAIK 73
4.1 Pengertian Reformasi 74
4.2 Mewujudkan Aparatur Berkualitas dan Produktif..... 77
4.3 Pelayanan Prima 80
4.4 Konsep dan Makna Tata Kelola Pemerintahan yang Baik 83
4.5 Prinsip-Prinsip *Good Governance* 85
4.5 *Good Governance* dan Reformasi Administrasi Publik 87

BAB 5 STRATEGI INOVATIF 89
5.1 Digitalisasi Administrasi Publik *(E-Goverment)* 90
5.2 Merit Sistem 93
5.3 Transparansi 96
5.4 Desentralisasi..... 98

BAB 6 PEMBERDAYAAN MASYARAKAT 101
6.1 Peran Masyarakat 101
6.2 Masyarakat sebagai Mitra Pemerintah 105
6.3 Kemitraan Publik - Swasta (Publik - Privat Partnership) 108
6.4 Partisipasi Publik dalam Perumusan dan Pengawasan Kebijakan..... 110
6.5 Pemberdayaan Ekonomi dan Kemandirian..... 116
6.6 Pemberdayaan Digital dan Literasi Warga 121
6.7 Modal Sosial, Kepercayaan, dan Kolaborasi..... 125
6.8 Pemberdayaan Masyarakat dan 129

DAFTAR PUSTAKA 135
PROFIL PENULIS..... 141

BAB 1

KONSEP REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK

Administrasi publik sering diperlakukan sebagai urusan teknis tentang formulir, struktur organisasi, dan prosedur kerja padahal di sanalah wajah negara sesungguhnya terbentuk. Setiap izin yang lambat, setiap layanan yang berbelit, dan setiap keputusan yang tidak transparan bukan sekadar masalah administratif, melainkan cerminan relasi kekuasaan antara negara dan warganya. Karena itu, reformasi administrasi publik tidak boleh dipahami sebagai proyek merapikan birokrasi semata, tetapi sebagai upaya mendasar untuk mengubah cara negara hadir dalam kehidupan masyarakat. Di tengah tuntutan pembangunan yang semakin kompleks, tekanan globalisasi, dan meningkatnya kesadaran publik, birokrasi dituntut untuk bergerak dari pola lama yang kaku dan tertutup menuju sistem yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Bab ini meletakkan fondasi konseptual bagi seluruh pembahasan berikutnya, dengan menjelaskan apa yang dimaksud dengan reformasi administrasi publik, mengapa ia menjadi keharusan historis, dan bagaimana perubahan tersebut menyentuh struktur, prosedur, serta sikap dan perilaku aparatur negara sebagai aktor utama dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Reformasi administrasi publik adalah jantung dari perubahan negara modern. Tanpa reformasi birokrasi, pembangunan hanya

akan menjadi proyek fisik yang berdiri di atas fondasi institusi yang rapuh. Negara bisa membangun jalan, gedung, dan jaringan digital, tetapi jika sistem administrasinya tetap lamban, tidak transparan, dan tidak responsif, maka semua itu hanya menjadi etalase kemajuan tanpa isi(Zakiansyah et al., 2025). Dalam konteks inilah reformasi administrasi publik bukan pilihan kebijakan, melainkan kebutuhan struktural bagi keberlangsungan negara dan kualitas kehidupan warganya.

Secara historis, administrasi publik dibangun untuk melayani negara, bukan masyarakat. Ia tumbuh dalam tradisi hierarki, kontrol, dan kepatuhan, di mana stabilitas lebih penting daripada kreativitas, dan prosedur lebih penting daripada hasil. Model ini mungkin efektif pada era negara kuat dan masyarakat pasif, tetapi menjadi bermasalah ketika masyarakat semakin terdidik, kritis, dan menuntut pelayanan yang cepat serta adil. Reformasi muncul sebagai respons terhadap ketegangan ini: ketegangan antara birokrasi yang ingin mempertahankan cara lama dan masyarakat yang menuntut cara baru.

Dalam konteks pembangunan, administrasi publik bukan sekadar alat pelaksana, melainkan penentu arah. Program pembangunan yang baik bisa gagal total jika dikelola oleh sistem administrasi yang buruk, sementara kebijakan yang biasa saja bisa berdampak besar jika dijalankan oleh birokrasi yang profesional dan bersih. Reformasi administrasi publik, dengan demikian, adalah investasi jangka panjang yang menentukan apakah negara mampu menerjemahkan visi pembangunan menjadi realitas yang dirasakan rakyat.

Konsep reformasi administrasi publik juga menegaskan bahwa perubahan tidak cukup dilakukan di permukaan. Mengganti struktur organisasi tanpa mengubah cara berpikir hanya akan menghasilkan birokrasi baru dengan mentalitas lama.

Menyederhanakan prosedur tanpa membangun integritas hanya akan mempercepat penyalahgunaan kewenangan. Karena itu, reformasi harus dipahami sebagai proses yang menyentuh tiga lapisan sekaligus: desain kelembagaan, mekanisme kerja, dan kultur birokrasi(Aprillia et al., 2025).

Di titik ini, reformasi administrasi publik dapat dipandang sebagai upaya menjadikan negara lebih rasional sekaligus lebih manusiawi. Rasional karena keputusan didasarkan pada data, kinerja, dan kebutuhan publik; manusiawi karena tujuan akhirnya bukan kepatuhan administratif, tetapi kesejahteraan warga(Rahman et al., 2023). Dari perspektif ini, reformasi bukan proyek sesaat, melainkan perjalanan panjang untuk membangun negara yang mampu belajar, beradaptasi, dan melayani di tengah dunia yang terus berubah.

1.1 Definisi

Reformasi administrasi publik adalah istilah yang sering digunakan dalam wacana kebijakan, akademik, dan politik, tetapi maknanya kerap disederhanakan seolah-olah ia hanya berarti perubahan struktur organisasi atau perampingan birokrasi. Padahal, dalam pengertian yang lebih dalam, reformasi administrasi publik adalah sebuah proses transformasi menyeluruh terhadap cara negara dikelola. Ia menyentuh bukan hanya "apa" yang dikerjakan oleh birokrasi, tetapi "bagaimana", "untuk siapa", dan "dengan nilai apa" pekerjaan itu dilakukan. Dengan kata lain, reformasi administrasi publik adalah perubahan paradigma tentang hubungan antara negara, aparatur, dan warga.

Dalam ilmu administrasi publik, administrasi tidak pernah netral. Ia selalu mencerminkan filosofi kekuasaan yang dianut suatu negara. Birokrasi feodal menghasilkan administrasi yang melayani penguasa. Birokrasi kolonial menghasilkan administrasi yang

berfungsi mengekstraksi sumber daya. Birokrasi modern seharusnya menghasilkan administrasi yang melayani publik(M & Zuhri, 2024). Reformasi administrasi publik muncul ketika sistem lama tidak lagi mampu menjawab tuntutan zaman, baik karena ketidakefisienan, ketidakadilan, maupun hilangnya legitimasi di mata masyarakat.

Secara konseptual, reformasi administrasi publik dapat didefinisikan sebagai upaya terencana, sistematis, dan berkelanjutan untuk memperbaiki kinerja, struktur, proses, dan budaya birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, efektivitas kebijakan, serta akuntabilitas pemerintahan. Definisi ini menekankan bahwa reformasi bukan peristiwa sesaat, melainkan proses panjang yang membutuhkan komitmen politik, kapasitas institusional, dan partisipasi masyarakat. Ia bukan sekadar proyek teknis, tetapi agenda perubahan sosial dan politik.

Dalam praktiknya, reformasi administrasi publik sering dipicu oleh krisis. Krisis keuangan, krisis kepercayaan, krisis pelayanan, atau krisis legitimasi negara. Ketika masyarakat merasa negara gagal memenuhi kebutuhan dasar, atau ketika korupsi dan inefisiensi merajalela, tuntutan reformasi menguat. Di titik ini, reformasi menjadi mekanisme penyelamatan negara dari keusangan institusional(Hanafi, 2024). Negara yang tidak mau mereformasi administrasinya sedang memilih untuk tertinggal.

Definisi reformasi administrasi publik juga harus dilihat dalam konteks perkembangan teori administrasi. Pada masa klasik, administrasi dipahami sebagai soal hierarki, pembagian kerja, dan kepatuhan terhadap aturan. Model ini menekankan stabilitas dan kontrol. Namun, seiring meningkatnya kompleksitas masyarakat, pendekatan ini menjadi tidak memadai. Muncul pendekatan manajerial yang menekankan efisiensi, kinerja, dan hasil. Lalu berkembang lagi pendekatan tata kelola yang menempatkan

jaringan aktor, kolaborasi, dan partisipasi publik sebagai kunci. Reformasi administrasi publik berada di persimpangan semua pendekatan ini: ia mengambil disiplin dari birokrasi klasik, efisiensi dari manajemen, dan keterbukaan dari tata kelola.

Dengan demikian, reformasi administrasi publik tidak berarti membuang birokrasi, tetapi menata ulang fungsinya. Negara modern tetap membutuhkan birokrasi, tetapi bukan birokrasi yang menutup diri dari kritik dan perubahan. Yang dibutuhkan adalah birokrasi yang mampu belajar, berinovasi, dan menempatkan kepentingan publik sebagai pusat orientasi(Sasongko et al., 2019). Reformasi adalah proses menjadikan birokrasi bukan sekadar mesin aturan, melainkan organisasi pembelajar yang berorientasi pada dampak.

Dalam konteks pembangunan, definisi reformasi administrasi publik menjadi semakin penting. Pembangunan tidak hanya soal pertumbuhan ekonomi atau pembangunan fisik, tetapi tentang kemampuan negara mengelola sumber daya, mendistribusikan manfaat, dan melindungi kelompok rentan. Administrasi publik adalah instrumen utama dalam proses ini(Pratiwi & Santoso, 2023). Jika administrasi lemah, pembangunan akan timpang. Jika administrasi korup, pembangunan akan bocor. Jika administrasi tidak responsif, pembangunan akan kehilangan legitimasi. Oleh karena itu, reformasi administrasi publik adalah fondasi dari pembangunan yang berkelanjutan.

Reformasi administrasi publik juga mencakup dimensi etika. Ia menuntut aparatur negara untuk tidak hanya patuh pada aturan, tetapi juga bertanggung jawab secara moral kepada masyarakat. Transparansi, integritas, dan profesionalisme bukan sekadar jargon, tetapi prinsip yang menentukan apakah negara pantas dipercaya. Dalam pengertian ini, reformasi adalah upaya

memulihkan martabat birokrasi sebagai pelayan publik, bukan alat kepentingan sempit.

Lebih jauh, reformasi administrasi publik dapat dipahami sebagai proses demokratisasi negara. Birokrasi yang tertutup dan otoriter adalah ciri negara yang belum sepenuhnya demokratis. Reformasi membuka ruang bagi partisipasi, pengawasan, dan akuntabilitas. Warga tidak lagi diposisikan sebagai objek kebijakan, melainkan sebagai subjek yang memiliki hak untuk didengar dan dilayani. Dengan demikian, reformasi administrasi publik bukan hanya agenda teknokratis, tetapi juga proyek politik dalam arti yang paling luhur: memperkuat kedaulatan rakyat.

Di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, reformasi administrasi publik sering kali berhadapan dengan warisan sejarah yang berat. Struktur birokrasi yang dibentuk pada masa kolonial dan otoriter meninggalkan budaya patrimonial, loyalitas personal, dan resistensi terhadap perubahan(Laksana et al., 2025). Reformasi di sini berarti menghadapi bukan hanya masalah teknis, tetapi juga mentalitas dan kepentingan yang mengakar. Karena itu, definisi reformasi administrasi publik di konteks ini harus mencakup dimensi perubahan budaya dan relasi kekuasaan.

Dalam kerangka ini, reformasi administrasi publik dapat dilihat sebagai perjuangan antara dua logika: logika kekuasaan lama dan logika pelayanan publik. Logika lama melihat jabatan sebagai sumber privilese; logika baru melihat jabatan sebagai amanah. Logika lama mengutamakan kontrol; logika baru mengutamakan hasil. Logika lama menutup diri; logika baru membuka diri(Baihaqi et al., 2024). Reformasi adalah proses transisi dari satu logika ke logika yang lain, dan proses ini hampir selalu penuh gesekan.

Definisi reformasi administrasi publik juga tidak bisa dilepaskan dari konteks global. Globalisasi, integrasi ekonomi, dan arus informasi membuat negara tidak lagi bisa bekerja dalam ruang

tertutup. Standar pelayanan, transparansi, dan akuntabilitas menjadi semakin universal. Negara yang gagal memenuhi standar ini akan kehilangan daya saing dan kepercayaan investor, mitra internasional, dan bahkan warganya sendiri. Dalam konteks ini, reformasi administrasi publik menjadi bagian dari strategi nasional untuk bertahan dan unggul di dunia yang saling terhubung.

Namun, penting untuk dicatat bahwa reformasi administrasi publik bukanlah proses meniru mentah-mentah model asing. Setiap negara memiliki sejarah, budaya, dan struktur sosial yang berbeda. Reformasi yang berhasil adalah reformasi yang mampu mengadaptasi prinsip-prinsip universal seperti efisiensi, akuntabilitas, dan partisipasi ke dalam konteks lokal. Definisi reformasi yang terlalu teknis dan ahistoris justru berisiko menghasilkan perubahan semu yang tidak menyentuh akar masalah.

Dalam pengertian yang paling luas, reformasi administrasi publik adalah proses menjadikan negara lebih cerdas dalam melayani warganya. Cerdas bukan berarti rumit, tetapi mampu membaca kebutuhan, merespons perubahan, dan belajar dari kesalahan. Negara yang cerdas tidak takut pada kritik, karena kritik adalah data. Negara yang cerdas tidak alergi pada inovasi, karena inovasi adalah cara bertahan hidup.

Akhirnya, definisi reformasi administrasi publik dapat dirangkum sebagai upaya kolektif untuk memperbarui kontrak sosial antara negara dan masyarakat. Ketika warga membayar pajak, mematuhi hukum, dan memberikan loyalitas, mereka berhak atas pelayanan yang layak, perlindungan yang adil, dan kebijakan yang berpihak pada kepentingan umum(Ngurah & Suprastayasa, 2023). Reformasi administrasi publik adalah mekanisme untuk memastikan kontrak ini tidak menjadi janji kosong. Ia adalah jembatan antara negara

yang berkuasa dan rakyat yang berdaulat, antara struktur formal dan kehidupan nyata.

Reformasi administrasi publik bukanlah slogan, bukan pula proyek jangka pendek. Ia adalah proses historis untuk membangun negara yang relevan dengan zamannya dan bermakna bagi warganya. Dalam dunia yang terus berubah, satu-satunya negara yang bisa bertahan adalah negara yang mau mereformasi dirinya sendiri dan administrasi publik adalah tempat pertama di mana perubahan itu harus dimulai.

1.2 Tujuan

Tujuan reformasi administrasi publik tidak dapat dipahami secara sempit sebagai upaya memperbaiki kinerja birokrasi atau menyederhanakan prosedur pelayanan. Reformasi administrasi publik memiliki tujuan yang jauh lebih mendasar, yaitu membangun kembali cara negara bekerja agar sejalan dengan tuntutan masyarakat, dinamika pembangunan, dan perubahan lingkungan global(Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020). Dengan kata lain, tujuan reformasi administrasi publik adalah menjadikan administrasi negara sebagai instrumen yang efektif, adil, dan bermartabat dalam melayani kepentingan publik.

Pada tingkat paling dasar, tujuan reformasi administrasi publik adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan titik temu paling nyata antara negara dan warga. Di sanalah masyarakat merasakan secara langsung apakah negara hadir atau absen, peduli atau acuh, adil atau diskriminatif. Reformasi diarahkan agar pelayanan publik tidak lagi lambat, berbelit, dan tidak pasti, melainkan cepat, sederhana, transparan, dan terjangkau. Negara tidak boleh menjadi beban bagi warganya; sebaliknya, ia harus menjadi fasilitator yang mempermudah kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat.

Namun, peningkatan pelayanan publik hanyalah tujuan permukaan. Di balik itu terdapat tujuan yang lebih struktural, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan(Salsabila & Yusuf, 2022). Efektivitas berarti kebijakan dan program pemerintah benar-benar mencapai tujuan yang ditetapkan, sementara efisiensi berarti tujuan tersebut dicapai dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Reformasi administrasi publik bertujuan menghilangkan pemborosan, duplikasi kewenangan, dan praktik kerja yang tidak produktif. Dalam konteks pembangunan, setiap rupiah anggaran publik adalah amanah masyarakat yang harus dikelola secara bertanggung jawab.

Tujuan penting lainnya adalah memperkuat akuntabilitas dan transparansi pemerintahan. Administrasi publik yang tertutup menciptakan ruang gelap bagi penyalahgunaan kekuasaan. Reformasi bertujuan membuka ruang tersebut melalui sistem pelaporan yang jelas, mekanisme pengawasan yang efektif, serta akses informasi yang luas bagi publik. Akuntabilitas tidak hanya berarti aparatur bertanggung jawab kepada atasan, tetapi juga kepada masyarakat sebagai pemilik kedaulatan. Transparansi bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan syarat utama bagi tumbuhnya kepercayaan publik(Rahmadani et al., 2022).

Dalam hubungan yang erat dengan itu, reformasi administrasi publik bertujuan memberantas korupsi, kolusi, dan nepotisme. Praktik-praktik ini bukan hanya persoalan moral, tetapi juga persoalan struktural yang menggerogoti kapasitas negara. Korupsi memperlemah kemampuan pemerintah menyediakan layanan dasar, merusak iklim investasi, dan memperlebar ketimpangan sosial. Reformasi administrasi publik bertujuan membangun sistem yang menutup celah penyimpangan melalui aturan yang jelas, prosedur yang transparan, serta aparatur yang profesional dan berintegritas.

Tujuan reformasi administrasi publik juga mencakup penguatan profesionalisme aparatur negara. Aparatur yang profesional adalah mereka yang bekerja berdasarkan kompetensi, etika, dan kinerja, bukan berdasarkan kedekatan personal atau kepentingan politik jangka pendek. Reformasi bertujuan menciptakan sistem kepegawaian yang berbasis merit, di mana rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier dilakukan secara objektif dan adil. Aparatur negara tidak lagi diposisikan sebagai penguasa kecil, melainkan sebagai pelayan publik yang memiliki tanggung jawab moral dan profesional.

Lebih jauh, reformasi administrasi publik bertujuan mengubah budaya dan pola pikir birokrasi. Budaya birokrasi yang feodal, hierarkis, dan defensif terhadap kritik merupakan salah satu hambatan terbesar dalam pembangunan(Samsara, 2021). Reformasi diarahkan untuk menumbuhkan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil. Perubahan regulasi tanpa perubahan budaya hanya akan menghasilkan birokrasi yang secara formal berubah, tetapi secara substantif tetap sama. Oleh karena itu, transformasi mental aparatur menjadi tujuan strategis reformasi.

Dalam konteks demokrasi, tujuan reformasi administrasi publik adalah memperkuat hubungan antara negara dan warga. Administrasi publik yang responsif dan partisipatif memungkinkan masyarakat terlibat dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan(Ahmad et al., 2025). Reformasi bertujuan membuka ruang partisipasi publik yang bermakna, bukan sekadar formalitas. Dengan demikian, kebijakan publik tidak lagi diputuskan secara elitis, tetapi melalui proses dialog yang mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Reformasi administrasi publik juga bertujuan meningkatkan kapasitas negara dalam mengelola kompleksitas dan

ketidakpastian(Hasty et al., 2022). Masalah publik masa kini bersifat lintas sektor, lintas wilayah, dan sering kali tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan linear. Perubahan iklim, krisis kesehatan, kemiskinan struktural, dan ketimpangan sosial menuntut birokrasi yang adaptif dan mampu bekerja lintas batas kelembagaan. Reformasi bertujuan membangun administrasi publik yang fleksibel, berbasis data, dan mampu belajar dari pengalaman.

Dalam kerangka pembangunan, tujuan reformasi administrasi publik adalah menjamin bahwa pembangunan berlangsung secara inklusif dan berkelanjutan(Candranegara et al., 2019). Pembangunan yang hanya mengejar pertumbuhan ekonomi tanpa tata kelola yang baik berisiko menghasilkan ketimpangan dan kerusakan sosial. Reformasi administrasi publik bertujuan memastikan bahwa kebijakan pembangunan memperhatikan keadilan sosial, perlindungan kelompok rentan, dan keberlanjutan lingkungan. Administrasi publik berfungsi sebagai penjaga kepentingan jangka panjang masyarakat, bukan sekadar pelaksana proyek jangka pendek.

Tujuan reformasi administrasi publik juga mencakup penguatan koordinasi dan integrasi kebijakan(Syahputra et al., 2023). Fragmentasi kelembagaan sering kali menyebabkan kebijakan saling tumpang tindih atau bahkan saling bertentangan. Reformasi bertujuan membangun mekanisme koordinasi yang efektif antar lembaga dan tingkat pemerintahan. Dengan koordinasi yang baik, negara dapat bergerak sebagai satu kesatuan yang koheren, bukan sebagai kumpulan institusi yang berjalan sendiri-sendiri.

Dalam konteks global, reformasi administrasi publik bertujuan meningkatkan daya saing dan kredibilitas negara. Negara dengan administrasi publik yang efisien, transparan, dan profesional lebih mampu menarik investasi, membangun kerja sama internasional,

dan berperan aktif dalam tata kelola global(Ridwan & Sudrajat, 2020). Reformasi administrasi publik, dengan demikian, bukan hanya urusan domestik, tetapi juga strategi untuk memperkuat posisi negara di panggung internasional.

Tujuan lain yang tidak kalah penting adalah memperkuat legitimasi pemerintahan. Legitimasi tidak hanya diperoleh melalui pemilihan umum, tetapi juga melalui kinerja sehari-hari pemerintah. Ketika masyarakat merasakan pelayanan yang adil dan kebijakan yang berpihak pada kepentingan publik, kepercayaan terhadap negara akan tumbuh. Reformasi administrasi publik bertujuan membangun legitimasi tersebut melalui kinerja nyata, bukan sekadar retorika politik.

Reformasi administrasi publik juga bertujuan menciptakan administrasi yang berorientasi pada hasil dan dampak. Selama ini, birokrasi sering terjebak pada kepatuhan prosedural tanpa memperhatikan apakah tujuan substantif tercapai. Reformasi mendorong pergeseran dari orientasi input dan proses menuju orientasi output dan outcome(Hidayanti et al., 2021). Keberhasilan administrasi publik diukur dari perubahan nyata dalam kehidupan masyarakat, bukan dari banyaknya laporan atau rapat yang diselenggarakan.

Selain itu, reformasi administrasi publik bertujuan memanfaatkan inovasi dan teknologi secara strategis(Prasetyo, 2023). Digitalisasi bukan tujuan akhir, melainkan alat untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan aksesibilitas layanan. Reformasi bertujuan memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memperkuat nilai-nilai pelayanan publik, bukan sekadar mengganti proses manual dengan sistem elektronik yang kaku dan eksklusif.

Pada akhirnya, tujuan paling fundamental dari reformasi administrasi publik adalah mewujudkan negara yang melayani,

bukan dilayani. Negara hadir untuk melindungi, memfasilitasi, dan memberdayakan warganya. Reformasi administrasi publik adalah proses untuk memastikan bahwa kekuasaan digunakan untuk kepentingan publik, bahwa aparatur bekerja dengan integritas, dan bahwa kebijakan publik benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, tujuan reformasi administrasi publik bersifat multidimensional: teknis, institusional, kultural, dan normatif. Ia tidak hanya berbicara tentang bagaimana birokrasi bekerja, tetapi tentang nilai-nilai apa yang ingin diwujudkan dalam penyelenggaraan negara(Aneta et al., 2022). Reformasi administrasi publik adalah upaya berkelanjutan untuk menjadikan administrasi negara sebagai fondasi bagi pembangunan yang adil, demokratis, dan berkelanjutan sebuah fondasi yang memungkinkan negara tumbuh bersama masyarakatnya, bukan di atasnya.

1.3 Reformasi Administrasi Publik terhadap:

Reformasi administrasi publik tidak pernah terjadi di ruang hampa. Ia selalu menyentuh jantung organisasi negara, yaitu struktur dan prosedur. Jika administrasi publik dianalogikan sebagai sebuah tubuh, maka struktur adalah rangka yang membentuk postur, sedangkan prosedur adalah aliran darah yang menggerakkan seluruh sistem. Reformasi yang hanya menyentuh satu tetapi mengabaikan yang lain hampir selalu gagal. Negara bisa mengganti bagan organisasi, tetapi jika alur kerjanya tetap berbelit, hasilnya hanya birokrasi baru dengan penyakit lama. Sebaliknya, prosedur bisa dipersingkat, tetapi jika struktur tetap gemuk dan tumpang tindih, kebijakan tetap berjalan lamban.

a. Struktur

Struktur birokrasi merupakan tulang punggung dari seluruh sistem administrasi publik. Di sanalah kewenangan didistribusikan,

tanggung jawab ditetapkan, dan alur pengambilan keputusan dibentuk. Ketika struktur disusun secara keliru, bahkan aparatur yang paling kompeten pun akan terjebak dalam sistem yang tidak efisien (Lubis, 2020). Sebaliknya, struktur yang dirancang dengan baik dapat mengubah organisasi pemerintah menjadi mesin pelayanan publik yang bekerja secara rasional, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Karena itu, reformasi administrasi publik pada dimensi struktur bukanlah sekadar merombak bagan organisasi, tetapi mengubah arsitektur kekuasaan negara.

Dalam banyak negara berkembang, struktur birokrasi tumbuh bukan dari kebutuhan pelayanan publik, melainkan dari sejarah politik, kolonialisme, dan kompromi kekuasaan. Lembaga dibentuk bukan karena fungsi, tetapi karena kepentingan. Akibatnya, terjadi tumpang tindih kewenangan, fragmentasi kebijakan, dan pemborosan anggaran. Satu masalah publik bisa berada di bawah yurisdiksi beberapa kementerian atau badan sekaligus, sementara tidak ada satu pun yang benar-benar bertanggung jawab. Reformasi struktur bertujuan mengoreksi distorsi ini dengan menata kembali organisasi pemerintah berdasarkan fungsi, bukan politik.

Struktur birokrasi yang sehat harus mencerminkan logika pelayanan publik. Artinya, unit-unit organisasi dibentuk untuk menjawab kebutuhan nyata masyarakat: pendidikan, kesehatan, infrastruktur, perlindungan sosial, lingkungan, dan seterusnya. Ketika struktur terlalu gemuk dan berlapis, jarak antara pengambil keputusan dan warga menjadi terlalu jauh. Keputusan menjadi lambat, dan sering kali tidak relevan dengan kebutuhan di lapangan. Reformasi struktur berusaha memendekkan jarak ini dengan merampingkan hierarki dan memperjelas garis komando.

Salah satu tujuan utama reformasi struktur adalah mengurangi sentralisasi berlebihan. Negara modern menghadapi masalah yang

sangat beragam dan kontekstual. Pemerintah pusat tidak mungkin memahami secara detail setiap persoalan di daerah. Oleh karena itu, reformasi struktur mendorong desentralisasi kewenangan kepada pemerintah daerah dan unit-unit pelayanan terdepan. Desentralisasi bukan sekadar pemindahan tugas, tetapi pemberian otoritas yang nyata untuk mengambil keputusan dan mengelola sumber daya sesuai dengan kebutuhan lokal.

Namun, desentralisasi tidak berarti negara menjadi lemah atau terfragmentasi. Justru reformasi struktur yang baik menciptakan keseimbangan antara pusat dan daerah. Pemerintah pusat tetap memegang peran strategis dalam penetapan standar, kebijakan nasional, dan redistribusi sumber daya(Choirulsyah & Azhar, 2024), sementara pemerintah daerah diberi ruang untuk berinovasi dan menyesuaikan kebijakan dengan konteks lokal. Struktur yang seimbang ini memungkinkan negara bergerak sebagai satu kesatuan tanpa mengorbankan keragaman dan fleksibilitas.

Reformasi struktur juga menyentuh hubungan antara lembaga politik dan lembaga administratif. Dalam sistem yang belum matang, birokrasi sering menjadi alat kekuasaan politik jangka pendek. Jabatan struktural diisi berdasarkan loyalitas, bukan kompetensi. Hal ini merusak profesionalisme dan kontinuitas kebijakan. Reformasi struktur bertujuan membangun pemisahan yang sehat antara ranah politik dan ranah administrasi, sehingga birokrasi dapat bekerja secara profesional tanpa intervensi yang merusak.

Di dalam organisasi pemerintah sendiri, reformasi struktur mendorong pergeseran dari model vertikal yang kaku menuju model yang lebih horizontal dan kolaboratif. Banyak masalah publik bersifat lintas sektor: kemiskinan, perubahan iklim, ketahanan pangan, dan kesehatan tidak bisa ditangani oleh satu kementerian saja. Struktur lama yang terkotak-kotak menciptakan

silo kelembagaan yang menghambat kerja sama. Reformasi struktur mendorong pembentukan mekanisme koordinasi lintas lembaga, unit kerja terpadu, dan tim-tim kolaboratif.

Selain itu, reformasi struktur juga berhubungan dengan ukuran dan komposisi birokrasi. Birokrasi yang terlalu besar tidak otomatis lebih efektif; sering kali justru sebaliknya. Struktur yang gemuk menciptakan inefisiensi, memperlambat pengambilan keputusan, dan meningkatkan biaya administrasi. Reformasi bertujuan menyesuaikan ukuran birokrasi dengan fungsi yang harus dijalankan, melalui rasionalisasi unit kerja, penghapusan lembaga yang tidak relevan, dan penguatan unit-unit strategis.

Namun, merampingkan struktur bukan berarti mengorbankan kapasitas negara. Di sektor-sektor penting seperti kesehatan, pendidikan, dan pengawasan lingkungan, justru dibutuhkan penguatan kelembagaan. Reformasi struktur yang cerdas membedakan antara fungsi yang harus dipertahankan dan fungsi yang bisa disederhanakan atau dialihkan(Novirsari & Ponten Pranata, 2021). Negara yang terlalu kecil akan kehilangan kemampuan melindungi warganya, sementara negara yang terlalu besar tanpa koordinasi akan menjadi tidak efektif.

Reformasi struktur juga menyangkut penataan hubungan antara pusat kekuasaan dan unit-unit pelayanan. Dalam banyak sistem lama, keputusan diambil jauh dari tempat pelayanan diberikan. Akibatnya, aparatur di garis depan tidak memiliki ruang untuk beradaptasi dengan situasi nyata. Reformasi mendorong pemberian diskresi yang terukur kepada petugas pelayanan, sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang lebih cepat dan relevan tanpa harus menunggu instruksi dari atas.

Dalam konteks ini, struktur yang baik harus didukung oleh sistem pelaporan dan pengawasan yang efektif. Desentralisasi dan pemberian diskresi tanpa akuntabilitas justru membuka peluang

penyalahgunaan. Reformasi struktur berusaha menciptakan keseimbangan antara otonomi dan pengawasan, antara fleksibilitas dan tanggung jawab. Unit kerja diberi kewenangan, tetapi juga diwajibkan melaporkan kinerja dan penggunaan sumber daya secara transparan.

Struktur birokrasi juga harus mampu mengakomodasi perubahan dan pembelajaran. Dunia kebijakan bergerak cepat, dan struktur yang terlalu kaku akan tertinggal. Reformasi struktur mendorong desain organisasi yang lebih adaptif, dengan unit-unit yang dapat dibentuk, diubah, atau dibubarkan sesuai dengan kebutuhan. Negara tidak lagi dipandang sebagai bangunan beton, tetapi sebagai organisme yang bisa menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Dalam perspektif pembangunan, struktur birokrasi yang efektif adalah prasyarat bagi keberhasilan kebijakan. Program pembangunan yang ambisius akan gagal jika tidak didukung oleh organisasi yang mampu melaksanakannya. Reformasi struktur memastikan bahwa sumber daya manusia, anggaran, dan kewenangan berada di tempat yang tepat untuk mencapai tujuan pembangunan (Kurniadin & Fadlin, 2021). Ia adalah jembatan antara visi politik dan realitas implementasi.

Lebih jauh, struktur birokrasi juga mempengaruhi bagaimana masyarakat memandang negara. Struktur yang berbelit dan tidak jelas menciptakan kesan negara yang tidak kompeten dan tidak peduli. Sebaliknya, struktur yang sederhana dan mudah dipahami meningkatkan kepercayaan publik. Reformasi struktur, dengan demikian, juga merupakan upaya membangun legitimasi melalui desain kelembagaan yang masuk akal dan dapat dipertanggungjawabkan.

Akhirnya, reformasi struktur adalah proses politik dan teknis sekaligus. Ia menyentuh kepentingan, kekuasaan, dan identitas

lembaga. Karena itu, reformasi struktur sering menghadapi resistensi. Unit yang dihapus, kewenangan yang dipindahkan, dan jabatan yang dirasionalisasi selalu memunculkan konflik. Namun, tanpa keberanian untuk menata ulang struktur, negara akan terjebak dalam inersia institusional.

Reformasi administrasi publik pada dimensi struktur adalah upaya fundamental untuk membangun arsitektur negara yang sesuai dengan tantangan zaman. Ia bukan sekadar mengganti bagan organisasi, tetapi membangun kembali logika distribusi kewenangan dan tanggung jawab. Struktur yang tepat memungkinkan birokrasi bergerak lebih cepat, bekerja lebih cerdas, dan melayani masyarakat dengan lebih adil. Dalam dunia yang semakin kompleks, hanya negara dengan struktur yang adaptif dan rasional yang mampu menjadikan pembangunan sebagai kenyataan, bukan sekadar janji.

b. Prosedur

Jika struktur adalah kerangka dari administrasi publik, maka prosedur adalah urat nadi yang mengalirkan kehidupan ke seluruh tubuh birokrasi. Prosedur menentukan bagaimana keputusan dibuat, bagaimana layanan diberikan, bagaimana anggaran dibelanjakan, dan bagaimana kewenangan dijalankan. Di titik inilah warga paling sering berhadapan langsung dengan negara. Ketika prosedur buruk, negara terasa jauh, lamban, dan menyebalkan. Ketika prosedur baik, negara menjadi hadir, rasional, dan dapat dipercaya. Karena itu, reformasi administrasi publik pada dimensi prosedur merupakan salah satu kunci utama untuk mengubah wajah pemerintahan.

Dalam banyak sistem birokrasi lama, prosedur dirancang bukan untuk melayani publik, tetapi untuk mengontrol aparatur. Setiap langkah dibuat berlapis-lapis dengan tujuan mencegah kesalahan dan penyimpangan. Namun, niat ini sering menghasilkan efek

sebaliknya. Prosedur yang terlalu panjang menciptakan ketidakpastian, membuka ruang negosiasi informal, dan pada akhirnya justru mempermudah praktik korupsi. Warga yang tidak sabar atau tidak memahami alur kerja akan mencari jalan pintas, dan jalan pintas selalu mahal.

Reformasi prosedur bertujuan membalik logika ini. Prosedur tidak lagi dipandang sebagai alat pengendalian semata, tetapi sebagai sarana pencapaian tujuan kebijakan. Artinya, setiap langkah dalam proses administrasi harus memiliki nilai tambah yang jelas bagi pelayanan, akuntabilitas, atau kualitas keputusan. Jika suatu tahapan hanya ada karena kebiasaan lama atau untuk melindungi kepentingan tertentu, maka ia harus dievaluasi dan dihapus(Zakiansyah et al., 2025).

Salah satu aspek utama reformasi prosedur adalah penyederhanaan. Birokrasi modern tidak bisa lagi beroperasi dengan alur kerja yang panjang dan berbelit. Penyederhanaan bukan berarti menghilangkan pengawasan, tetapi menata ulang proses agar lebih logis dan efisien. Dengan pemetaan alur kerja, pemerintah dapat mengidentifikasi titik-titik kemacetan, redundansi, dan duplikasi. Dari sana, prosedur dapat dirancang ulang sehingga lebih singkat, jelas, dan mudah dipahami oleh warga.

Reformasi prosedur juga berkaitan erat dengan standarisasi. Tanpa standar yang jelas, pelayanan publik akan bergantung pada individu, bukan sistem. Ini menciptakan ketidakadilan dan ketidakpastian. Dengan menetapkan standar waktu, biaya, dan kualitas pelayanan, reformasi prosedur memastikan bahwa setiap warga diperlakukan secara setara. Standar ini juga menjadi dasar bagi pengawasan dan evaluasi kinerja aparatur.

Dalam konteks ini, transparansi prosedur menjadi sangat penting. Warga harus tahu apa yang mereka butuhkan, berapa lama

prosesnya, dan berapa biayanya. Ketika informasi ini tersedia secara terbuka, relasi antara warga dan birokrasi menjadi lebih setara. Reformasi prosedur bukan hanya soal efisiensi internal, tetapi juga soal demokratisasi akses terhadap negara.

Reformasi prosedur juga mendorong integrasi layanan. Banyak masalah publik memerlukan interaksi dengan beberapa instansi sekaligus. Dalam sistem lama, warga harus berkeliling dari satu kantor ke kantor lain, membawa berkas yang sama berulang kali. Reformasi prosedur berusaha mematahkan fragmentasi ini melalui pelayanan terpadu dan berbasis peristiwa kehidupan, di mana layanan disusun berdasarkan kebutuhan warga, bukan berdasarkan struktur organisasi pemerintah.

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam reformasi prosedur, tetapi bukan sebagai tujuan akhir. Digitalisasi memungkinkan otomatisasi, integrasi data, dan pelacakan proses secara real-time. Namun, jika prosedur yang mendasarinya tetap rumit, teknologi hanya akan mempercepat kekacauan. Reformasi yang berhasil selalu dimulai dengan penataan ulang proses, baru kemudian diikuti dengan pemanfaatan teknologi(Aprillia et al., 2025).

Reformasi prosedur juga berkaitan dengan pengelolaan risiko. Sistem lama sering kali dirancang untuk menghindari kesalahan dengan menciptakan banyak lapisan persetujuan. Akibatnya, aparatur menjadi sangat berhati-hati dan enggan mengambil inisiatif. Reformasi prosedur berupaya menciptakan keseimbangan antara pengendalian dan fleksibilitas. Aparatur diberi ruang diskresi yang terukur untuk bertindak sesuai dengan situasi, sambil tetap berada dalam kerangka akuntabilitas yang jelas.

Dalam perspektif pembangunan, prosedur yang baik adalah prasyarat bagi implementasi kebijakan yang efektif. Program bantuan sosial, proyek infrastruktur, dan layanan dasar semuanya

bergantung pada prosedur yang jelas dan dapat dijalankan. Reformasi prosedur memastikan bahwa kebijakan yang baik tidak terhambat oleh mekanisme pelaksanaan yang buruk. Ia menjembatani antara niat politik dan hasil di lapangan.

Reformasi prosedur juga memiliki dimensi keadilan. Prosedur yang rumit dan tidak transparan cenderung merugikan kelompok yang kurang berdaya. Mereka yang memiliki pengetahuan, waktu, dan koneksi akan lebih mudah menavigasi birokrasi, sementara yang lain tertinggal. Dengan menyederhanakan dan membuka prosedur, reformasi membantu menciptakan akses yang lebih setara terhadap layanan publik(Rahman et al., 2023).

Dalam jangka panjang, reformasi prosedur berkontribusi pada perubahan budaya birokrasi. Ketika proses kerja menjadi lebih jelas, terukur, dan berorientasi pada hasil, aparatur terdorong untuk bekerja lebih profesional. Mereka tidak lagi bersembunyi di balik kerumitan prosedur, tetapi dinilai berdasarkan kinerja dan dampak. Ini adalah langkah penting menuju birokrasi yang lebih bertanggung jawab dan responsif.

Reformasi administrasi publik pada dimensi prosedur adalah tentang menjadikan negara lebih mudah diakses dan dipahami oleh warganya. Negara yang prosedurnya sederhana, transparan, dan adil adalah negara yang menghormati waktu, energi, dan martabat masyarakat. Dalam dunia yang bergerak cepat, hanya birokrasi yang mampu menyederhanakan dirinya sendiri yang dapat tetap relevan dan dipercaya.

c. Sikap dan Prilaku Birokrat

Di balik struktur dan prosedur yang tampak teknis, reformasi administrasi publik sesungguhnya bertumpu pada satu faktor yang jauh lebih menentukan: manusia yang mengoperasikannya. Birokrasi bukan mesin otomatis; ia adalah kumpulan individu

dengan nilai, keyakinan, kepentingan, dan kebiasaan. Karena itu, perubahan struktur dan prosedur tidak akan menghasilkan reformasi yang sejati jika tidak disertai dengan perubahan sikap dan perilaku birokrat. Inilah lapisan terdalam dari reformasi, dan sekaligus yang paling sulit.

Dalam banyak sistem administrasi lama, sikap birokrat dibentuk oleh budaya kekuasaan, bukan budaya pelayanan. Jabatan dipahami sebagai sumber otoritas, bukan sebagai amanah. Warga dilihat sebagai pihak yang membutuhkan birokrasi, bukan sebagai pemilik sah dari pelayanan publik. Pola pikir ini melahirkan perilaku defensif, tertutup, dan sering kali arogan. Reformasi administrasi publik berangkat dari kesadaran bahwa paradigma semacam ini tidak lagi bisa dipertahankan dalam masyarakat demokratis.

Sikap dasar yang ingin dibangun melalui reformasi adalah orientasi pada pelayanan. Birokrat modern harus memandang dirinya sebagai pelayan publik, bukan sebagai penguasa kecil. Ini bukan slogan moral, melainkan prinsip operasional. Ketika seorang aparatur menghadapi warga, yang diutamakan bukan bagaimana melindungi dirinya dari risiko, tetapi bagaimana membantu warga menyelesaikan masalahnya secara adil dan sesuai aturan. Perubahan orientasi ini menggeser fokus dari "apa yang boleh saya lakukan" menjadi "apa yang perlu saya lakukan untuk kepentingan publik"(Hastuti, 2019).

Perubahan sikap juga menyangkut cara birokrat memandang aturan. Dalam budaya lama, aturan sering diperlakukan sebagai tujuan itu sendiri. Aparatur merasa telah menjalankan tugasnya selama prosedur diikuti, terlepas dari apakah masalah publik terselesaikan atau tidak. Reformasi menuntut sikap yang lebih substantif: aturan adalah alat untuk mencapai tujuan kebijakan. Ketaatan pada aturan tetap penting, tetapi harus disertai dengan

pemahaman terhadap maksud dan dampaknya(Penelitian & Pendidikan, 2025).

Reformasi juga menuntut sikap profesionalisme. Birokrat yang profesional bekerja berdasarkan kompetensi, etika, dan standar kinerja, bukan berdasarkan loyalitas personal atau kepentingan politik. Ini berarti aparatur harus terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya, serta bersedia dievaluasi secara objektif. Profesionalisme juga berarti berani mengatakan tidak pada tekanan yang melanggar hukum atau kepentingan publik, meskipun tekanan tersebut datang dari atasan atau aktor politik yang kuat.

Perilaku birokrat dalam sistem lama sering kali bersifat pasif dan reaktif. Mereka menunggu perintah, menghindari risiko, dan jarang mengambil inisiatif. Pola ini mungkin aman secara pribadi, tetapi merugikan negara. Reformasi administrasi publik mendorong perilaku yang lebih proaktif dan problem-solving. Aparatur diharapkan tidak hanya menjalankan instruksi, tetapi juga mengidentifikasi masalah, mengusulkan solusi, dan berkolaborasi dengan pihak lain untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Sikap terhadap masyarakat juga harus berubah. Dalam banyak birokrasi lama, warga dipandang sebagai sumber masalah atau beban kerja. Reformasi menggeser perspektif ini: masyarakat adalah mitra. Mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan kepentingan yang sah dalam kebijakan publik. Birokrat yang reformis terbuka terhadap masukan, kritik, dan partisipasi publik, karena semua itu adalah sumber pembelajaran dan legitimasi.

Perubahan perilaku juga menyentuh aspek integritas. Korupsi tidak hanya persoalan sistem, tetapi juga persoalan sikap terhadap kekuasaan dan uang. Reformasi administrasi publik berusaha menanamkan nilai bahwa kekuasaan adalah amanah, bukan kesempatan. Ini membutuhkan lebih dari sekadar hukuman; ia

membutuhkan pembentukan etos kerja yang menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, dan rasa malu terhadap penyimpangan(Hengki et al., 2023).

Dalam praktik sehari-hari, perubahan sikap dan perilaku birokrat tercermin dalam hal-hal kecil: cara berbicara dengan warga, cara menanggapi keluhan, cara bekerja dalam tim, dan cara menggunakan waktu kerja. Reformasi yang berhasil terlihat bukan hanya dalam kebijakan besar, tetapi dalam pengalaman rutin masyarakat ketika berinteraksi dengan kantor pemerintah.

Reformasi juga menuntut perubahan dalam cara birokrat memandang inovasi. Dalam budaya lama, inovasi sering dianggap berbahaya karena bisa melanggar kebiasaan atau aturan. Reformasi mendorong sikap yang lebih terbuka terhadap percobaan dan pembelajaran. Selama berada dalam kerangka akuntabilitas, aparatur didorong untuk mencari cara baru yang lebih baik dalam melayani publik. Negara yang tidak memberi ruang bagi inovasi akan tertinggal.

Sikap kolaboratif juga menjadi kunci. Masalah publik tidak bisa diselesaikan oleh satu instansi atau satu tingkat pemerintahan saja. Birokrat reformis harus mampu bekerja lintas batas kelembagaan, berbagi informasi, dan membangun kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat sipil. Ini menuntut keterampilan komunikasi dan empati yang sering kali tidak diajarkan dalam pendidikan birokrasi tradisional.

Dalam konteks ini, kepemimpinan memainkan peran penting. Pemimpin birokrasi harus menjadi teladan sikap dan perilaku yang diinginkan. Tanpa contoh dari atas, pesan reformasi akan kehilangan kredibilitas. Pemimpin yang transparan, terbuka terhadap kritik, dan berorientasi pada hasil akan membentuk budaya organisasi yang serupa di bawahnya.

Akhirnya, perubahan sikap dan perilaku birokrat adalah proses jangka panjang. Ia tidak bisa dipaksakan hanya dengan regulasi atau pelatihan singkat. Ia membutuhkan sistem insentif yang tepat, penilaian kinerja yang adil, dan lingkungan kerja yang mendukung. Reformasi administrasi publik pada dimensi ini adalah investasi dalam manusia, dan seperti semua investasi manusia, hasilnya tidak selalu cepat, tetapi dampaknya menentukan masa depan negara.

Dengan demikian, reformasi administrasi publik terhadap sikap dan perilaku birokrat adalah inti dari seluruh upaya perubahan. Struktur dapat dirancang ulang, prosedur dapat disederhanakan, tetapi tanpa aparatur yang berorientasi pada pelayanan, profesionalisme, dan integritas, negara akan tetap berjalan di tempat. Di sinilah reformasi menjadi bukan sekadar proyek kebijakan, melainkan proses pembaruan moral dan kultural dari dalam birokrasi itu sendiri(Ruslan et al., n.d.).

1.4 Ruang Lingkup Reformasi Administrasi Publik

Reformasi administrasi publik tidak dapat dipahami sebagai perubahan tunggal yang menyasar satu sisi birokrasi saja. Ia adalah proses yang menyentuh berbagai lapisan penyelenggaraan negara secara bersamaan dari desain kelembagaan hingga perilaku individu, dari cara keputusan diambil hingga cara layanan dirasakan oleh masyarakat. Ruang lingkup reformasi, karena itu, jauh melampaui sekadar restrukturisasi organisasi atau penyederhanaan prosedur. Ia mencakup perubahan pada sistem, sumber daya manusia, mekanisme kerja, budaya birokrasi, serta relasi antara negara dan warga. Dengan memahami ruang lingkup ini secara utuh, reformasi administrasi publik dapat ditempatkan bukan sebagai proyek teknokratis yang sempit, tetapi sebagai proses transformasi menyeluruh yang menentukan bagaimana

negara menjalankan fungsinya dalam melayani kepentingan publik dan mendorong pembangunan(Kepmendikbudristekdikti, 2022).

a. Kelembagaan

Kelembagaan merupakan jantung dari administrasi publik. Di sanalah kewenangan, tanggung jawab, dan fungsi negara disusun dan dijalankan. Setiap kementerian, lembaga, dan unit kerja bukan sekadar bangunan organisasi, melainkan wadah kekuasaan publik yang menentukan bagaimana kebijakan dibuat dan dilaksanakan. Karena itu, reformasi administrasi publik pada dimensi kelembagaan menyentuh fondasi terdalam dari negara itu sendiri. Mengubah kelembagaan berarti mengubah cara negara bekerja.

Dalam banyak negara, termasuk negara-negara berkembang, kelembagaan birokrasi sering tumbuh secara historis tanpa desain yang rasional. Lembaga dibentuk sebagai respons terhadap kepentingan politik, tekanan sosial, atau kebutuhan sesaat. Akibatnya, struktur kelembagaan menjadi gemuk, tumpang tindih, dan tidak efisien. Fungsi yang sama dapat dijalankan oleh beberapa instansi sekaligus, sementara masalah publik tertentu justru tidak memiliki penanggung jawab yang jelas. Reformasi kelembagaan bertujuan mengakhiri warisan ini dan membangun struktur negara yang lebih rasional, ramping, dan fungsional(Harahap et al., 2024).

Reformasi kelembagaan dimulai dengan penataan fungsi. Negara harus menjawab pertanyaan mendasar: fungsi apa yang harus dijalankan oleh pemerintah, dan pada tingkat mana fungsi itu paling efektif dilaksanakan. Tidak semua urusan publik harus ditangani oleh pusat; tidak semua masalah perlu birokrasi besar. Penataan fungsi ini penting untuk mencegah pemborosan sumber daya dan konflik kewenangan. Dalam konteks ini, reformasi kelembagaan juga berkaitan erat dengan desentralisasi dan pembagian urusan pemerintahan.

Selain fungsi, hubungan antar lembaga juga menjadi fokus reformasi. Birokrasi tradisional sering dibangun dalam silo, di mana setiap lembaga bekerja sendiri dengan sedikit koordinasi. Dalam dunia yang kompleks, pendekatan ini tidak lagi memadai. Masalah publik seperti kemiskinan, kesehatan, dan lingkungan memerlukan kerja lintas sektor. Reformasi kelembagaan mendorong pembentukan mekanisme koordinasi, kolaborasi, dan integrasi antar lembaga agar kebijakan lebih koheren dan efektif.

Reformasi kelembagaan juga menyentuh aspek tata kelola internal. Setiap lembaga harus memiliki struktur yang jelas, sistem pengambilan keputusan yang transparan, dan mekanisme pertanggungjawaban yang kuat. Tanpa itu, lembaga cenderung menjadi arena kekuasaan yang tidak terkendali. Reformasi administrasi publik berusaha membangun kelembagaan yang tidak hanya kuat secara formal, tetapi juga dapat diawasi dan dipercaya oleh publik(Negeri et al., 2021).

Dalam konteks pembangunan, kelembagaan yang efektif adalah prasyarat utama keberhasilan kebijakan. Program yang baik akan gagal jika dilaksanakan oleh lembaga yang lemah. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan bukan sekadar agenda birokrasi, tetapi strategi pembangunan. Negara yang memiliki institusi yang kuat lebih mampu mengelola sumber daya, menarik investasi, dan melindungi kepentingan masyarakat.

Namun, reformasi kelembagaan sering menghadapi resistensi. Setiap perubahan struktur berarti perubahan distribusi kekuasaan. Lembaga yang dilemahkan atau dihapus akan melawan; pejabat yang kehilangan kewenangan akan mencari cara mempertahankannya. Karena itu, reformasi membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan visi yang jelas tentang tujuan akhir(Batubara, 2021).

Pada akhirnya, reformasi kelembagaan adalah tentang membangun negara yang bekerja. Negara yang fungsinya jelas, lembaganya terkoordinasi, dan kewenangannya akuntabel. Dalam kerangka reformasi administrasi publik, kelembagaan bukan sekadar struktur, tetapi mesin yang menggerakkan pembangunan dan pelayanan publik.

b. Proses

Jika kelembagaan adalah kerangka negara, maka proses adalah cara negara bergerak. Proses administrasi publik mencakup seluruh alur kerja yang menghubungkan kebijakan dengan tindakan nyata: bagaimana keputusan dibuat, bagaimana anggaran dialokasikan, bagaimana izin diterbitkan, dan bagaimana pelayanan diberikan. Dalam banyak birokrasi tradisional, proses menjadi titik paling nyata dari kegagalan negara, karena di sanalah masyarakat berhadapan langsung dengan kerumitan, keterlambatan, dan ketidakpastian. Reformasi administrasi publik pada dimensi proses bertujuan mengubah pengalaman tersebut secara mendasar.

Proses birokrasi lama biasanya dibangun dengan logika pengendalian, bukan pelayanan. Setiap langkah dirancang untuk meminimalkan risiko penyimpangan aparatur, sehingga menghasilkan lapisan-lapisan persetujuan dan dokumentasi yang panjang. Ironisnya, proses yang terlalu berlapis justru menciptakan ruang abu-abu yang memudahkan penyalahgunaan. Ketika prosedur rumit dan tidak transparan, warga tidak tahu apa yang seharusnya terjadi, dan ini membuka peluang negosiasi informal.

Reformasi proses dimulai dengan perubahan cara pandang. Proses tidak lagi diperlakukan sebagai tujuan, tetapi sebagai alat untuk mencapai hasil kebijakan. Setiap tahapan harus dievaluasi berdasarkan nilai tambahnya bagi pelayanan, akuntabilitas, atau kualitas keputusan. Tahapan yang tidak memberikan kontribusi nyata harus disederhanakan atau dihapus. Inilah dasar dari

pendekatan penyederhanaan birokrasi dan pelayanan terpadu(Martono & Yudawirawan, 2021).

Proses yang direformasi juga harus berorientasi pada pengguna. Dalam banyak sistem lama, proses dirancang berdasarkan kenyamanan birokrasi, bukan kebutuhan masyarakat. Reformasi membalik logika ini: proses harus mengikuti perjalanan warga, bukan struktur organisasi. Konsep layanan satu pintu dan berbasis peristiwa kehidupan muncul dari pendekatan ini. Warga tidak lagi dipaksa memahami kerumitan birokrasi, karena sistem yang seharusnya menyesuaikan diri.

Digitalisasi memainkan peran penting dalam reformasi proses, tetapi bukan sebagai solusi instan. Teknologi memungkinkan otomatisasi, integrasi data, dan pelacakan alur kerja. Namun, tanpa perancangan ulang proses, teknologi hanya akan mempercepat prosedur yang salah. Reformasi yang sejati selalu dimulai dengan pemetaan dan perbaikan proses sebelum digitalisasi.

Proses yang baik juga harus transparan dan dapat diprediksi. Standar waktu, biaya, dan kualitas pelayanan harus jelas dan dapat diakses. Dengan demikian, warga dapat merencanakan dan mengawasi interaksi mereka dengan negara. Transparansi proses juga memperkuat akuntabilitas aparatur dan mengurangi peluang korupsi.

Dalam konteks pembangunan, proses administrasi yang efisien adalah prasyarat bagi investasi, pelayanan sosial, dan program publik. Proses perizinan yang lamban menghambat ekonomi; proses pengadaan yang tidak transparan merusak kepercayaan; proses bantuan sosial yang berbelit mengurangi dampak kebijakan. Reformasi proses adalah investasi langsung dalam efektivitas negara.

c. SDM

Di balik setiap kebijakan, prosedur, dan teknologi dalam administrasi publik, selalu ada manusia yang menjalankannya. Sumber daya manusia adalah inti dari birokrasi dan sekaligus titik paling menentukan dari keberhasilan atau kegagalan reformasi administrasi publik. Negara boleh memiliki desain kelembagaan yang rapi dan sistem digital yang canggih, tetapi tanpa aparatur yang kompeten, berintegritas, dan berorientasi pada kepentingan publik, semua itu akan menjadi kerangka kosong. Oleh karena itu, reformasi SDM bukan sekadar salah satu komponen reformasi, melainkan jantung dari transformasi negara(M & Zuhri, 2024).

Dalam banyak birokrasi tradisional, pengelolaan SDM lebih menekankan pada administrasi kepegawaian daripada pengembangan manusia. Aparatur diperlakukan sebagai bagian dari struktur, bukan sebagai aset strategis. Rekrutmen, promosi, dan penilaian kinerja sering kali dipengaruhi oleh senioritas, kedekatan, atau pertimbangan non-profesional. Pola ini menciptakan birokrasi yang stabil secara formal, tetapi stagnan secara substantif. Reformasi administrasi publik berupaya mengubah paradigma ini dengan menempatkan SDM sebagai modal utama pembangunan.

Reformasi SDM dimulai dari rekrutmen. Pintu masuk birokrasi menentukan kualitas generasi aparatur yang akan melayani masyarakat. Rekrutmen yang transparan, kompetitif, dan berbasis kompetensi membuka peluang bagi talenta terbaik untuk bergabung dengan negara. Ini juga memperkuat keadilan sosial, karena setiap warga memiliki kesempatan yang setara untuk mengabdi. Tanpa rekrutmen yang bersih dan profesional, seluruh upaya reformasi akan selalu dibayangi oleh masalah kualitas dan integritas.

Setelah masuk, aparatur perlu dikembangkan. Dunia kebijakan publik terus berubah, dan keterampilan yang relevan hari ini mungkin usang besok. Reformasi SDM menuntut sistem pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan. Aparatur harus dibekali dengan pengetahuan tentang analisis kebijakan, teknologi informasi, manajemen proyek, dan komunikasi publik. Pembelajaran menjadi bagian dari pekerjaan, bukan kegiatan tambahan(Pranata, 2024).

Penilaian kinerja adalah komponen kunci lainnya. Dalam sistem lama, kinerja sering diukur berdasarkan kehadiran atau kepatuhan administratif. Reformasi administrasi publik mendorong penilaian berbasis hasil dan dampak. Aparatur dinilai dari kontribusinya terhadap tujuan organisasi dan kepentingan publik. Penilaian yang adil dan transparan menciptakan insentif bagi kerja yang lebih baik dan menjadi dasar bagi promosi, penghargaan, atau pembinaan.

Reformasi SDM juga mencakup pengembangan kepemimpinan. Pemimpin birokrasi memainkan peran penting dalam membentuk budaya dan kinerja organisasi. Program pengembangan kepemimpinan harus dirancang untuk menumbuhkan integritas, visi, dan kemampuan mengelola perubahan. Tanpa pemimpin yang kuat dan beretika, reformasi akan kehilangan arah.

Aspek etika dan integritas tidak dapat dipisahkan dari reformasi SDM. Aparatur memegang kekuasaan yang memengaruhi kehidupan banyak orang. Oleh karena itu, mereka harus memiliki kompas moral yang kuat. Kode etik, sistem pelaporan pelanggaran, dan perlindungan bagi pelapor merupakan bagian dari upaya membangun birokrasi yang bersih. Namun, yang lebih penting adalah budaya organisasi yang menghargai kejujuran dan menolak penyimpangan.

Reformasi SDM juga berkaitan dengan kesejahteraan aparatur. Aparatur yang bekerja dalam kondisi tidak adil atau tidak

manusiawi sulit diharapkan memberikan pelayanan yang berkualitas. Sistem remunerasi yang layak, lingkungan kerja yang aman, dan peluang pengembangan karier adalah bagian dari investasi dalam kualitas birokrasi. Negara yang menghargai aparatur akan lebih mampu menuntut profesionalisme dari mereka.

Dalam konteks digitalisasi dan kompleksitas kebijakan, reformasi SDM menjadi semakin penting. Aparatur perlu memiliki literasi digital, kemampuan analitis, dan keterampilan kolaboratif. Reformasi administrasi publik harus mempersiapkan birokrasi untuk bekerja dalam lingkungan yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian.

Reformasi SDM adalah tentang membangun birokrasi yang manusiawi dan kompeten. Aparatur bukan sekadar roda dalam mesin negara, tetapi aktor yang membawa nilai, pengetahuan, dan tanggung jawab. Dengan mengelola dan mengembangkan SDM secara profesional, reformasi administrasi publik menciptakan fondasi bagi negara yang mampu melayani, belajar, dan beradaptasi demi kesejahteraan masyarakat.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sisi terdalam dari administrasi publik. Ia tidak terlihat dalam bagan struktur atau aturan tertulis, tetapi hidup dalam cara aparatur berpikir, berbicara, dan bertindak setiap hari. Budaya menentukan bagaimana kekuasaan digunakan, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana pelayanan diberikan. Karena itu, reformasi administrasi publik yang hanya menyentuh kelembagaan dan prosedur tanpa mengubah budaya organisasi akan selalu berumur pendek. Budaya adalah tempat reformasi diuji dan, sering kali, digagalkan(Novirsari & Ponten Pranata, 2021).

Dalam banyak birokrasi tradisional, budaya organisasi dibentuk oleh sejarah panjang kekuasaan yang sentralistik dan hierarkis. Kepatuhan lebih dihargai daripada inisiatif, senioritas lebih penting daripada kompetensi, dan keamanan pribadi lebih utama daripada kepentingan publik. Aparatur belajar bahwa yang terpenting adalah tidak salah, bukan berbuat benar. Pola ini melahirkan birokrasi yang lamban, defensif, dan cenderung menghindari tanggung jawab. Reformasi administrasi publik berusaha memutus warisan ini dan membangun budaya yang lebih profesional, terbuka, dan berorientasi pada hasil.

Budaya organisasi menentukan bagaimana aparatur memaknai pekerjaannya. Dalam budaya lama, pekerjaan sering dipahami sebagai rutinitas administratif, bukan sebagai pelayanan publik. Reformasi menuntut perubahan makna ini. Aparatur harus melihat dirinya sebagai pelayan masyarakat dan agen perubahan, bukan sekadar penjaga meja dan stempel. Perubahan makna ini menggeser orientasi dari prosedur ke dampak, dari formalitas ke substansi.

Kepercayaan adalah elemen kunci dalam budaya organisasi yang sehat. Dalam banyak birokrasi, hubungan antarpegawai dan antara atasan dan bawahan dibangun di atas kecurigaan dan kontrol. Setiap orang takut disalahkan, sehingga informasi sering disembunyikan dan masalah ditutup-tutupi. Reformasi administrasi publik mendorong budaya kepercayaan, di mana kesalahan dapat dibicarakan secara terbuka dan digunakan sebagai bahan pembelajaran. Tanpa kepercayaan, inovasi dan kolaborasi tidak mungkin tumbuh.

Budaya organisasi juga memengaruhi cara birokrasi merespons masyarakat. Aparatur yang tumbuh dalam budaya tertutup cenderung defensif dan kaku dalam menghadapi warga. Sebaliknya, budaya yang menghargai empati dan komunikasi akan

melahirkan pelayanan yang lebih manusiawi. Reformasi menuntut agar nilai-nilai seperti keramahan, keadilan, dan tanggung jawab menjadi bagian dari identitas organisasi, bukan sekadar slogan.

Integritas adalah pilar lain dari budaya organisasi yang direformasi. Korupsi bukan hanya masalah individu, tetapi juga masalah budaya. Dalam lingkungan di mana penyimpangan dianggap wajar atau bahkan cerdik, aturan akan selalu kalah. Reformasi administrasi publik harus membangun budaya di mana kejujuran dihargai dan penyalahgunaan ditolak secara kolektif. Ini memerlukan teladan dari pimpinan dan sistem yang mendukung perilaku etis.

Budaya organisasi juga menentukan sikap terhadap perubahan. Birokrasi yang terbiasa dengan stabilitas dan rutinitas sering melihat reformasi sebagai ancaman. Reformasi yang berhasil membutuhkan budaya yang menghargai pembelajaran dan adaptasi. Aparatur harus merasa aman untuk mencoba hal baru, mengevaluasi hasil, dan memperbaiki diri. Budaya seperti ini menjadikan birokrasi lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian.

Membangun budaya organisasi baru adalah proses jangka panjang. Ia tidak dapat dipaksakan hanya dengan peraturan atau pelatihan singkat. Budaya berubah melalui pengalaman, teladan, dan sistem insentif. Jika aparatur yang inovatif dan berintegritas dihargai, sementara yang menyimpang diberi sanksi, pesan reformasi akan tertanam. Sebaliknya, jika perilaku lama terus ditoleransi, budaya lama akan bertahan(Novirsari & Ponten Pranata, 2021).

Dalam konteks pembangunan, budaya organisasi yang sehat adalah aset strategis. Negara dengan birokrasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil lebih mampu merancang dan melaksanakan kebijakan yang kompleks. Budaya seperti ini

memungkinkan koordinasi lintas sektor, pemanfaatan data, dan keterlibatan masyarakat secara lebih efektif.

e. Hubungan Negara–Masyarakat

Hubungan antara negara dan masyarakat adalah jantung dari seluruh proses administrasi publik. Di sanalah kekuasaan memperoleh legitimasi, kebijakan menemukan maknanya, dan pelayanan publik diuji keberhasilannya. Reformasi administrasi publik pada dimensi ini tidak sekadar memperbaiki cara birokrasi bekerja, tetapi mengubah secara mendasar cara negara memandang warganya dan bagaimana warga memandang negara. Inilah ruang di mana reformasi menjadi bukan hanya urusan teknis, tetapi juga urusan demokrasi, keadilan, dan martabat manusia.

Dalam model negara lama yang sentralistik dan birokratis, hubungan negara dan masyarakat bersifat hierarkis. Negara berada di atas, masyarakat di bawah. Warga diperlakukan sebagai objek pengaturan, bukan sebagai pemilik kedaulatan. Birokrasi lebih sibuk menegakkan aturan daripada mendengarkan kebutuhan. Pola ini melahirkan jarak sosial dan politik antara negara dan rakyat, yang kemudian menumbuhkan ketidakpercayaan, apatisme, dan bahkan perlawanan.

Reformasi administrasi publik bertujuan membalik pola tersebut. Negara modern diposisikan sebagai pelayan dan fasilitator, bukan penguasa. Masyarakat dipandang sebagai subjek aktif yang memiliki hak, pengetahuan, dan kepentingan sah dalam kebijakan publik. Hubungan ini menuntut perubahan besar dalam sikap birokrasi, dari mengontrol menjadi melayani, dari memerintah menjadi berdialog.

Hubungan negara–masyarakat yang direformasi bertumpu pada prinsip partisipasi. Warga tidak hanya dilibatkan dalam pemilu, tetapi juga dalam proses kebijakan sehari-hari. Konsultasi publik,

musyawarah, pengaduan, dan kolaborasi menjadi mekanisme untuk memasukkan suara masyarakat ke dalam keputusan negara. Ketika masyarakat merasa didengar, kebijakan memperoleh legitimasi dan dukungan yang lebih kuat.

Transparansi juga menjadi fondasi hubungan yang sehat. Negara yang terbuka memungkinkan masyarakat memahami apa yang dilakukan pemerintah, mengapa kebijakan diambil, dan bagaimana sumber daya digunakan. Keterbukaan ini mengurangi kecurigaan dan memperkuat kepercayaan. Dalam hubungan yang transparan, kritik dan dialog dapat berkembang secara konstruktif.

Akuntabilitas melengkapi transparansi. Negara harus bertanggung jawab atas tindakannya, dan masyarakat harus memiliki sarana untuk menuntut pertanggungjawaban tersebut. Mekanisme pengawasan, baik formal maupun informal, memastikan bahwa kekuasaan tidak menyimpang dari kepentingan publik. Hubungan negara–masyarakat yang akuntabel adalah fondasi dari tata kelola pemerintahan yang baik.

Reformasi hubungan negara–masyarakat juga mencakup pengakuan terhadap keragaman. Masyarakat bukan entitas tunggal; ia terdiri dari berbagai kelompok dengan kepentingan dan identitas yang berbeda. Negara harus mampu merespons keragaman ini secara adil dan inklusif. Kebijakan yang sensitif terhadap konteks sosial dan budaya akan lebih efektif dan berkelanjutan.

Dalam konteks pembangunan, hubungan negara–masyarakat yang kuat mempercepat pencapaian tujuan. Program yang dirancang dan dijalankan bersama masyarakat lebih mungkin berhasil dan bertahan. Kepercayaan dan kolaborasi menjadi modal sosial yang memperkuat kapasitas negara.

1.5 Reformasi terhadap Prosedur dan Mekanisme Kerja

Reformasi administrasi publik pada tingkat prosedur dan mekanisme kerja merupakan jantung dari perubahan yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Di sinilah reformasi tidak lagi menjadi konsep atau kebijakan di atas kertas, tetapi berubah menjadi pengalaman konkret dalam interaksi sehari-hari antara warga dan negara. Ketika seseorang mengurus izin usaha, mengakses layanan kesehatan, atau mengajukan bantuan sosial, yang ia hadapi bukanlah undang-undang atau struktur organisasi, melainkan prosedur dan mekanisme kerja birokrasi. Oleh karena itu, keberhasilan atau kegagalan reformasi administrasi publik paling jelas terlihat pada tingkat ini.

Dalam sistem birokrasi lama, prosedur dan mekanisme kerja sering dirancang dengan logika pengendalian internal. Setiap tahapan dipenuhi dengan verifikasi, tanda tangan, dan dokumen sebagai upaya mencegah kesalahan atau penyimpangan aparatur. Namun, pendekatan ini kerap menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Prosedur menjadi panjang, berbelit, dan sulit dipahami oleh masyarakat. Ketidakjelasan alur kerja menciptakan ketidakpastian waktu dan biaya, yang pada akhirnya membuka ruang bagi praktik informal dan korupsi. Reformasi administrasi publik berusaha mengakhiri warisan ini dengan mengubah paradigma dasar dalam perancangan proses kerja.

Reformasi terhadap prosedur dimulai dengan pemetaan menyeluruh atas alur kerja yang ada. Setiap proses pelayanan perlu dianalisis untuk melihat di mana terjadi tumpang tindih, pengulangan, atau hambatan yang tidak perlu. Tahapan yang tidak memberikan nilai tambah bagi kualitas pelayanan atau akuntabilitas harus disederhanakan atau dihapus. Prinsip utamanya adalah bahwa setiap langkah dalam proses administrasi

harus memiliki tujuan yang jelas dan relevan dengan kepentingan publik. Dengan pendekatan ini, birokrasi dapat menjadi lebih ramping dan efisien tanpa mengorbankan pengendalian.

Orientasi pada pengguna layanan merupakan prinsip kunci dalam reformasi mekanisme kerja. Dalam banyak sistem lama, prosedur dirancang berdasarkan kenyamanan organisasi, bukan kebutuhan masyarakat. Warga dipaksa menyesuaikan diri dengan struktur dan pembagian kewenangan antarinstansi. Reformasi membalik logika ini dengan menempatkan pengalaman warga sebagai titik awal perancangan proses. Layanan harus disusun berdasarkan perjalanan kebutuhan masyarakat, dari awal hingga akhir, secara terpadu dan mudah dipahami. Dengan demikian, negara tidak lagi memaksa warga memahami kerumitan birokrasi, tetapi menyesuaikan birokrasi dengan kehidupan warga.

Transparansi merupakan elemen penting dalam mekanisme kerja yang direformasi. Warga harus mengetahui apa yang mereka butuhkan, berapa lama prosesnya, dan berapa biayanya. Standar pelayanan yang jelas dan dapat diakses publik mengurangi ketergantungan pada informasi informal dan memperkuat keadilan. Ketika prosedur transparan, aparatur juga lebih mudah dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Transparansi, dengan demikian, bukan hanya soal keterbukaan informasi, tetapi juga alat pengendalian yang efektif.

Reformasi mekanisme kerja juga menuntut integrasi antarinstansi. Banyak masalah publik memerlukan interaksi dengan lebih dari satu lembaga. Dalam sistem lama, warga harus berkeliling dari satu kantor ke kantor lain, membawa berkas yang sama berulang kali. Reformasi mendorong pembangunan layanan terpadu, di mana proses lintas instansi disatukan dalam satu alur yang koheren. Integrasi ini tidak hanya memudahkan masyarakat, tetapi juga meningkatkan koordinasi dan efisiensi internal pemerintah.

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam mendukung reformasi prosedur dan mekanisme kerja. Sistem digital memungkinkan otomatisasi, integrasi data, dan pelacakan proses secara real-time. Namun, teknologi bukanlah titik awal reformasi, melainkan alat untuk memperkuat proses yang telah diperbaiki. Digitalisasi tanpa perancangan ulang proses hanya akan memindahkan kerumitan dari kertas ke layar. Reformasi yang berhasil selalu dimulai dengan penataan mekanisme kerja, baru kemudian diikuti dengan pemanfaatan teknologi.

Reformasi mekanisme kerja juga berkaitan dengan pengelolaan risiko dan diskresi. Sistem lama sering menciptakan banyak lapisan persetujuan untuk menghindari kesalahan, tetapi ini justru memperlambat keputusan dan mengurangi tanggung jawab individu. Reformasi berusaha menciptakan keseimbangan antara pengendalian dan fleksibilitas. Aparatur diberi ruang diskresi yang terukur untuk menyesuaikan keputusan dengan konteks, sambil tetap berada dalam kerangka akuntabilitas yang jelas.

Dalam konteks pembangunan, prosedur dan mekanisme kerja yang efisien merupakan prasyarat bagi keberhasilan kebijakan. Proses perizinan yang cepat dan pasti mendorong investasi dan penciptaan lapangan kerja. Mekanisme bantuan sosial yang sederhana dan transparan meningkatkan perlindungan bagi kelompok rentan. Sistem pengadaan yang terbuka dan efisien memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara optimal. Dengan demikian, reformasi pada dimensi ini memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial.

Reformasi terhadap prosedur dan mekanisme kerja juga berkontribusi pada perubahan budaya birokrasi. Ketika proses menjadi lebih jelas, terukur, dan berorientasi pada hasil, aparatur terdorong untuk bekerja lebih profesional. Mereka tidak lagi

bersembunyi di balik kerumitan prosedur, tetapi dinilai berdasarkan kinerja dan dampak. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada pelayanan.

1.6 Reformasi terhadap Sikap dan Perilaku Birokrat

Reformasi administrasi publik pada tingkat prosedur dan mekanisme kerja merupakan inti dari perubahan yang paling langsung dirasakan oleh masyarakat. Jika struktur dan kebijakan adalah kerangka negara, maka prosedur dan mekanisme kerja adalah cara negara bernafas dan bergerak dalam kehidupan sehari-hari. Di titik inilah warga berhadapan dengan negara secara nyata: ketika mengurus identitas, izin, bantuan sosial, pendidikan, kesehatan, dan berbagai layanan publik lainnya. Karena itu, reformasi pada dimensi ini bukan sekadar penyesuaian teknis, melainkan transformasi cara negara hadir dalam kehidupan warganya.

Dalam sistem birokrasi lama, prosedur sering dirancang dengan logika pengendalian internal yang berlebihan. Setiap tahapan dipenuhi dengan persyaratan, tanda tangan, dan verifikasi yang panjang. Tujuannya adalah mencegah kesalahan dan penyimpangan aparatur. Namun, dalam praktiknya, prosedur yang terlalu rumit justru menciptakan ketidakpastian dan keterlambatan, serta membuka ruang bagi praktik informal. Warga yang tidak sabar atau tidak memahami alur kerja sering terdorong mencari jalan pintas, yang pada akhirnya merusak integritas sistem. Reformasi administrasi publik berusaha mengakhiri pola ini dengan mengubah paradigma dasar dalam perancangan proses kerja.

Reformasi terhadap prosedur dimulai dengan pemetaan menyeluruh terhadap seluruh alur kerja yang ada. Setiap langkah

dalam proses pelayanan dianalisis untuk melihat apakah ia benar-benar diperlukan dan memberikan nilai tambah bagi kualitas layanan atau akuntabilitas. Tahapan yang tidak relevan atau hanya ada karena kebiasaan lama harus disederhanakan atau dihapus. Pendekatan ini menjadikan birokrasi lebih ramping dan logis, tanpa mengorbankan prinsip pengendalian dan kepastian hukum.

Orientasi pada pengguna layanan merupakan prinsip kunci dalam reformasi mekanisme kerja. Dalam banyak sistem lama, prosedur dirancang berdasarkan kenyamanan birokrasi, bukan kebutuhan masyarakat. Warga dipaksa menyesuaikan diri dengan struktur dan pembagian kewenangan antarinstansi. Reformasi membalik logika ini dengan menempatkan pengalaman warga sebagai titik awal perancangan proses. Layanan disusun berdasarkan perjalanan kebutuhan masyarakat, dari awal hingga akhir, secara terpadu dan mudah dipahami. Negara yang direformasi tidak lagi menuntut warga memahami kerumitan birokrasi, tetapi menata birokrasi agar selaras dengan kehidupan warga.

Transparansi juga merupakan elemen penting dari mekanisme kerja yang direformasi. Warga harus mengetahui dengan jelas apa yang dibutuhkan, berapa lama prosesnya, dan berapa biayanya. Standar pelayanan yang terbuka mengurangi ketergantungan pada informasi informal dan memperkuat keadilan. Ketika prosedur transparan, aparatur lebih mudah dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Transparansi dengan demikian bukan hanya alat keterbukaan, tetapi juga instrumen pengendalian yang efektif.

Integrasi antarinstansi menjadi kebutuhan penting dalam reformasi mekanisme kerja. Banyak urusan publik melibatkan lebih dari satu lembaga. Dalam sistem lama, warga harus berpindah dari satu kantor ke kantor lain, membawa berkas yang sama berulang kali. Reformasi mendorong pembangunan layanan terpadu, di mana proses lintas lembaga disatukan dalam satu alur yang koheren.

Integrasi ini tidak hanya memudahkan masyarakat, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan koordinasi internal pemerintah.

Teknologi informasi memberikan peluang besar untuk mendukung reformasi prosedur dan mekanisme kerja. Sistem digital memungkinkan otomatisasi, integrasi data, dan pelacakan proses secara real-time. Namun, teknologi bukanlah titik awal reformasi, melainkan alat untuk memperkuat proses yang telah diperbaiki. Digitalisasi tanpa perancangan ulang mekanisme kerja hanya akan memindahkan kerumitan dari kertas ke layar. Reformasi yang sejati selalu dimulai dengan penataan proses, baru kemudian diikuti dengan pemanfaatan teknologi.

Reformasi mekanisme kerja juga berkaitan dengan pengelolaan risiko dan diskresi aparatur. Sistem lama sering menciptakan banyak lapisan persetujuan untuk menghindari kesalahan, tetapi ini justru memperlambat pengambilan keputusan dan mengurangi rasa tanggung jawab individu. Reformasi berusaha menciptakan keseimbangan antara pengendalian dan fleksibilitas. Aparatur diberi ruang diskresi yang terukur untuk menyesuaikan keputusan dengan konteks, sambil tetap berada dalam kerangka akuntabilitas yang jelas.

Dalam konteks pembangunan, prosedur dan mekanisme kerja yang efisien adalah prasyarat utama keberhasilan kebijakan. Proses perizinan yang cepat dan pasti mendorong investasi dan penciptaan lapangan kerja. Mekanisme bantuan sosial yang sederhana dan transparan meningkatkan perlindungan bagi kelompok rentan. Sistem pengadaan yang terbuka dan efisien memastikan bahwa sumber daya publik digunakan secara optimal. Dengan demikian, reformasi pada dimensi ini memiliki dampak langsung terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial.

Reformasi terhadap prosedur dan mekanisme kerja juga berkontribusi pada perubahan budaya birokrasi. Ketika proses menjadi lebih jelas, terukur, dan berorientasi pada hasil, aparatur terdorong untuk bekerja lebih profesional. Mereka tidak lagi bersembunyi di balik kerumitan prosedur, tetapi dinilai berdasarkan kinerja dan dampak. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih bertanggung jawab dan berorientasi pada pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, Z. H., Syahrier, F. A., Anshori, M. W., & Muhammad, H. A. (2025). Cyber Bullying Pasukan Siber (Buzzer) Media Sosial Dalam Upaya Menjatuhkan Kredibilitas Koordinator Pusat Badan Eksekutif Mahasiswa Seluruh Indonesia. In *Jurnal Administrasi Politik dan Sosial* (Vol. 6, Issue 1, pp. 101–119). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau. https://doi.org/10.46730/japs.v6i1.173

Aneta, A., Aneta, Y., & Djafri, N. (2022). Pengembangan Manajemen Berbasis Pelayanan Administrasi Publik pada Tingkat Pendidikan Anak Usia Dini. In *… : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*. scholar.archive.org. https://scholar.archive.org/work/e4fptbhb2baxvfe2onn2f5d5iy/access/wayback/https://obsesi.or.id/index.php/obsesi/article/download/2478/pdf

Aprillia, L., Febiyana, M., & Pungkasari, S. S. (2025). Peran Cloud Computing dalam Meningkatkan Efisiensi Sistem Informasi di Perusahaan. *Jurnal Mahasiswa Sistem Informasi (JMSI)*, *6*(2), 254–263.

Baihaqi, B., Tutik, T. T., Musadad, A., Khazin, A. M., & Simun, M. G. bin. (2024). Legal Non-Compliance and Kiai Hegemony: The Practice of Unregistered Marriages among the Madurese Muslim Community of Kubu Raya. *Journal of Islamic Law*. https://doi.org/10.24260/jil.v5i2.2819

Batubara, Y. (2021). Fitur Transaksi Platform Gojek: Paylater Dalam Tijauan Hukum Islam Dan Fatwa No. 116/DSN-MUI/IIX/2017 Tentang Uang Elektronik Syariah. *El-Mashlahah*, *11*(1), 60–77. https://doi.org/10.23971/

elma.v11i1.2626

Candranegara, I. M. W., Mirta, I. W., Suryana, I. N. M., & Mahardhika, I. P. E. (2019). Pemberdayaan Masyarakat dan Pengelolaan Ekowisata Dâ€™ Bendungan View Telaga Tunjung Sebagai Wahana Rekreasi Wisata Alam Pedesaan. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, *4*(2), 97–104.

Choirulsyah, D., & Azhar, A. (2024). Implementasi etika administrasi publik: Langkah utama dalam menciptakan good governance di Indonesia. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*. https://ejournal.uigm.ac.id/index.php/PDP/article/view/3757

Hanafi, M. (2024). Community Based Tourism Dalam Pengembangan Desa Wisata Di Magelang. *Efisiensi : Kajian Ilmu Administrasi*, *21*(1), 95–112. https://doi.org/10.21831/efisiensi.v21i1.72745

Harahap, M. I., Simatupang, N., Siregar, S., Bangun, S. Y., & Hasibuan, S. (2024). Model Permainan Adaptif untuk Anak Tunadaksa di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Keolahragaan Undiksha*, *12*(2), 107–114. https://doi.org/10.23887/jiku.v12i2.79084

Hastuti, N. F. W. D. (2019). Politik Terhadap Implementasi Kurikulum. *Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 1–15. https://eprints.ums.ac.id/70938/11/11. NASKAH PUBLIKASI.pdf

Hasty, H., Alam, S., & Bida, O. (2022). Manajemen Pengawasan dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Kulisusu Kabupaten Buton Utara. In *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)* (pp. 306–314). Universitas Negeri Padang. https://doi.org/10.24036/jmiap.v3i4.331

Hengki, Y., Ndoluanak, Tjalla Awaluddin, & Sarifah Iva. (2023). Pengaruh Politik Arah Perkembangan Suatu Bangsa (Kekuasaan) Terhadap Konstruksi Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, *6*(4), 2467–2471.

Hidayanti, N., Razak, A. R., & Parawangi, A. (2021). Upaya Pemerintah Daerah dalam Penanggulangan Pernikahan Usia Dini di Desa Majannang Kecamatan Maros Baru Kabupaten Maros. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, *2*(1), 217–233. https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index

Kepmendikbudristekdikti. (2022). Pedoman penerapan kurikulum dalam rangka pemulihan pembelajaran. *Menpendikbudristek*, 1–112. https://jdih.kemdikbud.go.id/sjdih/siperpu/dokumen/salinan/salinan_20220711_121315_Fix Salinan JDIH_Kepmen Perubahan 56 Pemulihan Pembelajaran.pdf

Kurniadin, N., & Fadlin, F. (2021). Analisis Perubahan Morfologi Garis Pantai Akibat Tsunami di Teluk Palu Menggunakan Data Citra Sentinel-2 Analysis of Coastline Morphology Changes Due to The Tsunami in Palu Bay Using Sentinel-2 Image Data. *Journal of Geodesy and Geomatics*, *16*(2), 240–247. https://scihub.copernicus.eu/dhus/#/home

Laksana, A. W., Widodo, H., & Triyanto, T. (2025). *Resolution of Industrial Relations Disputes in Court Rulings and the Fair Fulfillment of Workers' Rights in Indonesia: An Islamic Legal Perspective*. *24*(1), 51–62. https://doi.org/10.31958/juris.v24i1.13423

Lubis, B. (2020). Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Indonesia: Sebuah Konsep Manajemen Publik Baru. In *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan dan Politik* (Vol. 3, Issue 3, pp. 53–60). Goacademica Research and Publishing. https://doi.org/10.54783/japp.v3i3.315

M, D. S., & Zuhri, Z. Al. (2024). *The Role of Social Media in Increasing Political Literacy of Beginning Voters*. *4*(2), 77–81.

Martono, A., & Yudawirawan, Y. (2021). Uang Elektronik: Praktik dan Substansi Dari Perspektif Keuangan Syariah (Studi Kasus: BCA Flazz & Go-Pay). *Jurnal Madani: Ilmu*

Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora, *4*(2), 133–145. https://doi.org/10.33753/madani.v4i2.172

Negeri, S. M. A., Kab, S., Ipa, X. I., Ipa, X. I., Negeri, S. M. A., Kab, S., Ipa, X. I., Negeri, S. M. A., Kab, S., Negeri, S. M. A., & Kab, S. (2021). *Pengaruh Model Pembelajaran Hypnolearning terhadap Hasil Belajar Biologi Siswa Kelas XI IPA Suhaedir Bachtiar UPT SMP Negeri 2 Rumbia Chalwatiah Saham SMP Negeri 5 Sungguminasa Pendahuluan*. *2*(1).

Ngurah, I. G., & Suprastayasa, A. (2023). • *Kearifan Lokal, dan lnovasi*.

Novirsari, E., & Ponten Pranata, S. (2021). The Role of Brand Trust in Mediating Brand Image Towards Loyalty of Visitors in Lake Toba. *Journal of Sosial Science*, *2*(5), 610–615. https://doi.org/10.46799/jss.v2i5.208

Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, *4*(1), 1–20. https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100

Penelitian, J., & Pendidikan, I. (2025). *Sejarah Kurikulum di Indonesia : Perkembangan dan Perubahan*. *4*, 459–467.

Pranata, S. (2024). Analisis Kredit CV. Usada Makmur Perkasa Mandiri untuk Meningkatkan Pendapatan Angota Koperasi. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, *5*(02), 1–11. https://doi.org/https://doi.org/10.54209/jasmien.v5i02.852

Prasetyo, H. (2023). Management of Tourism Villages with Collaborative Governance in Kebumen District. *Jurnal Administrasi Publik (Public Administration …*.

Pratiwi, N., & Santoso, S. A. (2023). Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Wisata Janari Berbasis Community Based Tourism di Desa Gondangsari Kabupaten Magelang. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, *3*(1), 88–103.

Rahmadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan

Kapasitas Pengeloaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagarenten Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Komunikasi & Administrasi Publik*, *9*(1), 193–204.

Rahman, N., Hartanto, H. D., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2023). the Influence of Human Resources Management Technology Development. *Journal Competency of Business*, *7*(1), 91–108. https://doi.org/10.47200/jcob.v7i01.1934

Ridwan, I. H. J., & Sudrajat, M. (2020). *Hukum administrasi Negara dan kebijakan pelayanan publik*. books.google.com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=cUJ_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=dampak+korupsi+terhadap+bidang+politik+demokrasi+penegakan+hukum+pertahanan+keamanan+dan+kerusakan+lingkungan&ots=ESLB5dv8X7&sig=p1wA_iXyj0DQ7_6dzDMN_cTzBBs

Ruslan, U., Purnamaningsih, I. R., Ginanjar, Y., & Wijayanti, I. Y. (n.d.). *Undang Ruslan , 2 Ine Rahayu Purnamaningsih, 3 Andri Yanto , 4 Yogi Ginanjar , 5 Indah Yayang Wijayanti*. *9*(1), 41–49.

Salsabila, D., & Yusuf, N. F. (2022). Komitmen Afektif Manajemen dalam Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja. In *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)* (Vol. 3, Issue 4, pp. 333–340). Universitas Negeri Padang. https://doi.org/10.24036/jmiap.v3i4.370

Samsara, L. (2021). Manajemen Kinerja dalam Kerangka Flexible Working Arrangement: Pengalaman dari pelaksanaan WFH, Cascading Target Kinerja Harian. In *Jejaring Administrasi Publik* (Vol. 13, Issue 1, pp. 1–17). Universitas Airlangga. https://doi.org/10.20473/jap.v13i1.29351

Sasongko, G., Trianggono, B., & Wiloso, P. G. (2019). Development of Community-Based Tourism in Pinusan Kragilan, Pogalan Village, Magelang Regency, Central Java, Indonesia. *Journal of Indonesian Tourism and Development Studies*, *7*(3), 156–165. https://doi.org/10.21776/ub.jitode.2019.007.03.04

Syahputra, A. R., Gani, Y., & De Fretes, Y. L. (2023). Transformasi

Organisasi pada Budaya Organisasi Polri Menuju Polri Presisi. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, *5*(4), 430–441. https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i4.851

Zakiansyah, M., Jenderal Ahmad Yani No, J., Palembang, P., & Selatan, S. (2025). Integrasi Internet of Things (IoT) dan Kecerdasan Buatan (AI) untuk Smart City di Indonesia. *Jurnal Sains Student Research*, *3*(2), 346–354. https://doi.org/10.61722/jssr.v3i2.4315

PROFIL PENULIS

Dr. Muhammad Hasyem, S.Sos., M.S.P., lahir di Punteuet-Kota Lhokseumawe, 19 September 1967, Dosen tetap pada Prodi Administrasi Publik dan staf pengajar pada Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Malikussaleh-Lhokseumawe. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) Ilmu Administrasi Publik, FISIP Universitas Malikussaleh (2000), menyelesaikan Magister Studi Pembangunan (S2) FISIP Universitas Sumatera Utara (USU) Medan (2006), menyelesaikan Pendidikan Doktor Administrasi Publik (S3) FISIP Universitas Diponegoro-Semarang (2023). beberapa karya tulis yang telah diterbitkan berupa buku-buku ataupun jurnal-jurnal baik ditingkat nasional maupun internasional diantaranya; Partisipasi Politik dalam Tatanan Politik Baru : Studi Tentang Partisispasi Politik pada Partai Politik di Propinsi Nanggro Aceh Darussam, Peran dan Kebijakan Negara dalam Pembangunan, Policy Availability Resources In The Ordinances Distribution and Determination of Gampong Fund Details In Syamtalira Bayu District of North Aceh Sub District, Fenomena Pungli (Patologi Birokrasi) dan karya berupa Buku "Desentralisasi Aceh, Pasca Reformasi 2015 MoU Helsinki" dan Buku "Kelembagaan dan Pengelolaan Dana Desa".

Ti Aisyah lahir di Tumpok Teungoh 15 Desember 1964. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) Fakultas Ilmu Adminstrasi (FIA) Universitas Malikussaleh Tahun 1996, dan Sarjana Strata Dua Magister Studi Pembangunan (MSP) di Universitas Sumatera Utara tahun 2005. Sejak tahun 2000 sampai dengan sekarang Bertugas sebagai dosen Universitas Malikussaleh pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Selama pengabdian di Universitas Malikussaleh pernah menduduki jabatan sebagai sekretaris Jurusan Administrasi Negara Tahun 2001, Pembantu Dekan Bidang Administrasi Umum dan Keuangan Tahun 2022. Ketua Jurusan Adminstrasi Negara untuk periode kedua Tahun 2006-2012. Selaku Pembantu Dekan IV Bidang informasi dan Perencanaan Tahun 2012-2015.

Karya publikasi yang telah diterbitkan adalah buku yang berjudul Perlawanan Darul Islam Aceh, Analisis Sosial Politik Pemberontakan Regional di Indonesia 1953-1964 Tahun Terbit 2008 (Anggota Tim Penulis). Evaluasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) di Kecamatan Sawang Tahun 2014,Perizinan Terpadu Tahun 2016 (Anggota Tim Penulis), Dampak Kebijakan Sertifikasi Dosen Dalam Peningkatan Kinerja Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Malikussaleh, Tahun terbit 2017 (Anggota Tim Penulis), Pengantar Administrasi Publik Tahun Terbit 2023. dan beberapa tulisan artikel di beberapa jurnal dan proseding.

Ti Aisyah, S.Sos., M.S.P
NIP.196412152001122001

REFORMASI
ADMINISTRASI PUBLIK DAN PEMBANGUNAN

Administrasi publik sering kali dibayangkan sebagai dunia yang kaku, penuh formulir, aturan, dan prosedur yang terasa jauh dari kehidupan sehari-hari masyarakat. Namun di balik semua itu, administrasi publik sesungguhnya adalah jantung dari bagaimana sebuah negara bekerja: bagaimana keputusan diambil, bagaimana anggaran dibelanjakan, dan bagaimana layanan diberikan kepada warga. Di sanalah kualitas pemerintahan dan arah pembangunan sesungguhnya ditentukan.

Buku Reformasi Administrasi Publik dan Pembangunan ini lahir dari kesadaran bahwa birokrasi tidak lagi bisa berjalan dengan logika lama. Dunia telah berubah. Masyarakat semakin kritis, teknologi berkembang pesat, dan persoalan publik menjadi semakin kompleks. Dalam kondisi seperti ini, birokrasi yang lambat, tertutup, dan berorientasi pada prosedur semata tidak hanya tidak efektif, tetapi juga berpotensi menghambat kemajuan bangsa.

Melalui buku ini, penulis berupaya menghadirkan pemahaman yang utuh mengenai reformasi administrasi publik, mulai dari konsep dan tujuan, faktor pendorong perubahan, hingga transformasi birokrasi dan strategi inovatif seperti digitalisasi, merit sistem, transparansi, dan desentralisasi. Lebih dari itu, buku ini juga menempatkan masyarakat bukan sebagai penonton, melainkan sebagai mitra aktif dalam pembangunan, termasuk melalui berbagai bentuk kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan komunitas.

KBM INDONESIA
www.penerbitkbm.com

PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / (0353) 3234874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm

ISBN 978-634-278-466-2
9 786342 784662