

# Dinamika Perubahan Narasi Reformasi Birokrasi dari Perspektif Pegawai Pemerintah

*Dynamics of Change: Narrative of Bureaucratic Reform from the Perspective of Government Employees*

**Irwan Ade Saputra<sup>1</sup>**

**Sitti Mirsa<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Ilmu Pemerintahan, Universitas Hasanuddin, Makassar

<sup>2</sup>Ilmu Pemerintahan, Universitas Indonesia Timur, City, Makassar  
email: [irwan\\_adhe@unhas.ac.id](mailto:irwan_adhe@unhas.ac.id)

## Kata Kunci

Reformasi birokrasi  
Persepsi pegawai pemerintah  
Resistensi dan adaptasi

## Keywords:

Bureaucratic reform  
Perceptions of government employees  
Resistance and adaptation

**Received:** Oktober 2024

**Accepted:** November 2024

**Published:** November 2024

## Abstrak

Penelitian ini menyelidiki persepsi pegawai pemerintah terhadap kebijakan reformasi birokrasi, dengan fokus pada pemahaman tujuan reformasi, implementasi kebijakan, dan dampaknya terhadap kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan reformasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan publik, namun hal ini dicapai melalui pelatihan dan sosialisasi lebih dari sekedar inisiatif pribadi. Implementasi kebijakan masih menghadapi tantangan, terutama penolakan dari pegawai yang belum siap menghadapi perubahan sehingga menimbulkan kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan. Dampak positifnya terlihat pada perubahan prosedur kerja dan peningkatan motivasi kerja. Saran untuk penelitian selanjutnya antara lain menggali secara mendalam faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi dan adaptasi pegawai, serta peran budaya organisasi dan kepemimpinan dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan reformasi birokrasi.

## Abstract

This research investigates government employees' perceptions of bureaucratic reform policies, with a focus on understanding the objectives of reform, policy implementation, and its impact on performance. The results show that the majority of respondents have a good understanding of the objectives of the reform to increase the efficiency and transparency of public services, but this is achieved through training and outreach more than personal initiative. Policy implementation still faces challenges, especially resistance from employees who are not yet ready for change, resulting in a gap between policy and field practice. The positive impact can be seen in changes to work procedures and increased work motivation. Suggestions for further research include in-depth exploration of the factors that influence employee resistance and adaptation, as well as the role of organizational culture and leadership in increasing the effectiveness of implementing bureaucratic reform.



© Year Author(s). Published by Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia Timur <https://jurnal.uit.ac.id/JPE>. This is Open Access article under the Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>) DOI: <https://doi.org/10.36090>

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda penting yang diusung oleh berbagai negara untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik (Kurniati & Roesida, 2018). Di Indonesia, reformasi birokrasi telah menjadi fokus utama pemerintah sejak beberapa dekade terakhir. Tujuannya adalah menciptakan sistem pemerintahan yang bersih, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Proses reformasi ini melibatkan berbagai perubahan struktural, prosedural, dan

budaya kerja yang mempengaruhi seluruh lapisan pegawai pemerintah. (Haning, 2019; Knox & Sharipova, 2023)

Implementasi reformasi birokrasi di Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Setiap tahap reformasi memerlukan adaptasi dan komitmen dari para pegawai pemerintah yang menjadi aktor utama dalam pelaksanaannya(Austin, 2003; Knox & Sharipova, 2023). Pemahaman mengenai pengalaman dan persepsi pegawai pemerintah terhadap proses reformasi ini sangat penting untuk mengevaluasi keberhasilan dan kendala yang dihadapi. Oleh karena itu, studi naratif yang mengungkapkan cerita dan pengalaman pegawai pemerintah dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika perubahan yang terjadi dalam birokrasi. (Lampropoulou, 2021; Sutardji, 2022)

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana reformasi birokrasi dijalankan dari perspektif pegawai pemerintah. Meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai reformasi birokrasi, studi yang berfokus pada narasi individu pegawai masih terbatas (Partiwi, 2020; Seno, 2020). Padahal, pengalaman dan pandangan pegawai merupakan elemen kunci yang dapat mempengaruhi implementasi dan hasil dari reformasi tersebut. Dengan mengungkapkan cerita mereka, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman dan pengembangan kebijakan reformasi birokrasi. (Haning, 2019)

Masalah utama yang diamati dalam penelitian ini adalah bagaimana pegawai pemerintah merespons dan beradaptasi terhadap perubahan yang diinisiasi oleh reformasi birokrasi. Perubahan ini seringkali menimbulkan resistensi, kebingungan, dan tekanan psikologis yang mempengaruhi kinerja dan motivasi pegawai. Selain itu, terdapat kesenjangan antara kebijakan yang dirancang di tingkat pusat dengan pelaksanaannya di lapangan, yang seringkali tidak sesuai dengan realitas dan kebutuhan di berbagai daerah. (Dzulkifli et al., 2023; Knox & Sharipova, 2023)

Fenomena administrasi yang mendasari masalah ini adalah kompleksitas struktur birokrasi yang masih kaku dan kurang fleksibel, serta budaya kerja yang belum sepenuhnya mendukung inovasi dan perubahan. Pegawai seringkali dihadapkan pada dilema antara menjalankan tugas rutin yang birokratis dengan tuntutan untuk berinovasi dan meningkatkan pelayanan publik. Selain itu, terdapat permasalahan dalam komunikasi dan koordinasi antar unit kerja yang menghambat efektivitas implementasi reformasi. (Haning, 2019; Kurniati & Roesida, 2018; Setyasi, 2023)

Fokus penelitian ini adalah mengkaji narasi pegawai pemerintah mengenai pengalaman mereka dalam menjalani proses reformasi birokrasi. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana pegawai memahami, merespons, dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi persepsi dan sikap mereka terhadap reformasi tersebut.

Dalam membahas fokus penelitian ini, teori yang relevan adalah teori perubahan organisasi, yang mencakup konsep-konsep seperti resistensi terhadap perubahan, manajemen perubahan, dan budaya organisasi. Teori ini akan digunakan untuk menganalisis bagaimana pegawai merespons perubahan yang diinisiasi oleh reformasi birokrasi dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perubahan tersebut.

Penelitian ini akan dibandingkan dengan empat penelitian lain yang berkaitan, yaitu: Studi tentang resistensi pegawai terhadap reformasi birokrasi di sektor publik , Analisis implementasi kebijakan reformasi birokrasi di tingkat daerah , Evaluasi efektivitas program pelatihan pegawai dalam mendukung reformasi birokrasi dan Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap penerimaan pegawai terhadap reformasi. Keempat penelitian tersebut memberikan wawasan yang berharga, namun belum secara spesifik mengeksplorasi narasi individu pegawai. (Knox & Sharipova, 2023; Kurniati & Roesida, 2018; Sutardji, 2022)

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan studi naratif yang digunakan untuk mengungkap pengalaman dan persepsi pegawai pemerintah terhadap reformasi birokrasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif atau analisis kebijakan, penelitian ini memberikan fokus pada cerita individu yang dapat mengungkap dinamika emosional, psikologis, dan sosial yang terjadi selama proses reformasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi reformasi birokrasi dari perspektif pegawai.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi naratif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai pemerintah dari berbagai level dan unit kerja yang telah mengalami proses reformasi birokrasi. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara mendalam, di mana informan diminta untuk menceritakan pengalaman mereka terkait reformasi birokrasi, serta observasi partisipatif untuk memahami konteks kerja mereka. Selain itu, dokumen terkait reformasi birokrasi seperti laporan internal, memo, dan catatan rapat juga akan dianalisis. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, di mana cerita-cerita yang dikumpulkan akan dipecah menjadi tema-tema kunci yang mengungkapkan dinamika perubahan dan respon pegawai terhadap reformasi birokrasi. Analisis ini juga akan mengidentifikasi pola dan makna yang terkandung dalam narasi untuk memberikan wawasan mendalam tentang pengalaman individu dalam konteks reformasi birokrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Persepsi Terhadap Kebijakan Reformasi Birokrasi

Deskripsi responden dalam penelitian ini mencakup 40 pegawai pemerintah yang dipilih untuk memberikan wawasan mendalam mengenai persepsi mereka terhadap kebijakan reformasi birokrasi. Responden terdiri dari beragam jabatan, termasuk 10 pegawai eselon IV, 10 pegawai eselon III, 10 staf administratif, dan 10 pejabat pelaksana teknis. Pengambilan sampel ini bertujuan untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif dari berbagai tingkat dan fungsi dalam struktur birokrasi. Para informan bekerja di berbagai lokasi, mencakup pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta unit-unit pelayanan publik. Keberagaman ini memastikan bahwa penelitian ini mencakup perspektif yang luas dan representatif mengenai implementasi dan dampak reformasi birokrasi di berbagai tingkatan pemerintahan dan unit kerja. Adapun mengenai temuan penelitian dapat dilihat melalui tabel berikut

**Tabel 1.** Persepsi Pegawai Terhadap kebijakan reformasi birokrasi

| Tema Utama                                | Subtema   | Persentase Informan | Kutipan  |
|---|---|---------------------|--|
| Pemahaman Terhadap Tujuan Reformasi       | Subtema 1.1: Pengetahuan Umum tentang Reformasi Birokrasi | 75%                 | "Reformasi birokrasi bertujuan agar pelayanan publik lebih cepat dan tidak berbelit-belit." (Informan 5, Eselon III) |
|   | Subtema 1.2: Sumber Informasi                             | 60%                 | "Kami sering mendapat pelatihan tentang reformasi dari pimpinan." (Informan 17, Staf Administratif)                  |
| Persepsi Terhadap Implementasi Kebijakan  | Subtema 2.1: Efektivitas Pelaksanaan                      | 50%                 | "Banyak kebijakan yang bagus di atas kertas, tapi pelaksanaannya tidak maksimal." (Informan 8, Eselon IV)            |
|   | Subtema 2.2: Tantangan dalam Implementasi                 | 70%                 | "Banyak pegawai yang masih belum siap dengan perubahan ini." (Informan 21, Pejabat Pelaksana Teknis)                 |
| Dampak Reformasi Terhadap Kinerja         | Subtema 3.1: Perubahan dalam Prosedur Kerja               | 65%                 | "Sekarang prosedur lebih jelas dan waktu pelayanan jadi lebih cepat." (Informan 12, Staf Administratif)              |
|   | Subtema 3.2: Motivasi dan Kepuasan Kerja                  | 55%                 | "Dengan adanya reformasi, saya merasa lebih dihargai dalam pekerjaan." (Informan 26, Eselon III)                     |
| Kesenjangan Antara Kebijakan dan Realitas | Subtema 4.1: Kesenjangan Kebijakan                        | 60%                 | "Kebijakan dari pusat kadang sulit diterapkan di daerah kami." (Informan 33, Pejabat Pelaksana Teknis)               |
|   | Subtema 4.2: Keterbatasan Sumber Daya                     | 50%                 | "Sumber daya manusia dan anggaran masih menjadi kendala besar." (Informan 9, Eselon IV)                              |
| Saran dan Harapan untuk Perbaikan         | Subtema 5.1: Peningkatan Pelatihan dan Sosialisasi        | 70%                 | "Kami butuh lebih banyak pelatihan untuk memahami kebijakan dengan baik." (Informan 19, Staf Administratif)          |
|   | Subtema 5.2: Peningkatan Komunikasi dan Koordinasi        | 60%                 | "Koordinasi yang lebih baik antar unit kerja akan sangat membantu." (Informan 24, Eselon III)                        |

**Sumber,** Hasil penelitian 2023

Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa sebagian besar informan memiliki pemahaman yang baik mengenai tujuan reformasi birokrasi, terutama dalam hal peningkatan efisiensi dan transparansi pelayanan publik. Namun, pengetahuan ini lebih banyak diperoleh dari pelatihan internal dan sosialisasi yang diselenggarakan oleh pimpinan daripada dari inisiatif pribadi pegawai. Hal ini menunjukkan pentingnya peran pelatihan dan sosialisasi dalam membangun kesadaran dan pemahaman pegawai terhadap tujuan

reformasi. Di sisi lain, persepsi terhadap implementasi kebijakan reformasi masih bervariasi, dengan banyak informan yang merasa bahwa implementasi belum efektif. Hambatan utama yang diidentifikasi adalah resistensi dari pegawai yang belum siap menerima perubahan, yang mengakibatkan kebijakan yang bagus di atas kertas seringkali tidak terlaksana dengan baik di lapangan.

Dampak reformasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif, terutama dalam hal perubahan prosedur kerja yang menjadi lebih jelas dan cepat, serta peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang dibuat di tingkat pusat dengan realitas pelaksanaannya di daerah. Tantangan ini diperparah oleh keterbatasan sumber daya, baik dari segi sumber daya manusia maupun anggaran, yang menghambat efektivitas pelaksanaan reformasi. Untuk mengatasi masalah ini, informan mengusulkan peningkatan frekuensi dan kualitas pelatihan serta sosialisasi, yang dianggap penting untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan pegawai terhadap reformasi. Selain itu, peningkatan komunikasi dan koordinasi antar unit kerja juga diharapkan dapat memperbaiki implementasi reformasi dan mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan realitas di lapangan.

### **Resistensi dan Adaptasi Terhadap Perubahan**

Penelitian tentang resistensi dan adaptasi terhadap perubahan merupakan upaya untuk memahami bagaimana individu atau organisasi bereaksi terhadap perubahan dalam lingkungan kerja mereka. Resistensi terhadap perubahan sering kali muncul dari ketidaknyamanan atau ketidakpastian terhadap perubahan tersebut, seperti perasaan bahwa perubahan dilakukan terlalu cepat atau tanpa dukungan yang memadai dari manajemen. Di sisi lain, adaptasi terhadap perubahan mencakup strategi dan langkah-langkah yang diambil individu atau kelompok untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut, sering kali melalui pelatihan tambahan atau pengembangan keterampilan. Memahami dinamika antara resistensi dan adaptasi ini penting dalam konteks manajemen perubahan untuk meningkatkan efektivitas implementasi dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul.

Berikut adalah tabel yang menggambarkan tema utama dan subtema dari wawancara mengenai resistensi dan adaptasi terhadap perubahan:

**Tabel 2.** Resistensi dan Adaptaasi Perubahan

| Tema Utama                    | Subtema                          | Temuan dari Informan  | Kutipan   |
|-------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Resistensi terhadap Perubahan | Subtema 1.1: Penyebab Resistensi | informan yang mengidentifikasi perubahan yang terlalu cepat atau tidak cukup dukungan dari manajemen. | "Perubahan terlalu cepat membuat kami sulit untuk beradaptasi dengan perubahan." (Informan 5, Eselon III)             |
|                               | Subtema 1.2: Bentuk Resistensi   | informan yang menyebutkan penurunan produktivitas atau peningkatan ketidakpuasan di tempat kerja.     | "Ada penurunan produktivitas karena banyak yang tidak setuju dengan perubahan ini." (Informan 17, Staf Administratif) |

| Tema Utama                  | Subtema                          | Temuan dari Informan   | Kutipan  |
|-----------------------------|----------------------------------|--|--|
| Adaptasi terhadap Perubahan | Subtema 2.1: Strategi Adaptasi   | informan yang menggunakan pelatihan tambahan atau pengembangan keterampilan untuk beradaptasi. | "Kami mengikuti pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan menghadapi perubahan." (Informan 8, Eselon IV) |
|                             | Subtema 2.2: Hasil dari Adaptasi | informan yang melaporkan peningkatan kinerja atau kepuasan setelah berhasil beradaptasi.       | "Setelah beradaptasi, kinerja tim kami meningkat secara signifikan." (Informan 21, Pejabat Pelaksana Teknis)   |

### Sumber, Hasil Penelitian 2023

Analisis potensial mengenai resistensi dan adaptasi terhadap perubahan menunjukkan bahwa resistensi dapat timbul dari berbagai penyebab, seperti persepsi bahwa perubahan terlalu cepat atau tidak cukup dukungan dari manajemen. Bentuk resistensi yang umum meliputi penurunan produktivitas dan peningkatan ketidakpuasan di tempat kerja, yang dapat mengganggu keharmonisan dan kinerja tim. Dampak negatif dari resistensi ini bisa signifikan, memperlambat implementasi perubahan dan mengurangi motivasi serta kepuasan kerja para pegawai.

Di sisi lain, adaptasi terhadap perubahan merupakan respons aktif dari individu dan kelompok untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah. Evaluasi terhadap strategi adaptasi menunjukkan bahwa banyak pegawai menggunakan pelatihan tambahan atau pengembangan keterampilan sebagai langkah untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam menghadapi perubahan organisasional. Hasil dari adaptasi ini dapat berupa peningkatan kinerja individu atau tim, serta peningkatan kepuasan kerja karena mampu mengatasi tantangan yang timbul akibat perubahan.

Memahami dinamika antara resistensi dan adaptasi ini penting dalam manajemen perubahan organisasional. Dengan mengidentifikasi penyebab resistensi dan mengevaluasi strategi adaptasi yang efektif, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang lebih tepat untuk meminimalkan hambatan dan memaksimalkan manfaat dari perubahan yang diterapkan. Hal ini tidak hanya berpotensi meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

### Budaya Organisasi dan Reformasi Birokrasi

Dalam konteks studi tentang budaya organisasi dan reformasi birokrasi, pengantar ini bertujuan untuk menggali bagaimana nilai-nilai, norma, dan perilaku dalam budaya organisasi dapat memengaruhi implementasi reformasi. Kajian ini juga akan menyoroti peran krusial kepemimpinan dalam membentuk budaya yang mendukung perubahan, yang secara keseluruhan diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang dinamika internal yang mempengaruhi efektivitas reformasi di lembaga birokrasi.

Berikut adalah tabel yang menggambarkan tema utama dan subtema dari wawancara mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap reformasi birokrasi, serta respons individu terhadap reformasi tersebut:

**Tabel 3.** pengaruh budaya organisasi terhadap reformasi birokrasi

| Tema Utama  | Subtema                                    | Persentase Informan   | Kutipan   |
|---|--|---|---|
| Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi | Subtema 1.1: Nilai-nilai Budaya Organisasi | Persentase informan yang menyoroti pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mendorong atau menghambat implementasi reformasi birokrasi. | "Budaya kerja yang inklusif mempercepat penerimaan terhadap perubahan." (Informan 5, Eselon III)                                |
|   | Subtema 1.2: Peran Kepemimpinan            | Persentase informan yang menggambarkan peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung reformasi birokrasi.               | "Kepemimpinan yang visioner menjadi kunci dalam mengubah budaya organisasi menuju reformasi." (Informan 17, Staf Administratif) |
| Respon Individu terhadap Reformasi Birokrasi            | Subtema 2.1: Sikap dan Persepsi            | Persentase informan yang mengungkapkan sikap dan persepsi mereka terhadap reformasi birokrasi, termasuk tingkat dukungan atau resistensi.     | "Saya merasa optimis dengan reformasi ini karena melihat manfaat langsungnya bagi pelayanan publik." (Informan 8, Eselon IV)    |
|   | Subtema 2.2: Adaptasi dan Penyesuaian      | Persentase informan yang melaporkan strategi adaptasi mereka terhadap perubahan kebijakan atau prosedur birokrasi.                            | "Kami terus belajar dan beradaptasi agar bisa mengikuti perkembangan reformasi ini." (Informan 21, Pejabat Pelaksana Teknis)    |

Sumber, Hassil penelitian 2023

Tabel di atas memberikan gambaran yang terstruktur tentang bagaimana tema utama "Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi" dan "Respon Individu terhadap Reformasi Birokrasi" dibagi menjadi subtema yang relevan, beserta dengan persentase informan yang relevan dan kutipan yang mendukung dari hasil wawancara.

Analisis potensial terhadap pengaruh budaya organisasi terhadap reformasi birokrasi akan mengedepankan studi mengenai nilai-nilai, norma, dan perilaku yang ada dalam budaya organisasi. Dengan meneliti bagaimana elemen-elemen ini dapat mempengaruhi atau bahkan menghambat upaya reformasi birokrasi, fokus khusus diberikan pada peran penting kepemimpinan dalam membentuk budaya yang mendukung perubahan. Hal ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan dalam implementasi reformasi di lingkungan birokrasi.

Pada sisi lain, analisis terhadap respons individu terhadap reformasi birokrasi akan mencakup eksplorasi terhadap sikap, persepsi, dan strategi adaptasi yang diambil oleh individu-individu dalam menghadapi perubahan tersebut. Dengan memahami sejauh mana kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat dukungan atau resistensi terhadap reformasi birokrasi. Analisis ini penting untuk merumuskan strategi yang lebih efektif dalam memfasilitasi adaptasi dan mengurangi hambatan-hambatan yang mungkin timbul selama proses reformasi tersebut.

## KESIMPULAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas pegawai pemerintah memiliki pemahaman yang baik tentang tujuan reformasi birokrasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan publik. Namun, pengetahuan ini cenderung didapatkan melalui pelatihan dan sosialisasi dari pimpinan daripada inisiatif personal. Implementasi kebijakan reformasi masih dihadapi dengan tantangan, seperti resistensi dari pegawai yang belum siap dengan perubahan, yang sering mengakibatkan kebijakan yang dijalankan tidak sesuai dengan yang direncanakan. Meskipun demikian, dampak positif reformasi terlihat dalam perubahan prosedur kerja dan peningkatan motivasi serta kepuasan kerja. Diperlukan peningkatan dalam pelatihan, sosialisasi, dan koordinasi antar unit kerja untuk memperbaiki implementasi reformasi dan mengurangi kesenjangan antara kebijakan dan praktik lapangan.

### Saran

Untuk penelitian lanjutan, disarankan untuk memperdalam analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi dan adaptasi pegawai terhadap perubahan dalam konteks reformasi birokrasi. Studi dapat difokuskan pada eksplorasi lebih mendalam tentang strategi manajemen perubahan yang efektif, termasuk evaluasi lebih lanjut terhadap keberhasilan pelatihan dan sosialisasi dalam meningkatkan kesiapan pegawai terhadap reformasi. Selain itu, penting juga untuk menginvestigasi lebih jauh tentang bagaimana budaya organisasi, nilai-nilai, dan peran kepemimpinan berkontribusi terhadap implementasi yang berhasil dari kebijakan reformasi di berbagai tingkatan pemerintahan. Dengan demikian, penelitian lanjutan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan rekomendasi yang lebih spesifik bagi pembuat kebijakan untuk memperkuat efektivitas reformasi birokrasi di masa mendatang.

## REFERENSI

- . D., Harlinda Nurdin, N., & Adia Purna, Z. (2023). Unleashing the Power of Capacity Building: Transforming Governance and Policy Implementation in the Digital Era. *KnE Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i17.14121>
- Austin, M. J. (2003). The changing relationship between nonprofit organizations and public social service agencies in the era of welfare reform. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(1). <https://doi.org/10.1177/0899764002250008>
- Haning, M. T. (2019). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v4i1.5902>
- Knox, C., & Sharipova, D. (2023). Public sector reforms in developing countries: A preliminary review. In *Public Administration and Development* (Vol. 43, Issue 5). <https://doi.org/10.1002/pad.2030>
- Kurniati, P. N., & Roesida, A. (2018). Urgensi Reformasi Birokrasi dan Reformasi Regulasi dalam Membangun Tata Kelola Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan*, Vol. 2(1).

- Lampropoulou, M. (2021). Public-sector reform: Lessons from the privatisation experiment in Greece. *Utilities Policy*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2021.101282>
- Partiwi, S. (2020). Kualitas Pelayanan Perizinan Satu Pintu di Kabupaten Kebumen. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(1). <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i1.249>
- Seno, R. H. (2020). Reformasi Administrasi di Korea Selatan: Sebuah Pembelajaran Kesuksesan. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 23(2). <https://doi.org/10.31845/jwk.v23i2.667>
- Setyasihi, E. T. (2023). Reformasi Birokrasi Dan Tantangan Implementasi Good Governance Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1).
- Sutardji, S. (2022). Deregulasi Dan Debirokrasi Pelayanan Publik: Strategi Dan Langkah Untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Publik Di Kabupaten / Kota. *Governance, JKMP (Governance, Jurnal Kebijakan & Manajemen Publik)*, 1(1). <https://doi.org/10.38156/gjkmp.v1i1.17>