
REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN MASYARAKAT

Nabila Junita Manangin¹, Firna Malo², Firani Pontoh³, Raihan Putri Alhamid⁴,
Alisyasugeha⁵

nblamngin@gmail.com¹, firmamalo@gmail.com², ranipontoh26@gmail.com³,
raihanputrialhamid@gmail.com⁴, alisyasugeha@gmail.com⁵

Universitas Negeri Gorontalo

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia yang ditandai dengan praktik birokrasi berbelit (red tape), kurangnya transparansi, rendahnya responsivitas aparatur, serta belum optimalnya implementasi reformasi administrasi publik. Meskipun berbagai kebijakan reformasi telah diterapkan sejak era pasca-Reformasi 1998, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala seperti resistensi birokrasi, keterbatasan sumber daya manusia, serta belum meratanya pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan reformasi dengan realitas di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan reformasi administrasi publik di Indonesia, mengidentifikasi permasalahan utama dalam pelayanan publik, serta merumuskan strategi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik literature review. Data diperoleh dari berbagai sumber sekunder seperti jurnal ilmiah nasional dan internasional, buku referensi, serta dokumen resmi pemerintah yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi administrasi publik melalui digitalisasi layanan (e-government), penyederhanaan prosedur, serta peningkatan profesionalisme aparatur mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan seperti budaya birokrasi yang kaku, keterbatasan kompetensi aparatur, serta praktik maladministrasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi berkelanjutan berupa inovasi pelayanan publik, penguatan pengawasan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta partisipasi aktif masyarakat guna mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, Good Governance, E-Government, Akuntabilitas, Transparansi.

ABSTRACT

This study is motivated by the persistently low quality of public services in Indonesia, characterized by bureaucratic red tape, a lack of transparency, low responsiveness of public officials, and the suboptimal implementation of public administration reforms. Although various reform policies have been implemented since the post-1998 Reform era, their implementation still faces various obstacles such as bureaucratic resistance, limited human resources, and the uneven utilization of technology in public services. These conditions indicate a gap between the goals of reform and the reality on the ground. This study aims to analyze the implementation of public administration reform in Indonesia, identify the main issues in public services, and formulate strategies to improve the quality of public services. The method used is a descriptive qualitative approach employing a literature review technique. Data was obtained from various secondary sources such as national and international scientific journals, reference books, and relevant official government documents related to the research topic. Data analysis was conducted through the stages of data reduction, data presentation, and systematic conclusion drawing. The research results indicate that public administration reform through service digitization (e-government), procedural simplification, and enhanced professionalism among civil servants can improve efficiency, transparency, and accountability in public service. However, its implementation still faces

challenges such as a rigid bureaucratic culture, limited staff competence, and practices of maladministration. Therefore, a sustainable strategy is needed in the form of public service innovation, strengthened oversight, improved human resource capacity, and active community participation to achieve high-quality public services that are oriented toward the public interest.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Public Service, Good Governance, E-Government, Accountability, Transparency.*

PENDAHULUAN

Reformasi administrasi publik di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari momentum perubahan besar pasca Reformasi 1998, yang menuntut adanya perbaikan sistem pemerintahan menuju tata kelola yang lebih demokratis, transparan, dan akuntabel. Reformasi ini menjadi titik awal perubahan dalam struktur birokrasi yang sebelumnya cenderung sentralistik, tertutup, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, administrasi publik mengalami transformasi dari sekadar pelaksana kebijakan menjadi institusi yang berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas dan partisipatif. Perubahan ini juga mencerminkan tuntutan global terhadap pemerintahan yang efektif dan efisien dalam menghadapi dinamik sosial ekonomi, dan politik modern (Yusriadi, 2018).

Seiring dengan perkembangan globalisasi dan meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik, reformasi administrasi publik menjadi semakin penting. Administrasi publik tidak lagi dipandang sebagai sekadar alat pelaksana kebijakan pemerintah, tetapi juga sebagai instrumen utama dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, birokrasi dituntut untuk menjadi lebih efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Reformasi ini juga didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan daya saing bangsa di tingkat global, di mana kualitas pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kinerja pemerintahan suatu negara. Dalam konteks ini, penerapan prinsip good governance menjadi landasan penting dalam reformasi administrasi publik, yang menekankan pada partisipasi, akuntabilitas, dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan (Sujarwoto & Sahputri, 2023).

Selain itu, reformasi administrasi publik juga berkaitan erat dengan upaya modernisasi birokrasi melalui penerapan teknologi informasi. Perkembangan teknologi mendorong pemerintah untuk mengadopsi sistem digital seperti e-government guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Digitalisasi ini diharapkan mampu mengurangi praktik birokrasi yang berbelit-belit, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan transparansi dalam pengelolaan administrasi. Namun, implementasi reformasi ini tidak selalu berjalan mulus, karena masih terdapat berbagai kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, serta infrastruktur yang belum merata. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi administrasi publik bukan hanya soal perubahan kebijakan, tetapi juga perubahan sistem dan budaya kerja birokrasi secara menyeluruh (Syamsyir et al., 2025).

Namun demikian, perjalanan reformasi administrasi publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks. Meskipun berbagai kebijakan dan program reformasi telah diterapkan, hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Masih terdapat berbagai hambatan, baik dari aspek struktural, seperti regulasi yang belum sinkron, maupun dari aspek kultural, seperti pola pikir birokrasi yang masih konservatif. Selain itu, kurangnya koordinasi antarinstansi serta lemahnya komitmen dalam pelaksanaan reformasi juga menjadi faktor penghambat. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang berkelanjutan dan komprehensif untuk memastikan bahwa reformasi administrasi publik dapat berjalan secara efektif dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia (Sandiasa & Agustana, 2018).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode literature review (studi pustaka). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis secara mendalam konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan reformasi administrasi publik dan kualitas pelayanan masyarakat.

Melalui metode literature review, peneliti tidak melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan, melainkan mengkaji berbagai sumber tertulis yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai topik yang diteliti. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan penelitian, serta perkembangan terbaru dalam kajian administrasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bentuk Reformasi Administrasi Publik

Reformasi birokrasi merupakan langkah fundamental dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, yang dilakukan melalui perbaikan struktur organisasi, sistem kerja, serta budaya birokrasi agar lebih profesional, transparan, dan akuntabel. Reformasi ini bertujuan untuk menghilangkan praktik-praktik birokrasi yang tidak efisien seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatkan kinerja aparatur negara dalam melayani masyarakat. Selain itu, reformasi birokrasi juga menekankan pentingnya sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur, sehingga penempatan pegawai didasarkan pada kompetensi dan kualifikasi. Dengan demikian, birokrasi dapat menjadi lebih responsif dan berorientasi pada pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Yusriadi yang menyatakan bahwa reformasi birokrasi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas pemerintahan dan kualitas layanan publik (Yusriadi, 2018).

Digitalisasi pelayanan publik melalui penerapan e-government menjadi salah satu bentuk reformasi administrasi yang signifikan di era modern. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan pemerintah untuk memberikan layanan yang lebih cepat, efisien, dan transparan kepada masyarakat. Sistem digital seperti layanan online, aplikasi pelayanan publik, serta integrasi data antarinstansi mampu mengurangi interaksi tatap muka yang berpotensi menimbulkan praktik maladministrasi. Selain itu, digitalisasi juga meningkatkan aksesibilitas layanan, sehingga masyarakat dapat memperoleh pelayanan kapan saja dan di mana saja. Namun, implementasi e-government juga menghadapi tantangan seperti kesenjangan digital dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian oleh Jill Newman, Michael Mintrom, dan David O'Neill menunjukkan bahwa transformasi digital dalam birokrasi dapat meningkatkan efisiensi dan responsivitas pelayanan publik (Newman et al., 2022).

Penyederhanaan prosedur pelayanan merupakan upaya penting dalam mengatasi masalah birokrasi yang berbelit-belit (red tape) yang selama ini menjadi keluhan utama masyarakat. Reformasi ini dilakukan dengan cara memangkas tahapan pelayanan yang tidak perlu, menyederhanakan persyaratan administratif, serta mempercepat waktu penyelesaian layanan. Dengan prosedur yang lebih sederhana, pelayanan publik menjadi lebih efektif, efisien, dan mudah diakses oleh masyarakat. Selain itu, penyederhanaan prosedur juga dapat meminimalkan peluang terjadinya praktik percaloan dan penyalahgunaan wewenang. Upaya ini sejalan dengan hasil penelitian Tsani yang menekankan pentingnya reformasi birokrasi dalam mengurangi hambatan administratif dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Tsani et al., 2024).

Peningkatan profesionalisme aparatur merupakan aspek penting dalam reformasi administrasi publik, karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada kompetensi dan

integritas sumber daya manusia. Upaya ini dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, serta pengembangan kapasitas aparatur agar memiliki kemampuan teknis dan etika yang baik dalam memberikan pelayanan. Selain itu, penerapan sistem evaluasi kinerja dan pemberian penghargaan berbasis prestasi juga menjadi bagian dari upaya meningkatkan profesionalisme. Aparatur yang profesional diharapkan mampu memberikan pelayanan yang responsif, ramah, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa profesionalisme aparatur memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas dan akuntabilitas pelayanan publik, di mana peningkatan kompetensi dan kinerja aparatur secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat (Ignasius et al., 2023).

Dampak Reformasi Terhadap Kualitas Pelayanan

Reformasi administrasi publik memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan ke-cepatan dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Melalui perbaikan sistem birokrasi, digitalisasi layanan, serta penyederhanaan prosedur, waktu penyelesaian pelayanan menjadi lebih singkat dan penggunaan sumber daya menjadi lebih optimal. Efisiensi ini tidak hanya mengurangi biaya administrasi, tetapi juga meningkatkan aksesibilitas layanan bagi masyarakat luas. Selain itu, penerapan teknologi dalam pelayanan publik mampu mengu-rangi hambatan administratif yang sebelumnya memperlambat proses pelayanan. Hal ini sejalan dengan penelitian Jill Newman, Michael Mintrom, dan David O'Neill yang menun-jukkan bahwa transformasi digital dalam birokrasi berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan kinerja pelayanan public (Newman et al., 2022).

Salah satu dampak penting dari reformasi administrasi publik adalah meningkatnya trans-paransi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah dituntut untuk membuka akses informasi terkait prosedur, biaya, serta waktu pelayanan sehingga masyarakat dapat mengetahui secara jelas proses yang berlangsung. Transparansi ini juga memungkinkan masyarakat untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja aparatur, sehingga dapat meminimalisir praktik korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Selain itu, penggunaan sis-tem digital seperti e-government turut mendukung keterbukaan informasi secara real-time. Hal ini didukung oleh penelitian Wa Ode Intan Kurniawati yang menekankan bahwa trans-paransi dan etika birokrasi merupakan faktor penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Newman et al., 2022).

Reformasi administrasi publik juga berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Pelayanan yang lebih ce-pat, mudah, transparan, dan responsif membuat masyarakat merasa kebutuhan mereka ter-penuhi dengan baik. Selain itu, adanya standar pelayanan yang jelas serta peningkatan kuali-tas sumber daya manusia aparatur turut berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan pub-lik. Kepuasan masyarakat menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan reformasi administrasi publik. Hal ini sejalan dengan penelitian Agus Dwiyanto yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik sangat berkaitan dengan tingkat kepuasan masyarakat se-bagai pengguna layanan (Rabaali, 2024).

Reformasi administrasi publik mendorong peningkatan akuntabilitas dalam penyeleng-garaan pelayanan publik, di mana setiap aparatur pemerintah dituntut untuk bertanggung jawab atas kinerja dan hasil pelayanan yang diberikan. Penerapan sistem evaluasi kinerja, pelaporan berbasis digital, serta pengawasan internal dan eksternal menjadi faktor penting dalam meningkatkan akuntabilitas. Dengan adanya akuntabilitas yang baik, pelayanan pub-lik menjadi lebih dapat dipercaya dan terukur. Selain itu, masyarakat juga memiliki ruang untuk menyampaikan kritik dan masukan terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini didukung oleh penelitian M Ignasius yang menunjukkan

bahwa profesionalisme aparatur berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas pelayanan public (Ignasius et al., 2023).

Tantangan Implementasi Reformasi

Resistensi birokrasi terjadi karena aparatur cenderung mempertahankan sistem lama yang sudah nyaman dijalankan. Perubahan dalam reformasi, seperti transparansi dan akuntabilitas, sering dianggap sebagai ancaman terhadap posisi atau kebiasaan kerja yang sudah mapan. Akibatnya, muncul sikap penolakan atau kurangnya komitmen dalam menjalankan kebijakan reformasi (Yusriadi, 2018).

Budaya kerja birokrasi yang masih kaku, hierarkis, dan kurang inovatif menjadi tantangan dalam reformasi administrasi publik. Banyak aparatur masih berorientasi pada prosedur daripada hasil, sehingga pelayanan publik menjadi kurang efektif dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, resistensi juga dipengaruhi oleh kepentingan internal birokrasi yang ingin mempertahankan status quo. Jika tidak diatasi, hal ini dapat menghambat keberhasilan reformasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan manajemen perubahan yang efektif agar aparatur dapat beradaptasi dengan sistem baru (Yusriadi, 2018).

Perubahan budaya kerja memerlukan proses jangka panjang yang melibatkan pembinaan, pelatihan, serta kepemimpinan yang kuat. Transformasi mindset aparatur menjadi kunci agar birokrasi dapat lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas (Hasan, 2011).

Keterbatasan sumber daya manusia dan teknologi menjadi hambatan serius dalam implementasi reformasi. Tidak semua aparatur memiliki kompetensi yang memadai, terutama dalam penggunaan teknologi digital yang menjadi bagian penting dalam modernisasi pelayanan publik. Selain itu, infrastruktur teknologi yang belum merata juga memperlambat implementasi reformasi di berbagai daerah. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pendidikan, serta penguatan infrastruktur teknologi. Reformasi akan berjalan optimal jika didukung oleh aparatur yang kompeten dan sistem teknologi yang memadai (Mustapa, 2011).

Praktik maladministrasi seperti korupsi, kolusi, nepotisme, dan penyalahgunaan wewenang masih menjadi tantangan besar dalam reformasi administrasi publik. Praktik ini dapat menurunkan kepercayaan masyarakat serta menghambat terciptanya pelayanan publik yang berkualitas dan adil. Untuk mengatasi maladministrasi, diperlukan sistem pengawasan yang kuat, transparansi dalam pelayanan, serta peningkatan integritas aparatur. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam mengawasi kinerja pemerintah juga menjadi faktor penting dalam mencegah praktik penyimpangan. (Suryanegara, 2019).

Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

Inovasi pelayanan publik merupakan upaya pembaruan dalam sistem pelayanan melalui pemanfaatan teknologi, penyederhanaan prosedur, serta pengembangan model pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Inovasi ini penting untuk menjawab tuntutan masyarakat yang semakin dinamis serta meningkatkan kualitas layanan pemerintah. Penerapan inovasi seperti digitalisasi layanan (e-government) terbukti mampu mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan transparansi. Selain itu, inovasi juga mendorong birokrasi menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan adanya inovasi, pelayanan tidak lagi bersifat konvensional, tetapi lebih fleksibel dan berbasis kebutuhan pengguna layanan (Sulila et al., 2024).

Penguatan pengawasan merupakan strategi penting untuk memastikan bahwa pelayanan publik berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengawasan dapat dilakukan melalui mekanisme internal (inspektorat) maupun eksternal (masyarakat dan lembaga pengawas). Dengan pengawasan yang baik, potensi penyimpangan seperti

korupsi dan maladministrasi dapat diminimalisir. Selain itu, pengawasan yang efektif juga meningkatkan akuntabilitas aparatur pemerintah. Transparansi dalam proses pelayanan memungkinkan masyarakat ikut mengontrol kinerja birokrasi sehingga tercipta pelayanan yang lebih bersih dan terpercaya (Ami Dwi Wijayanti et al., 2025).

Kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia aparatur. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kapasitas menjadi langkah strategis dalam reformasi administrasi publik. Aparatur yang kompeten akan mampu memberikan pelayanan yang profesional, cepat, dan tepat. Selain itu, peningkatan kompetensi juga mencakup penguasaan teknologi informasi, etika pelayanan, serta kemampuan komunikasi.

Dengan aparatur yang berkualitas, pelayanan publik dapat menjadi lebih responsif dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Harmedaziwa et al., 2025). Partisipasi masyarakat merupakan elemen penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Masyarakat tidak hanya sebagai penerima layanan, tetapi juga sebagai pengawas dan pemberi masukan terhadap kinerja pemerintah. Dengan adanya partisipasi, pemerintah dapat mengetahui kebutuhan dan harapan masyarakat secara langsung. (Yusriadi, 2018) Selain itu, partisipasi masyarakat juga meningkatkan transparansi dan legitimasi kebijakan publik. Melalui keterlibatan aktif masyarakat, pelayanan publik dapat menjadi lebih inklusif, akuntabel, dan sesuai dengan kepentingan publik (Wolffers et al., 1997).

KESIMPULAN

Reformasi administrasi publik merupakan upaya penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat melalui perbaikan sistem birokrasi, peningkatan profesionalisme aparatur, serta penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Reformasi ini mendorong pelayanan yang lebih cepat, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Meskipun demikian, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi birokrasi, budaya kerja yang belum adaptif, keterbatasan SDM dan teknologi, serta praktik maladministrasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi seperti inovasi pelayanan, penguatan pengawasan, peningkatan kompetensi aparatur, dan partisipasi masyarakat agar reformasi dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ami Dwi Wijayanti, Fedianty Augustinah, & Dian Ferriswara. (2025). the Role of Bureaucratic Reform in Enhancing Public Service Quality: Evidence From East Java. *Journal of Governance and Public Administration*, 2(3), 668–678. <https://doi.org/10.70248/jogapa.v2i3.2407>
- April, V. N., Mozin, S. Y., Tutulango, A., Carlos, S. V., Paputungan, F. D., & Fathiya, H. (2026). Penguatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Standar Pelayanan Prima dan Indikator Kinerja Terukur berkualitas , pemerintah dituntut untuk melakukan berbagai inovasi dalam penyelenggaraan. April.
- Dwiyanto, A. (2006). Mewujudkan Good Geovernance Melalui. 11, 113–119.
- Harmedaziwa, S., Santosi, D., & Agus, N. F. (2025). DIMENSIONS OF RELIABILITY AND ASSURANCE IN THE SERVICE QUALITY OF DIGITAL DEGREE LEGALIZATION AND ONLINE CERTIFICATES AT OPEN UNIVERSITY OF BENGKULU Master of Public Administration. 6(1), 81–88.
- Hasan, M. (2011). Introduction to Family Law. CV. Pusataka Setia, 25–37.
- Ignasius, M., Sakir, M., & Abdussamad, N. (2023). Pengaruh Profesionalisme Aparatur Terhadap Akuntabilitas Pelayanan Publik Di Kantor Camat Kota Timur. *Provider Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1), 33–52. <https://doi.org/10.59713/projip.v2i1.385>
- Ilham, F. P. (2022). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan

- Catatan Sipil Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Niara*, 15(1), 47–53.
- Irawan, B. (2018). Reformasi Administrasi Dan Karakter Bangsa : Sebuah Kajian Konseptual. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 6(2), 109–114. <https://doi.org/10.31334/trans.v6i2.35>
- Mustapa, Z. (2011). Reformasi Birokrasi Melalui E-Governance : Peluang atau Tantangan Dalam Pelayanan Publik ? *Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.29>
- Newman, J., Mintrom, M., & O’Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136(April 2021), 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>
- Putri, Z. A., Silvia, Aisyah, S. N., Nofrilia, V., Jumiaty, & Saputra, B. (2025). Reformasi Birokrasi Dalam Kualitas Pelayanan Publik : Suatu Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 02(04), 1011–1019. <https://jurnal.itc.web.id/index.php/jiksp/article/view/2594>
- Rabaali, S. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat. *PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e- ISSN: 2797-0469)*, 4(06), 23–28. <https://doi.org/10.69957/praob.v4i06.1678>
- Sandiasa, G., & Agustana, P. (2018). *artakusuma,+1.+Gede+Sandiasa+(1-8)*. Public Inspiration: *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 1–8. <https://ejournal.warmadewa.ac.id/index.php/public-inspiration/article/view/824/0>
- Sujarwoto, S., & Sahputri, R. A. M. (2023). Public Value Management: Model Tata Kelola Pelayanan Publik. *Public Value Management: Model Tata Kelola Pelayanan Publik*, 03(01), 1–12. <https://doi.org/10.11594/ubpress9786232967564>
- Sulila, I., Ilato, R., & Santoso, I. R. (2024). Bureaucratic Reform through Public Policy Implementing Quality Dimensions in Integrated Licensing Services. *Jurnal Administrasi Publik Public Administration Journal*, 14(1), 1–17. <https://doi.org/10.31289/jap.v14i1.10726>
- Suryanegara, A. H. (2019). Reformasi Birokrasi dan Pemenuhan Hak Warga dalam Mengakses Pelayanan Publik melalui Mal Pelayanan Publik. *Volkgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, 2(2), 189–205. <https://doi.org/10.24090/volkgeist.v2i2.2870>
- Syamsyir, Zulfitri, E., Saputri, F. D., Yandari, D., Fatanah, A., & Ananda, A. Z. (2025). Implementasi Reformasi Administrasi Publik pada Kementerian Sekretariat Negara dalam Mendukung Tata Kelola Pemerintahan Modern. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(3), 20976–20985.
- Tsani, T., Marlina, S., & Arum, A. K. (2024). Systematic Literature Review: Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 12(2), 125–142. <https://doi.org/10.31289/publika.v12i2.13053>
- Wa Ode Intan Kurniawati, S. (2025). Ethics in Indonesian Government Bureaucracy: Theoretical Foundations, Historical Evolution, and Contemporary Case Studies. *Journal of Asian Multicultural Research for Social Sciences Study*, 6(1), 21–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.47616/jamrsss.v6i1.588>
- Wicaksono, K. W., & Ismail, H. H. (2013). Penerapan Prinsip-prinsip Administrasi dalam Birokrasi Indonesia (Sebuah Telaah Kritis terhadap Reformasi Birokrasi di Indonesia Berdasarkan Perspektif Prinsip-prinsip Administrasi). *Jurnal Bina Praja*, 5(3), 163–167. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21787/jbp.5.2013.163-168>
- Wolffers, I., Huijsman, R., Wolffers, I., & Huijsman, R. (1997). a Literature Review a Literature Review. *The Routledge Handbook of Integrated ...*, 17(1989), 432–434. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=OmIPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA210&dq=greenwashing+corporate+governance+sustainable+development+goals&ots=T1ZxXs55PK&sig=P_jRmubTN9gTzqdb6E0Gp1NzmJE

- Yusriadi, Y. (2018). Reformasi Birokrasi Indonesia: Peluang dan Hambatan. *Jurnal Administrasi Publik : Public Administration Journal*, 8(2), 178. <https://doi.org/10.31289/jap.v8i2.1824>
- Zhang, W., Xu, M., Feng, Y., Mao, Z., & Yan, Z. (2024). The Effect of Procrastination on Physical Exercise among College Students—The Chain Effect of Exercise Commitment and Action Control. *International Journal of Mental Health Promotion*, 26(8), 611–622. <https://doi.org/10.32604/ijmhp.2024.052730>.