

Perbandingan Reformasi Birokrasi Antara Indonesia dan Malaysia

Muhammad Ilham Farhan Nafis¹, Muhammad Aulia Berbudhi¹, Muhammad Naufal Fawwazi Rambe¹, Muhammad Fardan Arteza¹, Emiral Ardhi Akhiruzaman¹, Bilqis Hanifa Risya¹,
Neneng Yani Yuningsih¹

¹Universitas Padjadjaran

Email korespondensi: Berbudiauliamb@gmail.com

Abstrak

Birokrasi memiliki peranan penting dalam merealisasikan fungsi-fungsi pemerintahan yang berkorelasi pada pemenuhan kepentingan rakyat. Pada dasarnya, birokrasi menjalankan kebijakan yang telah dirumuskan oleh lembaga yang berwenang membentuk kebijakan tersebut. Hal ini selaras dengan pernyataan Wright (ed., 1992) dalam Rohyatin (2021) bahwa birokrasi pada dasarnya merupakan kamar mesin negara. Dalam prosesnya terdapat tantangan dan perubahan yang menuntut adanya reformasi birokrasi dengan tujuan untuk mencapai tata pemerintahan yang baik dalam merespon tantangan dan perubahan tersebut. Indonesia dan Malaysia merupakan kedua negara yang sama-sama mengagendakan reformasi birokrasi sebagai agenda utama. Hal ini mendorong adanya perbandingan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia yang dapat dilihat perbedaan dan persamaannya melalui indikator reformasi birokrasi menurut Putra, A. P. & Maulana, A (2022). Hasilnya terlihat perbedaan dan persamaan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia.

Kata kunci: *Indonesia, Malaysia, Perbandingan Pemerintahan, Reformasi Birokrasi*

Abstract

Bureaucracy has an important role in realizing government functions that are correlated with fulfilling the interests of the people. Basically, the bureaucracy carries out policies that have been formulated by the institutions authorized to form these policies. This is in line with Wright's (ed., 1992) statement in Rohyatin (2021) that the bureaucracy is basically the state machine room. In the process there are challenges and changes that require bureaucratic reform with the aim of achieving good governance in responding to these challenges and changes. Indonesia and Malaysia are two countries that both have bureaucratic reform as their main agenda. This encourages a comparison of bureaucratic reform between Indonesia and Malaysia where the differences and similarities can be seen through bureaucratic reform indicators according to Putra, A. P. & Maulana, A (2022). The results show differences and similarities in bureaucratic reform between Indonesia and Malaysia.

Keywords: *Indonesia, Malaysia, Comparison of Government, Bureaucratic Reform*

Article Info

Received date: 10 June 2024

Revised date: 20 June 2024

Accepted date: 27 June 2024

PENDAHULUAN

Pemerintah memiliki beberapa fungsi diantaranya yakni fungsi pengaturan, perlindungan, pelayanan, pembangunan, dan juga pemberdayaan. Dalam pemerintahan di Indonesia, fungsi ini disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, birokrasi dibentuk dengan tujuan untuk melaksanakan kebijakan pemerintah. Artinya, birokrasi dibentuk secara mendasar untuk merealisasikan fungsi-fungsi pemerintahan dalam mencapai tujuan negara dan kebijakan pemerintah menjadi instrumen yang digunakan dalam realisasi fungsi-fungsi negara tersebut. Masing-masing fungsi pemerintahan direalisasikan melalui pembentukan dan proses birokrasi pemerintahan untuk mencapai tujuan negara. Hal ini sama seperti pendapat dari Wright (ed., 1992) dalam (Rohyatin, 2021) bahwa birokrasi dengan disebut juga sebagai kamar mesinnya negara (*the engine room*). Secara garis besar, maka dapat dirumuskan bahwa dalam hal pelayanan khususnya juga memiliki birokrasi tersendiri sebagai realisasi dari fungsi-fungsi pemerintahan.

Seiring berjalannya waktu, birokrasi yang ada menemui permasalahan tersendiri. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, birokrasi diperuntukkan untuk menjalankan kebijakan. Dalam perkembangannya, birokrasi yang berjalan semakin lama tidak mendapatkan dukungan dari

masyarakat karena partisipasi masyarakat dalam pembentukan kebijakan publik sangat minim. Hal ini menimbulkan berbagai kebijakan yang dibuat pemerintah tidak dapat diterapkan sepenuhnya. Pada dasarnya birokrasi yang dibentuk tunduk pada kekuasaan dimana kekuasaan dipegang oleh pejabat politik yang notabene merupakan pejabat yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*). Konteks inilah yang dimaksud oleh Wright (ed., 1992) dalam Rohyatin (2021) sehingga apapun kebijakan yang dibentuk birokrasi lah hanya menjalankan. Maka kemudian muncul sebuah analogi dari Wright bahwa birokrasi adalah kamar mesin negara. Implikasi dari adanya alur ini membuat salah satu fungsi yaitu pelayanan mengalami degradasi kualitas. Selain dari hakikatnya yang merupakan pelaksana kebijakan, orientasi pada kekuasaan membuat birokrasi menjadi jauh dari tujuan awalnya yaitu memberikan pelayanan.² Hal ini ditambah lagi dengan adanya penyimpangan-penyimpangan yang disebut dengan patologi birokrasi.

Dalam memahami Birokrasi sendiri, kita dapat menggunakan pengertian serta konsep yang dikeluarkan oleh Max Weber, Blau dan Page, dan juga Hegel, serta menggunakan pengertian Birokrasi menurut etimologinya. Dengan menggunakan teori berdasarkan etimologi dan penjelasan para ahli diatas, dapat disimpulkan Birokrasi adalah komponen esensial dalam pemerintahan modern yang mengintegrasikan konsep-konsep seperti hierarki, rasionalitas, spesialisasi, dan impersonalitas. Namun, pengertian dan pelaksanaan birokrasi dapat beragam tergantung pada konteksnya. Pentingnya pengawasan, transparansi, dan partisipasi dalam birokrasi semakin ditekankan dalam konteks pemerintahan kontemporer. Dengan pemahaman yang mendalam tentang pengertian dan konsep birokrasi, kita dapat terlibat dalam diskusi konstruktif tentang bagaimana meningkatkan sistem pemerintahan untuk mencapai tujuan yang lebih baik dalam melayani masyarakat.

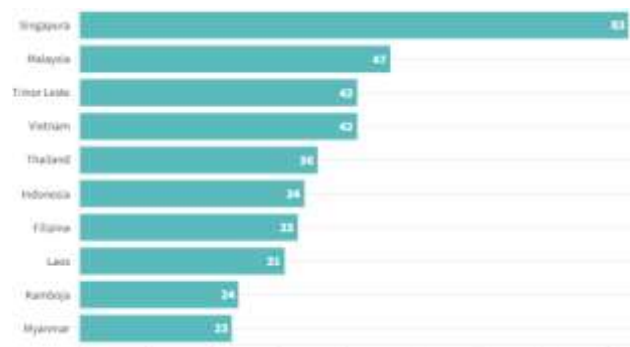
Birokrasi dalam prosesnya berujung pada penempatan elit-elit di dalamnya sebagai penguasa daripada sebagai pelayan. Tentu saja dari makna birokrasi yang mendasar, perilaku ini dapat dikategorikan sebagai bentuk penyimpangan birokrasi dari segi prakteknya. Fenomena ini juga dijelaskan oleh Thoha (2007) dimana perilaku birokrat yang menempatkan dirinya sebagai penguasa cenderung untuk melakukan tindakan proliferasi birokrasi. Implikasinya birokrasi dalam penyelenggaraannya tidak menampung aspirasi yang disampaikan oleh masyarakat. Selain itu, tindakan ini juga yang membuat pelayanan yang diberikan cenderung diskriminatif dengan penilaian berdasarkan kedekatan dengan pejabat-pejabat. Dalam prosesnya juga ditemui bahwa birokrasi menyimpan berbagai penyimpangan yang membuat proses pemerintahan tentunya menjadi berantakan. Contoh sederhana yang tidak bisa dipungkiri lagi yaitu adanya korupsi, kolusi, dan nepotisme yang membuat birokrasi bukan lagi sebagai kamar mesin negara untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi, dari penyimpangan yang terjadi ini birokrasi menyempit maknanya bukan lagi sebagai pelayan masyarakat melainkan sebagai beban baik bagi negara, pemerintahan, maupun masyarakat. Melihat berbagai fenomena yang terjadi dalam birokrasi, maka reformasi birokrasi diajukan sebagai solusi agar birokrasi yang akan dibentuk maupun sudah terbentuk mampu menjalankan fungsinya sebagai kamar mesin negara atau dalam artian pelaksana kebijakan dengan sikap yang profesional, efektif, dan efisien sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat sebagai mana tujuan negara yang akan dicapai.

Seiring berjalannya waktu, eksistensi birokrasi menemukan permasalahan tersendiri dalam realisasinya. Birokrasi yang seharusnya menjalankan kebijakan untuk memastikan realisasi fungsi pemerintahan dapat berjalan. Akan tetapi, yang terjadi justru sebaliknya dimana birokrasi pada akhirnya dianggap sebagai penghambat tercapainya tujuan-tujuan negara dan menjadi salah satu faktor kebijakan tidak dapat berjalan. Hal inilah yang membuat makna birokrasi pemerintahan menyempit. Disisi lain, birokrasi yang memiliki tujuan merealisasikan fungsi-fungsi pemerintahan pada akhirnya terhambat oleh munculnya patologi birokrasi. Secara umum, patologi birokrasi menjadi pendorong terhambatnya realisasi fungsi-fungsi birokrasi yang artinya memberikan kontribusi terhadap penyempitan makna. Menurut Siagian (1994: 35-81) dalam Trisianto (2018), definisi "penyakit birokrasi" mengacu pada kondisi yang memungkinkan penyimpangan dalam birokrasi negara dan tindakan birokrat yang menyimpang. Menurut Siagian, gejala patologi birokrasi termasuk pandangan gaya manajemen birokrat yang tidak sesuai dengan prinsip birokrasi, kualitas aparatur yang rendah, terutama pelaksana dalam berbagai kegiatan operasional, pelanggaran terhadap peraturan dan norma perundang-undangan, perilaku birokrat yang menunjukkan jabatannya secara

tidak efektif atau tidak efektif, dan situasi internal yang menyebabkan prosedur berlebihan dan pembengkakan biro.

Reformasi birokrasi merupakan sebuah frasa yaitu antara “reformasi” (dalam bahasa Inggris: *reformation*) yang memiliki arti perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara (Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia) dan “birokrasi” yang memiliki arti sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan (Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia). Dari segi etimologi maka secara sederhana reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai perubahan untuk memperbaiki tata pemerintahan yang dijalankan oleh aparatur pemerintahan. Objek perubahannya tersebut kemudian terletak pada pembagian tugas dan tanggung jawab, hirarki, bagan organisasi, dan lingkup pelaksanaan pemerintah berdasarkan kebijakan yang diturunkan. Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan suatu metode untuk merombak birokrasi-birokrasi yang ada agar terhindar dari penyimpangan sehingga nantinya menghasilkan tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Sedikit menyinggung mengenai *Good Governance*, reformasi birokrasi memiliki tujuan yang sama selaras dengan konsep *Good Governance* yaitu untuk mencapai akuntabilitas, transparansi, dan keterbukaan bagi masyarakat untuk berpartisipasi selama birokrasi melakukan tugas pokok dan fungsinya (Widanti, 2022). Seiring berjalannya waktu, *good governance* berkembang sebagai paradigma baru yang dicita-citakan menjadi landasan konseptual yang mampu mereduksi korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam birokrasi. Ndue, (2005) menjelaskan dalam (Haning, 2018) yang dikutip dari Winaldi (2020) bahwa penyelenggaraan publik membutuhkan birokrasi yang memiliki kapasitas dan kapabilitas dalam merealisasikan sebuah kebijakan, esensi daripadanya berujung kepada konsep *good governance*. Maryam (2016) menjelaskan pelayanan publik adalah penggerak dalam merealisasikan *good governance*. Pada akhirnya, indikator keberhasilan kinerja pemerintah dapat dinilai dari kualitas pelayanan publiknya (Winaldi, 2020).

Pentingnya untuk dilaksanakan reformasi birokrasi juga tidak lepas dari faktor utama penyebab ketidakefisienan dan ketidakefektifan birokrasi sebagai pelaksana kebijakan. Sebagai contoh korupsi yang terjadi dalam birokrasi memiliki dampak signifikan untuk membuat sebuah negara mengalami kemunduran. Fenomena-fenomena ini sering ditemukan pada negara-negara berkembang. Misalnya, dari korupsi negara di Asia Tenggara masih bisa ditemukan. Hal ini dapat dilihat dari data indeks persepsi korupsi (IPK) negara-negara di Asia Tenggara sebagai berikut:



Gambar 1. Indeks Persepsi Korupsi Di Asia Tenggara

Sumber: dataindonesia.id

Terkait dengan pemerintahan, Indonesia tidak terlepas dari bagaimana orientasi masyarakatnya untuk selalu memperhatikan perkembangan pemerintahan. Berbicara mengenai pemerintahan, maka akan selalu berbicara mengenai birokrasi karena birokrasi dalam makna sempit yang positif adalah organisasi pemerintah yang bertugas memberikan pelayanan atau pemenuhan. Dalam pemerintahan Indonesia, terdapat lembaga yang khusus bergerak pada aspek reformasi birokrasi yaitu melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemendagri). Kementerian ini berfungsi menyelenggarakan urusan di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi yang secara organisasi menjadi pembantu dari Presiden.⁵ Melalui pembentukan kementerian ini, maka harapan yang akan dicapai adalah keberhasilan reformasi birokrasi dimana akan berdampak pada tata pemerintahan yang baik, aparatur yang berintegritas, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

Adanya kementerian ini secara realita belum bisa menjadi sebuah penggerak untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui reformasi birokrasi. Hal ini menandakan bahwa reformasi birokrasi belum sepenuhnya berhasil dilakukan. Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) masih dapat ditemukan dalam birokrasi pemerintahan Indonesia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman (2022) yang dikutip dari Jurnal Ilmu Administrasi Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa tingkat korupsi masih tinggi dalam birokrasi pemerintahan. Lebih spesifik, Rahman (2022) menyebutkan bahwa tingkat korupsi ini masih tinggi terjadi pada pemerintahan daerah. Meskipun upaya reformasi saat ini jauh lebih baik dari sebelumnya, hal ini masih menjadi petunjuk bahwa sektor pelayanan publik yang dijalankan oleh birokrasi khususnya birokrasi pemerintahan daerah mengalami ancaman terhadap penurunan kualitas. Ditambah lagi reformasi birokrasi pada pemerintah daerah masih memiliki indeks yang rendah (Rahman, 2022). Pemerintahan daerah merupakan jaminan otonomi yang diberikan pemerintah pusat kepada wilayah-wilayah yang berada dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia. Hal ini memberikan peluang dan juga tantangan tersendiri. Salah satu tantangannya yaitu bagaimana reformasi birokrasi dalam pemerintahan daerah dapat dilakukan dengan baik sehingga berimbas pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Kondisi ini masih menjadi perhatian dari masyarakat Indonesia terhadap bidang pemerintahan.

Masih berkaitan dengan reformasi birokrasi, menurut Thoha (2007) lembaga-lembaga atau institusi yang berada di pemerintah pusat hingga ke daerah masih cenderung gemuk. Artinya, birokrasi-birokrasi yang ada dibentuk tanpa memikirkan bagaimana tugas pokok dan fungsinya, kedudukannya, serta kemiripan tugas dan kewajiban yang ada di dalamnya. Jika ditinjau lebih jauh, maka dari pendapat Thoha (2007) bahwa reformasi birokrasi justru terhambat dengan berkembangnya lembaga seperti Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) yang memiliki kemiripan dengan Lembaga Pemerintah Departemen. Hal ini merupakan dampak dari adanya sikap proliferasi yang merupakan salah patologi birokrasi. Reformasi birokrasi yang seharusnya memangkas alur atau lembaga tertentu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi terlebih dalam hal pelayanan berbalik menjadi berkembangnya lembaga atau institusi-institusi yang dirasa tidak perlu.

Salah satu negara dikawasan Asia Tenggara yang cukup menarik dibahas mengenai reformasi birokrasi adalah negara Malaysia. Ini bisa dikarenakan walaupun sistem pemerintahan yang dianut antara Indonesia dan Malaysia tergolong berbeda, tetapi isu - isu yang bergejolak di masing - masing negara memiliki beberapa kesamaan yang dimana salah satunya adalah gejolak politik yang terjadi hampir secara bersamaan di era 90an. Dalam berbagai hal lainnya seperti contoh kesehatan, jika dibandingkan dengan Indonesia maka Malaysia akan selalu menjadi rujukan terdekat dari Indonesia. Hal ini dilakukan baik secara tindak lanjut, pertukaran pengetahuan, maupun teknologi. Termasuk dalam hal pariwisata, Indonesia dan Malaysia memiliki daya saing tersendiri. Akan tetapi, terkait dengan pemerintahan khususnya pada reformasi birokrasi Malaysia memuji proses reformasi birokrasi Indonesia. Menurut Prof. John Xavier dari *Graduate School of Business Malaysia National University*, reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Indonesia sudah sangat baik sehingga menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik bagi masyarakat (dalam menpan.go.id).

Menurut The Global Economy tahun 2023, kualitas pelayanan publik Indonesia menempati peringkat 96 dari 176 negara dengan *public service index* sebesar 5,90 dengan ketentuan index 0 adalah tinggi sedang 10 adalah rendah. Hal ini menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia dibandingkan dua tahun sebelumnya yakni pada 2021 dan 2022 di mana *public service index* tembus di angka 6. Kendatipun begitu selama delapan tahun ke belakang (2016-2023), *public service index* Indonesia tidak pernah kurang dari 5, yang mengindikasikan kualitas pelayanan publik di Indonesia masih rendah dan perlu pembenahan secara komprehensif untuk dapat mendongkrak kualitas pelayanan. Sementara itu, Malaysia menempati posisi 49 dari 176 negara, dengan *public service index* sebesar 3,70 dengan ketentuan index 0 adalah tinggi sedang 10 adalah rendah. Sama halnya dengan Indonesia, pada 2023 Malaysia juga mengalami peningkatan kualitas pelayanan dibandingkan dua tahun sebelumnya yakni pada 2021 dan 2022 di mana *public service index* tembus di angka 4. Dapat dibandingkan pula bahwa grafik *public service index* antara Malaysia dan Indonesia pada dasarnya memiliki laju yang hampir sama persis dari tahun ke tahun. Hanya saja dalam hal ini, Malaysia memiliki kualitas pelayanan publik yang jauh lebih maju dibandingkan Indonesia dengan index di angka 3 tersebut.

Data diatas mengenai posisi kualitas pelayanan publik Indonesia dan Malaysia di kancah internasional sedikitnya menjadi gambaran mengenai perbandingan kondisi pelayanan publik di dua negara tersebut. Adapun, *public service index* sebagaimana disebutkan sebelumnya merupakan hasil dari indikator yang mengacu pada pelaksanaan fungsi dasar negara dalam melayani masyarakat. Hal ini dapat mencakup ketersediaan layanan meliputi infrastruktur transportasi, listrik, pendidikan, pengairan, telekomunikasi hingga kesehatan. Di sisi lain, hal ini dapat mencakup kemampuan negara untuk melindungi warga negaranya, misalnya dari terorisme dan kekerasan, melalui kebijakan yang dianggap efektif. Semakin tinggi nilai indikatornya maka semakin buruk pelayanan publik di negara tersebut.

Perbandingan pemerintahan dapat diartikan sebagai menyejajarkan unsur-unsur pemerintahan baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit untuk mendapatkan persamaan dan/atau perbedaan dari objek dengan alat perbandingannya (Mariana, D., Paskalina, C., Yuningsih, N. Y., 2007). Tujuan mendasarnya adalah untuk mengetahui perbedaan dan persamaan pemerintahan antara dua negara, beberapa negara, atau banyak negara dengan meninjau aspek-aspek tertentu dengan basis teoritis sebagai alat perbandingannya. Dalam prosesnya, dapat dilihat secara institusional hingga behavioral untuk mengetahui bagaimana perbedaan dan persamaannya atau kelebihan dan kekurangannya antara sistem yang digunakan negara satu dengan negara yang lainnya. Dengan adanya perbandingan pemerintahan ini, maka nantinya diharapkan akan ditemukan celah kelebihan dan kekurangan untuk selanjutnya dibina dan dikembangkan agar jalannya pemerintahan tetap berada di arah yang baik dan benar. Urgensi perbandingan reformasi birokrasi Indonesia dan Malaysia tidak terlepas dari data dan fakta yang tersaji pada paragraf sebelumnya. Hasil dari pencarian perbedaan dan persamaan dapat ditindaklanjuti untuk mencari kelebihan dan kekurangan yang berada di dalamnya sehingga kedepannya dapat diperbaiki hal-hal yang kurang dan dikembangkan kelebihannya bagi kedua negara khususnya untuk meningkatkan pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan memahami perbedaan dan persamaan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai perbedaan dan persamaan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia. Sumber yang didapatkan untuk mendeskripsikan hasil penelitian melalui studi literatur berupa pengumpulan buku, artikel, jurnal, peraturan perundang-undangan dan berita untuk kemudian dirangkai dalam teori reformasi birokrasi untuk mengetahui dan memahami persamaan serta perbedaannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pembahasan, kami menggunakan gagasan yang dikemukakan (Putra A.P. & Maulana dalam jurnal ilmiahnya, reformasi birokrasi akan berbicara mengenai perubahan dalam tata organisasi pemerintah terhadap permasalahan birokrasi yang selama ini terjadi dan secara konseptual memiliki dampak bagi masyarakat melalui fungsi pemerintahan, salah satunya adalah pelayanan. Reformasi birokrasi akan meliputi beberapa aspek perubahan yang dapat dijadikan acuan substansial untuk meninjau apakah reformasi birokrasi dalam pemerintah sudah dilakukan antara lain (Putra, A. P., & Maulana, A. : 2022)

1. Perubahan *Mindset*
2. Perubahan Stigma dari Penguasa Menjadi Pelayan
3. Perubahan Peranan dari Wewenang
4. Perubahan Berorientasi pada Output Kebijakan
5. Perubahan Manajemen Kinerja

Reformasi Birokrasi Indonesia dan Malaysia Dilihat Dari Perubahan *Mindset*

Indonesia dan Malaysia sama-sama pernah menjelajahi pemerintahan yang memiliki sifat otoriter. Kondisi ini mendorong kedua negara untuk melakukan reformasi terhadap berbagai hal untuk menuju ke arah yang demokratis karena sejatinya kedua negara sama-sama menerapkan bahwa kedaulatan berada di tangan rakyat. Dalam prosesnya pula, terdapat kantong-kantong pergerakan untuk merubah pola pikir masyarakat dan pemerintah menuju paradigma baru yaitu demokrasi

sebagai prinsip bernegara dan bermasyarakat agar seluruh kebutuhan dan kepentingan masyarakat dapat terpenuhi sehingga mampu memberikan kemakmuran bagi negaranya.

Indonesia telah merdeka semenjak tahun 1945 yang ditandai dengan proses pembacaan proklamasi oleh presiden pertama Indonesia yaitu Ir. Soekarno dan wakilnya Mohammad Hatta. Perjalanan panjang menyelimuti berdirinya negara Indonesia dengan berbagai macam dinamika yang ada di dalamnya. Hingga pada akhirnya pada tahun 1965 - 1966, Soekarno dilengserkan atas pergolakan yang terjadi di dalam negeri dengan banyaknya pemberontakan hingga pertautan politik antara elit-elit di Indonesia. Pada akhirnya, kepemimpinan beralih pada orde baru yang dipimpin oleh presiden kedua Indonesia, Soeharto yang memegang kekuasaan terlama sepanjang sejarah Indonesia. Pada masa Soeharto, pemerintahan dikenal dengan sifat yang otoriter. Hal ini dikarenakan Soeharto selaku presiden cenderung menyelenggarakan pembangunan yang bersifat sentralistik atas keputusannya dan selalu berusaha membentuk kelompok-kelompok untuk mendukung langkah yang akan dilakukan. Pada akhirnya, dalam penyelenggaraan pemerintahan kemajuan dalam bidang pemberdayaan, pelayanan, dan pembangunan terpusat di Pulau Jawa, sementara wilayah lainnya di Indonesia masih mengalami keterbelakangan. Stigma yang tumbuh dalam masyarakat pada akhirnya tumbuh bahwa pemerintah beserta para birokratnya merupakan sosok yang harus dipatuhi. Kondisi ini semakin rumit dengan munculnya praktik korupsi, kolusi dan nepotisme yang terjadi dalam birokrasi pemerintahan Indonesia kala itu walaupun pertumbuhan ekonomi Indonesia melesat jauh. Hal ini mendorong pula terciptanya *mindset* bahwa apapun yang dilakukan oleh pemerintah cukup dipatuhi oleh masyarakat sehingga siapapun yang ingin dipatuhi, dipuji, atau dihargai harus menjadi seorang aparatur pemerintah terlebih dahulu. Sifat-sifat ini menjadikan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah umumnya birokrat dan khususnya Soeharto selaku presiden perlahan mulai berkurang karena kebebasan berpendapat dan berpartisipasi masyarakat ditekan agar selalu patuh terhadap pemerintah. Pembangunan yang tersentralistik, pelayanan kepada masyarakat yang masih kurang karena birokrat memperhatikan kedekatan antara masyarakat dengan pejabat yang dikenalnya, pemberdayaan yang belum merata, dan pengaturan yang dilakukan seluruhnya berdasarkan keputusan presiden tanpa pertimbangan banyak hal mendorong berbagai elemen masyarakat untuk menumbuhkan paradigma baru dalam pemerintahan. Ditambah lagi dengan adanya krisis ekonomi dimana sulitnya kebutuhan masyarakat untuk terpenuhi dan pemerintah juga kewalahan dalam menangani hal tersebut. Pada akhirnya munculah reformasi pada tahun 1998 yang berdampak pada diharuskan adanya reformasi birokrasi sebagaimana tuntutan reformasi antara lain:

1. Adili Soeharto dan Kroninya;
2. Amandemen UUD 1945;
3. Otonomi Daerah Seluas-Luasnya;
4. Penghapusan Dwifungsi ABRI;
5. Penghapusan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
6. Penegakkan Supremasi Hukum.

Setelah lengsernya Soeharto, Indonesia memasuki masa reformasi dimana terjadi perombakan di berbagai bidang dan aspek termasuk dalam pemerintahan. Dari sini terdapat perubahan *mindset* pada pemerintah dan masyarakat bahwa hendaknya pemerintahan dijalankan dengan prinsip-prinsip demokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan lebih berorientasi pada kepentingan rakyat. Kedudukan birokrat dalam pemerintahan tidak lagi dipandang sebagai sosok yang harus dipatuhi berbagai hal yang diinginkannya melainkan sebagai sosok yang mampu memberikan pengayoman kepada masyarakat secara idealnya. Perubahan *mindset* yang terjadi pada masa reformasi Indonesia tertuang dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* yang menunjukkan tujuan yang akan dicapai kedepannya setelah masuknya masa reformasi tahun 1998 yaitu:

1. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme;
2. Peningkatan kualitas pelayanan publik;
3. Peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi;
4. Profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antardaerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan.

Tujuan yang akan dicapai dalam Grand Design reformasi birokrasi ini jika ditinjau lebih jauh dapat terlihat perubahan pedoman berpikir dari pemerintah Indonesia dimana segala sesuatunya berorientasi pada kualitas pemerintahan beserta tatanannya sehingga mampu memberikan dampak berarti pada masyarakat atas kehadiran pemerintah. Perubahan *mindset* yang harus direncanakan dalam reformasi birokrasi pemerintahan dalam penyelenggaraannya yaitu untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, produktif, dan profesional (Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025).

Pegawai negeri di Malaysia (*Malayan Civil Services*) dalam birokrasinya berperan penting dalam membangun sosial dan ekonomi di Malaysia. Pegawai negeri ini dibentuk oleh negara-negara bagian yang berada di Malaysia. Jauh sebelum pergolakan pejabat politik di Malaysia, Inggris masih menduduki Malaysia yang berimbas pada pengenalan struktur dan praktek berbagai layanan dasar yang seharusnya diberikan pada masyarakat untuk menjaga supremasi hukum dan tertib hukum masyarakat yang relevan dengan kondisi ekonomi, sosial, dan politik Malaysia kala itu. Seiring berjalannya waktu pegawai negeri Malaysia berusaha untuk mengorientasikan kembali struktur kepegawaian melalui perencanaan dan perbaikan pada negara-negara bagiannya. Pada dasarnya, pegawai negeri Malaysia mewarisi tata pelayanan publik di Inggris. Hal ini dapat dilihat dari prinsip yang mendasar dan masih dipegang yaitu:

1. Pegawai Negeri netral dari pengaruh politik berarti loyalitas sepenuhnya didedikasikan kepada pemerintah tanpa embel-embel politiknya;
2. Pegawai Negeri yang profesional, harus bekerja secara jujur dan sesuai saran, ditujukan untuk kepentingan publik dan patuh kepada Menteri dan Kabinet; dan
3. Pelayanan publik harus memberikan stabilitas berkelanjutan ketika ada perubahan dalam pemerintahan.

Prinsip dasar ini dipegang oleh aparat pemerintah Malaysia selama 50 tahun lebih dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada akhir 1800-an, terjadi penggabungan antara pegawai negeri pusat Malaysia dengan pegawai negeri di negara-negara bagian Malaysia *Federated Malay States Civil Services* (FMS) untuk memberikan kekuasaan administratif dengan sistem perekrutan yang efektif dan efisien untuk nantinya dikirim ke negara-negara bagian di Malaysia.

Malaysia jika dijelaskan dalam mengenai reformasi birokrasi memiliki jalan yang cukup terjal. Malaysia menjalankan reformasi karena menilai adanya kepemimpinan yang dinilai tidak mencerminkan adanya keterlibatan masyarakat didalamnya, terlebih lagi reformasi malaysia memberikan representasi atas dualisme antara perdana menteri saat itu yaitu mahathir mohamad dan anwar ibrahim. Perseteruan tersebut menyebabkan anwar ibrahim didepak dari kursi kepemimpinan dan melahirkan Gerakan Reformasi Malaysia (GRM) yang dipimpin oleh Anwar Ibrahim yang memiliki pandangan ke arah demokratis, sedangkan Mahathir Mohamad mengarah kearah sentralistik. Reformasi birokrasi ini menuntut adanya perubahan dalam sistem birokrasi malaysia terutama menginginkan adanya desentralisasi dalam peranan pemerintah memberikan wewenang yang mereka miliki. Hal ini juga didukung dengan ketidakpuasan masyarakat terhadap kebijakan pemerintah, salah satu kebijakan yang menjadi huru hara dan keluhan masyarakat adalah tentang digitalisasi birokrasi yang pemerintah canangkan. Kebijakan digitalisasi ini pada awalnya disambut baik oleh masyarakat, karena sistem ini membantu masyarakat dalam hal pelayanan yang mereka butuhkan, dimana masyarakat merasa terbantu dengan sistem yang tidak mengharuskan mereka untuk pergi ke tempat pelayanan, dan cukup melalui website atau sistem yang disediakan pemerintah. Tetapi dalam pengimplementasiannya, pemerintah dinilai gagal mengadaptasi digitalisasi birokrasi sebagai langkah reformasi birokrasi ini, hal ini didukung dengan banyaknya keluhan masyarakat tentang sebuah pelayanan yang tidak maksimal dari sistem yang ada, yang akhirnya bukannya menjadi sebuah solusi, tetapi menjadi sebuah keluhan masyarakat yang tidak mendapatkan pelayanan sebagaimana mestinya. Hal inilah yang akhirnya mendorong masyarakat malaysia untuk ikut dalam Gerakan Reformasi Malaysia, untuk mendesak pemerintah terus memperbaiki dan meningkatkan fungsinya, disinilah terlihat jika *Mindset* masyarakat sudah berubah dimana awalnya masyarakat hanya mengikuti semua prosedur yang ada, dan tidak ada dorongan untuk mengkritik segala sistem yang tidak seharusnya, dan berubah menjadi pemikiran untuk tidak mudah mengikuti semua prosedur yang telah disiapkan. Dalam perjalanan sejarah Malaysia, reformasi

Reformasi Birokrasi Indonesia dan Malaysia Dilihat Dari Perubahan Stigma Dari Penguasa Menjadi Pelayan

Dalam setiap organisasi pemerintahan, birokrasi berperan sebagai landasan dalam mengatur, melaksanakan, dan menegakkan kebijakan publik. Namun, di banyak negara, birokrasi seringkali dikaitkan dengan citra yang bertentangan dengan ekspektasi masyarakat. Birokrasi tidak lagi dipandang sebagai pelayan yang melayani kepentingan publik, namun sebagai lembaga berkuasa yang tidak berhubungan dengan kepentingan orang-orang yang seharusnya dilayani, maka dari itu diperlukan reformasi birokrasi. Reformasi ini bukan sekadar restrukturisasi lembaga-lembaga administratif, namun juga merupakan upaya mendalam untuk mengubah paradigma dan budaya kerja birokrasi itu sendiri. Reformasi Birokrasi memiliki tujuan untuk merubah stigma yang melekat padanya, dari penguasa menjadi pelayan. Pelayanan publik sebagai salah satu fungsi dasar dari pemerintah menjadi sebuah *core business* dari birokrasi, yang pada akhirnya membuat penyedia layanan memiliki konsekuensi untuk berinovasi agar masyarakat publik mendapatkan kepuasan atas pelayanan yang diberikan.

Salah satu permasalahan yang terjadi dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah sifat birokrasi yang miskin inovasi, hal ini disebabkan oleh dua faktor yaitu, tidak adanya iklim organisasi yang mendorong harus berinovasi, dan para pegawai birokrasi yang tidak memiliki permasalahan jika tidak bekerja secara produktif (Agus, 2019). Hal ini akhirnya membuat para birokrat atau penyedia layanan seakan tidak merasa memiliki tanggung jawab untuk bekerja maksimal dalam menciptakan layanan yang diinginkan oleh publik. Tak jarang terjadi, karena pelayanan publik yang tidak maksimal akhirnya membuat masyarakat mengeluhkan tentang kinerja para penyedia layanan ini. Reformasi birokrasi di Indonesia telah menjadi agenda penting sejak awal abad ke-21, banyak hal yang sudah dilakukan Indonesia yang bertujuan untuk mengurangi birokrasi yang berlebihan, meningkatkan kualitas sarana atau sistem pelayanan publik, serta membenahi sebuah tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah Indonesia menyadari bahwa birokrasi yang efisien dan responsif sangat penting untuk mendukung pembangunan yang berkelanjutan dan inklusif (Wahid, 2011). Upaya-upaya yang dilakukan Pemerintah Indonesia sebagai langkah merubah stigma penguasa menjadi pelayan diantaranya adalah, reformasi regulasi yang mencakup penyederhanaan prosedur perizinan dan penghapusan regulasi yang menghambat investasi dan pertumbuhan ekonomi. Kemudian, Pemerintah Indonesia juga melakukan pengembangan sumber daya manusia (SDM) birokrasi melalui pembinaan, peningkatan kapasitas, dan penempatan staf berdasarkan bidang keahliannya. Selain itu, pemerintah Indonesia juga memperkuat prinsip pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, yang mencakup peningkatan transparansi dalam pengambilan keputusan, penguatan mekanisme pengaduan masyarakat, dan peningkatan akuntabilitas lembaga pemerintah.

Pemerintahan Malaysia pada kenyataannya menghadapi beberapa tantangan dalam melaksanakan fungsi pemerintahan, antara lain kurangnya pemahaman tugas dan fungsi, keterampilan dan kemampuan yang perlu ditingkatkan, lemahnya kemampuan perencanaan, minimnya pengelolaan administrasi dan dokumentasi, serta kurangnya pengetahuan dan teknologi dalam menjalankan fungsi pemerintahan (Rahman *et al*, 2023). Hal ini akhirnya membuat Pemerintahan Malaysia pada akhirnya terbilang gagal dalam mengimplementasikan reformasi birokrasi yang mereka lakukan. Karena alasan tersebut, berbagai langkah konkret telah diambil Pemerintah Malaysia untuk merombak birokrasi Malaysia. Pertama, terdapat upaya untuk mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, ini melibatkan pelatihan pegawai untuk memahami pentingnya layanan pelanggan yang baik serta peningkatan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Kedua, terdapat agenda digitalisasi proses untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas pelayanan publik, Pemerintah Malaysia telah meluncurkan berbagai platform digital untuk memudahkan warga mengakses layanan pemerintah tanpa perlu menjalani proses yang rumit. Selain itu, pemerintah Malaysia juga berupaya untuk meningkatkan keterbukaan dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Langkah-langkah ini termasuk peningkatan transparansi dalam pengambilan keputusan, pembentukan mekanisme pengaduan yang efektif, dan penguatan sistem pengawasan dan evaluasi kinerja birokrasi.

Mengubah stigma dari penguasa menjadi pelayan sangat penting agar birokrasi bisa dianggap berhasil dalam pelaksanaannya. Masyarakat berharap pemerintah tidak hanya dipandang sebagai

badan pengatur dan pengendali, namun juga sebagai pelayan publik yang bertanggung jawab melayani kebutuhan dan harapan warganya. Gerakan ini melambangkan perubahan paradigma pemerintahan, yang mendorong adanya sebuah partisipasi aktif dari setiap golongan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan mengedepankan pelayanan publik yang berkualitas. Dengan mengambil posisi sebagai pelayan, pemerintah seharusnya lebih tanggap terhadap ambisi dan kebutuhan rakyat, serta lebih mampu berkolaborasi dengan masyarakat untuk mencapai tujuan bersama.

Lebih jauh lagi, pergeseran stigma ini mendorong terciptanya lingkungan yang lebih inklusif dan demokratis di mana keadilan, keterbukaan, dan akuntabilitas tetap terjaga. Hal ini mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan memberikan landasan bagi kesejahteraan yang berkelanjutan dan inklusif. Oleh karena itu, reformasi birokrasi dan pergeseran stigma dari penguasa menjadi pelayan dapat menjadi langkah penting dalam meningkatkan tata kelola pemerintahan, meningkatkan kualitas layanan publik, dan membangun hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Meskipun permasalahan dan hambatan mungkin timbul selama proses ini, komitmen pemerintah yang kuat dan partisipasi masyarakat yang kuat akan sangat penting bagi keberhasilan dalam mencapai tujuan reformasi yang diperlukan.

Reformasi Birokrasi Indonesia dan Malaysia Dilihat Dari Perubahan Peranan dari Wewenang

Birokrasi dalam setiap pemerintahan pasti memiliki sebuah tujuan, salah satu tujuannya adalah sebagai peran yang dilakukan negara dalam menjalankan seluruh aspek kenegaraan yang di dalamnya terdapat masyarakat sebagai warga negara yang memiliki hak dalam menerima pelayanan oleh pemerintah. Namun, ada kalanya setiap keputusan pemerintah tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang mengakibatkan adanya desakan dari masyarakat akan adanya perubahan, dalam hal ini perlu adanya reformasi birokrasi yang diharapkan dapat merubah peranan pemerintah yang terutama dalam hal wewenang mereka untuk mengatur serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Tentu masalah yang banyak dirasakan dan adanya desakan akan reformasi birokrasi adalah dalam hal pelayanan masyarakat baik dalam hak pokok sehari-hari atau dalam hal pemberdayaan masyarakat dalam proses pembentukan kebijakan. Salah satu contoh perubahan peranan dalam wewenang di kedua negara adalah adanya delegasi wewenang yang dilakukan dalam meningkatkan sektor pelayanan seperti administratif negara. Seperti di Indonesia melakukan implementasi desentralisasi dengan memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dalam berbagai bidang untuk memudahkan pemerintah agar lebih dekat kepada masyarakat. Hal ini juga dilaksanakan di Malaysia yang dimana adanya devolusi kekuasaan dari pemerintah yang disetujui pihak kerajaan kepada pemerintah negara bagian. Lanjutnya, Malaysia melaksanakan reformasi karena adanya kepemimpinan yang dinilai tidak mencerminkan keterlibatan masyarakat dalam adanya sebuah keputusan dan keputusan tersebut dinilai merugikan rakyat Malaysia secara luas dan di Indonesia sendiri bisa dikatakan sama dengan Malaysia mengapa akhirnya reformasi birokrasi sendiri dilaksanakan terutama dalam hal perubahan peranan pemerintah dalam menjalankan wewenangnya. Seperti penjelasan Dwight King yang menjelaskan bahwa dalam upaya reformasi, pasti adanya salah satu poin yang harus direlakan. Contohnya di Indonesia adalah mengapa adanya reformasi 1998, itu dikarenakan kurangnya demokrasi yang melibatkan masyarakat. Masyarakat melakukan sebuah gerakan dengan memberikan protes besar-besaran yang diarahkan oleh aktivis dan mahasiswa. Ini memperlihatkan bagaimana kekuatan Soeharto yang seakan membentuk tatanan kekuasaan yang melibatkan orang-orang disekitarnya. Namun dalam hal kesejahteraan dan keamanan, masyarakat merasa puas dikarenakan bisa dikatakan selama periode tersebut tidak adanya permasalahan yang berarti.

Sedangkan di Malaysia sendiri, reformasi dilaksanakan menjelang adanya pemilihan umum 1999 demi melengserkan kepemimpinan sebelumnya yang akan melanjutkan kepemimpinan. Sedangkan di Malaysia, pemerintah Malaysia dalam wewenangnya sering kali mengarah ke arah sentralisasi sebelum adanya reformasi birokrasi. Ini ditandai oleh segala keputusan dibentuk di tingkat pusat oleh pejabat tinggi tanpa melibatkan negara bagian. Ini menyebabkan pemerintah Malaysia dinilai tidak transparan terhadap segala keputusan kepada rakyatnya bahkan kepada pemerintah negara bagian yang dinilai tidak dihadirkan dalam segala bentuk perumusan kebijakan. Atas masalah itulah reformasi birokrasi muncul dengan adanya perubahan wewenang pemerintah pusat dengan

memberikan wewenang kepada pemerintahan di negara bagian dan wewenang pemerintah negara bagian untuk ikut andil dalam sebuah putusan baik itu mengenai pembangunan, anggaran, dan peraturan daerah sekalipun walaupun malaysia sendiri belum secara sepenuhnya melakukan hal tersebut. selain itu di pasca reformasi, pemerintah malaysia juga melakukan peningkatan dalam hal transparansi dan akuntabel dalam setiap keputusan seperti penguatan lembaga Ombudsman dan komisi anti korupsi malaysia yang diberikan wewenang sebagai pihak pengawasan dan penyidikan kasus korupsi serta penyalahgunaan kekuasaan oleh pejabat malaysia.

Bisa disimpulkan bahwa reformasi birokrasi yang dijalankan baik itu malaysia dan indonesia memiliki kesamaan yang dimana kedua negara melakukan pembaharuan atau perbaikan dalam hal peranan pemerintah dalam memberikan wewenang sebagai lembaga pelaksana urusan negara baik itu dalam hal kebijakan, struktur organisasi, dan transparansi pelaksanaan kerja yang dilakukan. Sementara perbedaan antara indonesia dan malaysia bisa dilihat dalam hal tingkat desentralisasi yang dilakukan, yang dimana indonesia menjalankan desentralisasi lebih signifikan dengan banyaknya pelimpahan kekuasaan kepada pemerintah daerah yang bahkan memberikan otonomi khusus ke beberapa wilayah, sedangkan malaysia masih memiliki struktur yang lebih terpusat walaupun upaya dalam pemberdayaan kepada pemerintah daerah telah dilaksanakan setelah dimulainya reformasi. Yang kedua adalah dalam reformasi pengawasan yang dimana walaupun kedua negara telah melakukan pengembangan dalam pengawasan pemerintah yang dimana indonesia sendiri membentuk Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) walau pada akhirnya jika melihat indeks penyalahgunaan kekuasaan dalam hal korupsi, indonesia masih lebih tinggi jika dibandingkan dengan Malaysia.

Reformasi Birokrasi Indonesia dan Malaysia Dilihat Dari Perubahan Berorientasi Pada Output Kebijakan

Reformasi birokrasi merupakan langkah penting yang dilakukan suatu negara untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan kualitas pelayanan publik. Indonesia dan Malaysia, dua negara di kawasan Asia Tenggara, telah melakukan berbagai upaya reformasi pada struktur birokrasinya. Masing-masing memiliki pendekatan berbeda dalam mencapai tujuan tersebut, terutama dalam hal orientasi terhadap output kebijakan. Melalui tulisan ini akan dilakukan analisis perbandingan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia dengan fokus pada perubahan yang berorientasi pada output kebijakan.

Indonesia memulai reformasi birokrasi pada era pasca Orde Baru, dengan tujuan utama mengurangi korupsi, meningkatkan transparansi, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas output kebijakan yang lebih berorientasi pada kepentingan publik. Salah satu langkah konkrit yang dilakukan adalah penerapan sistem merit dalam rekrutmen dan promosi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan untuk memperoleh pegawai yang kompeten dan berintegritas.

Sementara itu, Malaysia melalui inisiatif Modernisasi dan Transformasi Administrasi Negara (MAMPU) telah melaksanakan serangkaian reformasi birokrasi dengan fokus pada peningkatan kapasitas dan kualitas pelayanan publik. Malaysia mengadopsi pendekatan Good Governance yang menekankan prinsip akuntabilitas, transparansi dan efisiensi. Contohnya adalah penerapan konsep "Malaysia Incorporated" yang melibatkan kerjasama antara pemerintah dan swasta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pendekatan ini telah meningkatkan output kebijakan yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat secara signifikan.

Di Indonesia, reformasi birokrasi dimulai pada tahun-tahun setelah runtuhnya Orde Baru (1998) dengan tujuan utama mewujudkan pemerintahan yang efisien, transparan, dan bersih. Dalam reformasi birokrasi yang berorientasi pada output kebijakan, Indonesia menerapkan sejumlah taktik penting, seperti:

1. Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP); merupakan alat untuk mengevaluasi keluaran dan hasil yang dihasilkan oleh lembaga pemerintah.
2. Penyederhanaan prosedur; untuk mempercepat pengambilan keputusan dan pemberian layanan.
3. Meningkatkan pengawasan; melalui mekanisme pelaporan masyarakat dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK).
4. Pengembangan sistem E-Government; untuk meningkatkan ketersediaan informasi bagi masyarakat dan transparansi serta percepatan pelayanan pemerintah.

Di Malaysia juga menganggap serius reformasi birokrasi untuk mencapai tujuan pembangunan nasionalnya. Sejumlah prinsip utama reformasi birokrasi Malaysia difokuskan pada output kebijakan:

1. Program Transformasi Malaysia (MTP); sedang dilaksanakan. Tujuannya adalah transformasi sektoral menggunakan KPI (Key Performance Indicators) yang dapat diukur.
2. Meningkatkan kontribusi Unit Modernisasi Administratif dan Perencanaan Manajemen Malaysia (MAMPU); terhadap implementasi e-Government dan efisiensi pelayanan publik.
3. pengelolaan anggaran dan reformasi fiskal; yang lebih terbuka dan berorientasi pada hasil.
4. Pengembangan kapasitas SDM; pemerintah melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan pejabat publik dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan kebijakan.

Meski memiliki metode dan kesulitan implementasi yang berbeda-beda, reformasi birokrasi di kedua negara ini menunjukkan dedikasinya dalam meningkatkan standar administrasi publik yang terfokus pada hasil yang lebih baik dan pelayanan publik yang lebih efisien. Kedua negara memiliki keunikan dalam melaksanakan reformasi birokrasi, terutama dalam hal orientasi output kebijakan. Indonesia lebih menekankan aspek tata kelola pemerintahan yang bersih melalui KKN dan partisipasi masyarakat, sedangkan Malaysia lebih fokus pada peningkatan kualitas layanan publik melalui kemitraan dengan sektor swasta. Dalam konteks hasil, Malaysia tampaknya memiliki keunggulan dalam menerapkan kebijakan yang lebih terukur dan berdampak langsung terhadap kepuasan masyarakat. Namun, Indonesia telah menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam membangun sistem administrasi yang lebih transparan dan akuntabel.

Perbandingan reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia menunjukkan bahwa keduanya memiliki pendekatan berbeda dalam mencapai birokrasi yang berorientasi pada output kebijakan. Meski sulit untuk menentukan secara pasti mana yang lebih baik, namun terlihat bahwa Malaysia memiliki keunggulan dalam aspek implementasi dan pengukuran hasil. Namun Indonesia memiliki potensi besar dalam membangun landasan tata kelola yang baik melalui upaya peningkatan akuntabilitas dan transparansi. Oleh karena itu, kedua negara dapat saling belajar dalam upaya meningkatkan kualitas birokrasi dengan orientasi output kebijakan yang lebih baik.

Reformasi Birokrasi Indonesia dan Malaysia Dilihat Dari Perubahan Manajemen Kinerja

Birokrasi memegang peran penting dalam mengatur jalannya pemerintahan suatu negara karena memiliki peranan strategis. Kualitas birokrasi, baik atau buruk, bergantung pada seberapa efektif mesin birokrasi tersebut. Oleh karena itu, dalam menjalankan birokrasi, kita perlu mengacu pada konsep birokrasi yang sesuai dengan karakteristik negaranya. Perbaikan terus-menerus pada lembaga institusi pemerintah melalui reformasi birokrasi adalah suatu keharusan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Aspek yang perlu diubah salah satunya ialah manajemen kinerja.

Reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia menunjukkan perubahan dalam manajemen kinerja karena penerapan sistem pada manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas birokrasi. Dalam hal Indonesia, perubahan dalam manajemen kinerja adalah upaya untuk membangun sistem yang dapat menilai capaian kinerja secara individual dan bagaimana hal itu berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Ini sejalan dengan upaya untuk menciptakan birokrasi yang profesional, adaptif, jujur, berkinerja tinggi, dan bersih. Sebaliknya, Malaysia mengakui reformasi birokrasi Indonesia dan upaya untuk meningkatkan kinerja birokrasi.

Reformasi birokrasi di Indonesia dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Metode evaluasi kinerja biasanya digunakan dalam sistem penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara dan melibatkan penetapan sasaran kinerja yang spesifik dan penilaian kinerja berdasarkan pencapaian sasaran tersebut. Dalam upaya ini, sistem penyelenggaraan pemerintahan Indonesia telah diubah dan diperbaharui. Ini mencakup aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan sumber daya manusia aparatur. Tujuannya adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik. Selain itu, perubahan organisasi juga dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia. Delapan bidang perubahan dalam manajemen perubahan, peraturan perundang-undangan, tata kelola, restrukturisasi dan penguatan organisasi, sistem manajemen sumber daya manusia, peningkatan pengawasan, akuntabilitas kinerja, dan kualitas pelayanan publik juga menjadi fokus reformasi birokrasi di Indonesia (Reformasi Birokrasi Kemenko PMK). Dalam melakukan penilaian performa aparatur sipil negara didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja ASN sebagai pengganti Peraturan

Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ASN. Peraturan Pemerintah ini bertujuan untuk lebih meningkatkan performa dari ASN. Selain itu, perubahan organisasi juga dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik, dan sumber daya manusia. Delapan bidang perubahan dalam manajemen perubahan, peraturan perundang-undangan, tata kelola, restrukturisasi dan penguatan organisasi, sistem manajemen sumber daya manusia, peningkatan pengawasan, akuntabilitas kinerja, dan kualitas pelayanan publik juga menjadi fokus reformasi birokrasi di Indonesia.

Pendekatan penilaian kinerja di Malaysia mungkin lebih sistematis dan berfokus pada hasil. Sistem penilaian kinerja yang lebih formal dan terkait dengan strategi organisasi dapat menjadi tanda reformasi birokrasi di negara itu. Di tengah kesulitan untuk mencapai tujuan menjadi negara maju dan berpenghasilan tinggi, birokrasi Malaysia terus memperkuat diri. Untuk menghasilkan negara yang kaya dan bahagia, pelayanan publik akan terus bekerja sama dengan semua pemangku kepentingan. Strategi Blue Ocean Nasional akan membantu mencapai hal ini melalui berbagai program transformasi dan kampanye untuk "merakyatkan Perkhidmatan Awam" (Fauzi, 2015). Pada tahun 2009, pemerintah Malaysia membentuk PEMANDU untuk memimpin perubahan di negaranya dan memastikan program transformasi nasional berhasil dilaksanakan. Hal ini berfokus pada bidang-bidang utama dimana pelayanan publik dan perekonomian paling membutuhkan reformasi dan telah memberikan dampak positif pada isu-isu seperti pencegahan kejahatan, pengurangan tingkat korupsi, dan peningkatan infrastruktur pedesaan.

Dalam reformasi birokrasi kedua negara, perubahan manajemen kinerja juga mencakup elemen manajemen sumber daya manusia (SDM), yang dikenal sebagai konsep "manajemen orang untuk hasil". Tiga topik bahasan utama yaitu sistem kinerja, gaya komunikasi, dan pelatihan sistem kinerja termasuk dalam konsep ini. Situasi, pelaku, respons, konsekuensi, dan umpan balik merupakan lima komponen utama sistem kinerja. Sangat penting dalam era reformasi birokrasi untuk membangun sistem manajemen kinerja yang dapat menilai kinerja individu dan seberapa besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, perubahan dalam manajemen kinerja sebagai bagian dari usaha reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik yang dinikmati oleh masyarakat. Langkah-langkah ini merupakan bagian tak terpisahkan dari proses reformasi birokrasi yang terus berjalan, dengan tujuan mencapai birokrasi yang lebih profesional, efektif, dan responsif terhadap kepentingan masyarakat.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian perbandingan reformasi birokrasi antara Indonesia dan Malaysia dengan menggunakan indikator keberhasilan reformasi birokrasi, maka dapat ditentukan perbedaan dan persamaannya. Perbedaan dan persamaan tersebut dapat diuraikan dengan tabel perbedaan dan persamaan sebagai berikut:

1. Dilihat dari perubahan *mindset*

Reformasi birokrasi Indonesia terjadi pada tahun 1998 sebagai awal perubahan *mindset* pemerintah dan masyarakat sedangkan Reformasi birokrasi Malaysia terjadi pada tahun 1800 sebagai awal perubahan *mindset* pemerintah dan masyarakat. Tujuan reformasi birokrasi Indonesia yaitu penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme, kualitas pelayanan publik, kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi, dan profesionalisme SDM aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan, dan mampu mendorong mobilitas aparatur antardaerah, antar pusat, dan antara pusat dengan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan. Tujuan reformasi birokrasi Malaysia yaitu pegawai Negeri netral dari pengaruh politik berarti loyalitas sepenuhnya didedikasikan kepada pemerintah tanpa embel-embel politiknya, pegawai Negeri yang profesional, harus bekerja secara jujur dan sesuai saran, ditujukan untuk kepentingan publik dan patuh kepada Menteri dan Kabinet, dan pelayanan publik harus memberikan stabilitas berkelanjutan ketika ada perubahan dalam pemerintahan. Reformasi birokrasi Indonesia mengarah pada lingkup kualitas dan kapasitas pemerintahan. Hampir sama dengan Indonesia, reformasi birokrasi Malaysia menekankan juga pada pertumbuhan ekonomi. Reformasi birokrasi Indonesia digerakkan oleh aktivis dan mahasiswa, sementara reformasi birokrasi Malaysia digerakkan oleh elit politik.

Selanjutnya, persamaan diantara keduanya yaitu puncak reformasi birokrasi pada tahun 1998, dilatarbelakangi oleh otoriterisme, penekanan terhadap korupsi, kolusi, dan nepotisme, dan digitalisasi sebagai bagian reformasi birokrasi.

2. Dilihat dari perubahan stigma penguasa menjadi pelayan

Perbedaan mendasar dari reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia terletak pada alasan terjadi reformasi itu sendiri. Birokrasi di Indonesia memiliki sifat yang miskin inovasi, hal ini disebabkan oleh dua faktor yaitu, tidak adanya iklim organisasi yang mendorong harus berinovasi, dan para pegawai birokrasi yang tidak merasa memiliki permasalahan jika tidak bekerja secara produktif. Sedangkan di Malaysia, Pemerintahan Malaysia gagal dalam mengimplementasikan digitalisasi birokrasi yang merupakan langkah dari reformasi birokrasi yang mereka lakukan. Hal ini didukung dengan banyaknya keluhan tentang proses pelayanan publik yang melakukan transformasi digital tetapi pada pelaksanaannya tidak maksimal, dan cenderung membuat adanya ketidakpuasan masyarakat tentang pelayanan yang ada, keluhan ini rata-rata berisi tentang pelayanan yang lambat, keluhan yang tidak mendapatkan solusi, dan sikap penyedia layanan yang tidak mengindahkan dimana banyak masyarakat yang merasa tidak dilayani ketika mengajukan pelayanan. Kemudian persamaan reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia terletak pada upaya-upaya yang mereka lakukan dalam melakukan reformasi birokrasi di negaranya masing-masing. Pertama adalah peningkatan Pelayanan Publik: baik Indonesia maupun Malaysia berdedikasi untuk meningkatkan pelayanan publik. Baik melalui peningkatan keterbukaan, proses birokrasi yang lebih cepat, atau kualitas layanan yang lebih tinggi. Hal ini merupakan sebuah langkah yang diinginkan masyarakat, dimana pemerintah tidak hanya dipandang sebagai badan pengatur dan pengendali (penguasa), namun juga sebagai pelayan publik yang bertanggung jawab melayani kebutuhan dan harapan warganya (pelayan). Kemudian Akuntabilitas sangat ditekankan dalam birokrasi kedua negara. Hal ini mencakup inisiatif untuk memberantas korupsi, penyalahgunaan wewenang, dan menjadikan birokrasi lebih bertanggung jawab kepada publik. Dan yang terakhir terletak pada Penggunaan Teknologi, baik Indonesia dan Malaysia menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan transparansi. Hal ini mencakup pengembangan sistem informasi, aplikasi berbasis teknologi, dan penerapan e-Government untuk meningkatkan akses dan layanan masyarakat untuk meningkatkan pelayanan publik sebagai bagian dari reformasi birokrasi kedua negara.

3. Dilihat dari perubahan peranan dari wewenang

Desentralisasi yang dilaksanakan Indonesia sudah cukup signifikan dengan adanya pemberian wewenang yang lebih besar kepada pemerintah daerah bahkan adanya otonomi khusus kepada beberapa wilayah di Indonesia dan Sistem pengawasan di Indonesia dilakukan dengan dibentuknya Ombudsman serta Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) walau pada akhirnya indeks korupsi Indonesia masih lebih tinggi dibandingkan Malaysia. Sedangkan Malaysia belum bekerja dengan maksimal yang dimana Malaysia sendiri masih memiliki struktur yang terpusat walaupun Malaysia sendiri telah melakukannya pada kurun waktu beberapa tahun kebelakang ini serta Sistem pengawasan Malaysia mengalami penguatan baik itu dalam hal KPK Malaysia maupun Ombudsman Malaysia dengan indeks korupsi yang menyatakan bahwa Malaysia memiliki indeks korupsi yang lebih rendah dibandingkan Indonesia. Persamaan dari kedua negara adalah Indonesia dan Malaysia memiliki kesamaan dalam hal tujuan reformasi birokrasi dijalankan. Kedua negara memiliki pemahaman yang sama bahwa reformasi birokrasi diperlukan agar adanya struktur organisasi yang jelas di lingkungan pemerintah dengan memberikan hak kepada lingkup terkecil di pemerintahan dalam melaksanakan sebuah keputusan yang dapat mereka bentuk sendiri dengan melakukan desentralisasi walau dalam pelaksanaannya terdapat perbedaan diantara kedua negara tersebut.

4. Dilihat dari perubahan berorientasi pada *output* kebijakan

Indonesia memulai reformasi birokrasi pada era pasca Orde Baru, dengan tujuan utama mengurangi korupsi, meningkatkan transparansi, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas keluaran kebijakan yang lebih berorientasi pada kepentingan publik. Salah satu langkah konkrit yang dilakukan adalah penerapan sistem merit dalam rekrutmen dan promosi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertujuan untuk memperoleh pegawai yang kompeten dan berintegritas. Sementara

itu, Malaysia melalui inisiatif Modernisasi dan Transformasi Administrasi Negara (MAMPU) telah melaksanakan serangkaian reformasi birokrasi dengan fokus pada peningkatan kapasitas dan kualitas pelayanan publik. Malaysia mengadopsi pendekatan Good Governance yang menekankan prinsip akuntabilitas, transparansi dan efisiensi. Contohnya adalah penerapan konsep “Malaysia Incorporated” yang melibatkan kerjasama antara pemerintah dan swasta dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pendekatan ini telah meningkatkan output kebijakan yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat secara signifikan. Di Indonesia, reformasi birokrasi dimulai pada tahun-tahun setelah runtuhnya Orde Baru (1998) dengan tujuan utama mewujudkan pemerintahan yang efisien, transparan, dan bersih. Dalam reformasi birokrasi yang berorientasi pada output kebijakan, Indonesia menerapkan sejumlah taktik penting, seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan alat untuk mengevaluasi keluaran dan hasil yang dihasilkan oleh lembaga pemerintah, penyederhanaan prosedur untuk mempercepat pengambilan keputusan dan pemberian layanan, meningkatkan pengawasan melalui mekanisme pelaporan masyarakat dan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), pengembangan sistem E-Government untuk meningkatkan ketersediaan informasi bagi masyarakat dan transparansi serta percepatan pelayanan pemerintah. Sedangkan di Malaysia yaitu Program Transformasi Malaysia (MTP) yang sedang dilaksanakan tujuannya adalah transformasi sektoral menggunakan KPI (Key Performance Indicators) yang dapat diukur, meningkatkan kontribusi Unit Modernisasi Administratif dan Perencanaan Manajemen Malaysia (MAMPU) terhadap implementasi e-Government dan efisiensi pelayanan publik, pengelolaan anggaran dan reformasi fiskal; yang lebih terbuka dan berorientasi pada hasil, pengembangan kapasitas SDM; pemerintah melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan pejabat publik dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan kebijakan. Persamaan antara Indonesia dan Malaysia yaitu mendedikasikan reformasi birokrasi untuk menciptakan pelayanan publik yang efisien.

5. Dilihat dari perubahan manajemen kinerja

Untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik, Indonesia melakukan reformasi birokrasi. Perubahan ini mencakup menetapkan tujuan kinerja dan melakukan penilaian kinerja berdasarkan tujuan tersebut. Reformasi berfokus pada delapan bidang: manajemen perubahan, peraturan perundang-undangan, penataan organisasi, tata kelola, sistem manajemen sumber daya manusia; peningkatan pengawasan; akuntabilitas kinerja; dan kualitas pelayanan publik. Tujuan pemerintah adalah untuk meningkatkan struktur organisasi, strategi, teknologi, dan sumber daya manusia. Metode penilaian kinerja Malaysia yang sistematis dan berpusat pada hasil menunjukkan bahwa reformasi birokrasi telah dilakukan, dan ini membantu memperkuat birokrasi untuk mencapai tujuan negara yang berprestasi tinggi dan maju. Melalui program dan kampanye transformasi yang didukung oleh Strategi Blue Ocean Nasional, pelayanan publik akan bekerja sama dengan para pemangku kepentingan untuk membangun bangsa yang kaya dan bahagia. Dalam reformasi birokrasi di Indonesia dan Malaysia, manajemen kinerja telah menjadi bagian dari manajemen sumber daya manusia. Konsep ini mencakup pelatihan sistem kinerja, gaya komunikasi, dan sistem kinerja. Situasi, aktor, respons, konsekuensi, dan umpan balik adalah lima komponen utama sistem kinerja. Tujuannya adalah untuk mewujudkan birokrasi yang lebih profesional, efisien, dan responsif terhadap kepentingan masyarakat melalui peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik.

REFERENSI

- Adia, V. R., & Susetyo, I. B. (2022). *Birokrasi dan Governansi Publik*. Lombok: Penerbit P4I.
- Adryamarthanino, & Ningsih. (2022, February 18). *6 Agenda Reformasi 1998*. KOMPAS.com.
- Adryamarthanino, & Ningsih. (2022, May 5). *Dampak Positif Kebijakan Politik pada Masa Orde Baru*. KOMPAS.com
- Agus, A. (2019). Patologi Birokrasi dan Agenda Strategi: Kolaborasi Pendekatan New Public Management dan New Public Service Melalui Model Citizens Charter. *Politea: Jurnal Politik Islam*, 2(1), 77-90
- Annur, C. M. (2023, September 22). *Ada 3,79 Juta PNS di Indonesia pada Pertengahan 2023, Ini Trennya Sedekade*. Katadata.
- Annur, Cindy Mutia. (2022 October 5). *Sistem E-Government Indonesia Peringkat ke-5 di Asia*

- Tenggara. Katadata.co.id
- Berapa Jumlah ASN di Indonesia? | Indonesia Baik.* (n.d.).
- Birokrasi, H. S. (2023, November 27). *Reformasi Birokrasi di Indonesia: Apa, Mengapa, dan Bagaimana?* Seputar Birokrasi.
- Boediono. (2003). *Pelayanan Prima Perpajakan.* PT Rineka Cipta: Jakarta. Dwiputrianti,
- CNN Team. (2023, April 30). *Sejarah Singkat Orde Baru: Latar Belakang dan Penyebab Jatuhnya.* CNNIndonesia.com
- D. (2021, October 2). *Profil Negara Indonesia - Ilmu Pengetahuan Umum.* Ilmu Pengetahuan Umum.
- Drani, S., Azman, A., & Singh, P. S. J. (2019). Pengetahuan gelandangan terhadap peranan dan keperluan pekerja sosial. *Geografia*, 15(2).
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia.* Sleman: Ugm Press.
- Fauzi, Lalu Muhammad. (2015, January 9). *Sejarah Pelayanan Publik di Malaysia.* Lombokbaratkab.go.id.
- Fauzi. (2015, January 9). *Sejarah Pelayanan Publik di Malaysia.* Kabupaten Lombok Barat. Retrieved April 29, 2024
- Gedeona, H. T. (2013). Birokrasi Dalam Praktiknya di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 232–245. Retrieved from <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/155>
- Ginanjjar, Kartasasmita. (1994). *Pembangunan Untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan.* Jakarta: Pustaka Cidesindo.
- Ginting, R., & Haryati, T. (2011). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. *CIVIS: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 1(2).
- Gronroos, Christian. (1990). *Services Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition.* Massachusetts: Lexington Books
- Haryanto, A. T. (2007). Upaya menciptakan birokrasi yang efisien, inovatif, responsif dan akuntabel. *Jurnal ekonomi dan kewirausahaan*, 7(2).
- Hertati, D., & Arif, L. (2020). *Reformasi Birokrasi Dalam Perspektif Teori dan Kajian Empiris.* Surabaya: UPN Veteran Press..
- Hikmat, Harry. (2006). *Strategi Pemberdayaan Masyarakat.* Bandung: Humaniora Utama.
- Ibrahim, Amin. (2008). *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya.* Jakarta: Mandar Maju.
- Indonesia - Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.* (2024, April 20). Menpan RB. (2019, March 18). *Malaysia Puji Reformasi Birokrasi di Indonesia.* Menpan.go.id
- Indonesia, B. P. S. (2023, September 21). *Laporan Perekonomian Indonesia 2023.* Badan Pusat Statistik Indonesia.
- Indonesia: Profil | Indonesia | Lembar Informasi | U.S. Agency for International Development.* (n.d.). U.S. Agency For International Development.
- Jamasy, O. (2004). *Keadilan, Pemberdayaan, & Penanggulangan Kemiskinan.* Jakarta Selatan: Blantika.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2010 Tentang Perubahan Atas Keputusan Presiden Nomor 14 Tahun 2010 Tentang Pembentukan Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional dan Tim Reformasi Birokrasi Nasional.
- Khairi, H. Reformasi Birokrasi: Menuju Peningkatan Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan.*
- Kuncoro, Mudrajad. (2010). *Otonomi dan Pembangunan Daerah.* Jakarta: Fokusmedia.
- Labolo, Muhadam. (2006). *Memahami Ilmu Pemerintahan: Suatu Kajian, Teori, Konsep, dan Pengembangannya.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Madya. (n.d.). Sistem Manajemen Kinerja dalam Kerangka Reformasi Birokrasi. *Jurnal Pusdiklatwas.*
- Mariana, D., Paskalina, C., & Yuningsih, N. Y. (2007). *Perbandingan Pemerintahan.* Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mohamad, J. (2007). Administrative reform in Malaysia: Problem areas and prospects. *Public Administration and Development*, 27(2), 131-140.
- Mokhsen, Nuraida. (2018 January 4). *Menyiapkan Birokrasi yang Mampu*

- Mengantisipasi Perubahan Global. KASN.go.id.
- Nailufar, N. N. (2021, April 20). *Reformasi Indonesia 1998: Latar Belakang, Tujuan, Kronologi, Dampak*. KOMPAS.com
- Napitupulu, Paimin. (2007). *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction*. Bandung: PT Alumni
- Nurcholis, Hanif. (2005). *Teori dan Praktik Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Grasindo.
- Nuryati, D. (2023). *Birokrasi Pemerintahan*. Solok: Mafy Media Literasi Indonesia. Rasyid, Ryaas. (1996). *Makna Pemerintahan: Tinjauan dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Lombok: PT Yarsif Watampone.
- Oktaviana, A. Y., & Nasrudin, F. (2023, May 21). *Sejarah Reformasi 1998, Latar Belakang, dan Dampaknya*. Tirto.id.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025.
- Pertiwi, Kanti. (2023, May 31). *Reformasi Birokrasi: Pemerintah Perlu Benahi Penghasilan ASN, Bukan Mendorong Mereka Berwirausaha*. Theconversation.com.
- Putra, A. P., & Maulana, A. (2022). Reformasi Birokrasi Dalam Merespon Climate Change Pada Green Economy Desa Ngingas Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 377-397.
- Putra, Eka Hasrul. (2023 February 21). *SEAOFF dan Upaya Penguatan Pelayanan Publik di Asia Tenggara*. Ombudsman.go.id.
- Rachman, A. (1970, January 1). *ASN RI Paling Banyak Berusia 50-60 Tahun, Jumlahnya Jutaan!* CNBC Indonesia.
- Rahman, H. (2022). Reformasi Birokrasi: Korupsi Dalam Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(1), 135-161
- Rahman, K.R., Khotami, K., Ibrahim, A.Z., & Buana, D.S. (2023). Pengembangan Kapasitas Pemerintah Mukim Singkir Yan Kedah Malaysia Dalam Pelaksanaan Fungsi Pemerintahan. *BERDAYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*. Retrieved from <https://repository.uin-suska.ac.id/20253/6/6.%20BAB%20I%20%281%29.p df>
- Rasyid, Ryaas. (1997). *Pembangunan Pemerintahan Indonesia Memasuki Abad 21*. Jakarta : LP3ES Reformasi Birokrasi Kemenko PMK | Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan. (n.d.).
- Risnawan, W. (2017). Fungsi Birokrasi dalam Efektivitas Pelayanan Publik. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(1), 511-518.
- Riyadi, Deddy. (2005). *Perencanaan Pembangunan Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rohayatin, Titin (2021). *Birokrasi Pemerintahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rosa, Nikita. (2023, November 29). *Sejarah Orde Baru: Kekuasaan Terlama Indonesia, Jatuh Karena Tuntutan Rakyat*. Detik.com
- S. (2009, January 20). *Konsep Birokrasi Weber dan Praktik Birokrasi di Indonesia*. Bandung: STIA LAN.
- Sampara Lukman. (2000). *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Sawir, M. (2020). *Birokrasi Pelayanan Publik Konsep, Teori, Dan Aplikasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Semil, N. (2018). *Pelayanan prima instansi pemerintah: kajian kritis pada sistem pelayanan publik di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media.
- Siagian, S.P. (1994). *Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Gunung Agung. Sinambela. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suharto, Edi. (2005). *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*. Bandung: Refika. Aditama.
- Suhendra. (2006). *Peranan Birokrasi dalam Pemberdayaan Masyarakat*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmana, Y. (2024, February 6). *PDB Per Kapita Indonesia Naik Jadi Rp 75 Juta pada 2023*.

- KOMPAS.com.
- Sulistiyani. (2004). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Surbakti, Ramlan. (2010). *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Grasindo.
- Thoha, M. (2007). *Birokrasi pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Yogyakarta: Kencana.
- Tjiptono, Fandy. (2007). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset
- Trisianto, M. I. (2018). Patologi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Pembuatan E-KTP Di Unit Pelaksana Teknis Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kecamatan Tapung Tahu 2016). *Jurnal Online Mahasiswa*, 5(2), 1-15.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Amandemen Keempat
- Wakhid, A. A. (2011). Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam*, 7(2), 126-146.
- Wei, K.H., & Rahman, N.A. (2023). Memahami Peranan Komunikasi dan Parti Berorientasikan Pasaran dalam Politik Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*.
- Widanti, N. P. T. (2022). Konsep Good Governance dalam Perspektif Pelayanan Publik: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Abdimas Peradaban*, 3(1), 73-85.
- Winaldi, I. (2020). Perbandingan Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Di Vietnam dan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(1), 25-32
- Wulandari, Dewi Ayu. (2021, October 10). *Merajut Reformasi Birokrasi Melalui Pelayanan Publik Berkualitas*. Ombudsman.go.id.
- Yulianti, D. (2019). Hambatan Pendamping DPRD Provinsi Jawa Barat Fraksi Hanura Periode 2014-2019. *CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 7-21