

## **REFORMASI BIROKRASI: KORUPSI DALAM BIROKRASI INDONESIA**

Author:  
Hardiyanto Rahman

Affiliation:  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Email:  
hardiyantorahman@ipdn.ac.id

\*Corresponding Author  
Hardiyanto Rahman  
Fakultas Politik Pemerintahan  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
hardiyantorahman@ipdn.ac.id

Received: April 1, 2022  
Revised: April 28, 2022  
Accepted: Mei 15, 2022  
Available Online: June 30, 2022

### **Abstrak**

Reformasi Birokrasi Pemerintah Indonesia dalam Grand Design Reformasi Birokrasi diharapkan menjadi Birokrasi Kelas Dunia dengan agenda reformasi birokrasi yang sudah dimulai sejak tahun 2010 dan akan berakhir pada tahun 2024. Penelitian ini merupakan penelitian berdasarkan data sekunder yang memanfaatkan berbagai data dan dokumen dari berbagai sumber di berupa laporan, penelitian, buku, jurnal dan data lainnya dari pemerintah dan pihak swasta yang dijangkau melalui *Harzing's Publish or Perish* pada Google Scholar dan website resmi pemerintah. Kajian ini menggunakan 2 indikator utama yaitu Perkembangan Korupsi pada Birokrasi Pemerintahan Indonesia, dan Upaya Reformasi Birokrasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa tindak pidana korupsi masih tinggi pada birokrasi pemerintahan Indonesia meskipun upaya reformasi birokrasi pemerintah Indonesia telah dilakukan dan saat ini lebih baik, namun di tingkat pemerintah daerah masih perlu menjadi perhatian utama karena selain tingkat korupsi yang tinggi, indeks reformasi birokrasi di pemerintah daerah masih cukup rendah.

**Kata Kunci: Birokrasi, Korupsi, Reformasi**

### *Abstract*

*Bureaucratic Reform of the Government of Indonesia in Grand Design Bureaucratic Reform is expected to become a World Class Bureaucracy with a bureaucratic reform agenda that has started since 2010 and will end in 2024. This research is research based on secondary data that utilizes various data and documents from various sources*

*in the form of reports , research, books, journals and other data from the government and private parties that are captured through Harzing's Publish or Perish on Google Scholar and the government's official website. This study uses 2 main indicators, namely the Development of Corruption in the Indonesian Government Bureaucracy, and Bureaucratic Reform Efforts. The results of the study show that criminal acts of corruption are still high in the Indonesian government bureaucracy even though efforts to reform the Indonesian government bureaucracy have been carried out and are currently better, but at the regional government level it still needs to be a major concern because in addition to the high level of corruption, the index of bureaucratic reform in local government still quite low.*

## **PENDAHULUAN**

Melihat pemberitaan nasional yang tiada hentinya mempublikasikan Operasi Tangkap Tangan (OTT), penetapan tersangka, terdakwa dan terpidana korupsi memberikan informasi bahwa kondisi birokrasi Indonesia dalam era reformasi birokrasi saat ini belum juga memberikan signal kemajuan yang pesat, hal ini disebabkan masih banyaknya birokrat pemerintahan yang terlibat dalam tindakan Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang kian mencoreng wajah birokrasi dimata masyarakat dan merugikan negara. Praktek tindakan korupsi ini bukan hanya terjadi pada level pemerintah pusat Kementerian/Lembaga namun sangat miris pula pada Level Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota tak kalah jauh banyaknya dibandingkan dengan pemerintah pusat.

*Transparency International* pada tahun 2021 telah merilis *Corruption Perception Index (CPI)* yang menunjukkan data tingkat korupsi di dunia, pada rilis data tersebut Indonesia naik 1 poin dari 37 menjadi 38 dengan peringkat 97 dari 180 negara (KPK, 2021). Naiknya peringkat yang tidak begitu signifikan memberikan gejala bahwa proses reformasi berjalan namun tidak begitu baik pula, maka diperlukan upaya yang lebih luarbiasa lagi dalam penanganan korupsi di Indonesia.

Sebagaimana peringkat *Corruption Perception Index (CPI)* diatas pada tahun 2021 yang belum menunjukkan peringkat yang menggembirakan sejak disahkannya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi

Tahun 2010-2024. Tersisa waktu 2 (dua) tahun lagi, maka upaya reformasi birokrasi dapat dilakukan evaluasi apakah berhasil atau tidak. Upaya dalam reformasi birokrasi dalam sejarahnya semula bukan lahir pada tahun 2010 namun telah ada jauh sebelumnya sejak tahun 1957 yang di inisiasi oleh Angkatan Darat dan Angkatan Laut yaitu adanya Peraturan Penguasa Militer Nomor PRT/PM/06/1957 tentang Pemberantasan Korupsi, lalu pada tahun 1967 terbit Kepres Nomor 28 tentang Pembentukan Tim Pemberantasan Korupsi (Kertati, 2021).

Institusi Birokrasi adalah ruang mesin negara yang berisi orang-orang (pejabat) yang digaji dan dipekerjakan negara dalam rangka memberikan nasehat dan juga melaksanakan kebijakan politik negara (Muhammad, 2018). Namun definisi ini juga dipahami mengalami beberapa perbedaan pendapat dari berbagai ahli. Secara sederhana birokrasi dapat disebut sebagai aparatur negara namun secara praktis birokrasi juga merupakan badan atau sector pemerintah yang mencakup baik itu institusi maupun perserorangan yang penghasilannya dari APBN/APBD.

Birokrasi pemerintahan yang seringkali menjadi fokus permasalahan dalam tindak penanganan korupsi memerlukan upaya-upaya serius dari pemerintah. Sebagaimana birokrasi adalah instrument yang diperlukan oleh masyarakat sehingga misi mensejahterakan masyarakat hadir untuk mereka (Yusriadi, 2018). Hal ini merupakan upaya dalam melakukan tindakan-tindakan berupa perubahan dan juga tindakan pembaharuan mendasar dalam proses penyelenggaraan pemerintahan yaitu aspek ketatalaksanaan, kelembagaan dan sumber daya aparatur (Daraba, 2019). Reformasi Birokrasi dilakukan sebagai strategi membangun aparatur daalam menjalankan tugas untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (Krisnandari, Wiharta, & Sastra, 2019). Disebut juga sebagai “prosedur” atau “service” karena menjadi system administrasi yang melahirkan kebijakan (Minardi, 2012). Pada saat birokrasi dirancang dengan baik dalam upaya pembaharuan namun perubahan masih tidak jelas sehingga tampak para birokrat masih kurang peduli dalam kepentingan dan nilai publik dan penempatan diri sebagai penguasa (Meiwanda, 2017). Bahkan ironinya sebagai lembaga yang memiliki kuasa yang besar dapat

menyalahgunakan birokrasi dengan cara korupsi yang memanfaatkan pengaruhnya untuk memperkaya diri (Muhtar Haboddin & Rozuli, n.d.). Dalam upaya pemberantasan korupsi dan menyediakan instrument yang handal untuk melakukan pencegahan korupsi maka harus menyentuh dan melibatkan birokrat itu sendiri (Ginting, 2015).

Capaian reformasi birokrasi dalam beberapa tahun terakhir ini yang telah membuat landasan untuk penataan birokrasi ternyata masih perlu banyak melakukan perbaikan sehingga perlu dilakukan perubahan paradigma pemerintahan (Adiperdana & Ak, 2017). Birokrasi yang cenderung kurang efektif dan efisien, pegawai yang sangat banyak menyebabkan juga lambannya menjalankan tugas sehingga masih munculnya stigma “kalau bisa dipersulit kenapa dipermudah”(Ahmad, 2017). Upaya reformasi birokrasi yang masih terjebak formalitas sehingga target menjadi kurang realistis dan terukur sehingga dalam mencapai reformasi birokrasi sebagai tujuan menjadi tidak tercapai (Kumorotomo, 2017). Catatan pencapaian yang positif dalam reformasi birokrasi masih jauh dari harapan ideal yang hanya menyentuh penetapan standar operasiona prosedur sehingga birokrasi hanya banyak menghabiskan pekerjaan dengan dokumen (Yusriadi, 2018). Agenda Reformasi Birokrasi pada Era Presiden Jokowi dan Wakil Presiden Ma'ruf Amin juga memasukkan Reformasi Birokrasi dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024 sebagaimana pada gambar dibawah ini:



Sumber : diolah oleh Penulis dari Bappenas (2020)

Gambar 1  
5 (lima) Arahkan Utama dalam RPJMN 2020-2024

Sebagaimana pada gambar 1 diatas bahwa terdapat 5 arahan utama dalam RPJMN 2020-2024 yang telah ditetapkan sebagai strategi pelaksanaan nawacita dan pencapaian visi Indonesia 2045 salah satunya adalah penyederhanaan birokrasi yaitu penciptaan langan kerja, memangkas prosedur dan birokrasi yang panjang dan menyederhanakan eselonisasi. Keseriusan pemerintah dalam reformasi birokrasi terus digalakkan guna memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Namun yang tak kalah pentingnya reformasi birokrasi pada tataran teknis secara normative harus mampu dilaksanakan dengan adanya otonomi daerah saat ini (Radiansyah, 2020).

Tragisnya dalam jangka waktu tidak kurang dari 5 (lima) tahun terakhir ini terdapat 3 kasus korupsi yang sangat besar dengan total kerugian negara mencapai RP 118 Triliun diantaranya kasus Surya Darmadi dengan total kerugian negara sekitar Rp 78 Triliun, ada lagi kasus korupsi Asabri senilai Rp 23 Triliun dan juga Jiwasraya

dengan kerugian negara Rp 17 Triliun, dan kasus ini hampir sama dengan jumlah kasus BLBI yang telah dimulai sejak tahun 1998 yang menyalurkan dana bantuan kepada 48 Bank dengan nilai total Rp 147,7 Triliun (Sandria, 2022). Dengan adanya kasus-kasus tersebut membuka mata publik atau masyarakat terhadap perilaku yang tidak semestinya dilakukan oleh pemerintah, hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Anugrah (2020) bahwa saat ini dengan adanya transisi pada acara pandang demokrasi menuntut adanya keterbukaan informasi yang interaktif kepada masyarakat dengan pemerintah sehingga terjadi pola hubungan timbal balik dalam akses informasi.

Kasus-kasus mega skandal tersebut seakan memberikan gejala bahwa korupsi di Indonesia masih sangat besar dan perlu upaya yang luarbiasa dalam penanganannya. Secara normatif berbagai upaya pemerintah dalam menekan terjadinya korupsi telah dilaksanakan salah satunya yaitu reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi yang sudah lebih ketat seharusnya sejalan dengan pencapaian-pencapaian tujuan pemerintahan sehingga dapat mewujudkan pemerintahan good governance. Agenda-agenda dalam reformasi birokrasi yang telah ditetapkan oleh pemerintah sebanyak 9 (Sembilan) program percepatan reformasi birokrasi yaitu:



Sumber : diolah oleh Penulis dari M Fathu Rikza (2014)

Gambar 2

9 (sembilan)Program Reformasi Birokrasi Indonesia

Sebagaimana pada gambar diatas telah jelas program reformasi birokrasi Indonesia sebagai langkah percepatan yang terus dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB). Upaya yang dilakukan pemerintah ini perlu upaya strategis sehingga dapat tercapai. Sebagaimana Mahfud MD (HumasMenpan, 2021) menyampaikan bahwa penyebab belum optimalnya upaya dalam reformasi birokrasi disebabkan oleh beberapa factor diantaranya pola pikir dan komitmen pimpinan. Pola pikir yang belum menempatkan diri sebagai pelayan publik dan bertindak seperti penguasa yang mengakibatkan pelayanan publik menjadi lambat, prosedur yang berbelit dan budaya afiliasi menyebabkan praktik KKN selain itu perubahan yang seharusnya diawali oleh pimpinan untuk memberikan komitmen pelayanan juga belum berubah diantaranya dengan penggunaan modernisasi pelayanan, prosedur yang dipermudah dan percepatan pelayanan masyarakat.

Hasil penelitian sebelumnya terkait reformasi birokrasi dan korupsi pernah dilakukan oleh Kertati (2021) dengan judul Reformasi Birokrasi dan Perilaku Anti Korupsi yang bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan reformasi dan pengaruhnya terhadap perilaku anti korupsi dengan Metode penelitian berbasis pada data sekunder. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kasus korupsi tetap terjadi dalam situasi pandemi covid-19 pada saat birokrat sedang bekerja dirumah. Dan perilaku anti korupsi meningkat karena masyarakat telag terlibat dalam mengontrol perilaku birkrasi.

Penelitian lainnya yang berkaitan dengan reformasi birokrasi dan pencegahan korupsi yaitu dilakukan oleh Estining Nur Kartika (2022) dengan judul Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di RSUD Dr. Moewardi (Pencanangan Pembangunan Zona Integritas WBK & WBBM) yang bertujuan untuk menganalisis upaya reformasi birokrasi pelayanan public di Rumah Sakit dengan Metode Penelitian Kualitatif. Adapun hasilnya menunjukkan

bahwa RSUD Dr Moewardi telah memiliki komitmen reformasi birokrasi pada pelayanan publik melalui WBK dan WBBM yang telah didapatkan pada tahun 2020.

Penelitian sebelumnya juga pernah dilakukan oleh Ahmad (2017) dengan judul Reformasi Birokrasi dalam Upaya Pemberantasan Korupsi di Kabupaten Batang (Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo, Periode 2012 – 2017) yang bertujuan untuk menganalisis upaya Pemerintah Kabupaten Batang dalam upaya pemberantasan korupsi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun hasilnya yaitu reformasi birokrasi dalam upaya pemberantasan korupsi di Kabupaten Batang telah berjalan dan baik dikarenakan pada tahun 2012-2017 tidak pernah ada kejadian korupsi.

Deviyanti dan Bintoro (2021) juga pernah melakukan penelitian tentang Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Melalui Reformasi Birokrasi Menuju wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) yang bertujuan untuk menganalisis penerapan GCG melalui WBK dan WBBM dan factor yang mempengaruhinya. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif. Adapun hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Faktor Kepemimpinan dan budaya organisasi sangat berpengaruh pada pencapaian WBK dan WBBM untuk menggerakkan individu untuk peningkatan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, mengenai perbedaan dalam penentuan fokus, tujuan, metode dan hasil yang telah diuraikan diatas, pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana perkembangan korupsi dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia, dan upaya apa yang telah dilakukan pemerintah Indonesia dalam reformasi birokrasi? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis korupsi dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia dan untuk mengetahui upaya yang telah dilakukan dalam reformasi birokrasi pemerintahan di Indonesia. Penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kualitatif melalui wawancara, dokumentasi dan observasi sedangkan penulis menggunakan penelitian yang berbasis pada data sekunder. Selanjutnya dari penelitian sebelumnya, tidak ada yang membahas permasalahan korupsi dalam birokrasi pemerintahan Indonesia dan

upaya reformasi birokrasi secara menyeluruh dalam organisasi pemerintahan di Indonesia.

## **METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian yang berbasis pada data sekunder yang memanfaatkan berbagai data dan dokumen dari berbagai sumber baik berupa laporan, penelitian, buku, jurnal dan data lainnya dari pemerintah maupun pihak swasta. Dalam penelitian ini menggunakan basis data dari Google Scholar yang dijaring melalui aplikasi Harzing's Publish or Perish dengan kurun waktu pada tahun 2017-2022 dengan kata Kunci Reformasi Birokrasi dan Korupsi dengan jumlah artikel yang terjaring yaitu sebanyak 9 artikel. Adapun pembatasan ini dilakukan agar didapatkan data dan informasi terbaru perkembangan reformasi birokrasi di Indonesia. Google Scholar merupakan salah satu fitur pencarian pada Google dan menjadi pangkalan data literature ilmiah yang memberikan akses pencarian berupa jurnal ilmiah, disertasi, buku, prosiding, dan bentuk publikasi yang lainnya yang dapat diakses secara gratis (Khoirunissa & Winoto, 2022). Selain Google Scholar, dalam penelitian ini penulis juga mengakses data-data resmi pemerintah yang berasal dari website resmi pemerintah misalnya pada website resmi KPK RI yang dilakukan secara manual sehingga mendapatkan data yang update dan valid misalnya saja data perkembangan kasus korupsi di Indonesia pada tahun 2022.

Kelebihan dari penggunaan data sekunder menurut Allen dalam Kertati (2021) ini adalah dapat menghemat waktu, memberikan kemudahan dalam mengakses dokumen, jangkauan informasi data yang luas dan hemat dalam pembiayaan penelitian serta salah satu kekurangannya adalah verifikasi data yang diperoleh sehingga dalam penulisan ini maka sangat penting untuk mencantumkan sumber penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Perkembangan Korupsi pada Birokrasi Pemerintahan Indonesia**

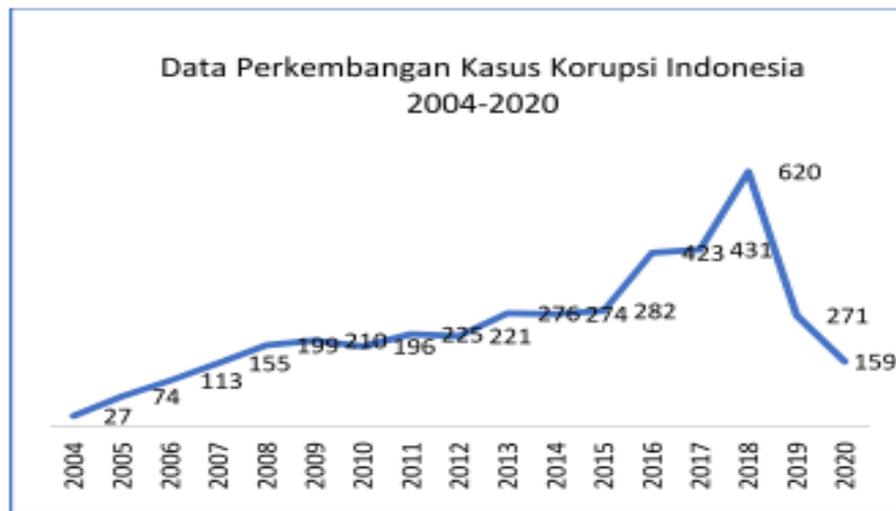
Korupsi telah menjadi kejahatan luar biasa (*extra ordinary crime*) di Indonesia maka diperlukan upaya yang luarbiasa pula untuk membasmi kejahatannya. Korupsi yang menyebabkan kerugian negara menghambat proses demokrasi terjadi dalam lembaga pemerintahan dan swasta yang pada akhirnya menyengsarakan masyarakat. Usaha pemerintah untuk penanganannya tidak hanya cukup jika hanya sendirian namun perlu dukungan seluruh elemen negeri termasuk masyarakat.

Masyarakat yang saat ini begitu menghujat pemerintah atas perilaku aparat pemerintah yang semakin marak melakukan korupsi akan mengikis kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah tentunya termasuk aparat penegak hukum jika tidak bisa tegas dalam penyelesaian kasus-kasus korupsi.

Terdapat beberapa pendapat mengenai definisi korupsi yang dikutip dalam (Sosiawan, 2019) menurut Hamzah yaitu korupsi berasal dari Bahasa latin yaitu *corruption* atau *corruptus* dan dalam Bahasa latin yang lebih tua lagi digunakan istilah *corrumpere* yang secara harfiah kata ini memiliki arti yang sangat tidak baik yaitu keburukan, kebusukan, ketidakjujuran, tidak bermoral, penyimpangan kesucian. Selain itu dalam Sosiawan (2019) juga menyampaikan pendapat dari Partanto dan Al Barry bahwa korupsi mengandung arti kecurangan, penyelewengan/penyalahgunaan jabatan untuk kepentingan sendiri. Ada konsensus bahwa korupsi mengacu pada tindakan di mana kekuasaan jabatan publik digunakan untuk keuntungan pribadi dengan cara yang bertentangan dengan aturan (Jain, 2001). Birokrasi pemerintahan yang memiliki kekuasaan kebijakan dan anggaran memiliki banyak celah untuk disalahgunakan sebagaimana disampaikan oleh (Muhtar Haboddin & Rozuli, n.d.) korupsi tersebut dilakukan karena adanya kebutuhan atau tuntutan dari yang memberi layanan kepada pengguna jasa yaitu masyarakat, hasil suap tidak dikembalikan kepada pemerintah, proyek-proyek yang ditetapkan langsung maupun melalui tender, pengawasan eksternal yang kurang, pengaruh politik dalam penetapan pelaku usaha yang akan mengerjakan proyek, kebijakan yang memudahkan para kontraktor untuk melakukan

korupsi. Maka dalam setiap birokrat memerlukan namanya integritas, sebagaimana Tumpak Hatorangan Panggabean sebagai Ketua Dewan Pengawas KPK menyampaika bahwa Integritas merupakan nilai dasar etika dan pedoman perilaku dikalangan birokrat merupakan wujud dari budaya anti korupsi (KPK, 2021)

Perkembangan Korupsi di Indonesia yang sebagaimana data terakhir tahun 2020 menunjukkan angka atau grafik yang melandai dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

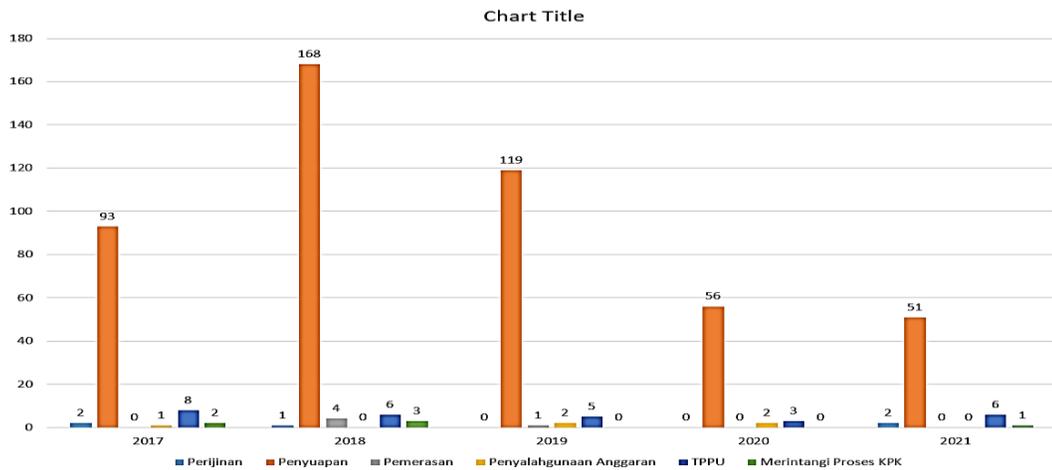


Sumber : diolah Oleh Penulis dari Wibowo & Kertati (2022)

Gambar 3

Perkembangan Kasus Korupsi Indonesia Tahun 2004-2020

Sebagaimana pada gambar diatas bahwa telah terjadi penurunan angka korupsi sejak tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Penerapan reformasi birokrasi tentunya berperan penting dalam penurunan angka tersebut sebagaimana dalam road map kemenpan RB terdapat 8 (delapan) area perubahan yang dilakukan.



Sumber : diolah oleh Penulis dari KPK (2022)

Gambar 4  
Grafik Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Perkara

Pada gambar 4 diatas memaparkan bentuk-bentuk tindak pidana korupsi berdasarkan perkara dari tahun 2017-2021 yaitu sebanyak 536 kasus, sedangkan jika merujuk pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2021 yaitu sebanyak 1231 kasus (KPK, 2022b). Bentuk korupsi yang paling banyak dalam bentuk penyuaan yaitu 487 kasus dari tahun 2017-2021, angka ini merupakan angka yang sangat fantastis yang menunjukkan bahwa mudahnya aparat birokrasi melakukan praktek suap menyua. Kasus lainnya yaitu Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU) dari tahun 2017-2021 sebanyak 28 kasus dan pada data tahun 2014-2021 sebanyak 44 kasus. Kasus berikutnya yang cukup tinggi yaitu penyalahgunaan anggaran sebanyak 5 kasus untuk tahun 2014-2021 sedangkan jika melihat data dari tahun 2014 sebanyak 50 kasus. Selanjutnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini Tindak Pidana Korupsi berdasarkan profesi atau jabatan :

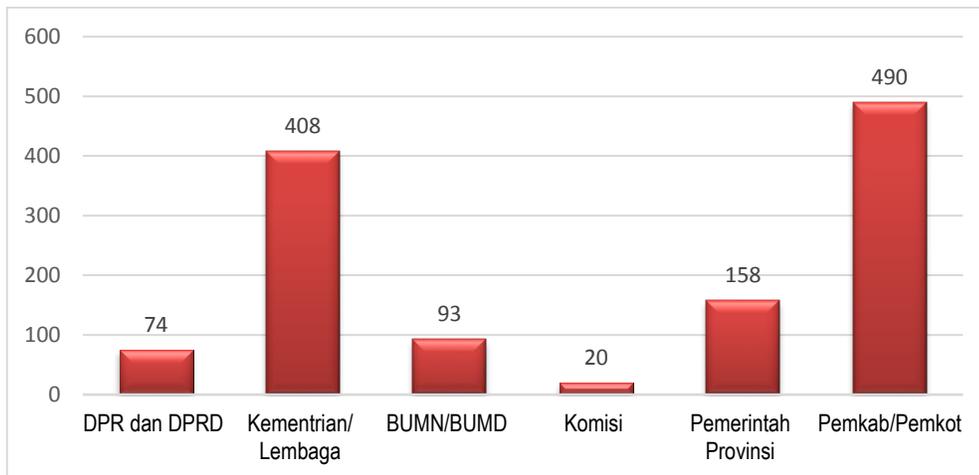
Tabel 1 Perkembangan Tindak Pidana Korupsi (TPK) Berdasarkan Profesi atau Jabatan Tahun 2017-2022

No	Profesi/Jabatan	Tahun					Total	
		2022	2021	2020	2019	2018		2017
1	Anggota DPR dan DPRD	0	30	23	10	103	20	186
2	Kepala Lembaga/Kementerian	0	0	4	2	1	0	7

<b>3</b>	Duta Besar	0	0	0	0	0	0	0
<b>4</b>	Komisioner	0	0	0	0	0	0	0
<b>5</b>	Gubernur	0	1	0	1	2	1	5
<b>6</b>	Walikota/Bupati dan Wakil	6	19	10	18	30	13	96
<b>7</b>	Eselon I / II / III	8	16	10	26	24	43	127
<b>8</b>	Hakim	1	0	0	0	5	3	9
<b>9</b>	Jaksa	0	0	0	3	0	1	4
<b>10</b>	Polisi	0	1	0	0	0	0	1
<b>11</b>	Pengacara	1	1	0	1	4	0	7
<b>12</b>	Swasta	11	30	32	59	56	28	216
<b>13</b>	Lainnya	6	28	31	33	31	13	142
<b>14</b>	Korporasi	0	1	0	1	4	1	7
<b>Total Keseluruhan</b>								<b>807</b>

Sumber : diolah oleh Penulis dari KPK (2022b)

Tabel 1 diatas mengungkap bahwa pihak swasta merupakan menjadi pusaran utama jumlah kasus dari tahun 2017 sampai dengan Agustus 2022 yaitu sebanyak 216 kasus akan tetapi jika melihat data dari tahun 2004-2022 maka yang paling banyak adalah Anggota DPR dan DPRD yaitu sebanyak 310 kasus (KPK, 2022c). pada urutan kedua adalah Anggota DPR dan DPRD sebanyak 186 kasus pada tahun 2017-2022, kemudian disusul oleh pihak lainnya sebanyak 142 kasus sedangkan Aparat Birokrasi pada Eselon I/II/III sebanyak 127 kasus meskipun pada catatan tahun 2004 sampai dengan agustus 2022 aparat birokrasi menempati urutan ke 3 (tiga) yaitu sebanyak 260 kasus (KPK, 2022c). Pada data tersebut menunjukkan bahwa pelaku tindak pidana korupsi telah terjadi diseluruh lembaga baik dari Lembaga eksekutif, legislative dan yudikatif. Bahkan menurut Suhendi (2020) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kepala Daerah sulit menghindar dari jeratan korupsi karena rentannya kasus pada fee proyek dan korupsi dalam APBD. Selanjutnya pada tabel dibawah ini akan memperlihatkan data tindak pidana korupsi berdasarkan instansi:



Sumber : diolah oleh Penulis dari Komisi Pemberantasan Korupsi (2022)

Gambar 5

Jumlah Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Instansi Tahun 2004-2022

Pada Gambar diatas memberikan data bahwa sebaran korupsi dari tahun 2004 sampai dengan agustus 2022 yang paling banyak tersebar di Instansi Pemerintah Kabupaten dan Pemerintah Kota dengan jumlah 490 kasus, sedangkan pada urutan kedua yaitu pada Kementerian/Lembaga sebanyak 408 kasus, dan urutan ketiga yaitu Pemerintah Provinsi sebanyak 158 kasus. Data ini menunjukkan bahwa korupsi terjadi pada semua lini pemerintahan dari pusat sampai ke daerah yang mengartikan bahwa reformasi birokrasi harus terus diupayakan untuk mengatasi permasalahan tersebut. Sedangkan jika berdasarkan wilayah dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2 Tindak Pidana Korupsi Tertinggi Berdasarkan Wilayah Tahun 2004-2022

No	Provinsi/Wilayah	Jumlah
1	Pemerintah Pusat	409
2	Jawa Barat	118
3	Jawa Timur	109
4	Sumatera Utara	84
5	Riau dan Kepulauan Riau	68

Sumber : diolah Oleh Penulis dari KPK (2022a)

Tabel diatas menunjukkan 5 wilayah atau provinsi yang memiliki angka tertinggi dibandingkan dengan lainnya sejak tahun 2004 sampai dengan agustus 2022.

Pada urutan pertama yaitu pemerintah pusat sebanyak 409 kasus, lalu pada urutan kedua Provinsi Jawa Barat sebanyak 118 kasus, urutan ketiga yaitu Provinsi Jawa Timur sebanyak 109 kasus, selanjutnya Provinsi Sumatera Utara sebanyak 84 kasus dan Provinsi Riau dan Kepulauan Riau sebanyak 68 Kasus.

Dalam rangka perampingan birokrasi yang begitu gemuk maka telah dikeluarkan Permenpan RB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional sebagaimana dalam pengaturan tersebut untuk mewujudkan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang efektif maka dilakukan pemanfaatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik salah satunya adalah Sistem Pengadaan Berbasis Elektronik (SPBE) yaitu penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa berbasis elektronik, ada juga Online Single Submission (OSS) untuk pelayanan berusaha para pelaku usaha.

### **Upaya Reformasi Birokrasi Indonesia**

Birokrasi berkaitan langsung dengan administrasi, birokrasi menjadi roda pembangunan (Zuhro, 2022) dan reformasi birokrasi sebagai obat mujarab bagi pemberantasan korupsi namun memerlukan pihak-pihak lain untuk penyelenggaraannya karena tidak dapat berdiri sendiri (Kertati, 2021). Adapun masalah-masalah birokrasi di Indonesia (Prasojo, 2022) diantaranya yaitu:



Sumber : diolah oleh Penulis dari Prasojo (2022)

Gambar 6

Masalah-Masalah Birokrasi Indonesia

Sebagaimana pada gambar diatas terdapat 10 (sepuluh) permasalahan-permasalahan birokrasi yang ada di Indonesia, diantaranya yaitu korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia dalam penyelesaian permasalahan tersebut mulai dari penyederhanaan birokrasi, kemudahan dalam pelayanan public yang lebih transparan, dan penerapan pemerintahan yang berbasis elektronik.

Good Governance menurut Zuhro bukan satu-satunya menjadi obat yang mujarab dalam pemberantasan tindak pidana korupsi namun terdapat berbagai proses dan aspirasi yang perlu dilakukan diantaranya yaitu institusi yang lebih efisien dengan penerapan yang transparan dan akuntabel serta adanya prosedur dan keputusan yang jelas, dalam pengelolaan SDM, ekonomi dan anggaran dikelola dengan efektif dan efisien, selanjutnya masyarakat yang demokratis, adanya partisipasi civil society, dan penegakan hukum (Kertati, 2021). Sehingga permasalahan dan kendala dalam masyarakat sebagai upaya pemberian pelayanan yang prima, adanya kemudahan, pelaksanaan yang lebih akuntabel serta transparan hingga akhirnya murah ataupun tidak berbayar memerlukan kebijakan sebagai penyelesaian permasalahan tersebut (Deviyanti & Bintoro, 2021). Untuk mencapai hasil yang maksimal maka diperlukan penerapan nilai-nilai pemerintahan yang baik (good governance) dengan komitmen dan konsisten dari berbagai pihak bukan hanya sector pemerintah saja yaitu birokrasi pemerintahan tapi masyarakat dan pihak swasta juga yang dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya saja adanya koordinasi yang baik, sikap yang professional (Rohayatin, 2017).

Satu dekade telah berjalan sejak tahun 2010 dikeluarkannya Grand Design Reformasi Birokrasi di Indonesia, maka sudah semestinya telah berjalan dengan mulus namun nyatanya masih terdapat tantangan dan hambatan yang dihadapi yang berasal dari internal birokrasi maupun eksternal birokrasi pemerintahan yang mengakibatkan adanya tindakan-tindakan penyalahgunaan wewenang hingga korupsi. Adapun tantangan dan hambatan Reformasi Birokrasi Indonesia (KemenpanRB, 2020) yaitu:

### 1. Intervensi Politik

Adanya Intervensi Politik dari para pejabat *Political Appointee* kedalam birokrasi pemerintahan menjadi tantangan terbesar sehingga agenda reformasi birokrasi tidak dapat melepaskan diri dari lingkungan politik. Komitmen Reformasi Birokrasi tidak dapat dijalankan karena pemimpin atau pimpinan birokrasi yang masih saja terus menerus mengamankan agenda politiknya hingga ASN menjadi tidak netral yang mengakibatkan tindakan korupsi, penyalahgunaan wewenang, ditambah lagi dengan belum adanya penanaman nilai-nilai anti korupsi bagi ASN sehingga integritasnya menjadi lemah serta system dan kemampuan Aparat Pengawas Internal Pemerintah yang masih rendah.

### 2. Inkapabilitas ASN dan Mentalitas Silo

Masih rendahnya kompetensi ASN juga menjadi tantangan tersendiri dalam reformasi birokrasi. Adanya sikap resisten dan tidak memahami reformasi birokrasi disertai pula dengan sikap silo atau mental ilo dengan tidak mau bersinergi antara satu dengan lainnya, masih terdapat persepsi bahwa tugas reformasi birokrasi menjadi tugas individu tertentu atau organisasi tertentu sehingga reformasi tidak bisa dilakukan pada semua organisasi.

### 3. Birokrasi yang Tertutup (Closed System Bureaucracy)

Lemahnya control dan partisipasi masyarakat disebabkan karena birokrasi yang sangat tertutup sehingga tidak ada interaksi antara yang diberi layanan dan yang memberi layanan. Akibat dari hal tersebut apa yang dilakukan birokrasi tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat, maka diperlukan kolaborasi dalam pengambilan keputusan.

### 4. Pembelajaran

Keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan. Instansi-instansi yang berhasil dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dikarenakan Menteri/Pimpinan Lembaga dan Kepala Daerah memiliki sikap untuk memimpin langsung upaya reformasi birokrasi ditempatnya bekerja. Selain itu dengan program yang fokus dan terarah meskipun dengan program kegiatan kecil, namun jika terus

menerus dilakukan maka pencapaiannya menjadi lebih lalu melakukan perubahan-perubahan yang lebih besar sehingga mindset ASN dan budaya birokrasi dapat berubah. Selain itu, pemahaman kompleksitas dan kesenjangan kompetensi juga sangat diperlukan, sehingga ASN memiliki kompetensi yang baik sehingga apa yang ditargetkan organisasi dapat tercapai.

Sebagaimana pada Grand Design Reformasi Birokrasi Indonesia saat ini telah memasuki fase atau periode yang ketiganya yaitu tahap terakhir. Reformasi Birokrasi yang diharapkan bisa menjadi birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*), maka perlu upaya-upaya yang lebih strategis lagi untuk mewujudkan hal tersebut dalam jangka yang tak kurang 2 (dua) tahun lagi. Dalam *Launching Buku Putih Pemerintahan Indonesia* yang dikeluarkan oleh Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia pada bulan September 2022, Prasojo (2022) menyampaikan bahwa terdapat program-program prioritas Reformasi Birokrasi yang akan dilakukan yaitu:



Sumber : diolah oleh Penulis dari Prasojo (2022)

Gambar 7  
Program Prioritas Reformasi Birokrasi

Sebagaimana pada gambar diatas, program reformasi birokrasi yang akan dilakukan tersebut memerlukan adanya kerjasama berupa kolaborasi dengan berbagai pihak, KemenpanRB tidak mampu melakukannya sendiri. Kolaborasi dengan seluruh

Instansi Pemerintah baik dipusat maupun didaerah serta komitmen pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Sebagaimana disampaikan oleh Wijaya (2020) bahwa peraturan akan berhasil ketika mampu meningkatkan kredibilitas, harapan, pilihan keseimbangan dan *crowding out* sehingga instrument peaturan akan menjadi efektif ditambah dengan peningkatan anggaran untuk mensukseskan kegiatan.

Adapun hal-hal yang telah dilakukan oleh Pemerintah Indonesia dalam rangka reformasi birokrasi sudah sangat banyak diantaranya yaitu:

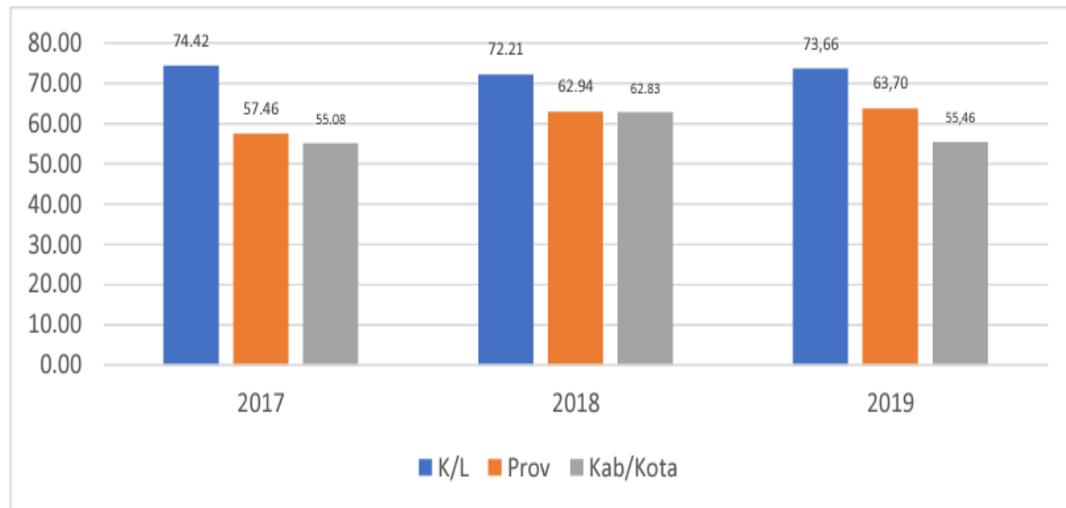


Sumber : diolah oleh Penulis dari Prasojo (2022)

Gambar 8

#### Upaya Reformasi Birokrasi yang Telah dilakukan Pemerintah Indonesia

Pada gambar diatas merupakan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk reformasi birokrasi, hal tersebut memiliki dampak yang sangat baik untuk reformasi birokrasi di Indonesia diantaranya pada Tabel 1 sebelumnya kasus korupsi yang semakin melandai meskipun masih fluktuatif, selain itu Indeks Reformasi Birokrasi yang semakin baik sebagaimana pada gambar dibawah ini:

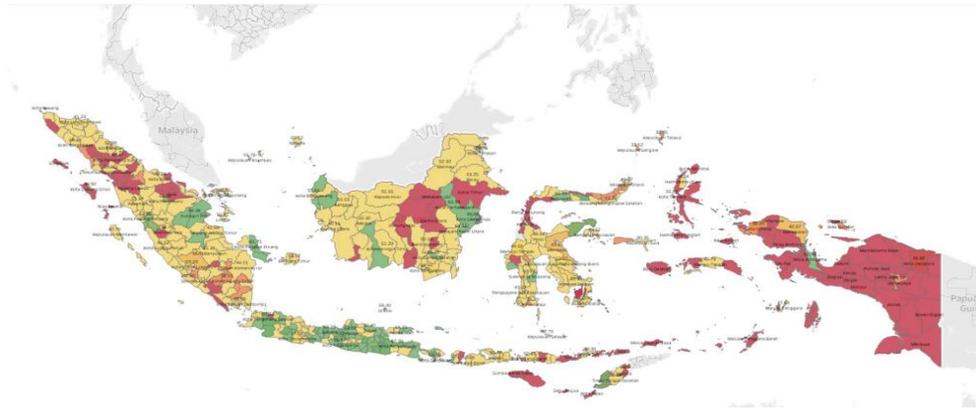


Sumber : diolah oleh Penulis dari KemenpanRB (2020)

Gambar 9

#### Indeks Reformasi Birokrasi Rata-rata Nasional Tahun 2017-2019

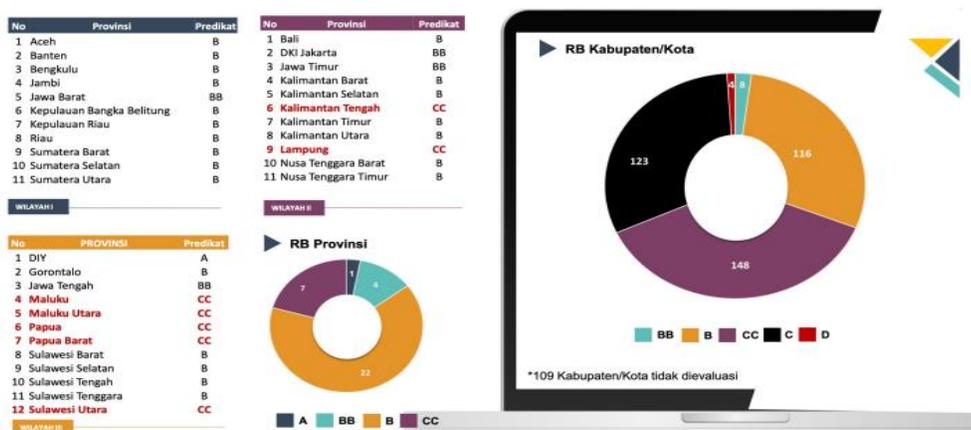
Sebagaimana pada gambar diatas bahwa Indeks Reformasi Birokrasi rata-rata nasional akan menggambarkan tingkat kemajuan reformasi birokrasi secara nasional dengan melalui pengukuran. Pada Tahun 2019 Nilai RB pada tingkat Kementerian/Lembaga yaitu 73,66, pada Level Provinsi sebesar 63,70 dan Kabupaten/Kota sebesar 55,48. Angka tersebut belum mencapai 100% dari target RB di Tahun 2019 namun angka tersebut telah mengalami kenaikan dari tahun 2018 pada indeks rata-rata Kementerian/Lembaga dan Provinsi sedangkan pada Indeks Rata-rata Kabupaten/Kota mengalami penurunan. Padahal dengan adanya desentralisasi saat ini sebenarnya diharapkan pemerintah daerah dapat mendorong adanya akuntabilitas dan legitimasi yang lebih besar (Mainiarti, 2021) serta dalam pengambilan kebijakan daerah (Aprilia, 2018). Adapun Visualisasi Perkembangan Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah pada Tahun 2021 dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Sumber : (Prasojo, 2022)

Gambar 10  
 Visualisasi Peta Perkembangan RB di Pemda Tahun 2021

Pada gambar diatas terlihat untuk warna hijau merupakan daerah-daerah yang telah melakukan reformasi birokrasi dengan baik dan hal ini terkonsentrasi hanya pada pulau Jawa, nilai indeks RB “Baik”. Sedangkan daerah yang berwarna kuning dengan reformasi birokrasi yang cukup sedangkan yang berwarna merah merupakan daerah yang nilai RB yang rendah dan pada gambar diatas mayoritas terjadi di wilayah Timur Indonesia. Dapat juga dilihat pada data dibawah ini yaitu Pelaksanaan RB setiap Pemerintah Daerah:



Sumber : (Prasojo, 2022)

Gambar 11  
 Reformasi Birokrasi pada Pemerintah Daerah

Pada gambar diatas terlihat bahwa kondisi Reformasi Birokrasi dilihat dari SAKIP pada Level Pemerintah Daerah belum juga menunjukkan data yang lebih baik. Terlihat pada level provinsi terdapat 22 Provinsi dengan Kategori B yaitu baik, dan terdapat 7 Provinsi dengan Kategori CC atau Cukup (memadai), 4 Provinsi dengan kategori BB yaitu Sangat Baik, dan hanya 1 Provinsi dengan Kategori A memuaskan yaitu Provinsi DIY. Selanjutnya pada level pemerintah Kabupaten/Kota masih di dominasi dengan Kategori CC yaitu cukup sebanyak 148 Kabupaten/Kota, dan Kategori C yaitu kurang sebanyak 123 Kabupaten/Kota, bahkan terdapat Kabupaten/Kota dengan Kategori D “sangat kurang” sebanyak 4 daerah, dan 124 Kabupaten/Kota tersebar pada Kategori B yaitu Baik dan Kategori BB yaitu sangat baik, sedangkan daerah lainnya belum terdapat laporan.

Sebagaimana pada kategori diatas mayoritas pemerintah daerah masih dalam kategori CC yaitu Cukup dan Kategori C yaitu kurang yang mengartikan bahwa system dan tatanan dalam AKIP masih kurang dapat di andalkan dan belum dilakukannya system manajemen kinerja maka sangat diperlukan perbaikan-perbaikan yang mendasar pada unit kerja. Dominasi permasalahan Reformasi Birokrasi yang terjadi pada pemerintah daerah tentunya memerlukan upaya strategis untuk dapat diselesaikan bersama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah.

## **KESIMPULAN**

Reformasi Birokrasi merupakan bukan perkara yang mudah sehingga diperlukan komitmen bersama antar pimpinan Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah agar agenda reformasi birokrasi menuju kelas dunia dapat tercapai. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi pemerintahan Indonesia telah mengalami perubahan ke arah yang lebih baik, namun pada level pemerintah daerah masih perlu menjadi perhatian utama dikarenakan selain tingkat tindak pidana korupsi yang masih tinggi ditambah lagi indeks reformasi birokrasi saat ini menunjukkan masih cukup rendah. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB) perlu

menjalin kerjasama dengan Kementerian-kementerian strategis yang berkaitan langsung dengan Otonomi Daerah diantaranya yaitu Kementerian Dalam Negeri, sehingga kebijakan reformasi birokrasi pada saat di implementasikan mendapatkan komitmen, penerimaan dan kepatuhan yang lebih baik lagi dengan memanfaatkan era digital atau transformasi digital menjadi momentum yang tepat untuk dilaksanakan. Penyempurnaan kebijakan-kebijakan berupa program reformasi birokrasi harus terus diupayakan sehingga sesuai dengan kondisi kebutuhan masyarakat dan dinamika kerja birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bisa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan menjadi ASN yang professional, akuntabel dan responsif.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adiperdana, A., & Ak, M. B. A. (2017). Implementasi Reformasi Birokrasi Melalui Revolusi Mental Birokrasi Sebagai Upaya Membentuk Pemerintahan Berkelas Dunia. *Pendayagunaan Aparatur Negara*. Retrieved from [https://menpan.go.id/site/emagz/jurnal/2015\\_Jurnal\\_Tahun\\_2015.pdf#page=18](https://menpan.go.id/site/emagz/jurnal/2015_Jurnal_Tahun_2015.pdf#page=18)
- Ahmad, M. M. (2017). Reformasi Birokrasi dalam Upaya Pemberantasan Korupsi di Kabupaten Batang (Kepemimpinan Yoyok Riyo Sudibyo, Periode 2012–2017). *Journal of Politic and ....* Retrieved from <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/16753>
- Anugrah, H. I. (2020). Impelementasi Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik Pada Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah Volume XII, Edisi Spesial (2) Desember 2020, XII(2)*, 9–25.
- Aprilia, R. (2018). The Influence of Work Motivation and Organizational Culture to Employee's Performance in Sub-District of Jatinangor Sumedang Regency. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah Volume X, Edisi 1 Juni 2018, X*, 143–165.
- Bappenas. (2020). *Ringkasan eksekutif RPJMN 2020-2024*. <https://doi.org/10.1787/a26f6edb-id>
- Daraba, D. (2019). *Reformasi birokrasi & pelayanan publik*. Retrieved from <http://eprints.unm.ac.id/12083/>

- Deviyanti, D., & Bintoro, K. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Melalui Reformasi Birokrasi Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani .... *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah* .... Retrieved from <https://jurnal.syntaxliterate.co.id/index.php/syntax-literate/article/view/3104>
- Estining Nur Kartika, S. (2022). Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di RSUD Dr. Moewardi (Pencanangan Pembangunan Zona Integritas WBK & WBBM). *Https://Medium.Com/*, 4(2), 20–37. Retrieved from <https://medium.com/@arifwicaksanaa/pengertian-use-case-a7e576e1b6bf>
- Ginting, R. (2015). Dampak Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi (Kpk) Di Indonesia. *Civis*, V(1), 704–712. Retrieved from <http://103.98.176.9/index.php/civis/article/view/631>
- HumasMenpan. (2021). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Komitmen Hingga Pola Pikir, Penyebab Belum Optimalnya Reformasi Birokrasi. Retrieved September 8, 2022, from KemenpanRB website: <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/komitmen-hingga-pola-pikir-penyebab-belum-optimalnya-reformasi-birokrasi>
- Jain, A. K. (2001). *CORRUPTION : A REVIEW*. 15(1).
- KemenpanRB. (2020). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2020 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024. In *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia*.
- Kertati, I. (2021). REFORMASI BIROKRASI DAN PERILAKU ANTI KORUPSI. *JURNAL MEDIA ADMINISTRASI*. Retrieved from yang
- Khoirunissa, N. R., & Winoto, Y. (2022). *Pemetaan penelitian pemasaran perpustakaan di google scholar menggunakan vosviewer*. 10(1), 15–25.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2022). Graph TPK Berdasarkan Instansi. In *Komisi Pemberantasan Korupsi*. Retrieved from <https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-instansi>

- KPK. (2021). Laporan Tahunan KPK 2021. In *Komisi Pemberantasan Korupsi*. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/CivilWars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/CivilWars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
- KPK. (2022a). *Statistik TPK Berdasarkan Wilayah*.
- KPK. (2022b). TPK Berdasarkan Jenis Perkara. In *TPK Berdasarkan Jenis Perkara*. Retrieved from <https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-jenis-perkara?tmpl=component&print=1&page=>
- KPK. (2022c). TPK Berdasarkan Profesi / Jabatan. In *Website KPK*. Retrieved from <https://www.kpk.go.id/id/statistik/penindakan/tpk-berdasarkan-profesi-jabatan>
- Krisnandari, D., Wiharta, D. M., & Sastra, N. P. (2019). Penerapan Teknologi Informasi dalam Reformasi Birokrasi pada Bidang Pendidikan. *Majalah Ilmiah Teknologi Elektro*, 18(2). <https://doi.org/10.24843/mite.2019.v18i02.p19>
- Kumorotomo, W. (2017). Membumikan Reformasi Birokrasi. *Jawa Pos. Com*. Kumorotomo, W. (2017). *Membumikan Reformasi Birokrasi*. *Jawa Pos. Com*, 1–3. [Http://Www.Kumoro.Staff.Ugm.Ac.Id/File\\_artikel/Membumikan Reformasi Birokrasi, Jawa Pos.Pdf](http://Www.Kumoro.Staff.Ugm.Ac.Id/File_artikel/Membumikan_Reformasi_Birokrasi_Jawa_Pos.Pdf), 1–3. Retrieved from [http://www.kumoro.staff.ugm.ac.id/file\\_artikel/Membumikan Reformasi Birokrasi, Jawa Pos.pdf](http://www.kumoro.staff.ugm.ac.id/file_artikel/Membumikan Reformasi Birokrasi, Jawa Pos.pdf)
- M Fathu Rikza. (2014). *OTONOMI DAERAH DAN REFORMASI BIROKRASI*. 12(2007), 703–712. Retrieved from <https://hsgm.saglik.gov.tr/depo/birimler/saglikli-beslenme-hareketli-hayat-db/Yayinlar/kitaplar/diger-kitaplar/TBSA-Beslenme-Yayini.pdf>
- Mainiarti, S. E. (2021). DECENTRALIZING GOVERNANCE: EMERGING CONCEPT AND PRACTICE Penulis: G. Shabbir Cheema & Dennis A. Rondinelli. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah Volume XII, Edisi Spesial (2) Desember 2020, XII(2)*, 83–90.
- Meiwanda, G. (2017). Reformasi Birokrasi Menuju Indonesia Baru, Bersih dan Bermartabat. ... : *Jurnal Kajian Pemerintahan, Politik Dan Birokrasi*. Retrieved from <https://journal.uir.ac.id/index.php/wedana/article/view/1819>

- Minardi, A. (2012). Politik Reformasi Birokrasi. *Pendayagunaan Aparatur Negara*, 2(2), 4–9. Retrieved from [https://www.menpan.go.id/site/emagz/jurnal/2012\\_Jurnal\\_Tahun\\_2012.pdf#page=36](https://www.menpan.go.id/site/emagz/jurnal/2012_Jurnal_Tahun_2012.pdf#page=36)
- Muhammad. (2018). *Birokrasi* (Pertama; M. Bobby Rahman, S.Sos., M.Si. Rudi Kurniawan, S.Sos., M.A.P. Hadi Iskandar, SH., Ed.). Lhokseumawe.
- Muhtar Haboddin, & Rozuli, A. I. (n.d.). *Birokrasi, korupsi, dan kekuasaan*. 1–14.
- Prasojo, P. E. (2022). *Tantangan dan Prospek Birokrasi Indonesia Masa Depan*.
- Radiansyah, R. R. (2020). Reformasi Birokrasi Sebagai Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Kerangka Otonomi Daerah. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 80. <https://doi.org/10.33474/jisop.v2i1.6387>
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*. Retrieved from <https://transformative.ub.ac.id/index.php/jtr/article/view/22>
- Sandria, F. (2022). Ini Daftar 3 Kasus Korupsi Terbesar RI, Nyaris Samai BLBI. Retrieved September 8, 2022, from CNBC website: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20220817183001-17-364517/ini-daftar-3-kasus-korupsi-terbesar-ri-nyaris-samai-blbi>
- Sosiawan, U. M. (2019). Peran Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Dalam Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi. *Jurnal Penelitian Hukum De Jure*, 19(4), 517. <https://doi.org/10.30641/dejure.2019.v19.517-538>
- Suhendi, D. (2020). BILAKAH KEPALA DAERAH TAK KORUPSI Dedi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah Volume XII, Edisi 2 Desember 2020, XII*, 1–9.
- Wibowo, A. A., & Kertati, I. (2022). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *Public Service and Governance ....* Retrieved from <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/psgj/article/view/2785>
- Wijaya, A. (2020). WHY GOVERNMENT SUCCEEDS AND WHY IT FAILS Penulis: Amihai Glazer & Lawrence S. Rothenberg. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah Volume XII, Edisi Spesial (2) Desember 2020, XII(2)*, 72–82.

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>

Zuhro, R. S. (2022). Birokrasi dan Politik Indonesia. In *Politik Indonesia* (Vol. 1).  
Retrieved from  
[http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/31700/3/Haniah Hanafie.pdf](http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/31700/3/Haniah%20Hanafie.pdf)