

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

TENTANG HAMBATAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA¹

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW ON OBSTACLES TO BUREAUCRATIC REFORM IN INDONESIA

Muhammad Nabil Alghifari²

Email: 220802081@student.ar-raniry.ac.id

ABSTRACT

*This study aims to systematically identify and map the principal obstacles hindering the implementation of bureaucratic reform in Indonesia. By employing the **Systematic Literature Review (SLR)** method on Sinta-accredited scientific articles published between 2020–2025, this research provides a comprehensive, evidence-based understanding of the persistence of these challenges. The analysis reveals that the core barriers are complex and multi-layered, encompassing five key areas: **structural rigidity** (hierarchical and rigid organizational structures), **cultural resistance** (a tendency to reject innovation and maintain old practices), **regulatory complexity** (overlapping and frequently changing regulations), **human resource capacity** (limited Civil Servant (ASN) competency and low innovation), and **persistent integrity issues** (practices of Corruption, Collusion, and Nepotism/KKN). These findings underscore that these intertwined obstacles significantly slow the change process and undermine the quality of public service. Based on this integrated analysis, the study proposes strategic policy recommendations directed toward a fundamental shift from formalistic procedure to adaptive governance. Key recommendations include **organizational restructuring** for greater flexibility and responsiveness, **transforming the work culture** to support innovation, **simplifying and integrating regulations**, enhancing ASN capacity through competency-based training and **digital transformation** (such as the implementation of e-performance systems), and aggressively strengthening the **merit system and integrity zones** to prevent KKN practices. By addressing the interconnected nature of these barriers, these recommendations are intended to assist policymakers in establishing an adaptive, professional, integrity-driven bureaucracy optimally focused on public service.*

Key words: *Bureaucratic Reform, Obstacles.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan secara sistematis berbagai hambatan utama yang menghambat pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan menggunakan metode **Systematic Literature Review (SLR)** terhadap artikel ilmiah terakreditasi Sinta yang diterbitkan pada periode 2020–2025, penelitian ini

¹ Diterima 07 Juli 2025, direvisi 18 September 2025

² Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

menyediakan pemahaman komprehensif berbasis bukti mengenai keberlanjutan tantangan tersebut. Analisis menunjukkan bahwa kendala inti bersifat kompleks dan berlapis, mencakup lima area utama : **kekakuan struktural** (struktur organisasi yang hierarkis dan kaku) , **resistensi kultural** (kecenderungan menolak inovasi dan mempertahankan pola lama) , **kompleksitas regulasi** (peraturan yang tumpang tindih dan sering berubah) , **kapasitas sumber daya manusia** (keterbatasan kompetensi dan rendahnya inovasi ASN) , serta isu **integritas yang persisten** (praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme/KKN). Temuan ini menegaskan bahwa hambatan-hambatan yang saling terkait tersebut secara signifikan memperlambat proses perubahan dan menurunkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan analisis terpadu ini, penelitian ini mengajukan rekomendasi kebijakan strategis yang diarahkan pada pergeseran mendasar dari prosedur formalistik menuju tata kelola yang adaptif. Rekomendasi utama meliputi **restrukturalisasi organisasi** agar lebih fleksibel dan responsif, **transformasi budaya kerja** untuk mendukung inovasi, **penyederhanaan dan pengintegrasian regulasi**, peningkatan kapasitas ASN melalui **pelatihan berbasis kompetensi dan transformasi digital** (seperti implementasi sistem *e-kinerja*), serta penguatan agresif terhadap **sistem merit dan pembangunan zona integritas** untuk mencegah praktik KKN. Dengan mengatasi sifat saling keterkaitan dari hambatan-hambatan ini, rekomendasi ini bertujuan untuk membantu pengambil kebijakan dalam membangun birokrasi yang adaptif, profesional, berintegritas, dan berfokus optimal pada pelayanan publik.

Kata kunci : Hambatan Reformasi Birokrasi

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan salah satu agenda strategis dalam upaya memperkuat tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan bersih (clean governance) di Indonesia. Sejak awal tahun 2000-an, pemerintah telah merumuskan berbagai kebijakan, program, dan instrumen pengawasan yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi birokrasi. (M. Aditya Darma Saputra, 2025) Transformasi birokrasi diharapkan menjadi fondasi bagi pelayanan publik yang berkualitas, pencegahan korupsi, serta terciptanya pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Dwiyanto (2006), reformasi birokrasi dapat dipahami sebagai suatu proses perubahan yang dilakukan secara terencana dan sistematis dengan tujuan untuk memperbaiki praktik-praktik birokrasi agar menjadi lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Lebih dari sekadar perubahan prosedural atau teknis, reformasi birokrasi juga mencakup transformasi mendasar pada nilai-nilai, sikap, dan budaya organisasi birokrasi. Transformasi inilah yang diharapkan dapat membuat birokrasi lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan masyarakat, sehingga pelayanan publik dapat berjalan lebih baik, profesional, dan bebas dari praktik-praktik maladministrasi.

Namun, meskipun telah berjalan lebih dari dua dekade, implementasi reformasi birokrasi di Indonesia masih menghadapi beragam tantangan fundamental. Hambatan-hambatan tersebut bukan hanya berasal dari faktor teknis atau prosedural, tetapi juga terkait persoalan struktural dan kultural yang sudah mengakar. (Arifin, n.d.)

Data mutakhir memperkuat gambaran tersebut. Survei Penilaian Integritas (SPI) yang dilakukan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2023 mencatat Indeks SPI Nasional sebesar 70,97, hanya sedikit meningkat dibandingkan capaian 69,8 pada tahun 2022. Walaupun terjadi kenaikan, angka ini tetap menunjukkan adanya celah signifikan yang perlu diperbaiki dalam hal integritas aparatur pemerintahan. Hasil ini memperlihatkan bahwa upaya pembenahan integritas birokrasi dan pencegahan korupsi masih belum optimal dan berkelanjutan. Lebih jauh, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dirilis Transparency International pada tahun 2023 menunjukkan bahwa skor Indonesia bertahan di angka 34 dari skala 0 (sangat korup) hingga 100 (sangat bersih). Posisi Indonesia pun berada di peringkat 115 dari 180 negara, stagnan bahkan menurun jika dibandingkan dengan skor 38 pada tahun 2019. Kondisi ini menegaskan bahwa program reformasi birokrasi belum cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan signifikan, khususnya dalam memerangi praktik korupsi yang masih mengakar. (Berita & Tengah, 2023)

Tantangan internal dalam tubuh birokrasi juga memperlihatkan variasi kinerja yang cukup besar antar instansi. Berdasarkan hasil pengukuran Indeks Reformasi Birokrasi yang dilakukan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) pada tahun 2023, meskipun rata-rata nilai reformasi birokrasi meningkat baik di tingkat pusat maupun daerah, masih banyak instansi pemerintah yang belum berhasil mencapai predikat “baik” atau “sangat baik”. Ketimpangan ini menjadi cerminan adanya resistensi terhadap perubahan, perbedaan kapasitas organisasi, serta lemahnya koordinasi lintas sektor dan lintas wilayah. (Humas seputar birokrasi, 2024)

Hambatan-hambatan tersebut dapat muncul dalam berbagai bentuk. Mulai dari resistensi terhadap perubahan dan budaya birokrasi yang cenderung hierarkis, kurangnya adaptasi terhadap teknologi dan inovasi, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), ego sektoral yang memperlemah sinergi antar lembaga, tumpang tindih regulasi yang menciptakan kebingungan implementasi kebijakan, hingga praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) yang masih muncul dalam berbagai level birokrasi. Semua ini berdampak langsung terhadap rendahnya kualitas layanan publik, inefisiensi penggunaan anggaran, dan menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. (Humas seputar birokrasi, 2024)

Selain itu, tantangan eksternal seperti tekanan politik, dinamika kepentingan elit, dan ekspektasi publik yang semakin tinggi juga menambah kompleksitas reformasi birokrasi. Perubahan global menuju tata kelola berbasis digital pun menuntut birokrasi Indonesia untuk semakin cepat beradaptasi agar tidak tertinggal.

Melihat kompleksitas, keberlanjutan, serta beragamnya sumber hambatan tersebut, dibutuhkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif. Meskipun studi mengenai kendala reformasi birokrasi telah banyak dilakukan, kajian yang tersedia seringkali **bersifat tersebar dan parsial**, berfokus pada dimensi tunggal atau wilayah tertentu. **Belum tersedia sintesis komprehensif dan terkini yang secara sistematis memetakan klasterisasi pola-pola hambatan utama yang saling terkait** dalam periode mutakhir. Oleh karena itu, *Systematic Literature Review* (SLR) ini disusun untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis temuan dari artikel ilmiah terakreditasi Sinta periode 2020–2025 guna menjembatani kesenjangan tersebut. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab dua pertanyaan utama: (1) Faktor-faktor utama apa saja yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya sebagai penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia? dan (2) Seperti apa bentuk serta ciri khas hambatan yang muncul dalam reformasi birokrasi di Indonesia? Apakah hambatan tersebut berkaitan dengan aspek teknis,

struktural, budaya organisasi, regulasi, maupun faktor eksternal?

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR). SLR merupakan sebuah pendekatan riset yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur untuk menemukan, mengumpulkan, menilai, serta menyatukan temuan-temuan penelitian yang telah diterbitkan, dengan tujuan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh tentang suatu topik tertentu (Dewi et al., 2023). Pada penelitian ini, metode SLR diterapkan untuk menelaah dan memetakan berbagai faktor yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, sebagaimana tercermin dalam hasil-hasil studi sebelumnya. Secara garis besar, tahapan dalam penelitian SLR ini mengacu pada tiga tahap utama, yaitu:

1. Tahap perencanaan (planning stage):

Tahap ini mencakup proses mengidentifikasi kebutuhan dilakukannya SLR, kemudian menyusun protokol review yang memuat perumusan masalah, kriteria inklusi dan eksklusi, serta strategi penelusuran literatur. Setelah itu, protokol tersebut dievaluasi untuk memastikan agar penelitian dapat berjalan secara sistematis dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan (Wati et al., 2023).

2. Tahap pelaksanaan (conducting stage):

Tahap ini mencakup kegiatan penelusuran literatur ilmiah melalui berbagai basis data (seperti Google Scholar, Scopus, dan Garuda), dilanjutkan dengan proses pemilihan serta penyaringan artikel yang sesuai, pengambilan data atau informasi penting, penilaian kualitas dari sumber literatur tersebut, hingga penyusunan sintesis data untuk mengidentifikasi pola-pola hambatan dalam reformasi birokrasi.

3. Tahap pelaporan (reporting stage):

Tahap ini difokuskan pada penyusunan laporan hasil review secara terstruktur, yang berisi rangkuman hasil sintesis dari berbagai penelitian sebelumnya, analisis terhadap pola-pola hambatan yang teridentifikasi, serta usulan rekomendasi kebijakan yang didasarkan pada bukti empiris.

Tahapan-tahapan penelitian SLR ini dapat dijelaskan secara visual pada Gambar 1 (Skema Tahapan Metode SLR). Penyusunan Pertanyaan Penelitian dengan Prinsip OFTA

Agar fokus penelitian tetap terarah, penelitian ini menyusun pertanyaan penelitian (research questions) dengan menggunakan prinsip OFTA (Objek, Fokus, Tujuan, dan Aspek). Prinsip ini memandu peneliti untuk tetap konsisten dengan latar belakang dan tujuan penelitian.

Objek (O): Hambatan reformasi birokrasi di Indonesia.

Fokus (F): Mengkaji secara sistematis berbagai faktor penghambat reformasi birokrasi di Indonesia yang ditemukan dalam penelitian ilmiah terdahulu.

Tujuan (T): Mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis faktor-faktor penghambat reformasi birokrasi di Indonesia, serta menghasilkan rekomendasi kebijakan yang berbasis bukti.

Aspek (A): Bentuk hambatan (teknis, struktural, kultural, regulasi, dan eksternal), dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik, dan upaya penanganan yang sudah atau dapat dilakukan.

ID	Pertanyaan	Evaluasi Portokol
RQ 1	Faktor-faktor utama apa saja yang telah diidentifikasi dalam penelitian sebelumnya sebagai penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia?	Hasil penelitian sebelumnya menemukan beberapa faktor utama yang menghambat reformasi birokrasi di Indonesia, antara lain birokrasi yang cenderung kaku dengan regulasi yang saling tumpang tindih, budaya organisasi yang kurang terbuka terhadap perubahan, keterbatasan kemampuan dan pemanfaatan teknologi oleh aparatur, ego sektoral yang menghalangi kerja sama antarinstitusi, masih maraknya praktik KKN, serta pengaruh tekanan politik dan meningkatnya ekspektasi eksternal yang menambah kompleksitas tantangan reformasi.

RQ 2	Seperti apa bentuk serta ciri khas hambatan yang muncul dalam reformasi birokrasi di Indonesia? Apakah hambatan tersebut berkaitan dengan aspek teknis, struktural, budaya organisasi, regulasi, maupun faktor eksternal?	Ciri khas hambatan dalam reformasi birokrasi di Indonesia tampak pada berbagai aspek, seperti hambatan teknis akibat terbatasnya kompetensi SDM dan kurang optimalnya pemanfaatan teknologi; hambatan struktural berupa pola birokrasi yang kaku dan regulasi yang saling tumpang tindih; hambatan budaya organisasi yang masih mempertahankan kebiasaan lama dan kurang terbuka terhadap inovasi; hambatan regulasi akibat peraturan yang sering berubah dan saling bertentangan; serta hambatan eksternal seperti tekanan politik, pengaruh kepentingan elit, dan meningkatnya tuntutan publik, yang secara keseluruhan saling berkelindan dan menghambat terwujudnya birokrasi yang lebih adaptif, transparan, dan profesional.
------	---	--

Tabel 1 Pertanyaan Penelitian
Sumber: Diolah oleh peneliti

Strategi pencarian bahan pokok (Skema 4) bertujuan untuk menemukan sumber literatur yang relevan guna menjawab pertanyaan penelitian (RQ1 dan RQ2) mengenai hambatan reformasi birokrasi di Indonesia. Sumber utama yang digunakan adalah jurnal nasional terakreditasi Sinta yang secara khusus menelaah faktor-faktor penghambat reformasi birokrasi. Proses pencarian dilakukan melalui mesin pencari (*Google Chrome*) dan database seperti *Google Scholar* serta Garuda, untuk menelusuri publikasi, sitasi, serta identitas jurnal penerbit.

Tahap seleksi bahan pokok (Skema 5) disusun berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Inklusi: mencakup jurnal nasional terakreditasi Sinta atau bereputasi, diterbitkan pada periode 2020–2025, tersedia dalam bentuk full-text, dan secara spesifik membahas hambatan atau tantangan reformasi birokrasi di Indonesia.

Eksklusi: meliputi artikel populer, opini, prosiding seminar, laporan non-ilmiah, atau karya yang tidak fokus mengkaji hambatan reformasi birokrasi.

Pada tahap penggalan data (data extraction, Skema 6), seluruh artikel yang memenuhi kriteria akan dipelajari secara mendalam untuk mengidentifikasi informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Data penting yang terkait langsung dengan RQ1 dan RQ2 kemudian dikumpulkan dan dianalisis.

Selanjutnya dilakukan penilaian kualitas (*quality assessment*, Skema 7) terhadap literatur terpilih untuk memastikan bahwa data yang digunakan valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Skema penilaian kualitas sesuai kriteria inklusi dan eksklusi disajikan dalam Tabel 2.

Keseluruhan proses ini dirancang agar penelitian dapat berjalan

terstruktur, fokus, dan sesuai dengan tujuan utama, yaitu menghasilkan sintesis mendalam mengenai bentuk, ciri

khas, serta faktor dominan yang menjadi hambatan reformasi birokrasi di Indonesia.

ID	Kriteria Penilaian Kualitas	Memenuhi Syarat
QA 1	Apakah artikel/jurnal nasional tersebut terakreditasi Sinta atau bereputasi?	YA (Y) / TIDAK (T)
QA 2	Apakah tahun terbit artikel berada dalam periode 2020-2025?	YA (Y) / TIDAK (T)
QA 3	Apakah artikel tersebut bukan merupakan naskah prosiding atau laporan non-ilmiah?	YA (Y) / TIDAK (T)
QA 4	Apakah naskah/artikel dapat diakses penuh (full-text) melalui situs https://scholar.google.com/ atau database ilmiah lain?	YA (Y) / TIDAK (T)

Tabel 2. Skema Penelitian Quality Assestment
SUMBER OLEH PENELITIAN

Sintesis data (Skema 8) merupakan tahap analisis yang bertujuan untuk mengintegrasikan temuan-temuan dari artikel terpilih guna menjawab pertanyaan penelitian (RQ1 dan RQ2). Pada tahap ini, dikumpulkan berbagai bukti yang relevan untuk mengungkap dan memahami secara lebih mendalam mengenai bentuk, karakteristik, serta faktor-faktor. penghambat reformasi birokrasi di Indonesia. Proses sintesis biasanya menggunakan metode sintesis naratif (Wahono, 2015), sehingga hasil akhirnya dapat menggambarkan secara utuh peta hambatan reformasi birokrasi berdasarkan sumber-sumber ilmiah dari jurnal nasional terakreditasi Sinta maupun jurnal bereputasi lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Klasifikasi naskah ilmiah

Hasil penelusuran literatur pada penelitian ini dilakukan menggunakan aplikasi *Google Chrome* dengan mengakses situs *Google Scholar* di alamat <https://scholar.google.com>. *Google Scholaar* dipilih karena merupakan mesin pencari akademik yang kredibel dan banyak dimanfaatkan oleh kalangan akademisi untuk menemukan referensi ilmiah, seperti artikel jurnal, skripsi, tesis, disertasi, serta prosiding dari berbagai institusi pendidikan dan penerbit terkemuka. Melalui proses pencarian tersebut, berhasil diperoleh sejumlah naskah penelitian yang telah diterbitkan secara resmi di berbagai media ilmiah. Naskah-naskah tersebut kemudian diklasifikasikan berdasarkan judul penelitian, media penerbit, edisi terbit, serta kriteria penilaian kualitas (Quality Assessment) yang ditampilkan pada Tabel 2, dan rincian lengkap klasifikasinya dapat dilihat pada Tabel 3.

NO	Judul	Penulis	Penerbit	Edisi Terbit	QA 1	QA 2	QA 3	QA 4
1	Systematic Literature Review: Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia	Tiara Tsani1), Santi Marlina2) , Anisa Kesuma Arum3)	Jurnal Ilmu Administrasi Publik UMA	Volume 12 (2) (2024)	Y	Y	Y	Y
2	Inovasi Pengelolaan Talenta di Lembaga Pemerintahan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik	Febria Marta Siska	Journal Scientific of Mandalika (jsm)	Vol. 6, No.8, 2025	Y	Y	Y	Y
3	Reformasi Birokrasi dalam Merespon Climate Change pada Green Economy Desa Ngingas, Kabupaten Sidoarjo	Allen Pranata Putra ¹ , Alfin Maulana ²	JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)	Vol. 6 No. 3, 2022	Y	Y	Y	Y
4	Musamus Journal of Public Administration	GradilaApriani ¹ , Ridha Ramadhany	.ejournal.unmus	Vol. 7, No. 2, April, 2025	Y	Y	Y	Y
5	Analisis Dampak Korupsi Dalam Pembangunan Infrastruktur di Negara Berkembang	Ricky Hermawan ¹ , Agung Putra Fatullah ² , Cayadi ³ ,Ahmad Hidayat ⁴ ,	Journal Of Social Science Research	Volume 4 Nomor 1 Tahun 2024	Y	Y	Y	Y

		Zainab OmpuJainah						
6	Analisis Faktor Penghambat Kebijakan Reformasi Administrasi di Sekretariat Jenderal Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral	Ramadhani Haryo ,Seno,Eko Prasajo	Jurnal Reformasi Administrasi	Vol. 6, No. 2, September 2019	Y	T	Y	Y
7	PERAN PEMERINTAH DALAM PEMBANGUNAN EKONOMI DAERAH	R. Didi Djadjuli	Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara	Vol 5, No 2 (2018)	Y	T	Y	Y
8	Reformasi Birokrasi dan pemenuhan hak warga dalam mengakses Pelayanan Publik Melalui Mal Pelayanan Publik	Ade Harsa Suryanegara	Jurnal ilmu hukum dan akuntansi	Vol. 2No. 2 Desember 2019	Y	T	Y	Y
9	Dampak Reformasi Birokrasi Pada perubahan Budaya organisasi di perwakilan BPKP profinsi DKI Jakarta	Nina Aridhona, Lukman M. Baga, M. Joko Affandi	Jurnal manajemen dan organisasi	Vol VI, No 2, Agustus 2015	Y	T	Y	Y
10	ORIENTASI REFORMASI BIROKRASI DALAM	Sabastiana Desi, Sugeng Rusmiwari	Jurnal ilmu social dan ilmu politik	Vol 5, No 3 (2016)	Y	T	Y	Y

	MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK							
11	OPTIMALISASI PELAYANAN UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE DI MALAYSIYA PELAYANAN PUBLIK MINI KECAMATAN SUKODONO KABUPATEN SIDOARJO	Heru Irianto, Bagus Ananda Kurniawan, Anita Mulyono	Jurnal Intelektual Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi	Vol.9 No.1(2022)	Y	Y	Y	Y
12	Peran Media Komunikasi Pemerintahan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Kecamatan Tarogong Kaler Garut)	Muchtar ¹ Dody Hermana ² Hani Siti Hanifah ³ Windi Ariesti Anggraeni ⁴	Jurnal komunikasi dan administrasi publik	Vol. 10No. 1Juni2023	Y	Y	Y	Y
13	Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima	Firdaus Firdaus, Muhammad Nur, Haeril Haeril, Arief Hidayatullah	jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan	Vol. 4, No. 6, Januari 2024	Y	Y	Y	Y

14	FORMULASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI TEMATIK PENGENTASAN KEMISKINAN DI KOTA CIREBON	Raul Ramadhana, Yogi Suprayogi Sugandi,	Jurnal Administrasi Negara	Volume 16 Nomor 2 Hal. 202 - 210	Y	Y	Y	Y
15	Strategi Reformasi Birokrasi Di Tingkat Lokal: Perspektif Good Governance Dalam Otonomi Daerah Kecamatan Kwandang	Riskiyanto Ibrahim , Rara Ayudyah Olii	Jurnal komunikasi dan administrasi publik	Vol. 11No. 2 Desember2024	Y	Y	Y	Y
16	PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN SISTEM E-KINERJA DI BIRO PEMERINTAHAN DAN OTONOMI DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT	Nanda Rahmatul Putra , Aldri Frinaldi	Jurnal ilmu social dan ilmu politik	Volume 7 Nomor 1 (2023)	Y	Y	Y	Y
17	Reformasi Birokrasi Pemerintah Desa Berbasis Kepemimpinan	Mohammad Afifuddin	Jurnal Pendidikan dan sosiologi	Volume 7Nomo r 1Tahun 2024	Y	Y	Y	Y

	Karismatik: Studi Pelaksanaan SDGs Desa di Desa Alang- Alang Kecamatan Tragah Kabupaten Bangkalan Tahun 2019- 2022							
18	Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang	Deva Sasti Wilujeng , Octavia Lhaksmi Pramudyastuti	Journal of economic , management , accounting and technolgy	Vol. 3, No. 2, Agustu s 2020	Y	Y	Y	Y
19	PENGELOLAA N KEUANGAN DANA BOS REGULER DAN AKUNTABILIT AS PELAPORAN KEUANGAN DAERAH BERDASARKA N PERMENDIKB	Muhammad Saifrizal , Yafitzam Yusuf	Jurnal cahaya mandalika	Vol. 3 No. 2	Y	Y	Y	Y

	UD NO. 6 TAHUN 2021 DI KOTA LHOKSEUMA WE							
20	PELAKSANA AN REFORMASI BIROKRASI DENGAN PEMBANGUN AN ZONA INTEGRITAS PADA KEMENTERIA N PERINDUSTRI AN	Andhi Sukma Hanafi	Jurnal informasi dan komunikasi adminstrasi perkantoran	Volume 4 , no 1	Y	Y	Y	Y

Tabel 3 Klasifikasi Naskah Ilmiah

Tabel 3 memuat hasil penemuan awal sebanyak 20 artikel berupa naskah ilmiah yang relevan membahas hambatan reformasi birokrasi di Indonesia. Seluruh artikel tersebut kemudian disaring menggunakan kualifikasi yang telah ditentukan berdasarkan inclusion criteria dan exclusion criteria, yaitu harus berupa jurnal nasional terakreditasi Sinta, terbit dalam rentang waktu 2020–2025 (QA 2), bukan prosiding seminar

(QA 3), dan dapat diakses full-text (QA 4). Dari 20 naskah yang teridentifikasi, 5 naskah dieksklusi (TIDAK) karena tidak memenuhi kriteria tahun terbit (QA 2) yang ditetapkan (2020–2025). Oleh karena itu, diperoleh 15 naskah ilmiah yang memenuhi seluruh syarat untuk menjawab pertanyaan penelitian. Rincian hasil kualifikasi naskah yang lolos seleksi ini ditampilkan pada Tabel 4.

N O	Judul	Indeks Jurnal	Digital Object Identifier (DOI)
1	Systematic Literature Review: Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia Tiara Tsani, Santi Marlina , Anisa Kesuma Arum (2024)	Sinta 4	https://ojs.uma.ac.id/index.php/publikauma/article/view/13053
2	novasi Pengelolaan Talenta di Lembaga Pemerintahan dalam	Sinta 5	https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/jomla/article/view/4605

	Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik Febria Marta Siska (2025)		
3	Reformasi Birokrasi dalam Merespon Climate Change pada Green Economy Desa Ngingas, Kabupaten Sidoarjo Allen Pranata Putra , Alfin Maulana (2022)	Sinta 4	https://www.journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/2390
4	Musamus Journal of Public Administration GradilaApriani1, Ridha Ramadhany (2025)	Sinta 4	https://www.ejournal.unmus.ac.id/index.php/fisip/article/view/6440
5	Analisis Dampak Korupsi Dalam Pembangunan Infrastruktur di Negara Berkembang icky Hermawan1, Agung Putra Fatullah2 , Cayadi3 ,Ahmad Hidayat4 , Zainab OmpuJainah(2024)	Sinta 5	https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/7045
6	OPTIMALISASI PELAYANAN UNTUK MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE DI MAL Pelayanan Publik Mini Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo Heru Irianto, Bagus Ananda Kurniawan, Anita Mulyono (2022)	Sinta 5	https://ejournal.ubhara.ac.id/intelektual/article/view/67
7	Peran Media Komunikasi Pemerintahan Dan Perilaku Birokrasi Dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Kecamatan Tarogong Kaler Garut) Firdaus Firdaus, Muhammad Nur, Haeril Haeril , Arief Hidayatullah (2023)	Sinta 5	https://jurnal.unived.ac.id/index.php/prof/article/view/3932
8	FORMULASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI TEMATIK PENGENTASAN KEMISKINAN DI KOTA CIREBON Raul Ramadhana, Yogi Suprayogi Sugandi (2025)		https://jurnal.unpad.ac.id/jane/article/view/61421
9	Strategi Reformasi Birokrasi Di Tingkat Lokal: Perspektif Good Governance Dalam Otonomi Daerah Kecamatan Kwandang	Sinta 5	https://sinta.kemdikbud.go.id/journals/profile/8615

	Riskiyanto Ibrahim , Rara Ayudyah Olli (2024)		
10	PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MELALUI PENERAPAN SISTEM E-KINERJA DI BIRO PEMERINTAHAN DAN OTONOMI DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT Nanda Rahmatul Putra , Aldri Frinaldi (2023)	Sinta 4	https://online-journal.unja.ac.id/jisip/article/view/22028
11	Reformasi Birokrasi Pemerintah Desa Berbasis Kepemimpinan Karismatik: Studi Pelaksanaan SDGs Desa di Desa Alang-Alang Kecamatan Tragah Kabupaten Bangkalan Tahun 2019-2022 Mohammad Afifuddin (2024)	Sinta 5	https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jematech/article/view/1286
12	Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (Studi Pembangunan Zona Integritas Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang) Deva Sasti Wilujeng , Octavia Lhaksmi Pramudyastuti (2020)	Sinta 4	https://ojs.unsiq.ac.id/index.php/jematech/article/view/1286
13	PENGELOLAAN KEUANGAN DANA BOS REGULER DAN AKUNTABILITAS PELAPORAN KEUANGAN DAERAH BERDASARKAN PERMENDIKBUD NO. 6 TAHUN 2021 DI KOTA LHOKSEUMAWE Muhammad Saifrizal , Yafitzam Yusuf (2023)	Sinta 5	https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/JCM/article/view/2172
14	PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI DENGAN PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS PADA KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN	Sinta 5	https://jurnal.uns.ac.id/IJKAP/article/view/40661

	Andhi Sukma Hanafi (2022)		
15	Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima Firdaus Firdaus, Muhammad Nur, Haeril Haeril , Arief Hidayatullah (2024)	Sinta 5	https://www.jurnal.syntaximperatif.co.id/index.php/syntax-imperatif/article/view/325

Tabel 4. Hasil kualifikasi naskah

sumber oleh Peneliti

Systematic Literature Review tentang Hambatan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Melalui Systematic Literature Review terhadap berbagai jurnal nasional terakreditasi Sinta periode 2020–2025, penelitian ini berhasil mengidentifikasi sejumlah faktor utama yang menghambat reformasi birokrasi di Indonesia. Hasil penelusuran menunjukkan bahwa hambatan utama muncul dari struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis, serta regulasi yang tumpang tindih, sehingga memperlambat proses perubahan (Arifin, n.d.). Hambatan struktural ini diperkuat oleh budaya organisasi yang cenderung mempertahankan kebiasaan lama dan kurang terbuka terhadap inovasi (Arifin, n.d.).

Pada aspek teknis, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan pemanfaatan teknologi yang belum optimal menjadi kendala signifikan, terutama dalam implementasi e-kinerja dan digitalisasi layanan publik (Rahmatul Putra & Frinaldi, 2023). Selain itu, hambatan regulasi juga timbul akibat seringnya perubahan peraturan

yang menyebabkan kebingungan di tingkat pelaksana (saifrizal & yusuf yafitzam, 2023)

Praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) yang masih kuat turut menjadi tantangan besar bagi keberhasilan reformasi birokrasi, khususnya dalam pembangunan infrastruktur dan penegakan zona integritas. Hambatan eksternal seperti tekanan politik, ego sektoral antarinstitusi, serta rendahnya koordinasi juga semakin mempersulit proses reformasi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Selain itu, rendahnya inovasi dalam pengelolaan talenta aparatur sipil negara (ASN) (Marta Siska, 2025) dan kurang optimalnya peran komunikasi pemerintahan juga menjadi faktor yang mengurangi efektivitas pelayanan publik. Bahkan, studi di tingkat desa menunjukkan bahwa dominasi kepemimpinan karismatik tanpa dukungan sistem yang memadai dapat menjadi penghambat terciptanya birokrasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Tantangan Systematic Literature Review tentang Hambatan Reformasi Birokrasi di Indonesia

Berdasarkan penelaahan sejumlah artikel ilmiah yang terindeks Sinta pada periode 2020–2025, ditemukan sejumlah tantangan utama yang menghambat pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Tantangan tersebut meliputi persoalan struktural, budaya organisasi, kompleksitas regulasi, pengelolaan sumber daya manusia, serta isu integritas. Pertama, hambatan struktural timbul dari karakter birokrasi yang masih sangat hierarkis dan berorientasi pada prosedur, sehingga kerap lambat dalam merespons dinamika dan inovasi (Tsani et al., 2024). Hal ini juga diperkuat oleh penelitian (Irianto et al., 2022) yang menegaskan perlunya optimalisasi pelayanan publik berbasis prinsip good governance agar birokrasi dapat lebih responsif dan adaptif. Kedua, budaya organisasi yang cenderung mempertahankan praktik lama turut menjadi kendala besar. Kurangnya dorongan terhadap budaya inovasi menyebabkan reformasi birokrasi sering hanya berjalan sebagai formalitas administratif (Firdaus et al., 2024) dalam studinya di Kabupaten Bima menunjukkan bahwa terciptanya budaya inovasi memegang peranan penting bagi keberhasilan reformasi birokrasi. Ketiga, permasalahan regulasi juga menjadi tantangan signifikan, terutama akibat adanya kebijakan yang saling tumpang tindih dan sering berubah. (Ramadhana & Sugandi, 2025) menekankan pentingnya penyusunan kebijakan reformasi birokrasi tematik yang lebih terarah dan konsisten,

sehingga implementasinya di daerah tidak terhambat ketidakpastian regulasi.

Keempat, kendala lainnya adalah terkait kualitas sumber daya manusia birokrasi (Marta Siska, 2025) menggarisbawahi pentingnya inovasi dalam pengelolaan talenta aparatur demi meningkatkan mutu pelayanan publik, sedangkan (Rahmatul Putra & Frinaldi, 2023) menyoroti penggunaan sistem e-kinerja sebagai instrumen penilaian kinerja pegawai yang lebih objektif. Di tingkat desa, menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik juga turut mendorong tercapainya tujuan pembangunan (SDGs).

Kelima, persoalan integritas dan korupsi masih menjadi hambatan yang signifikan. Studi yang dilakukan oleh (Wilujeng & Pramudyastuti, 2020) serta (Hanafi & Harsono, 2020) yang membahas pembangunan zona integritas mengindikasikan bahwa upaya pencegahan korupsi perlu terus diperkuat. Temuan (Hermawan et al., 2024) juga menegaskan bahwa korupsi dapat menyebabkan keterlambatan proyek dan peningkatan biaya pembangunan infrastruktur di negara berkembang. Di samping itu, kondisi lokal juga berpengaruh terhadap efektivitas reformasi birokrasi. (Ibrahim & Olii, 2024) menekankan pentingnya menyesuaikan kebijakan reformasi birokrasi daerah dengan tantangan otonomi dan kondisi setempat. Selain itu, Afifuddin (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan lokal yang kuat dapat menjadi pendorong nyata bagi pelaksanaan reformasi birokrasi di desa.

Secara keseluruhan, hambatan reformasi birokrasi di Indonesia bersifat kompleks, saling terkait, dan memerlukan

penanganan yang menyeluruh. Oleh karena itu, dibutuhkan langkah komprehensif seperti restrukturisasi organisasi, pembaruan budaya birokrasi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penyederhanaan regulasi, serta penguatan integritas. Temuan-temuan dalam kajian ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi pembuat kebijakan untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian Systematic Literature Review terhadap sejumlah artikel ilmiah yang terakreditasi Sinta pada periode 2020-2025, dapat disimpulkan bahwa upaya reformasi birokrasi di Indonesia masih dihadapkan pada hambatan yang bersifat kompleks, saling berkaitan, dan berlapis. Hambatan ini tidak hanya terbatas pada persoalan teknis, tetapi juga mencakup dimensi struktural, budaya organisasi, regulasi, sumber daya manusia, serta masalah integritas birokrasi.

Pertama, hambatan struktural terlihat dari model birokrasi yang masih kaku, hierarkis, dan terlalu berorientasi pada prosedur, sehingga cenderung lambat dalam merespons perubahan dan inovasi. Kedua, hambatan budaya muncul akibat kecenderungan aparatur untuk mempertahankan pola lama dan resistensi terhadap budaya inovasi, yang menyebabkan reformasi birokrasi sering hanya dijalankan sebatas formalitas administratif.

Ketiga, tantangan regulasi tercermin dari peraturan yang tumpang tindih dan sering berubah-ubah, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakpastian dalam implementasinya, baik di tingkat pusat

maupun daerah. Keempat, aspek kualitas sumber daya manusia birokrasi juga menjadi kendala penting, seperti keterbatasan kompetensi, kurangnya pemanfaatan teknologi dan sistem e-kinerja secara optimal, serta rendahnya inovasi dalam pengelolaan talenta aparatur sipil negara (ASN).

Kelima, persoalan integritas birokrasi, terutama adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), tetap menjadi hambatan utama yang berdampak pada turunnya tingkat kepercayaan publik dan efektivitas layanan publik. Selain itu, faktor eksternal seperti tekanan politik, ego sektoral antarinstansi, dan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi turut memperumit proses reformasi birokrasi.

Hasil sintesis SLR juga menegaskan pentingnya penyesuaian kebijakan reformasi birokrasi agar selaras dengan konteks dan tantangan otonomi daerah, serta perlunya kepemimpinan lokal yang kuat sebagai motor penggerak transformasi birokrasi hingga ke tingkat desa.

Secara keseluruhan, upaya reformasi birokrasi di Indonesia memerlukan pendekatan yang menyeluruh, mencakup restrukturisasi organisasi, transformasi budaya kerja, peningkatan kompetensi dan profesionalisme aparatur, penyederhanaan regulasi, serta penguatan integritas birokrasi. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi berbasis bukti bagi para pengambil kebijakan dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan melalui Systematic Literature Review terhadap artikel ilmiah terakreditasi Sinta periode 2020–2025, dapat disimpulkan bahwa upaya reformasi birokrasi di Indonesia masih mengalami berbagai tantangan yang saling berkaitan, seperti struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis, budaya organisasi yang cenderung resisten terhadap inovasi, regulasi yang kompleks dan saling tumpang tindih, keterbatasan kompetensi serta rendahnya inovasi SDM, hingga persoalan integritas yang tercermin dalam praktik KKN. Oleh sebab itu, reformasi ke depan perlu difokuskan pada restrukturisasi organisasi yang lebih fleksibel dan responsif, pembaruan budaya kerja yang mendukung inovasi, penyederhanaan regulasi yang lebih konsisten dan terkoordinasi, serta peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan kompetensi dan pemanfaatan teknologi digital, seperti implementasi e-kinerja dan digitalisasi layanan publik. Selain itu, penguatan sistem merit dan pembangunan zona integritas penting dilakukan untuk meminimalkan praktik KKN, sambil tetap memperhatikan konteks spesifik di daerah, seperti kapasitas fiskal, struktur pemerintahan, dan budaya lokal agar kebijakan reformasi lebih efektif. Penelitian lanjutan juga direkomendasikan, baik melalui studi lapangan maupun studi perbandingan internasional, untuk melengkapi hasil SLR yang terbatas pada periode dan sumber tertentu. Akhirnya, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada komitmen politik, kepemimpinan yang visioner, serta

partisipasi publik yang aktif agar transformasi birokrasi benar-benar menghasilkan layanan publik yang adaptif, profesional, dan berintegritas di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Arifin, D. asri Y. dan F. (n.d.). Reformasi birokrasi sebagai upaya pencegahan korupsi di Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 2023(Bagaimana reformasi birokrasi dapat berfungsi sebagai strategi atau instrumen untuk mencegah korupsi di Indonesia.), 11.
- Berita, P., & Tengah, P. P. J. (2023). *Skor Survei Penilaian Integritas KPK 2023 Pemprov Jateng Tertinggi, Dhoni : Buah dari Reformasi Birokrasi*.
- Firdaus, Nur, M., Haeril, & Hidayatullah, A. (2024). Transformasi Organisasi: Membangun Budaya Inovasi untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Bima Firdaus. *JSIM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 4(6), 844–853.
- Hanafi, A. S., & Harsono, M. (2020). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Dengan Pembangunan Zona Integritas Pada Kementerian Perindustrian [Implementation of Bureaucratic Reform with the Construction of an Integrity Zone at the Ministry of Industry]. *Jurnal Informasi Dan Komunikasi Administrasi Perkantoran JIKAP*, 4(1). <https://doi.org/10.20961/jikap.v4i1.40661>
- Hermawan, D., Fatullah, A. P., Cayadi, C., Hidayat, A., & Jainah, Z. O. (2024). Analisis Dampak Korupsi

- Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Negara Berkembang. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 4259–4271. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/7045>
- Humas seputar birokrasi. (2024). *Mengatasi Birokrasi yang Rumit di Pemerintah Indonesia*. Seputarbirokrasi.Com.
- Ibrahim, R., & Olii, R. A. (2024). *Strategi Reformasi Birokrasi Di Tingkat Lokal : Perspektif Good Governance Dalam Otonomi Daerah Kecamatan Kwandang*. 11(2), 769–774.
- Irianto, H., Ananda Kurniawan, B., & Mulyono, A. (2022). Optimalisasi Pelayanan Untuk Mewujudkan Good Governance Di Mal Pelayanan Publik Mini Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Publik Dan Ilmu Komunikasi*, 9(1), 32–40. <https://doi.org/10.55499/intelektual.v9i1.67>
- M. Aditya Darma Saputra. (2025). Perbandingan Reformasi Birokrasi Pelayanan Pajak Di Indonesia Dan Malaysia Studi Kasus: Prosedur Dalam Pembayaran Pajak. *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial Dan Teknologi (SNISTEK), Volume 7*(reformasi birokrasi di sektor pelayanan pajak), 225.
- Marta Siska, F. (2025). Inovasi Pengelolaan Talenta di Lembaga Pemerintahan dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik. *Journal Scientific of Mandalika (Jsm) e-ISSN*, 6(8), 2020–2029. <https://doi.org/10.36312/10.36312/vol6iss8pp2220-2229>
- Rahmatul Putra, N., & Frinaldi, A. (2023). Penilaian Kinerja Pegawai Melalui Penerapan Sistem E-Kinerja Di Biro Pemerintahan Dan Otonomi Daerah Provinsi Sumatera Barat. *JISIP UNJA (Jurnal Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Jambi)*, 7(1), 12–24. <https://doi.org/10.22437/jisipunja.v7i1.22028>
- Ramadhana, R., & Sugandi, Y. S. (2025). *FORMULASI KEBIJAKAN REFORMASI BIROKRASI TEMATIK PENGENTASAN KEMISKINAN DI KOTA CIREBON*. 16(2), 202–210.
- saifrizal, muhammad, & yusuf yafitzam. (2023). Pengelolaan Keuangan Dana Bos Reguler Dan Akuntabilitas Pelaporan Keuangan Daerah Berdasarkan Permendikbud No. 6 Tahun 2021 Di Kota Lhokseumawe. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 6, 1–9. <https://www.ojs.cahayamandalika.com/index.php/JCM/article/view/2172%0Ahttps://www.ojs.cahaya-mandalika.com/index.php/JCM/article/download/2172/1732>
- Tsani, T., Marlina, S., & Arum, A. K. (2024). *Systematic Literature Review : Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia*. 12(2), 125–142.
- Wilujeng, D. S., & Pramudyastuti, O. L. (2020). Evaluasi Penerapan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi

Bersih Melayani (Studi
Pembangunan Zona Integritas
Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo
Magelang). *Journal of Economic,*

*Management, Accounting and
Technology*, 3(2), 127-135.
<https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1286>