



## Reformasi Birokrasi Berbasis *Good Governance* pada Kinerja Protokol Mahakam Ulu

Eka Jaya Putra Hatika Embang<sup>1\*</sup>, Muhammad Hairul Saleh<sup>2</sup>, Muh. Jamal<sup>3</sup>

<sup>1)2)3)</sup> Magister Ilmu Pemerintahan, Universitas Mulawarman

Email correspondence\*: [ekajayaputrahatikaembang@gmail.com](mailto:ekajayaputrahatikaembang@gmail.com)

### Keywords :

Bureaucratic Reform, Good Governance, Performance, Protocol and Leadership Communication.

### Kata Kunci :

Reformasi Birokrasi, Good Governance, Kinerja, Protokol dan Komunikasi Kepemimpinan

### Abstract

This article examines bureaucratic reform in Mahakam Ulu through the Good Governance approach, focusing on the Protocol and Leadership Communication Division at the Regional Secretariat. Using Grindle's (2007) theory, the study highlights how effective public resource utilization, accountability, and oversight improve public service delivery. Procedural improvements—such as employee training, digitalization of administrative tasks, and SOP enforcement—have been implemented to enhance efficiency and professionalism. However, challenges persist: limited quantity and capacity of human resources, slow adaptation to technology, and weak governance and supervision structures. A qualitative descriptive method with data triangulation (observations, interviews, and documentation) was applied. The findings show that without strengthening HR quality, improving adaptation to digital systems, and ensuring consistent oversight, the impact of reform will be limited. Therefore, a sustainable Good Governance approach is crucial to reinforce inter-unit communication and develop measurable performance improvements aligned with bureaucratic reform goals.

### Abstrak

Penulisan artikel ini berasal dari reformasi birokrasi yang terjadi di Mahakam Ulu melalui pendekatan *Good Governance*. Fokus kajian ini adalah pada Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu dengan menggunakan teori *Good Governance* dari Grindle (2007) yang menekankan pentingnya efektivitas pemanfaatan sumber daya publik, akuntabilitas, serta pengawasan dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Reformasi dilakukan melalui pelatihan pegawai, penerapan SOP, serta digitalisasi administrasi. Namun, reformasi ini menghadapi tantangan berupa terbatasnya jumlah dan kapabilitas SDM, lambatnya adaptasi terhadap teknologi baru, serta lemahnya tata kelola dan pengawasan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan triangulasi data (observasi, wawancara, dan dokumentasi). Hasilnya menunjukkan bahwa tanpa perbaikan kualitas SDM, percepatan adaptasi digital, dan penguatan pengawasan, dampak reformasi akan terbatas. Karena itu, dibutuhkan pendekatan *Good Governance* yang berkelanjutan guna memperkuat komunikasi lintas unit dan meningkatkan kinerja berbasis indikator reformasi birokrasi.

## PENDAHULUAN

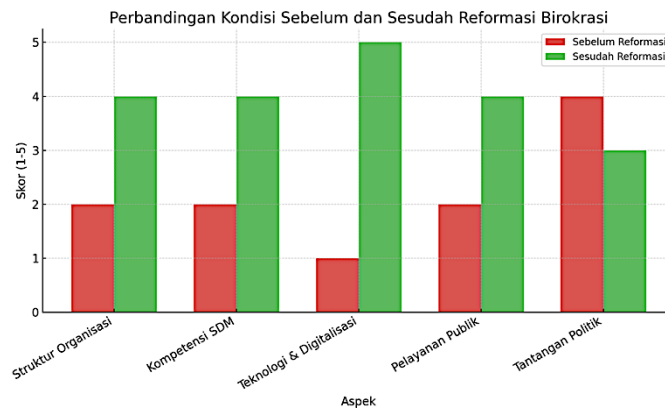
Reformasi birokrasi di Indonesia terutama Mahakam Ulu sebagai Kabupaten baru di Kalimantan Timur yang berdiri sejak tahun 2012 yang terlepas dari Kutai Barat (Surya et al., 2024). Mengalami adanya tantangan serta dinamika berupa penyederhanaan struktur organisasi dan meningkatkan kinerja aparatur sipil negara. Pentingnya reformasi politik, hukum dan sosial menjadi pendongkrak transformasi digital terutama di negara berkembang. Menekankan adanya keberhasilan transformasi digital dan teknologi di dalam pemerintahan agar memiliki kesiapan secara sumber daya manusia yang mendukung (Tan & Taeihagh, 2020)

Melalui pendekatan yang dirancang antarmuka pengguna SIAK-NG dengan menggunakan metode *Design Thinking* menampilkan bahwa inovasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik membutuhkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan yang mampu beradaptasi dengan meningkatkan kualitas efektivitas komunikasi pemerintah daerah (Zaafira, 2023)

Desentralisasi fiskal yang memiliki keluasaan kepada pemerintah daerah mampu untuk mengelola sumber daya keuangan secara mandiri (Santika et al., 2024), tetapi dalam tahap pelaksanaannya terutama daerah yang masih berkembang yaitu Mahakam Ulu mengalami tantangan dalam pengelolaan belanja daerah (Hamidi et al., 2021).

Namun faktanya yang terjadi di lapangan bahwa peralihan transisi jabatan administrasi kearah fungsional menunjukkan bahwa desentralisasi fiskal yang meningkatkan kualitas stabilitas makroekonomi, dampak yang terjadi dengan adanya efesiensi birokrasi mempengaruhi kualitas institusi serta meningkatkan indikasi korupsi. Dalam konteks ini Mahakam Ulu, yang mengalami perubahan birokrasi memerlukan adanya penguatan secara institusi dan pengawasan secara efektif untuk mencapai tujuan yang di inginkan (Jalil et al., 2012)

**Gambar 1.** Diagram Perbandingan Reformasi Birokrasi di Kabupaten Mahakam Ulu, Kalimantan Timur



Sumber : <https://prokopim.mahakamulukab.go.id>

Grafik tersebut menunjukkan perbandingan kondisi birokrasi sebelum dan sesudah reformasi dalam lima aspek utama: struktur organisasi, kompetensi SDM, teknologi dan digitalisasi, pelayanan publik, dan tantangan politik. Terlihat bahwa hampir semua aspek mengalami peningkatan pascareformasi, terutama dalam hal teknologi dan digitalisasi (dari skor 1 menjadi 5), yang menunjukkan adanya kemajuan pesat dalam penerapan sistem digital untuk mendukung kinerja birokrasi. Jika dikaitkan dengan konteks Mahakam Ulu, daerah ini sejak beberapa tahun terakhir mulai menerapkan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), peningkatan kapasitas ASN melalui pelatihan, serta pembenahan struktur kelembagaan daerah sebagai upaya menyesuaikan dengan prinsip *good governance*. Namun, aspek tantangan politik justru menunjukkan penurunan dari skor 4 ke 3 setelah reformasi. Hal ini bisa mencerminkan bahwa meskipun reformasi birokrasi secara teknis bekerja.

Birokrasi reformasi yang terjadi di Mahakam Ulu menghadapi hambatan dalam penguatan dalam kualitas kapasitas sumber daya manusia (SDM). Penelitian yang di lakukan (Sya'baniah et al., 2024) menyatakan bahwa adanya upaya untuk menerapkan etika pemerintahan di ruang lingkup pemerintah selalu mengalami keterbatasan kompetensi SDM serta masih kurangnya program pelatihan yang berbentuk sistematis hingga memperlambat percepatan pelayanan. Studi ini melihat pentingnya usaha dalam bentuk pengembangan yang sifatnya berkelanjutan serta meningkatkan kolaborasi antar tiap instansi sehingga menciptakan lingkungan kerja yang supportif, etis dan profesionalisme dalam birokrasi pemerintahan (Tambunan, 2024).

Posisi kabupaten yang jaraknya berdekatan dengan perbatasan negara tetangga yaitu Malaysia, Mahakam Ulu memiliki posisi strategis untuk tetap

mempertahankan kedaulatan serta integritas nasional. Akan tetapi, status sebagai daerah perbatasan acapkali secara tidak otomatis membuat birokrasi wilayah ini menjadi tangguh serta adaptif. Justru yang terjadi hal sebaliknya, Mahakam Ulu memiliki hambatan lain berupa menjaga kapasitas kelembagaan yang mampu merespon dan beradaptasi dengan perubahan dinamika geopolitik serta mampu mengetahui kebutuhan masyarakat daerah (Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu, 2023).

Reformasi yang basisnya masih administrasi belum bisa dikatakan mampu menjawab segala kompleksitas permasalahan yang terjadi di lapangan yang sesungguhnya, hal-hal tersebut meliputi terbatasnya akses infrastruktur jalan yang masih didominasi jalanan tanah, kualitas sumber daya manusia, minimnya aksesibilitas wilayah tertentu (Andayani et al., 2024)

Fenomena reformasi birokrasi Mahakam Ulu membutuhkan pendekatan kontekstual serta menekankan orientasi pada penguatan dalam kapasitas lokal, bukan hanya sekedar mengadopsi kebijakan yang berasal dari pusat tetapi menyesuaikan dengan kondisi daerah (Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu, 2023)

Reformasi birokrasi yang terjadi di Indonesia, khususnya daerah seperti Mahakam Ulu memerlukan perhatian khusus karena selalu mengalami tantangan seperti penyederhanaan organisasi birokrasi serta peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN). Munculnya transformasi digital yang didorong oleh reformasi politik, hukum, serta sosial yang menjadi elemen penting khususnya di daerah yang masih berkembang dalam mewujudkan tata kelola yang dinilai adaptif dan responsif (Tan & Taeihagh, 2020b)

Penelitian sebelumnya menyinggung dinamika yang terjadi di Indonesia terutama yang bersangkutan dengan birokrasi di Indonesia studi yang dilakukan oleh (Wibowo, 2018) ketidaksiapan dalam menghasilkan SDM yang memiliki resistensi internal terhadap reformasi birokrasi pada tingkat daerah. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Creswell, 2018) memperlihatkan bahwa reformasi birokrasi tidak cukup hanya berbasis administrasi tetapi membutuhkan adanya orientasi yang berpicu pada hasil yang sifatnya orientasi (*result-oriented*).

Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya penelitian ini berfokus pada Kabupaten Mahakam Ulu yang berada di Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu memiliki adanya peran strategis dalam mendukung kinerja pimpinan serta komunikasi pemerintahan. Sebagai Kabupaten muda di Kalimantan Timur, Mahulu memiliki tantangan khas daerah di wilayah perbatasan, seperti geografis, infrastruktur serta kualitas sumber daya manusia yang masih belum merata. Penelitian ini memberikan kontribusi baru

---

bagaimana reformasi birokrasi yang ditetapkan secara konkret di unit kerja di bagian teknis daerah tertinggal, hingga menunjukkan hambatan struktural serta model kapasitas internal yang mempengaruhi efektivitas pelayanan.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan metode deskriptif, menurut (Creswell, 2018) yang menggambarkan adanya fenomena implementasi reformasi birokrasi di Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu. Pendekatan ini dipilih karena menangkap sebuah fenomena sosial, struktur organisasi serta dinamika hubungan antara aktor pemerintahan. Pendekatan kualitatif deskriptif mampu untuk mengeksplorasi isu-isu yang dianggap kompleks yang memiliki hubungan-hubungannya yang muncul sebuah konteks penelitian (Neuman, 2017). Penggabungan antara data primer dan sekunder, menggabungkan antara literatur review dan triangulasi data (observasi, wawancara dan dokumentasi) (Creswell, 2009). Penelitian ini menggunakan studi deskriptif yang mana melihat permasalahan di lapangan penelitian melalui eksploratif atau eksplanatif naturalistik (Grindle, 2007).

Observasi langsung dengan menggunakan mendapatkan informasi primer dari key informan dan informan kemudian menggabungkan dengan teknik wawancara yang terstruktur. Dalam penelitian ini peneliti menentukan informan dengan teknik yaitu menentukan terlebih dahulu siapa saja yang akan di jadikan narasumber penelitian hingga wawancara mendalam di dukung dengan dokumentasi lapangan.

**Tabel 1.** Daftar Informan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu

| No. | Nama Informan              | Jabatan                          | Jumlah Informan |
|-----|----------------------------|----------------------------------|-----------------|
| 1.  | Christianus Arie Dedy Bang | Kepala Bagian Prokopim           | 1               |
| 2.  | Yosefina Melania Dai       | ,Kasubbag Protokol               | 1               |
| 3.  | Maria Oktaviani Idang Ngo  | Koordinator Dokumentasi Pimpinan | 1               |
| 4.  | Willibrordus Himang        | Bendahara Pengeluaran Pembantu   | 1               |
| 5.  | Ida Royana                 | Staf Protokol                    | 1               |
| 4.  | Patresia Pivitha           | Staf Komunikasi Pimpinan         | 1               |
| 5.  | Said Fathullah             | Staf Penulis Pidato              | 1               |

Sumber : Olahan data Peneliti, 2025

Lokasi penelitian penelitian berada Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu, peneliti mengambil Lokasi tersebut guna mengamati serta membedah secara mendalam terkait reformasi birokrasi berbasis *good governance* (Grindle, 2010) .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penerapan kerangka *Good Enough Governance* yang di kembangkan oleh (Grindle, 2010) memiliki indikator minimum yang dapat digunakan untuk mengukur penilaian capaian reformasi birokrasi di daerah berkembang, yang terjadi di Kabupaten Mahakam Ulu. Indikator-indikator diantara lain : 1.) Efektivitas Lembaga pemerintahan yang menjalankan fungsi dasar, 2.) Akuntabilitas yang menggunakan sumber publik, 3.) Transparansi serta keterlibatan masyarakat dalam pengambilan Keputusan, 4.) Netralitas dalam birokras terhadap tekanan dari politik, 5.) Meningkatkan kualitas akses pelayanan publik,. Indikator inilah yang menjadi alat untuk meninjau sejauh mana reformasi birokrasi yang terjadi di Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu

### Peningkatan Kompetensi Pegawai sebagai Upaya Penguatan Kapasitas Institusional

Konsep *good governance* secara umum merujuk pada tata kelola pemerintahan yang dinilai efektif, transparan, partisiatif, akuntabel serta responsif di tengah masyarakat. Namun, (Grindle, 2010) justru menawarkan sudut pandang yang di aggap realistis dengan gagasannya terkait kerangka *Good Enough Governance*. Menurut Grindle, yang terjadi dengan fenomena negara-negara berkembang memiliki permasalahan yang sama yaitu adanya keterbatasan kapasitas secara birokrasi dan sumber daya manusia , yang di tuntutan untuk mengejar seluruh indikator kerangka *Good Governance* secara bersamaan ialah sesuatu hal yang di anggap tidak realistic dan memicu potensi kontra-produktif.

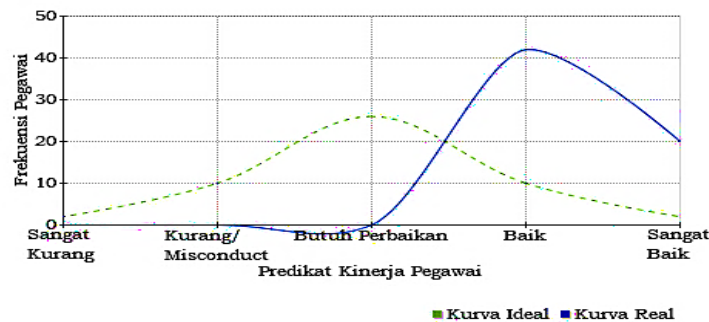
Grindle mengkritisi dengan pendekatan yang basisnya international dan Lembaga global untuk bisa mencapai standar tata kelola terkesan terlalu ideal dan kaku. Ia berargumentasi bahwa tata kelola yang baik tidak harus berarti sempurna, tetapi dengan tidak cukup baik atau di sebut *Good Enough Governance* bisa dengan mudah menjalankan fungsi-fungsi dasar pemerintahan, kemudian penyediaan fasilitas pelayanan publik yang baik dalam pengelolaan keuangan negara yang minim dari praktek korupsi serta keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan.

Perspektif reformasi birokrasi menurut (Grindle, 2007) dalam kerangka *Good Enough Governance* meninjau bahwa kompetensi pegawai merupakan langkah yang

---

di nilai startegis dalam meningkatkan kapasistas birokrasi, terutama Kabupaten yang masih dalam proses perkembangan seperti Mahakam Ulu. Reformasi birokrasi menjadi bagian pemerintah untuk memperkuat sistem di suatu negara, sehingga harus tetap realistis dengan keadaan kapasital lokal (Grindle, 2007. Perlu ada upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah untuk memberikan program mentoring pengembangan serta meningkatkan kualitas kompetensi pegawai protokol yang diarahkan, untuk menguasai teknologi informasi, manajemen acara dan komunikasi publik.

**Gambar 2** Kurva Distribusi Predikat Kinerja Pegawai Dengan Capaian Kinerja Organisasi 2024



Sumber : Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Tahun, 2025

Gambar 2 memperlihatkan adanya hubungan antara distribusi antara predikat pegawai berdasarkan kinerja yang mencapai kinerja organisasi pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan data relevansi dengan indikasi peningkatan kompetensi individu yang secara langsung memberikan kontribusi terhadap sebuah pencapaian target kinerja institusi secara keseluruhan.

Implementasi digitalisasi yang berjalan di pelayanan publik memberikan akses luas terhadap kualitas efektivitas serta akurasi kerja bagi ASN melalui teknologi, peningkatan kualitas literasi digital dan pemanfaatan data real time. Perbandingan studi yang berada di daerah Sidoarjo Jawa Timur menumbuhkan literasi ASN terhadap penggunaan *e-government* akan meningkatkan kualitas sistem penggunaan, dengan presentasi literasi sebanyak 82 % mengidentifikasi adanya kesiapan tinggi yang dimiliki oleh ASN yang menjalankan aplikasi digital.

**Gambar 3** Wawancara dengan Christianus Arie Dedy Bang  
Kepala Bagian Prokopim



Sumber : Dokumentasi Pribadi, 2025

Hasil dari wawancara dengan Christianus Arie Dedy Bang Kepala Bagian Prokopim Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu. Menunjukkan bahwa adanya pelatihan dan peningkatan kapasitas pegawai yang menjadi fondasi utama yang terjadi ialah membangun sistem kerja yang lebih modern dan transparan serta efisien sejalan dengan tuntutan zaman yang berkembang kearah teknologi. Data ini di nilai sejalan dengan kinerja institusi sebagaimana di tunjukkan dalam Gambar 2 yang menunjukkan trend peningkatan predikat kerja pegawai. Serta Hasil ini juga mencerminkan bahwa dengan adanya pengembangan kompetensi ASN melalui pelatihan serta penguatan kapasitas menjadi aspek kunci dalam strategi reformasi birokrasi lokal.

Hasil ini sejalan dengan studi sebelumnya yang di lakukan oleh (Wulandari, 2024) yang menyebutkan adanya pelatihan sistematis sebagai modal utama untuk membentuk birokrasi yang mampu beradaptasi serta berorientasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. (Trismayarni Elen & Sekar Mayangsari, 2013) Menekankan adanya penguatan secara efektivitas reformasi yang bergantung pada kesiapan ASN untuk menintegrasikan teknologi serta meningkatkan kualitas sistem birokrasi.

Implementasi digitalisasi di ruang lingkup pelayanan tidak hanya menciptakan efesiensi tetapi juga memperluas akses terhadap data *real-time*, sehingga meningkatkan akurasi data serta memperkuat adanya literasi digital di kalangan ASN. Studi pembandingan (Firman & Rahmawati, 2023) yang terjadi di Sidoarjo Jawa Timur menunjukkan bahwa literasi ASN terhadap penggunaan *e-government* yang mencapai angka 82 % yang menindikasikan secara tinggi kesiapan aparatur dalam mengelola serta memanfaatkan secara optimal sistem secara digital.

Tantangan yang terjadi terhadap resistensi perubahan tetap yang di temukan ialah kebiasaan kerja yang lama tidak sesuai dengan tuntutan reformasi digital. Dalam

hal ini, (Kuswandi, 2024; Winoto & Handayani, 2022) menekankan adanya komunikasi secara persuasif, serta pelatihan yang interaktif serta pembinaan secara berkala. Strategi penguatan ini tidak hanya meliputi pelatihan teknis, tetapi juga mencakup mentoring langsung, forum diskusi partisipasi kemudian peningkatan pemahaman terhadap komunikasi pemerintahan (Kuswandi, 2024).

Integrasi antara pelatihan dalam peningkatan teknologi, komunikasi kelembagaan serta menjadi elemen penting hingga membentuk birokrasi yang siap untuk menghadapi adanya transformasi tata kelola yang bersifat adaptif yang berorientasi pada kualitas pelayanan publik yang baik. (Hawari & Kartini, 2023)

Penelitian ini berkontribusi untuk mengisi kekosongan literatur yang menerapkan *Good Enough Governance* yang menjadi konteks yang selalu menjadi perhatian wilayah 3T (tertinggal, terdepan dan terluar) khususnya Mahakam Ulu. Berbeda dengan studi sebelumnya yaitu fokus dengan wilayah yang maju seperti Sidorajo, studi ini menunjukkan bahwa dengan adanya prioritas untuk meningkatkan kapasitas ASN serta strategi digitalisasi yang di butuhkan masih bertahap.

### **Penguatan Profesionalisme Aparatur sebagai Pilar Efektivitas Birokrasi**

Dalam kerangka *Good Enough Governance*, (Grindle, 2010) menekankan adanya reformasi birokrasi di negara berkembang tidak hanya berfokus pada pemenuhan seluruh prinsip ideal *Good Governance* secara serentak, melainkan cukup diarahkan pada pencapaian hasil yang sifatnya realistis dan berdampak nyata terhadap fungsi dasar pemerintahan. Pendekatan ini bersifat pragmatis, bertahap, serta konseptual menyesuaikan dengan kapasitas serta tantangan yang spesifik suatu wilayah.

Profesionalisme yang dimiliki aparatur ialah pondasi utama dalam menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien (Anugrah, 2021). Pentingnya membangun sebuah birokrasi yang berfungsi secara baik upaya dalam meningkatkan profesionalisme yang meliputi integritas, akuntabilitas serta kompetensi di bidang teknis (Shoimuna, 2024). Di Mahakam Ulu, perlunya profesionalisme yang di lakukan pegawai protokol melalui implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) melalui pelatihan dan evaluasi kinerja yang sifatnya objektif.

---

**Gambar 3**

Workshop Protokoler, Komunikasi Pimpinan dan Dokumentasi Pimpinan



Sumber : Dokumentasi Pribadi, 2025

Adanya profesionalisme yang menjadi landasan aparatur yang merupakan dasar dari pilar fundamental di dalam birokrasi Mahakam ulu yang efektif dan efisien. Peran pegawai protokoler menjadi acuan peran strategis dalam memastikan lancarnya komunikasi antara pimpinan dengan dokumentasi kegiatan pemerintahan (Azzam & Media, 2024). Profesionalisme tidak hanya mencakup hal yang bersifat teknis, akan tetapi juga mencakup pada nilai dari sebuah integritas yang bisa berkerja secara aktif dalam pengelolaan akuntabilitas teknik, yang adaptif, responsif serta mampu secara leluasa mengikuti dinamika kerja (Tampubolon et al., 2022).

Peningkatan kualitas profesionalisme yang di dukung dengan berbagai training dan workshop serta penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang di evaluasi melalui pengawasan kinerja yang sifatnya objektif. Menghasilkan integritas, akuntabilitas serta profesionalisme yang berdampak secara totalitas terhadap auditor (Elen & Mayangsari, 2013).

Penerapan secara konsisten Standar Operasional Prosedur (SOP) di ruang lingkup Bagian Protokol Dan Komunikasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu menjadi sasaran utama dalam meningkatkan kualitas kerja, khususnya dalam pengumpulan dokumentasi serta protokoler pemerintahan. SOP memiliki peran besar terhadap panduan secara teknis yang mampu dalam meminimalisir ambiguitas serta mendorong serta meningkatkan tingkat kedisiplinan aparatur pemerintah (Asrianto, 2024).

**Tabel 2** Peningkatan Profesionalisme Pegawai

| No | Aspek Profesionalisme    | Strategi yang Diterapkan                                 | Hasil yang didapatkan                                                                                                                                   |
|----|--------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Penerapan Kode Etik      | Pelatihan tentang kode etik dan standar pelayanan publik | Berkurangnya pelanggaran disiplin, meningkatnya kepatuhan terhadap aturan internal, serta terciptanya suasana kerja yang lebih profesional dan beretika |
| 2. | Evaluasi Kinerja Pegawai | Laporan kerja berkala dan feedback pimpinan              | Meningkatnya capaian output kerja, kedisiplinan waktu, serta respon cepat terhadap tugas-tugas pimpinan                                                 |
| 3. | Standarisasi SOP         | SOP baru yang lebih detail dalam protokol kerja          | Meningkatnya efisiensi kerja, minimnya kesalahan prosedural, serta konsistensi dalam pelaksanaan kegiatan protokoler dan komunikasi pimpinan            |

Sumber : Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Tahun 2025

Berdasarkan data internal yang di tampilkan dalam tabel 2 strategi utama enerapan kode etik, evaluasi kinerja pegawai secara berkala, serta standarisasi prosedur operasional sudah menunjukkan kualitas birokrasi, temuan ini (Afrijal, 2023) di dukung dengan penelitian sebelumnya menegaskan adanya integritas aparatur yang tumbuh secara signifikan ketika adanya evaluasi kinerja yang dilakukan secara sistematis dan transparan.

Penelitian yang di lakukan oleh (Alam et al., 2023) yang menambahkan adanya era Birokrasi 4.0, ialah menunjukkan adanya peran yang berasal dari protokol pemerintahan yang menyesuaikan dengan literasi digital. Hal ini menjadi penting agar ASN mampu menjalankan fungsi teknisnya, tetapi menjaga institusi pemerintah. Di Mahakam Ulu, proses ini mulai tampak dengan memberikan pelatihan-pelatihan berbasis digital.

Mengikuti trend global dan birokrasi yang berbasis digital di butuhkan adanya evaluasi yang Berkembang mejadi KPI (*Key Performance Indicators*) yang dikembangkan melalui machine learning sehingga dapat meningkatkan akurasi serta pengukuran kinerja pegawai (Ryandy, 2024) tetapi yang terjadi yaitu menghadapi tantangan di daerah yang kadang masih mengalami gangguan signal seperti di Kabupaten

Mahakam Ulu yaitu menghadapi tantangan perubahan dari sebagian pegawai masih terjebak dalam budaya kerja lama yang sifatnya masih informal serta kurang terdokumentasi di beberapa fase pendataan, integritas serta profesionalisme kinerja berpengaruh pada konsistensi penerapan nilai dalam skala rutinitas birokrasi (Anugrah, 2021)

### **Menjaga Netralitas Birokrasi sebagai Birokrasi sebagai Instrumen Kepercayaan Publik dalam Reformasi**

Dalam kerangka *Good Enough Governance*, (Kusuma, 2023) menekankan adanya reformasi birokrasi yang terjadi di negara berkembang yang berfokus pada pencapaian aspek tata kelola yang penting dalam kondisi sumber daya yang terbatas. Salah satunya seperti netralitas birokrasi, yakni kemampuan aparatur untuk menjalankan fungsi pemerintahan secara independent tanpa adanya distraksi politik. Sehingga birokrasi yang di inginkan harus netral sebagai prasyarat bagi institusi publik yang kredibel dan meningkatkan kepercayaan masyarakat (Sawir, 2020).

Netralitas birokrasi merupakan prinsip fundamental dalam menciptakan pemerintahan yang adil dan terpercaya. Grindle (2007) menekankan bahwa reformasi birokrasi harus mencakup upaya untuk menjaga netralitas aparatur, agar pelayanan publik tidak terpengaruh oleh kepentingan politik. Di Mahakam Ulu, upaya menjaga netralitas birokrasi dilakukan melalui penerapan kode etik, pelatihan etika pemerintahan, dan pengawasan internal yang ketat. Langkah-langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai protokol dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan independen, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah (Indriyani et al., 2023). Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *Good Enough Governance* yang menekankan pada pentingnya membangun institusi yang kredibel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Astuti et al., 2020)

**Tabel 3** Netralitas Birokrasi Pegawai

| No | Strategi Menjaga Netralitas                          | Strategi yang digunakan                                                            | Tantangan yang Dihadapi                                                                    |
|----|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Larangan terhadap keterlibatan dalam politik praktis | Penyampaian arahan langsung dari pimpinan kepada pegawai sebelum kegiatan tertentu | Meningkatnya kesadaran pegawai untuk menjaga netralitas dan tidak terlibat politik praktis |

|    |                                      |                                                                                                  |                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Penyampaian informasi berbasis fakta | Pengawasan terhadap seluruh bentuk publikasi resmi, termasuk laporan dan media sosial            | Informasi yang disampaikan menjadi lebih objektif, akurat, dan meningkatkan kepercayaan publik                                                   |
| 3. | Sosialisasi kode etik netralitas     | Sosialisasi rutin mengenai kode etik dan netralitas ASN kepada seluruh pegawai pada setiap rapat | Pegawai menjadi lebih memahami batasan netralitas, menghindari sikap partisan, dan mampu menyikapi isu politik secara profesional di ruang kerja |

Sumber Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Tahun 2025

Berdasarkan data primer yang berasal dari Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Mahakam Ulu (2025), memiliki 3 pendekatan utama yang menerapkan serta menjaga netralitas birokrasi tabel 3. Pertama, dengan adanya pimpinan yang memberikan arahan langsung terhadap pegawai yang menjelang kegiatan, terutama ketika menjelang pada momen-momen politis. Strategi ini menunjukkan peningkatan kesadaran individu ASN terhadap pentingnya untuk bersikap netral. Kedua, melakukan pengawasan terhadap seluruh aspek publikasi resmi, melalui laporan serta unggahan media sosial, agar informasi yang disampaikan kepada publik masih akurat, objektif serta bebas dari laporan partisan. Ketiga, sosialisasi rutin tentang kode etik serta netralitas ASN yang dilakukan di setiap rapat internal, membuat pegawai lebih memahami adanya Batasan etika, serta kemampuan untuk bersikap profesional di tengah isu yang berkembang di lingkungan kerja.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh astutu dan marzuki menunjukkan adanya salah satu akar permasalahan rendahnya kepercayaan publik yang berasal dari Tingkat daerah ialah cerminan sikap ASN yang cenderung mengikuti afiliasi politik yang berasal dari pejabat (Firmansyah Putra, 2022). Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh rizal serta menggarisbawahi bahwa dengan tanpa adanya penguatan nilai netralitas, ASN rentan dijadikan alat politik kekuasaan, terutama ketika menjelang Pilkada.

Selain itu, penelitian dari (Hamdani, 2022) menekankan adanya kode etik serta Pendidikan integritas ASN yang menjadi landasan dasar untuk mencegah intervensi politik. Perbandingan di Tingkat Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur (Saleh, 2024) studi yang dilakukan menunjukkan adanya implementasi hak ASN serta

loyalitas terhadap netralitas birokrasi terhadap *good governance* di tingkat lokal merupakan bagian tanggung jawab kehumasan pemerintahan daerah untuk meningkatkan kualitas citra publik terhadap birokrasi lokal. Posisi penelitian ini yang seharusnya di ikuti oleh Kabupaten Mahakam Ulu terutama di ruang lingkup fungsi strategis dan keprotokolan. Penelitian ini memberikan kontribusi empiris melalui pendekatan gabungan antara kelembagaan dan pengawasan komunikasi publik hingga dapat menunjukkan netralitas yang ideal dengan adanya acuan *Good Enough Governance*.

### Dampak Nyata Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai Protokol

Reformasi birokrasi yang berorientasi pada *Good Enough Governance* bertujuan untuk menghasilkan dampak nyata terhadap kinerja aparatur pemerintah. Grindle (2007) menekankan bahwa keberhasilan reformasi harus diukur berdasarkan hasil yang dapat dicapai, bukan hanya pada penerapan standar tertentu. Di Mahakam Ulu, reformasi birokrasi telah menunjukkan peningkatan kinerja pegawai protokol, yang tercermin dari efisiensi dalam pelaksanaan tugas, peningkatan kualitas pelayanan, dan kepuasan masyarakat. Penerapan prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, dan partisipasi telah mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan produktif (Hidayat et al., 2023). Dengan demikian, dampak positif reformasi birokrasi di Mahakam Ulu mencerminkan keberhasilan penerapan *Good Enough Governance* yang adaptif dan kontekstual (Hidayat, 2016)

**Tabel 4** Hasil Wawancara Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja

| No | Nama Informan              | Hasil Wawancara (Poin Singkat)                                                                 | Analisis                                                                              |
|----|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Christianus Arie Dedy Bang | Sistem kerja lebih tertata dan transparan; digitalisasi percepat koordinasi dan akuntabilitas. | Reformasi birokrasi tingkatkan efisiensi dan akuntabilitas kerja Prokopim.            |
| 2  | Yosefina Melania Dai       | Dampak positif pada kinerja; adaptasi teknologi masih jadi tantangan, perlu pelatihan.         | Butuh penguatan SDM agar reformasi berdampak optimal.                                 |
| 3  | Maria Oktaviani Idang Ngo  | Administrasi lebih cepat dan akuntabel; kendala pada adopsi teknologi oleh sebagian pegawai.   | Transformasi digital mempercepat kinerja, namun perlu peningkatan kompetensi pegawai. |
| 4  | Patresia Pivitha           | Pola kerja berbasis kompetensi meningkat; butuh dukungan pelatihan adaptasi sistem baru.       | Peningkatan tanggung jawab individu membutuhkan SDM siap digital.                     |

| No | Nama Informan       | Hasil Wawancara (Poin Singkat)                                                            | Analisis                                                                                  |
|----|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Willibrordus Himang | Monitoring dan evaluasi kinerja lebih terukur; birokrasi lebih fokus pada capaian output. | Reformasi mendorong budaya kerja berbasis hasil dan akuntabilitas publik.                 |
| 6  | Ida Royana          | Proses pelayanan lebih cepat dan efisien; komunikasi antarbagian makin terbuka.           | Reformasi memperkuat kolaborasi lintas bidang dan memperpendek alur birokrasi.            |
| 7  | Said Fathullah      | Pemanfaatan teknologi sangat membantu, tetapi masih ada kesenjangan digital di internal.  | Diperlukan pemerataan pelatihan dan dukungan infrastruktur TIK untuk mendukung reformasi. |

Sumber : Olahan data Peneliti, 2025

Wawancara dengan 7 informan menunjukkan adanya reformasi birokrasi yang sedang berlangsung. Christianus Arie Dedy Bang memberikan pandangan bahwa dengan adanya sistem yang tertata dan transparan berbasis digitalisasi akan mempermudah koordinasi serta akuntabilitas tetapi masih bersifat normatif serta belum bisa secara menyeluruh menyentuh substansial berdampak pada transparansi dalam kualitas pelayanan masyarakat. Ini selaras dengan (Daulay, 2023) adanya reformasi birokrasi sering terhenti pada aspek yang bersifat prosedural tanpa menembus adanya perubahan secara mendalam dalam tata kelola publik.

Yosefina Melania Dai Menambahkan adanya reformasi ialah membawa kemudahan dalam pelaksanaan tugas, akan tetapi tantangan yang di berikan adalah adaptasi teknologi yang menjadi hambatan utama. Kurangnya pelatihan yang sifatnya berkelanjutan yang menyebabkan lambannya adaptasi teknologi serta menyebabkan kesenjangan secara kompetensi antargenerasi ASN. Hal ini senada (Johannes, 2024) adanya ketimpangan adaptasi antara generasi ASN muda yang melek terhadap *digital-native* dengan ASN Senior yang terkadang belum siap secara kognitifserta teknis.

Maria Oktaviani Idang Ngo dan Patresia Pivitha menyampaikan adanya digitalisasi mempercepat dalam oroses administrasi, namun belum bisa diikuti dengan adanya kesiapan secara menyeluruh dari elemen organisasi. Proses di digitalisasi kadang bersifat top-down yang cenderung mengabaikan adanya kebutuhan pelatihan teknis serta sistematis. Penelitian ini (Maryuni et al., 2024) mengkonfirmasi adanya reformasi basis digital jika tidak di lakukan secara bersamaan akan menimbulkan keterlambatan dalam segregasi digital antar unit.

Willibrordus Himang melihat adanya budaya kerja yang fokus terhadap output serta mencapai indikator kinerja. Akan tetapi, jika orientasi hasil yang tidak disertai dengan adanya internalisasi nilai-nilai pada pelayanan publik serta integritas, reformasi yang di hasilkan.

Ida Royana menyoroti adanya kolaborasi antar bagian bidang akan tetapi yang menjadi kendala ialah komunikasi secara internal yang belum teruji jika di tinjau dari berbagai perspektif jika menciptakan kualitas kenyamanan birokrasi bagi ASN yang terlibat langsung di masyarakat hal ini anggap relevan dengan (Meilina, 2017)membangun kepercayaan antar pegawai dan masyarakat memberikan suasana yang kondusif dan nyaman.

Kelemahan lain yang di bahas oleh Said Fathullah ialah adanya isu kesenjangan digital yang selalu menjadi hambatan utama dalam proses penerapannya. Tidak meratanya infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi serta pelatihan sumber daya, seringkali menimbulkan reformasi birokrasi yang beresiko dualisme berbasis internal antara ASN yang melek terhadap teknologi dengan yang masih tertinggal.

**Tabel 5 Dampak Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai**

| No | Kriteria Kinerja       | Strategi yang Diterapkan                            | Hasil yang diharapkan                                      |
|----|------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 1. | Kualitas               | Menerapkan layanan transparan dan akuntabel         | Meningkatkan kepercayaan publik terhadap pelayanan         |
| 2. | Kuantitas              | Digitalisasi proses administrasi                    | Volume pekerjaan meningkat dengan waktu yang lebih efisien |
| 3. | Ketepatan Waktu        | Koordinasi yang cepat dan efisien                   | Penyelesaian tugas lebih tepat waktu dan terstruktur       |
| 4. | Efektivitas Biaya      | Optimalisasi penggunaan sistem digital              | Penggunaan sumber daya lebih hemat dan produktif           |
| 5. | Kebutuhan Pengawasan   | Penguatan sistem kerja mandiri melalui digitalisasi | Tingkat supervisi menurun, pegawai lebih bertanggung jawab |
| 6. | Pengaruh Interpersonal | Kolaborasi                                          | Meningkatkan kerja sama dan komunikasi lintas unit         |

Sumber : Olahan data Peneliti, 2025

Tabel 5 merinci dimensi kinerja yang dipengaruhi oleh reformasi: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan pengawasan, dan

pengaruh interpersonal. Namun, terdapat kesenjangan antara strategi teoritis dan realisasi lapangan. Misalnya, peningkatan kualitas melalui layanan transparan dan akuntabel tidak selalu menghasilkan kepercayaan publik jika tidak disertai sikap melayani dari aparatur. Hal ini sejalan dengan temuan (Supratman, 2018) bahwa reformasi administratif tidak akan efektif tanpa reformasi budaya kerja ASN.

Digitalisasi juga diklaim meningkatkan efisiensi, namun faktanya seringkali menimbulkan pekerjaan ganda, seperti pengisian sistem yang rumit dan proses verifikasi berulang. Efisiensi biaya melalui digitalisasi juga perlu ditinjau ulang karena terdapat biaya tersembunyi berupa pelatihan, upgrade sistem, hingga keamanan data.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di Mahakam Ulu telah menciptakan dampak nyata, tetapi implementasinya masih menghadapi kendala serius: ketimpangan kapasitas SDM, kesenjangan digital, dan resistensi budaya kerja lama. Reformasi birokrasi dalam kerangka *Good Enough Governance* harus terus diarahkan pada pembenahan aspek-aspek dasar secara realistis dan kontekstual, bukan sekadar mengejar standar ideal global.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menelaah secara mendalam implementasi reformasi birokrasi di Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan (Prokopim) Sekretariat Daerah Kabupaten Mahakam Ulu, dengan fokus pada pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam kerangka *good governance*. Berdasarkan hasil observasi, wawancara, studi literatur, dan dokumentasi, ditemukan bahwa reformasi telah dijalankan melalui berbagai strategi yang mengarah pada profesionalisme, transparansi, dan efisiensi tata kelola pemerintahan.

Strategi reformasi birokrasi yang diterapkan meliputi peningkatan kompetensi pegawai, penguatan SOP, penegakan kode etik, dan penjagaan netralitas politik secara ideal mencerminkan prinsip *good governance*, khususnya dalam hal akuntabilitas, efektivitas, dan responsivitas. Pelatihan teknis seperti manajemen acara, editing media, dan public speaking menunjukkan adanya kesadaran bahwa tugas Prokopim bukan sekadar administratif, tetapi juga komunikatif dan representatif.

---

Namun demikian, keberhasilan strategi tersebut belum sepenuhnya merata di seluruh aspek organisasi. Meski output kinerja meningkat, seperti kualitas pelayanan yang lebih transparan dan penggunaan teknologi digital yang mempercepat proses kerja, tantangan mendasar seperti ketimpangan kapasitas SDM, kesiapan infrastruktur digital, dan resistensi terhadap perubahan masih ditemukan di lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi belum menyentuh akar budaya birokrasi secara menyeluruh.

Selain itu, efisiensi biaya dan penguatan koordinasi daring melalui platform digital patut diapresiasi, tetapi implementasinya masih berisiko jika tidak dibarengi dengan sistem keamanan informasi yang memadai dan dukungan teknis yang merata. Penguatan sistem monitoring juga efektif menekan beban supervisi manual, namun perlu diingat bahwa sistem digital hanya berfungsi optimal jika dikombinasikan dengan kepemimpinan yang berintegritas dan nilai kerja kolektif yang kuat.

Dengan demikian, meskipun reformasi birokrasi di Prokopim Mahakam Ulu telah menunjukkan kemajuan signifikan secara administratif dan teknis, keberlanjutan dan efektivitasnya tetap sangat bergantung pada konsistensi implementasi prinsip-prinsip *good governance* dalam praktik sehari-hari. Reformasi bukan sekadar transformasi prosedural, melainkan perubahan budaya kerja dan komitmen moral yang harus ditumbuhkan dari dalam birokrasi itu sendiri. Oleh karena itu, upaya reformasi ke depan perlu disertai evaluasi berkala, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta investasi jangka panjang dalam penguatan karakter dan integritas aparatur.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup yang terbatas hanya mencakup satu unit teknik yang berada di Pemerintah Daerah. Sehingga adanya generalisasi yang terjadi di birokrasi tetap mengalami keterbatasan. Kedua, pendekatan penelitian masih bersifat deskriptif sehingga belum mampu mengukur secara kuantitatif seberapa besar sebenarnya pengaruh reformasi terhadap kualitas output kinerja pegawai. Ketiga, karakteristik kewilayahan yang berada di perbatasan dan minim terhadap infrastruktur, teknologi serta sinyal, menjadi tantangan besar dalam minimnya keterbatasan data digital yang belum bisa di manfaatkan secara optimal.

Untuk penelitian selanjutnya, yang diharapkan dapat menutupi kekurangan serta kelemahan dalam penelitian ini adalah memberikan pendekatan secara komparatif sehingga untuk penerapam prinsip *Good Governance* di berbagai bagian organisasi maupun wilayah yang berada di Kalimantan Timur, terutama daerah yang

---

Indeks Pembangunan Masyarakat (IPM) masih rendah. Selain itu, di butuhkan studi lanjutan yang harus tetap di perdalam di aspek budaya organisasi sehingga menunjukkan resistensi dalam bentuk transformasi digital, serta bagaimana meningkatkan strategi keterlibatan pegawai dalam membentuk reformasi birokrasi yang lebih inklusif serta berkelanjutan.

## REFERENCES

- Adellya Santika, D., Yosefin Eurolia, R., Aulya Hasanuddin, M., Fathira Rania, R., & Meisaroh, D. (2024). *Implementasi Kebijakan Desentralisasi Fiskal Dan Dampaknya Terhadap Pembangunan Daerah*. <https://e-journal.naureendigition.com/index.php/mj>
- Afrijal, H. I. R. L. B. U. (2023). *Penguatan Etika Pemerintahan sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintahan*. <https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jpg.v8i4.3416>
- Aji Johannes, R. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2>
- Alam, S., Amir, M., & Program Studi Administrasi Pembangunan Pascasarjana UHO Kendari, M. (2023). PENGARUH REGULASI PADA PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA BIROKRASI MENUJU ERA INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 DI KANTOR CAMAT BARUGA KOTA KENDARI THE INFLUENCE OF REGULATIONS ON THE ROLE OF BUREAUCRATIC HUMAN RESOURCES TOWARDS THE ERA OF INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 IN BARUGA DISTRICT OFFICE, KENDARI CITY. In *Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik* (Vol. 14, Issue 2).
- Andayani, W., Brawijaya, U., Putrianti, E., Wisdaningrum, O., Putranto, P., & Yanuarisa, Y. (2024). Penguatan Good Governance: Pengalaman Penerapan Electronic Government Pemerintah Daerah Di Indonesia. *Urnal Aktiva: Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 6(2), 116–131. <https://doi.org/https://doi.org/10.52005/aktiva.v6i2.240>
- Asrianto, M. A. I. F. U. & I. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia: (Motivasi Kerja, Psikologi Kerja dan Disiplin Kerja Menuju Produktiivitas Kinerja)*.
- Astuti, R. Sunu., Warsono, Hardi., & Rachim, Abd. (2020). *Collaborative Governance: Dalam Perspektif Administrasi Publik*. Program Studi Doktor Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro Press.
-

BAGIAN PROTOKOL DAN KOMUNIKASI PIMPINAN SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MAHAKAM ULU. (2023). *Selayang Pandang Kabupaten Pemerintah Kabupaten Mahakam Ulu*.

Dindin Supratman. (2018). *BUDAYA KERJA APARATUR SIPIL NEGARA DALAM RANGKA GOOD GOVERNANCE MENUJU BIROKRASI BERKELAS DUNIA* *Work Culture of State Civil Apparatus In The Good Governance Framework to World Class Bureaucration*. <https://doi.org/https://doi.org/10.52316/jap.v14i2.2>

Dwinda Anugrah, S. S. H. (2021). *MENCIPTAKAN APARATUR YANG PROFESIONAL UNTUK PENYELENGGARAAN BIROKRASI DALAM PELAYANAN PUBLIK*.

Firman, F., & Rahmawati, R. (2023). *TATA KELOLA SMART CITY DALAM PERSPEKTIF COLLABORATIF GOVERNANCE*. <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/admpublik/iex>

Firmansyah Putra, C. S. P. (2022). *NETRALITAS APARATUR SIPIL NEGARA DALAM PEMILIHAN KEPALA DAERAH DI PROVINSI JAMBI TAHUN 2020. VOL. 7 NO. 2*. <https://doi.org/https://doi.org/10.33506/jn.v7i2.1755>

Grindle, M. S. (2007). Good Enough Governance Revisited. In *Development Policy Review* (Vol. 25, Issue 5).

Grindle, M. S. (2010). *Good Governance: The Inflation of an Idea by Merilee S. Grindle :: Center for International Development at Harvard University Working Paper No. 202 :: October 2010*. [www.hks.harvard.edu](http://www.hks.harvard.edu)

Hamidi, U. S., Puspita, D., Penulis Badan, T., Fiskal, K., Keuangan, K., Pahlevi, M., Raharja, M., Hadi, S., Latief Baroto, A., Permana, A. W., & Rahayu, W. T. (2021). *Dua Dekade Implementasi Desentralisasi Fiskal di Indonesia* Editor.

Hawari, A. Y., & Kartini, D. S. (2023). Transformasi Birokrasi di Indonesia Pasca Pandemi. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 4(2), 124-136. <https://doi.org/10.18196/jpk.v4i2.18275>

Hidayat, E., Pramono, T., Fachruddin, I., & Artha Prissando, F. (2023). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Dalam Mewujudkan Kualitas Pelayanan Publik Pada Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 11(1), 29-40. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v11i1.139>

Hidayat, S. (2016). *MENIMBANG ULANG KONSEP GOOD GOVERNANCE: DISKURSUS TEORETIS*. <https://doi.org/https://doi.org/10.14203/jmi.v42i2.724>

- Jalil, A. Z. A., Harun, M., & Mat, S. H. C. (2012). Macroeconomic instability and fiscal decentralization: An empirical analysis. *Prague Economic Papers*, 2, 150–165. <https://doi.org/10.18267/j.pep.416>
- John. W. Creswell. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches*.
- John W. Creswell. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition*.
- Kusuma, A. A. (2023). Evaluasi Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Pelayanan Publik. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 24(3). <https://doi.org/10.62951/jem.v24i3.46>
- Kusuma, T. P., Setyadi, D. S., Andaru, I. W., & ... (2022). Reformasi birokrasi dalam aspek efisiensi dan transparansi pada pelayanan birokrasi pemerintahan Kota Batu. *AS-SIYASAH: Jurnal ....* <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/Asy/article/view/5160>
- Luthan Tunaro Halomoan Daulay, R. D. (2023). *Sinergi Gagasan Reformasi Birokrasi. Deepublish : Yogyakarta*.
- Maryuni, S., Pardi, Darmawan, D., Apriyani, E., Rudianto, Zesa, P., & Selpiani, W. (2024). Transformasi pelayanan digital terpadu dalam penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 5(4), 1011–1028. <https://doi.org/10.33474/jp2m.v5i4.22479>
- Muhammad Dawud Shoimuna. (2024). Reformasi Birokrasi Dan Pelayanan Publik. *PUBLIC SERVICE AND GOVERNANCE JOURNAL*. <https://doi.org/https://doi.org/10.56444/psgj.v5i1.1352>
- Muhammad Saleh, A. (2024). Menjaga Netralitas Aparatur Sipil Negara dalam Pemilihan Kepala Daerah : Perspektif Good Governance. <https://doi.org/10.55681/seikat.v3i4.1436>
- Muhammad Sawir. (2020). *BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : Deepublish. <http://repository.uniyap.ac.id>
- Neuman, W. L. (2017). *Metodologi penelitian Sosial: pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Edisi 7. Pearson Education Inc dan Indeks.
- Nyoman Indriyani, D., Nengah Suardhika, I., & Agus Eka Rismawan, P. (2023). *PENGARUH KOMPETENSI, SELF EFFICACY DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR BIRO UMUM DAN PROTOKOL SETDA PROVINSI BALI*.
-

Restin Meilina. (2017). *Pelayanan Publik dalam Perspektif MSDM (Tinjauan dari Dimensi OCB, Kepuasan Kerja & Komitmen Organisasi)*. Fakultas Ekonomi. Universitas Nusantara PGRI Kediri.

Siti Sya'baniah, Ananda Malik, D., Noor, M., Jamal, M., Nur Effendi, S., Ahmadi, Z., & Nurmiyati, N. (2024). *GOVERNMENT ETHICS CREATING A PROFESSIONAL BUREAUCRACY IN THE PERSONNEL AND HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY OF MAHAKAM ULU REGENCY*. <https://ssrn.com/abstract=5057574>

Surya, I., Remon, Y., Reisla Angun, I., & Himang, W. (2024). *Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Electronic Government pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Mahakam Ulu* (Vol. 6, Issue 1). <https://bkpsdmmahakamulu.com>

Tambunan, T. S. (2024). Pelatihan Praktikum Ilmu Pemerintahan Untuk Meningkatkan Pengetahuan Tentang Reformasi Birokrasi. *BERBAKTI: Jurnal Pengabdian Kepada ....* <https://journal.unwira.ac.id/index.php/BERBAKTI/article/view/3306>

Tampubolon, M., Simanjuntak, N., Si, M., & Silalahi, F. (2022). *BIROKRASI & GOOD GOVERNANCE*. [www.globaleksekutifteknologi.co.id](http://www.globaleksekutifteknologi.co.id)

Tan, S. Y., & Taeihagh, A. (2020a). Smart city governance in developing countries: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030899>

Tan, S. Y., & Taeihagh, A. (2020b). Smart city governance in developing countries: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12030899>

Trismayarni Elen & Sekar Mayangsari. (2013). *PENGARUH AKUNTABILITAS, KOMPETENSI, PROFESIONALISME, INTEGRITAS, DAN OBJEKTIVITAS AKUNTAN PUBLIK TERHADAP KUALITAS AUDIT DENGAN INDEPENDENSI SEBAGAI VARIABEL MODERATING*.

Ujang Hamdani. (2022). *EFEKTIVITAS PENDIDIKAN ETIKA DAN KODE ETIK BAGI APARATUR SIPIL NEGARA UNTUK MENCEGAH KECURANGAN*. 3, 148-162. <https://doi.org/https://doi.org/10.53800/wawasan.v3i2.159>

Wibowo, A. A. & K. I. (2018). Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik . *Untag Samarinda (Public Service and Governance Journal)*.

Sumber Internet :

<https://djpb.kemenkeu.go.id/kppn/sijunjung/id/data-publikasi/artikel/3126-implementasi-desentralisasi-fiskal-berdasarkan-uu-no-1-tahun-2022>.

---