

**Reformasi Birokrasi Pertahanan:
Implementasi, Hambatan, dan Strategi Penguatan Tata Kelola di Kementerian Pertahanan
Faonaso Harefa**

Progran Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan Bandung Jawa Barat, Indonesia.
E-mail: faonaso.harefa@doktoral.idu.ac.id

Abstrak

Latar Belakang: Reformasi birokrasi merupakan agenda pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, termasuk kementerian pertahanan. **Tujuan:** menganalisis reformasi birokrasi pertahanan, mengidentifikasi hambatan, dan merumuskan strategi peningkatan reformasi birokrasi yang optimal. **Metode:** Metode kualitatif deskriptif, sumber data primer melalui wawancara, observasi, dan Diskusi. Teknik analisis data model Creswell (2014) dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12. **Hasil:** Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan masih bersifat administratif dan belum sepenuhnya mencerminkan transformasi kelembagaan yang berkelanjutan. Hambatan meliputi; budaya organisasi konvensional, lemahnya adaptasi digital, kapasitas sumber daya manusia, kepemimpinan, dan infrastruktur yang masih terbatas. **Kesimpulan:** Peningkatan capaian reformasi birokrasi pertahanan yang optimal dapat dilakukan dengan membuat suatu yang satu sama lain merupakan suatu sistem yang saling berkaitan, tidak parsial, dan dilakukan secara simultan yang meliputi kebijakan dibidang transformasi kepemimpinan, peningkatan pengawasan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, indikator reformasi birokrasi berbasis pertahanan, dan peningkatan infrastruktur SPBE dan SAKIP.

Kata Kunci : Kepemimpinan; Pertahanan; Reformasi Birokrasi; SAKIP; dan SPBE

Abstrack

Background: Bureaucratic reform is a government agenda aimed at realizing good governance, including within the Ministry of Defense. **Objective:** This study aims to analyze defense bureaucratic reform, identify existing obstacles, and formulate strategies to optimize the implementation of bureaucratic reform. **Method:** This research employs a descriptive qualitative method, with primary data collected through interviews, observations, and discussions. Data were analyzed using the Creswell (2014) analysis model supported by NVivo 12 software. **Results:** The implementation of bureaucratic reform in the Ministry of Defense remains largely administrative in nature and has not yet fully reflected sustainable institutional transformation. The main obstacles include a conventional organizational culture, weak digital adaptation, limited human resource capacity, leadership challenges, and inadequate infrastructure. **Conclusion:** Optimal improvement of defense bureaucratic reform can be achieved through an integrated and systemic approach that is non-partial and implemented simultaneously, encompassing leadership transformation policies, strengthened oversight, enhanced human resource competencies, defense-based bureaucratic reform indicators, and improved SPBE and SAKIP infrastructure.

Keywords: Leadership; Defense; Bureaucratic Reform; SAKIP; and SPBE

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi nasional menjadi agenda strategis pemerintah karena berfungsi sebagai instrumen utama dalam membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan kepercayaan publik serta kinerja negara secara keseluruhan (Krogh & Triantafillou, 2024). Dalam konteks sektor pertahanan, reformasi birokrasi memiliki urgensi yang lebih kompleks karena sektor ini tidak hanya berorientasi pada pelayanan publik administratif, tetapi juga memikul fungsi strategis dalam menjaga kedaulatan, keamanan nasional, dan stabilitas negara. Karakteristik kelembagaan pertahanan yang hierarkis, berbasis

komando, serta memiliki tingkat kerahasiaan tinggi menuntut desain reformasi birokrasi yang berbeda dari instansi sipil pada umumnya (Sjamsoeddin, Yusrigantoro, Juni, et al., 2023). Tanpa reformasi birokrasi yang adaptif dan kontekstual, sektor pertahanan berisiko menghadapi inefisiensi organisasi, lemahnya akuntabilitas kinerja, serta ketertinggalan dalam pemanfaatan teknologi dan sistem digital. Oleh karena itu, reformasi birokrasi di lingkungan pertahanan bukan sekadar tuntutan administratif, melainkan kebutuhan strategis untuk memastikan bahwa institusi pertahanan mampu berfungsi secara profesional, responsif, dan akuntabel dalam menghadapi dinamika ancaman militer dan non-militer di era pemerintahan modern (Zhou et al., 2020).

Namun, hingga saat ini implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan masih menunjukkan capaian yang belum optimal, sebagaimana tercermin dari indeks Reformasi Birokrasi sebesar 80%, nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebesar 76,42%, serta indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebesar 3,42, yang keseluruhannya masih berada di bawah kategori “Amat Baik”. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya tantangan struktural, kultural, dan teknis dalam proses transformasi birokrasi pertahanan menuju organisasi yang profesional, adaptif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan tata kelola pemerintahan modern (Baa, 2023).

Kondisi yang diharapkan adalah terwujudnya implementasi reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan yang mencapai kategori “Amat Baik”, ditandai dengan peningkatan indeks Reformasi Birokrasi, nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), dan indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) secara optimal dan berkelanjutan. Pencapaian tersebut diharapkan mencerminkan transformasi birokrasi pertahanan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar profesional, adaptif, dan responsif terhadap dinamika lingkungan strategis, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan tata kelola pemerintahan modern yang menekankan efektivitas kinerja, transparansi, dan akuntabilitas kelembagaan (Anggara, 2025).

Penelitian terdahulu Widiyanto dan Muslim (2025) menekankan tantangan implementasi sistem merit dalam institusi Tentara Nasional Indonesia (TNI), khususnya terkait resistensi budaya organisasi dan senioritas, namun belum merumuskan indikator reformasi birokrasi yang kontekstual bagi sektor pertahanan. Sementara itu, penelitian Faonaso Harefa et al. (2025) mengkaji transformasi digital dalam reformasi birokrasi pertahanan dan menemukan bahwa keterbatasan kesiapan SDM dan infrastruktur teknologi menjadi hambatan utama, tetapi kajiannya masih terfokus pada aspek digitalisasi administratif (Pribadi, 2021).

Kesenjangan penelitian terletak pada minimnya kajian empiris yang secara spesifik menganalisis reformasi birokrasi sektor pertahanan dengan pendekatan berbasis konteks kelembagaan dan fungsi keamanan nasional, sehingga indikator dan strategi reformasi masih didominasi oleh model generik sektor sipil yang kurang adaptif terhadap karakteristik pertahanan (Raadschelders & Sanders, 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai kondisi aktual pelaksanaan reformasi birokrasi pada sektor pertahanan dengan menelaah capaian kinerja, pola implementasi kebijakan, serta dinamika kelembagaan yang menyertainya. Selain itu, penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi berbagai hambatan utama yang memengaruhi efektivitas reformasi birokrasi, baik yang bersifat struktural, kultural, maupun teknis, termasuk aspek kepemimpinan, sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi (Boughey, 2021). Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini berupaya merumuskan metode dan strategi penguatan reformasi birokrasi yang lebih efektif, adaptif, dan kontekstual, sehingga mampu mendukung terwujudnya tata kelola pertahanan yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap tuntutan pemerintahan modern (Arif & Dutta, 2024).

Kebaruan penelitian ini terletak pada perumusan model reformasi birokrasi sektor pertahanan yang berbasis konteks, dengan menyesuaikan indikator, strategi, dan instrumen kebijakan terhadap karakteristik kelembagaan dan fungsi keamanan nasional. Berbeda dari pendekatan reformasi birokrasi generik sektor sipil, penelitian ini secara empiris

mengintegrasikan *Contingency Theory of Public Management* dengan analisis kualitatif NVivo 12 untuk mengidentifikasi hambatan spesifik dan merumuskan strategi reformasi birokrasi pertahanan yang adaptif dan aplikatif di era digital(Didenko et al., 2020).

2. METODE PENELITIAN

2.1. Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali dan memahami secara mendalam fenomena implementasi reformasi birokrasi sektor pertahanan melalui penelusuran makna, pola, dan dinamika kelembagaan berdasarkan perspektif para aktor dan konteks organisasi(Allsop et al., 2022).

2.2. Sumber data dan instrumen Penelitian: Data bersumber dari data primer berupa wawancara mendalam, forum diskusi, seminar, observasi.

2.3. Teknik Analisis data: Dilakukan menggunakan model analisis data Creswell (2014) dengan bantuan perangkat lunak NVivo 12 untuk pemetaan, hubungan, dan hierarki tema(Dhakil, 2022), dan menggunakan landasan teori *Contingency Theory of Public Management*.

2.4. Waktu dan tempat Penelitian: Pelaksanaan Penelitian dilakukan mulai Juni sampai November di 2025 di Badan Teknologi Pertahanan- Kementerian Pertahanan, Jakarta Selatan Indonesia;

2.5. Validasi Data: Menggunakan Triangulasi sumber(Suprayitno & Abbas, 2024).

2.6. Proposisi: Secara Teoritis, capaian reformasi birokrasi pertahanan menuju kategori “Amat Baik” dapat dilakukan dengan melakukan penyesuaian indikator reformasi pertahanan berbasis pada *Contingency Theory of Public Management* disertai dengan kepemimpinan transformatif, penguatan budaya organisasi yang adaptif, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan penguatan literasi digital dan sistem informasi komunikasi yang terintegrasi(Melin et al., 2024).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian:

3.1.1 Kutipan Wawancara:

“Budaya organisasi masih kaku, anggota banyak dan sedikit tugas-tugas organisasi tetap jalan, pengawasan internal dan eksternal masih bisa dikoordinasikan, literasi digital dan teknologi anggota masih minim, ganti pimpinan juga ganti kebijakan, pembinaan karier masih melihat senioritas dan kapasitas iya juga, namun tidak pasti”.

Kutipan wawancara tersebut menggambarkan secara jelas kompleksitas persoalan reformasi birokrasi yang bersumber dari aspek struktural, kultural, dan manajerial dalam organisasi. Budaya organisasi yang masih kaku menunjukkan rendahnya fleksibilitas dan resistensi terhadap perubahan, meskipun secara kuantitatif jumlah personel memadai dan tugas organisasi tetap berjalan secara rutin. Namun, rutinitas ini cenderung bersifat administratif dan belum mencerminkan efektivitas kinerja yang adaptif(Matthews et al., 2025).

Rendahnya literasi digital dan penguasaan teknologi memperlihatkan adanya kesenjangan kompetensi SDM yang menghambat transformasi birokrasi berbasis digital. Pergantian pimpinan yang diikuti perubahan kebijakan mengindikasikan belum terinstitusionalisasinya arah reformasi, sehingga sangat bergantung pada figur kepemimpinan. Sementara itu, pembinaan karier yang masih dipengaruhi senioritas, meskipun kapasitas diakui, mencerminkan inkonsistensi sistem merit. Secara argumentatif, temuan ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi belum berjalan sistemik dan berkelanjutan, serta memerlukan penguatan tata kelola, kepemimpinan, dan manajemen SDM berbasis kinerja dan kompetensi(Harefa et al., 2026).

internalisasi nilai profesionalisme dan akuntabilitas(Landa & Pevnick, 2025).

Temuan Word Cloud NVivo 12 memperkuat makna tersebut dengan menunjukkan dominasi isu “pertahanan”, “reformasi”, dan “birokrasi” yang saling terkait erat, serta kemunculan istilah pendukung yang menggambarkan dimensi kebijakan, kapasitas, teknologi, dan kelembagaan. Hal ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi pertahanan dipersepsikan sebagai agenda strategis yang menyentuh aspek struktural dan tata kelola organisasi, bukan sekadar pemenuhan dokumen atau indikator formal. Secara substantif, temuan ini bermakna bahwa keberhasilan reformasi birokrasi pertahanan mensyaratkan perubahan budaya organisasi, konsistensi kebijakan lintas kepemimpinan, penguatan sistem merit, serta akselerasi transformasi digital agar reformasi mampu menjawab tuntutan profesionalisme dan dinamika lingkungan strategis(Andriollo et al., 2021).

3.2.2. Sintesis dengan Contingency Theory of Public Management

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas reformasi birokrasi pertahanan sangat ditentukan oleh tingkat kesesuaian (*fit*) antara desain kebijakan, struktur organisasi, dan konteks lingkungan strategis tempat birokrasi tersebut beroperasi. *Contingency Theory* berpandangan bahwa tidak ada satu model manajemen publik yang bersifat universal dan berlaku untuk semua organisasi. Sejalan dengan temuan penelitian, pelaksanaan reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan yang masih bersifat administratif mencerminkan ketidaksesuaian antara pendekatan reformasi yang generik dengan karakter organisasi pertahanan yang hierarkis, berisiko tinggi, dan menuntut keamanan informasi. Hambatan berupa budaya organisasi konvensional, lemahnya adaptasi digital, keterbatasan kapasitas Sumber daya manusia, kepemimpinan, dan infrastruktur menunjukkan bahwa reformasi belum disesuaikan secara optimal dengan kondisi internal dan tuntutan lingkungan pertahanan yang dinamis(Harsono et al., 2025).

Penelitian menekankan pendekatan sistemik, terintegrasi, dan simultan secara langsung memperkuat argumen utama *Contingency Theory* bahwa keberhasilan reformasi birokrasi bergantung pada kemampuan organisasi menyesuaikan strategi dan instrumen perubahan dengan faktor kontingensi yang dihadapi. Transformasi kepemimpinan, penguatan pengawasan, peningkatan kompetensi Sumber daya manusia, penyesuaian indikator reformasi berbasis pertahanan, serta penguatan infrastruktur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) merupakan bentuk respons adaptif terhadap kompleksitas lingkungan strategis pertahanan(Harefa et al., 2025).

Dengan demikian, reformasi birokrasi pertahanan yang efektif menuntut pendekatan yang kontekstual dan adaptif, bukan penerapan kebijakan yang bersifat parsial maupun seragam. Karakteristik organisasi pertahanan yang hierarkis, sensitif terhadap keamanan, serta berhadapan dengan dinamika ancaman yang kompleks memerlukan desain reformasi yang disesuaikan dengan kondisi internal, mandat strategis, dan lingkungan eksternal yang dihadapi. Reformasi yang dilakukan secara parsial berisiko menghasilkan perubahan administratif semata tanpa menyentuh aspek substantif kelembagaan, budaya organisasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, pendekatan kontekstual memungkinkan integrasi kebijakan, struktur organisasi, sistem kerja, dan teknologi secara simultan, sehingga reformasi birokrasi tidak hanya meningkatkan kinerja formal, tetapi juga mendorong transformasi kelembagaan yang berkelanjutan, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan pertahanan negara(Sjamsoeddin, Yugiangoro, Saragih, et al., 2023).

3.2.3 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya kajian administrasi publik dan reformasi birokrasi melalui penerapan *Contingency Theory of Public Management* pada sektor pertahanan. Temuan penelitian menegaskan bahwa efektivitas reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan, fungsi strategis, dan karakteristik organisasi pertahanan, sehingga indikator dan strategi reformasi yang bersifat generik perlu disesuaikan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman teoretis bahwa reformasi birokrasi berbasis konteks merupakan prasyarat penting bagi tercapainya kinerja birokrasi yang adaptif dan

berkelanjutan(Androniceanu, 2021).

Secara praktis, penelitian ini menyediakan pemetaan empiris mengenai hambatan utama reformasi birokrasi di lingkungan pertahanan, termasuk budaya organisasi yang kaku, rendahnya literasi digital, lemahnya sistem merit, serta ketidakberlanjutan kebijakan akibat pergantian kepemimpinan. Temuan ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan dan pengelola reformasi birokrasi sebagai dasar dalam merancang program penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan budaya organisasi yang adaptif, serta percepatan transformasi digital yang lebih terarah dan berkelanjutan(Aghahadi et al., 2024).

Dari sisi kebijakan, penelitian ini memberikan dasar argumentatif bagi perumusan kebijakan reformasi birokrasi pertahanan yang lebih kontekstual dan strategis. Rekomendasi yang dihasilkan mendorong penyusunan indikator reformasi birokrasi sektor pertahanan yang spesifik, penguatan tata kelola berbasis sistem merit dan digital governance, serta konsistensi kebijakan lintas kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi dalam mendukung pengambilan kebijakan yang lebih responsif terhadap tuntutan profesionalisme, akuntabilitas, dan dinamika lingkungan strategis pertahanan(*Digital Government Transformation in Turbulent Times: Responses, Challenges, and Future*, 2020).

3.2.4. Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, studi ini menunjukkan perbedaan yang signifikan baik dari sisi fokus maupun pendekatan analitis. Sebagian besar penelitian sebelumnya tentang reformasi birokrasi di Indonesia cenderung memandang reformasi sebagai proses administratif yang diukur melalui kepatuhan terhadap indikator nasional, seperti SAKIP dan Indeks Reformasi Birokrasi, serta berfokus pada instansi sipil dengan orientasi pelayanan publik langsung(Dunleavy & Margetts, 2025). Misalnya, Widiyanto dan Muslim (2025) menekankan tantangan implementasi sistem merit dalam institusi TNI, khususnya terkait resistensi budaya organisasi dan senioritas, namun belum merumuskan indikator reformasi birokrasi yang kontekstual bagi sektor pertahanan(Da'i Al Fatih et al., 2025).

Sementara itu, Faonaso Harefa (2025) mengkaji transformasi digital dalam reformasi birokrasi pertahanan dan menemukan bahwa keterbatasan kesiapan SDM dan infrastruktur teknologi menjadi hambatan utama, tetapi kajiannya masih terfokus pada aspek digitalisasi administratif. Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, studi ini secara khusus menempatkan sektor pertahanan sebagai *locus* analisis dan mengkaji reformasi birokrasi dari perspektif kontekstual dengan menggunakan *Contingency Theory of Public Management*. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur melalui bukti empiris berbasis analisis kualitatif menggunakan NVivo 12 yang menyoroti dimensi budaya organisasi, kepemimpinan, literasi digital, serta kesinambungan kebijakan lintas kepemimpinan, aspek-aspek yang relatif kurang dieksplorasi dalam studi sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melengkapi temuan terdahulu, tetapi juga menawarkan perspektif baru yang lebih adaptif dan relevan bagi reformasi birokrasi di sektor strategis seperti pertahanan(Li & Ding, 2020).

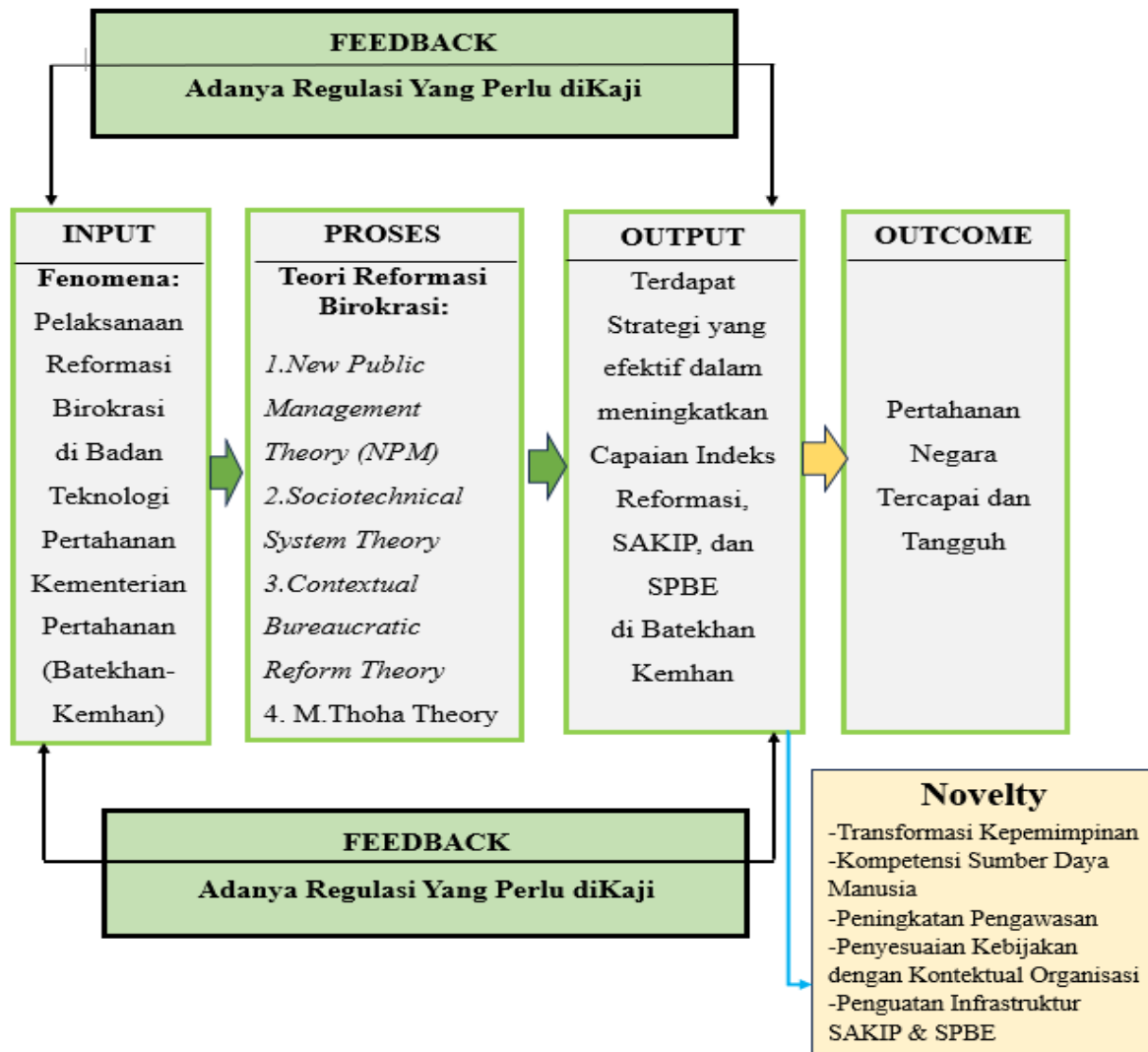
3.2.5. Perbandingan dengan Negara lain

Penelitian ini menunjukkan pola yang konsisten bahwa reformasi birokrasi di sektor pertahanan atau militer tidak dapat dicapai hanya melalui kepatuhan administratif, melainkan memerlukan penyesuaian desain tata kelola yang sesuai dengan konteks organisasi. Studi mengenai Angkatan Bersenjata Swedia menunjukkan bahwa perubahan lingkungan strategis mendorong organisasi militer untuk menata ulang sistem kendali manajemen dan komunikasi guna meningkatkan efektivitas organisasi, namun proses tersebut dihadapkan pada tantangan koordinasi lintas unit dan resistensi perubahan internal(Suzuki & Hur, 2020).

Sementara itu, kajian tentang Kementerian Pertahanan India (*Ministry of Defence/MoD*) menegaskan bahwa prosedur birokratis dan desain kelembagaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas relasi sipil-militer dan efektivitas pengambilan keputusan, sehingga reformasi menuntut pembenahan institusional yang substantif, bukan sekadar pemenuhan dokumen kinerja. Dari perspektif transformasi digital, penelitian pada organisasi militer multinasional

menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada tata kelola informasi, kesiapan perilaku organisasi, serta kapasitas pengelolaan kualitas informasi, yang sering kali menjadi kelemahan utama organisasi militer yang masih berada pada fase pra-digital. Secara keseluruhan, bahwa reformasi birokrasi pertahanan Indonesia perlu bergeser dari pendekatan generik menuju reformasi berbasis konteks yang menyesuaikan indikator, instrumen kebijakan, budaya organisasi, kepemimpinan, dan literasi digital dengan karakteristik sektor pertahanan (Medaglia et al., 2023).

3.2.6. Model Penguatan Reformasi Birokrasi di Kemhan Berbasis Kontekstual Organisasi



Gambar 2. Model Penguatan Reformasi Birokrasi

Gambar tersebut menggambarkan kerangka analisis konseptual reformasi birokrasi pertahanan yang disusun secara sistemik melalui alur input-proses-output-outcome dengan mekanisme *feedback* regulatif. Pada tahap input, fenomena yang dianalisis adalah pelaksanaan reformasi birokrasi di Badan Teknologi Pertahanan Kementerian Pertahanan, yang secara empiris masih didominasi pendekatan administratif. Tahap proses menunjukkan landasan analitis penelitian, yakni integrasi empat kerangka teori utama: *New Public Management*, *Sociotechnical System Theory*, *Contextual Bureaucratic Reform Theory*, dan Teori Birokrasi Miftah Thoha. Integrasi teori ini mencerminkan pendekatan kualitatif deskriptif yang digunakan peneliti dengan analisis Creswell (2014) berbantuan NVivo 12, untuk menafsirkan data hasil wawancara, observasi, dan diskusi secara mendalam dan kontekstual.

Selanjutnya, tahap output diarahkan pada perumusan strategi yang efektif untuk meningkatkan capaian Indeks Reformasi Birokrasi, SAKIP, dan SPBE di lingkungan Batekhan-Kemhan, sebagai respons atas hambatan yang ditemukan, seperti budaya organisasi konvensional, lemahnya adaptasi digital, keterbatasan kapasitas SDM, kepemimpinan, dan infrastruktur. Strategi tersebut kemudian bermuara pada outcome, yaitu tercapainya pertahanan negara yang tangguh melalui birokrasi pertahanan yang profesional, adaptif, dan berintegritas. Elemen *feedback* pada kerangka ini menegaskan perlunya evaluasi dan penyesuaian regulasi secara berkelanjutan agar reformasi tidak berhenti pada capaian administratif, tetapi menjadi transformasi kelembagaan yang berkesinambungan. Dengan demikian, gambar ini secara konsisten mengarahkan hasil penelitian pada kesimpulan bahwa reformasi birokrasi pertahanan harus dilakukan secara sistemik, simultan, dan saling terhubung melalui transformasi kepemimpinan, penguatan pengawasan, peningkatan kompetensi SDM, indikator berbasis pertahanan, serta penguatan infrastruktur SPBE dan SAKIP.

3.2.7. Rekomendasi

Kementerian Pertahanan perlu mengambil langkah problem solving yang bersifat strategis dan terintegrasi dengan menggeser pendekatan reformasi birokrasi dari pola administratif menuju reformasi berbasis konteks pertahanan. Rekomendasi utama yang wajib dilakukan meliputi penyusunan indikator reformasi birokrasi sektor pertahanan yang spesifik dan kontekstual, tidak semata mengadopsi indikator generik sektor sipil, disertai penguatan kelembagaan pengelola reformasi birokrasi agar memiliki mandat dan daya dorong transformasional (Djarmiko et al., 2025).

Selain itu, Kementerian Pertahanan perlu memperkuat kepemimpinan transformatif yang menjamin kesinambungan kebijakan lintas pergantian pimpinan, sekaligus melakukan reformasi sistem pembinaan karier berbasis merit untuk mengurangi dominasi senioritas. Upaya tersebut harus diiringi dengan akselerasi transformasi digital pertahanan melalui peningkatan literasi digital aparatur, penguatan sistem informasi dan komunikasi yang terintegrasi, serta perubahan budaya organisasi menuju nilai profesionalisme, adaptivitas, dan akuntabilitas. Implementasi rekomendasi ini diharapkan mampu mendorong capaian reformasi birokrasi Kementerian Pertahanan menuju kategori “Amat Baik” secara berkelanjutan dan substantif (Zuiderwijk et al., 2021).

4. SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pencapaian reformasi birokrasi sektor pertahanan menuju kategori “Amat Baik” tidak dapat dicapai melalui pendekatan administratif dan generik, melainkan memerlukan kebijakan reformasi birokrasi yang berbasis konteks kelembagaan pertahanan sebagaimana ditegaskan dalam *Contingency Theory of Public Management*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa karakteristik sektor pertahanan yang bersifat hierarkis, strategis, dan sensitif terhadap keamanan nasional menuntut penyesuaian indikator, instrumen, dan strategi reformasi birokrasi agar lebih adaptif dan relevan.

Oleh karena itu, efektivitas reformasi birokrasi pertahanan sangat bergantung pada keberadaan kepemimpinan transformatif yang mampu menjaga kesinambungan kebijakan lintas pergantian pimpinan, penguatan budaya organisasi yang profesional dan adaptif terhadap perubahan, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui sistem merit yang konsisten, serta akselerasi transformasi digital yang didukung oleh literasi digital dan sistem informasi komunikasi yang terintegrasi.

Tanpa integrasi keempat faktor tersebut, reformasi birokrasi berisiko tetap bersifat prosedural dan tidak menghasilkan perubahan kelembagaan yang berkelanjutan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada satu locus penelitian di lingkungan Kementerian Pertahanan sehingga temuan belum dapat digeneralisasi ke seluruh institusi pertahanan.

Saran bagi penelitian ke depan, disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods*

dengan memperluas locus penelitian ke berbagai unit dan institusi pertahanan guna memperkaya analisis empiris dan menguji model reformasi birokrasi berbasis konteks secara lebih komprehensif.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Aghahadi, M., Bosisio, A., Merlo, M., Berizzi, A., Pegoiani, A., & Forciniti, S. (2024). Digitalization Processes in Distribution Grids: A Comprehensive Review of Strategies and Challenges. *Applied Sciences (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/app14114528>
- Allsop, D. B., Chelladurai, J. M., Kimball, E. R., Marks, L. D., & Hendricks, J. J. (2022). Qualitative methods with Nvivo software: A practical guide for analyzing qualitative data. *Psych*, 4(2), 142–159.
- Andriollo, E., Caimo, A., Secco, L., & Pisani, E. (2021). Collaborations in environmental initiatives for an effective “adaptive governance” of social–ecological systems: What existing literature suggests. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158276>
- Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Administratie Si Management Public*, 2021(36), 149–164. <https://doi.org/10.24818/AMP/2021.36-09>
- Anggara, S. (2025). Tec Empresarial Public Policy Reform in Indonesia : Navigating Bureaucratic Culture in the Age of Disruption. 716–728.
- Arif, I., & Dutta, N. (2024). Legitimacy of government and governance. *Journal of Institutional Economics*, 20, 1–23. <https://doi.org/10.1017/S1744137423000334>
- Atobishi, T., Moh’d Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. *Administrative Sciences*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/admsci14020037>
- Baa, S. (2023). State Bureaucracy in Indonesia and its Reforms : An Overview.
- Boughey, J. (2021). The Culture of Justification in Administrative Law: Rationales and Consequences. *UBCL Rev.*, 54, 403.
- Da’i Al Fatih, M., Juana, E., & Siregar, M. S. B. (2025). Development of the Concept of National Resilience in Indonesia. *Journal of Social Studies Research*, 3(2), 144–150.
- Dhakal, K. (2022). NVivo. *Journal of the Medical Library Association*, 110(2), 270–272. <https://doi.org/10.5195/jmla.2022.1271>
- Didenko, N. I., Romashkina, G. F., Skripnuk, D. F., & Kulik, S. V. (2020). Dynamics of trust in institutions, the legitimacy of the social order, and social open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–24. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040111>
- Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future. (2020). January.
- Djarmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su17072908>
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 40(2), 185–214. <https://doi.org/10.1177/09520767231198737>
- Harefa, F., Aritonang, S., Supriyadi, A. A., & Harsono, C. F. (2025). An Politicization of the Indonesian Armed Forces (TNI) Regarding ABRI’s Dual Function and Civilian Supremacy: Civilian Supremacy. *Khazanah Sosial*, 7(1), 67–85.
- Harefa, F., Harahap, Y., Dewi, D. A. R., Nurrobi, R. M. T., Sutanto, S., & Harsono, C. F. (2026). An Integrated Risk Analysis Approach in Military Hospitals: Implications for Public Health Preparedness and Resilience. *Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia (MPPKI)*, 9(1), 99–113.
- Harsono, C. F., Sutanto, S., & Harefa, F. (2025). Technology Adaptation as a Decision-Making

- Priority in Responding to the Revolution in Military Affairs for National Defense. *International Journal of Humanity Advance, Business & Sciences (IJHABS)*, 2(4), 351–364.
- Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. *Public Management Review*, 26(10), 3040–3056. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539>
- Landa, D., & Pevnick, R. (2025). Political Meritocracy and Democracy. *Annual Review of Political Science*, 28(1), 253–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050123-113309>
- Li, X., & Ding, Y. (2020). Holistic governance for sustainable public services: Reshaping government–enterprise relationships in china’s digital government context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph17051778>
- Matthews, R., Maharani, C., Jupriyanto, & Wu, S. S. (2025). Indonesia’s defense acquisition strategy. *Asian Security*, 21(2), 125–148.
- Medaglia, R., Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2023). Artificial Intelligence in Government: Taking Stock and Moving Forward. *Social Science Computer Review*, 41(1), 123–140. <https://doi.org/10.1177/08944393211034087>
- Melin, U., Madsen, C. Ø., & Larsson, K. K. (2024). Five Bureaucratic Roles in the Age of Digital Transformation – Insights from Scandinavian Public Organizations. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 14841 LNCS, 99–115. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_7
- Pribadi, U. (2021). Bureaucratic reform, public service performance, and citizens’ satisfaction: The case of Yogyakarta, Indonesia. *Public Policy and Administration*, 20(2), 312–326. <https://doi.org/10.13165/VPA-21-20-2-13>
- Raadschelders, J. C. N., & Sanders, H. R. P. (2025). Public Money & Management New development : Loyalty to principle or politics – The US civil service under attack ... but is it justified ? New development : Loyalty to principle or politics – The US civil service under attack ... but is it justified? *Public Money & Management*, 0962, 144–150. <https://doi.org/10.1080/09540962.2024.2376373>
- Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P., Juni, H., & Saragih, R. (2023). Transformational Bureaucratic Leadership Model to Support National Defense Policy in Indonesia. 227–239.
- Sjamsoeddin, S., Yusgiantoro, P., Saragih, H. J. R., & Soepandji, B. S. (2023). The Analysis of Civil-Military Cooperation in Implementation of Indonesia National Defense Policy. *Journal of Namibian Studies*, 34.
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis from the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), 34–51.
- Suzuki, K., & Hur, H. (2020). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877–907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Zafarullah, H., & Kaiser, Z. A. (2025). Beyond Weber: The Bangladesh bureaucracy and the limits of theoretical models. *Asian Journal of Comparative Politics*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/20578911251363717>
- Zhou, M., Hu, W., & Ai, T. (2020). Multi-level thematic map visualization using the Treemap hierarchical representation model. *Journal of Geovisualization and Spatial Analysis*, 4(1), 12.
- Zuiderwijk, A., Chen, Y. C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101577. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>