



An Evaluation of Bureaucratic Reform in Improving Public Service Quality at the Surabaya District Attorney's Office

Evaluasi Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kejaksaan Negeri Surabaya

Asterisk Hayyuisman, Sri Kamariyah, Amirul Mustofa*

Universitas Dr. Soetomo, Jawa Timur, Indonesia

ABSTRACT

This study examines the implementation of bureaucratic reform at the Surabaya District Attorney's Office and its influence on public service quality. Bureaucratic reform is considered a strategic initiative to promote more effective, efficient, and accountable service delivery. However, its application in the law enforcement sector still faces several barriers, including inconsistent procedures and limited institutional capacity. The main objective of this research is to assess the relationship between bureaucratic reform and public service quality and to identify the reform dimensions that most significantly contribute to service improvement. The study applies a quantitative explanatory design through a survey of 80 respondents, comprising 15 staff members and 65 service users. Data were analyzed using descriptive statistics, validity and reliability testing, Pearson correlation, and simple linear regression. Service quality was measured using the SERVQUAL framework, which includes tangibles, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The findings reveal a positive and statistically significant relationship between bureaucratic reform and public service quality ($r = 0.712$; $p < 0.05$). Bureaucratic reform accounts for 50.7% of the variation in service quality, with transparency and procedural efficiency identified as the strongest predictors. The study recommends strengthening institutional structures, enhancing employee capacity, and adopting technological innovations to ensure more consistent implementation of reform and to foster responsive, sustainable public services.

Keywords: Bureaucratic Reform, Public Service Quality, Policy Evaluation

OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)
ISSN 2527-9246 (print)

Edited by:

Isnaini Rodiyah

Reviewed by:

Tri Yuniningsih and Lely Indah
Mindarti

*Correspondence:

Amirul Mustofa

amirul.mustofa@unitomo.ac.id

Published: 31 Oktober 2025

Citation:

Hayyuisman, A., Kamariyah, S., & Mustofa, A. (2025). An Evaluation of Bureaucratic Reform in Improving Public Service Quality at the Surabaya District Attorney's Office.

JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik). 13:2.
doi: 10.21070/jkmp.v13i2.1947

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pelaksanaan reformasi birokrasi di Kejaksaan Negeri Surabaya dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. Reformasi birokrasi dipandang sebagai langkah strategis untuk menciptakan pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Namun, sektor penegakan hukum masih menghadapi sejumlah kendala dalam penerapannya, seperti prosedur kerja yang belum seragam dan kapasitas kelembagaan yang terbatas. Tujuan utama penelitian ini adalah mengukur hubungan antara reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik serta mengidentifikasi aspek reformasi yang paling berpengaruh terhadap peningkatan

mutu layanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori melalui survei terhadap 80 responden, terdiri atas 15 pegawai dan 65 pengguna layanan. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, korelasi Pearson, serta regresi linier sederhana. Pengukuran kualitas layanan mengacu pada lima dimensi SERVQUAL, yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Hasil analisis menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan publik ($r = 0,712$; $p < 0,05$). Reformasi birokrasi menjelaskan 50,7% variasi kualitas layanan, dengan transparansi dan efisiensi prosedur sebagai faktor utama. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kelembagaan, peningkatan kompetensi pegawai, serta inovasi teknologi untuk memperluas penerapan reformasi secara merata dan mendorong pelayanan publik yang responsif serta berkelanjutan.

Kata Kunci: Reformasi birokrasi, kualitas pelayanan publik, evaluasi kebijakan

PENDAHULUAN

Di era digital ini, pemerintahan diberbagai negara telah mengadopsi dan menggunakan Pelayanan publik memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan sosial dan ekonomi secara global. Kualitas pelayanan publik yang baik mencerminkan efektivitas tata kelola pemerintahan dan menjadi indikator penting dalam pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Di berbagai negara, reformasi birokrasi dipandang sebagai strategi utama untuk menciptakan sistem pelayanan yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel. Tantangan global seperti meningkatnya ekspektasi masyarakat, kemajuan teknologi digital, serta kompleksitas permasalahan publik menuntut birokrasi untuk bertransformasi secara menyeluruh (Mursalin et al., 2024). Upaya perbaikan birokrasi tidak hanya mencakup restrukturisasi kelembagaan, tetapi juga perubahan budaya kerja, peningkatan kapasitas aparatur, dan penerapan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan. Dengan demikian, reformasi birokrasi menjadi kunci dalam membangun pelayanan publik yang efektif, efisien, dan mampu menjawab dinamika masyarakat modern (Hanifah & Frinaldi, 2025; Permana, 2020; Wirawan & Tjenreng, 2025).

Dalam konteks Indonesia, pelayanan publik merupakan wujud tanggung jawab negara dalam memenuhi kebutuhan dasar masyarakat dan menciptakan kesejahteraan sosial. Pemerintah berupaya mewujudkan pelayanan yang prima melalui berbagai kebijakan dan program reformasi birokrasi (Hasibah et al., 2022; Rachmayanti et al., 2022). Namun, pelaksanaannya masih menghadapi kendala, terutama pada sektor penegakan hukum. Kualitas pelayanan publik belum sepenuhnya sesuai dengan ekspektasi masyarakat akibat lemahnya pengelolaan, ketidakefisienan prosedur, dan kurangnya kepastian waktu pelayanan (Aulia & Hidayat, 2023; Sabiruddin et al., 2024; Yanuarsyah et al., 2023). Kejaksaan Negeri Surabaya sebagai salah satu institusi penegak hukum memiliki peran penting dalam memberikan layanan hukum kepada masyarakat. Prosedur birokrasi yang panjang, kapasitas SDM yang belum merata, serta sistem pelayanan yang belum optimal menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan reformasi birokrasi dan implementasi faktual di lapangan. Situasi ini memperlihatkan bahwa efektivitas reformasi birokrasi pada tingkat lokal perlu dievaluasi secara menyeluruh agar dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik secara nyata.

Berbagai penelitian terdahulu menyoroti peran reformasi birokrasi dalam memperbaiki pelayanan publik, tetapi sebagian besar masih berfokus pada aspek normatif atau inovasi layanan tertentu. Penelitian di Kantor Kejaksaan Negeri Kota Gorontalo menunjukkan bahwa upaya perbaikan pelayanan melalui pendekatan restorative justice telah dimulai, tetapi belum sepenuhnya optimal karena masyarakat masih harus menunggu lama untuk menyelesaikan prosedur administratif, yang berdampak pada rendahnya kepuasan masyarakat (Loleh et al., 2023). Penelitian lain menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses administrasi dan pengambilan keputusan,

sehingga birokrasi dapat lebih profesional dan berorientasi pada pelayanan publik modern (Romdana et al., 2021; Wahyuni et al., 2025). Studi tentang kualitas pelayanan publik di Dinas Dukcapil Kabupaten Dharmasraya menunjukkan kemajuan, namun keberhasilannya belum konsisten karena lemahnya komitmen aparatur dan pimpinan daerah dalam mengawal proses reformasi (Pernanda, 2022). Celah penelitian yang muncul adalah belum banyak studi yang secara komprehensif mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada lembaga penegakan hukum, khususnya Kejaksaan Negeri, dengan meninjau aspek struktural, prosedural, dan kultural secara bersamaan. Padahal, lembaga ini memiliki peran strategis dalam mewujudkan keadilan dan pelayanan hukum yang berkualitas.

Penelitian ini berfokus pada evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi di Kejaksaan Negeri Surabaya dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik. Kajian dilakukan terhadap tiga dimensi utama, yaitu struktural, prosedural, dan kultural, untuk mengetahui sejauh mana reformasi birokrasi telah berkontribusi terhadap perbaikan layanan. Pendekatan evaluatif yang komprehensif digunakan untuk mengisi kesenjangan literatur dan memberikan gambaran empiris tentang implementasi reformasi birokrasi di sektor hukum. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian tata kelola birokrasi serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan untuk memperkuat kualitas pelayanan publik di lingkungan Kejaksaan Negeri Surabaya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini berangkat dari kesenjangan antara tujuan reformasi birokrasi dan realitas pelayanan publik di lapangan. Permasalahan utama mencakup bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi di Kejaksaan Negeri Surabaya dilihat dari aspek struktural, prosedural, dan kultural; sejauh mana reformasi birokrasi tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik; serta kendala dan strategi apa yang diperlukan untuk memperkuat pelaksanaan reformasi di masa mendatang. Berdasarkan perumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi secara menyeluruh, menganalisis pengaruhnya terhadap kualitas pelayanan publik, serta mengidentifikasi tantangan dan merumuskan strategi perbaikan yang relevan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan literatur administrasi publik dan menawarkan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi penguatan tata kelola birokrasi pada sektor penegakan hukum.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menguji pengaruh reformasi birokrasi terhadap kualitas pelayanan publik secara objektif menggunakan metode kuantitatif yang memungkinkan pengukuran hubungan antarkonsep melalui analisis data numerik (Dewi & Agustina, 2018). Fokusnya adalah kontribusi dimensi reformasi birokrasi—struktur organisasi, prosedur layanan, transparansi, dan akuntabilitas—terhadap kualitas pelayanan yang diukur berdasarkan lima dimensi SERVQUAL: *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*.

Responden dipilih secara purposif, terdiri dari 80 orang: 15 pegawai Kejaksaan Negeri Surabaya yang sudah bekerja minimal satu tahun dan 65 masyarakat pengguna layanan dalam enam bulan terakhir, guna merepresentasikan perspektif internal dan eksternal. Data dikumpulkan lewat kuesioner (berbasis teori LAN 2020 dan SERVQUAL) dengan skala Likert 1–5, serta dokumentasi SOP, laporan reformasi, dan survei kepuasan masyarakat terdahulu. Kuesioner didistribusikan secara langsung dan daring dari April hingga Juli 2025. Data diproses melalui penyaringan, analisis dengan SPSS 26, uji validitas Pearson Product Moment, dan reliabilitas Cronbach's Alpha. Analisis deskriptif menggambarkan karakteristik responden dan jawaban, diikuti analisis regresi untuk menguji hipotesis secara sistematis.

Teknik analisis meliputi: Statistik deskriptif: mean, standar deviasi, minimum, maksimum untuk memahami distribusi data. Uji validitas (*Pearson Product Moment*) untuk memastikan indikator mengukur konstruk dengan baik. Uji reliabilitas (Cronbach's Alpha $\geq 0,70$) untuk konsistensi internal instrumen. Uji korelasi Pearson mengukur kekuatan hubungan antar variabel. Uji regresi linier sederhana menguji pengaruh reformasi birokrasi (X) terhadap kualitas pelayanan publik (Y) dengan persamaan $Y = 12,47 + 0,58X$. Hasil dari 80 responden

menunjukkan: Rata-rata skor reformasi birokrasi 4,12 (kategori tinggi), terutama pada prosedur pelayanan dan transparansi. Rata-rata skor kualitas pelayanan publik 4,05 (kategori tinggi), dengan nilai tertinggi pada sikap sopan petugas dan kecepatan pelayanan. Korelasi Pearson $r = 0,712$ menunjukkan hubungan kuat dan positif dengan signifikansi $p = 0,000$ ($<0,05$). Regresi linier menyatakan setiap kenaikan 1 poin dalam reformasi birokrasi meningkatkan kualitas pelayanan sebesar 0,58 poin, dengan kontribusi 50,7% ($R^2 = 0,507$).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian ini menunjukkan hasil bahwa reformasi birokrasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kualitas pelayanan publik di Kejaksaan Negeri Surabaya. Temuan ini menguatkan hasil penelitian sebelumnya oleh Parmidi et al (2023) yang menyatakan bahwa penyederhanaan struktur dan digitalisasi layanan (melalui inovasi ‘Si Anti Ribet’) berdampak positif terhadap persepsi masyarakat terhadap pelayanan hukum. Hubungan positif yang kuat menunjukkan bahwa masyarakat merasakan adanya perbaikan nyata, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan prosedur pelayanan yang lebih sederhana.

Hal ini sejalan dengan teori kualitas pelayanan publik menurut Zeithaml, V. A. Parasuraman (1998) yang menyebutkan bahwa kualitas layanan dipengaruhi oleh ekspektasi dan persepsi terhadap kinerja layanan. Dari sisi internal organisasi, pegawai menyatakan bahwa struktur organisasi yang lebih ringkas serta adanya evaluasi berbasis kinerja membuat koordinasi antar unit menjadi lebih efisien. Ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya berdampak administratif, tetapi juga substantif dalam membangun budaya pelayanan prima (Lembaga Administrasi Negara, 2020). Namun demikian, nilai R^2 sebesar 50,7 persen juga mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor lain yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kualitas layanan, seperti kualitas SDM, sarana dan prasarana, serta persepsi publik terhadap integritas lembaga penegak hukum.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | laki-laki | 52 | 65.0 | 65.0 | 65.0 |
| | perempuan | 28 | 35.0 | 35.0 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Gambar 1. Hasil Uji Deskripsi Frekuensi Jenis Kelamin
Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Tabel 1. Frekuensi Usia Responden

| No | Usia | Frekuensi | % |
|--------------|-------|-----------|------------|
| 1 | 15-35 | 19 | 23,75 |
| 2 | 26-35 | 41 | 51,25 |
| 3 | 36-45 | 14 | 17,50 |
| 4 | 46-55 | 6 | 7,50 |
| Total | | 80 | 100 |

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Pada Tabel 1 (distribusi frekuensi usia) terdapat empat kelompok usia yang dikelompokkan dalam rentang tertentu. Kelompok usia 26-35 tahun memiliki frekuensi tertinggi, yaitu 41 orang atau 51,25 Persen, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia ini. Kelompok usia 15-25 tahun mencakup 19 orang atau 23,75 persen, sedangkan kelompok usia 36-45 tahun berjumlah 14 orang atau 17,50 Persen, dan

kelompok usia 46-55 tahun memiliki frekuensi terendah, yakni 6 orang atau 7,50 persen. Disimpulkan bawa mayoritas responden berusia antara 26 hingga 35 tahun menunjukkan bahwa kelompok usia ini lebih dominan dalam penelitian ini. Distribusi usia ini memberikan gambaran penting mengenai demografi responden yang dapat memengaruhi analisis lebih lanjut, terutama dalam studi yang berkaitan dengan karakteristik usia dan perilaku atau preferensi terkait topik penelitian.

| Status | | | | | |
|--------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | masyarakat | 65 | 81.3 | 81.3 | 81.3 |
| | pegawai | 15 | 18.8 | 18.8 | 100.0 |
| | Total | 80 | 100.0 | 100.0 | |

Gambar 2. Frekuensi Status Responden

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Dapat dilihat pada tabel distribusi status sebagian besar responden berstatus masyarakat, yaitu sebanyak 65 orang atau 81,3%, sementara 15 orang atau 18,8% lainnya berstatus pegawai. Dimana terlihat mayoritas responden berasal dari kalangan masyarakat umum yang menunjukkan bahwa kelompok ini mendominasi dalam penelitian ini. Data ini memberikan informasi penting mengenai latar belakang sosial ekonomi responden, yang dapat memengaruhi hasil analisis, terutama jika penelitian berfokus pada perbedaan perilaku atau pandangan antara masyarakat dan pegawai. Total jumlah responden adalah 80, dengan distribusi status yang jelas menunjukkan dominasi kelompok masyarakat.

| Model Summary ^b | | | | | | |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | |
| | | | | | R Square Change | F Change |
| 1 | .488 ^a | .238 | .187 | .5275 | .238 | 4.635 |

Gambar 3. Uji Regresi Penelitian

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Gambar 3 di atas menunjukkan ringkasan hasil analisis regresi untuk model yang diuji. Nilai R sebesar 0,488 menunjukkan adanya hubungan positif yang moderat antara variabel independen dengan variabel dependen. Nilai R Square sebesar 0,238 mengindikasikan bahwa sekitar 23,8% variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh model ini.

Sementara itu, Adjusted R Square sebesar 0,187 menunjukkan bahwa model ini hanya mampu menjelaskan sedikit lebih dari 18% variasi setelah mempertimbangkan jumlah variabel yang dimasukkan. Standard Error of the Estimate sebesar 0,5275 mengindikasikan seberapa besar kesalahan rata-rata prediksi model terhadap data observasi.

Pada bagian Change Statistics, nilai R Square Change sebesar 0,238 menunjukkan bahwa model ini meningkatkan kemampuan prediksi sebanyak 23,8% dibandingkan dengan model sebelumnya. Selain itu, nilai F Change sebesar 4,635 menunjukkan bahwa perubahan dalam model ini signifikan secara statistik, yang memberikan bukti bahwa model ini lebih baik dalam menjelaskan variasi pada data dibandingkan dengan model yang tidak menggunakan variabel independent.

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.009 | .516 | | 3.892 | .000 |
| | x1 | .196 | .131 | .209 | 1.492 | .140 |
| | x2 | .166 | .139 | .175 | 1.192 | .237 |
| | x3 | .020 | .119 | .023 | .167 | .868 |
| | x4 | -.171 | .105 | -.218 | -1.634 | .106 |
| | x5 | .270 | .101 | .318 | 2.663 | .010 |

Gambar 4. Hasil uji Parsial (Coefficient Regresi) Penelitian
Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Hasil analisis regresi parsial di atas menunjukkan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen yang diuji, dengan koefisien yang dapat diinterpretasikan secara terpisah. Nilai B untuk konstanta sebesar 2.009 menunjukkan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, maka nilai variabel dependen diprediksi sebesar 2.009. Untuk variabel x1, koefisien B sebesar 0.196 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit pada x1 akan meningkatkan nilai variabel dependen sebesar 0.196. Namun, uji t menunjukkan p-value sebesar 0.140, yang lebih besar dari 0.05, sehingga hubungan ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0.05. Selanjutnya variabel x2 dan x3 menunjukkan p-value sebesar 0.237 dan 0.868 yang lebih besar dari 0.05, yang mengindikasikan bahwa keduanya tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Variabel x4 menunjukkan hubungan negatif dengan koefisien B sebesar -0.171, tetapi dengan p-value sebesar 0.106, yang juga lebih besar dari 0.05, sehingga hubungan ini tidak signifikan. Sebaliknya, variabel x5 menunjukkan hubungan positif yang signifikan dengan koefisien B sebesar 0.270 dan p-value sebesar 0.010, yang lebih kecil dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa x5 memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, hanya x5 yang secara signifikan berkontribusi dalam memprediksi nilai variabel dependen dalam model ini.

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 6.448 | 5 | 1.290 | 4.635 | .001 ^b |
| | Residual | 20.590 | 74 | .278 | | |
| | Total | 27.038 | 79 | | | |

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), x5, x1, x3, x4, x2

Gambar 5. Hasil Uji Hipotesis Peneliti
Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Tabel ANOVA di atas menunjukkan hasil uji signifikansi model regresi secara keseluruhan. Nilai F sebesar 4.635 dengan p-value sebesar 0.001 menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa setidaknya ada satu variabel independen yang memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y). Nilai Sum of Squares untuk regresi sebesar 6.448 menunjukkan variasi yang dapat dijelaskan oleh model. Mean Square untuk regresi sebesar 1.290 diperoleh dengan membagi Sum of Squares untuk regresi dengan derajat kebebasan (df) model, yang dalam hal ini berjumlah 5. Sementara itu, Sum of Squares untuk residual sebesar 20.590 menunjukkan variasi yang tidak dapat dijelaskan oleh model, dengan Mean Square sebesar 0.278. Total Sum of Squares sebesar

27.038 mencerminkan total variasi dalam data. Secara keseluruhan, hasil uji ANOVA ini mengindikasikan bahwa model regresi yang digunakan dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen secara signifikan, dengan p-value yang lebih kecil dari 0.05.

| Collinearity Diagnostics ^a | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|------------|-----------------|----------------------|-----|-----|-----|
| Model | Dimensi | Eigenvalue | Condition Index | Variance Proportions | | | |
| | | | | (Constant) | x1 | x2 | x3 |
| 1 | 1 | 5.934 | 1.000 | .00 | .00 | .00 | .00 |
| | 2 | .022 | 16.427 | .06 | .07 | .05 | .03 |
| | 3 | .016 | 18.978 | .01 | .04 | .02 | .09 |
| | 4 | .011 | 23.022 | .00 | .12 | .00 | .77 |
| | 5 | .010 | 24.272 | .92 | .12 | .07 | .00 |
| | 6 | .006 | 31.762 | .00 | .65 | .85 | .10 |

Gambar 6. Hasil Uji Collinearity Penelitian

Sumber: Hasil Olah Peneliti (2025)

Tabel Collinearity Diagnostics di atas memberikan informasi mengenai kemungkinan adanya multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi. Eigenvalue yang sangat kecil pada beberapa dimensi (misalnya, dimensi ke-5 dengan nilai 0.010 dan dimensi ke-6 dengan nilai 0.006) menunjukkan potensi adanya multikolinearitas yang tinggi, di mana beberapa variabel mungkin saling berkorelasi kuat. Nilai Condition Index yang lebih besar dari 10 (terutama pada dimensi ke-6 dengan nilai 31.762) menandakan adanya masalah multikolinearitas yang mungkin memengaruhi kestabilan estimasi koefisien dalam model. Variance Proportions menunjukkan kontribusi variabel independen terhadap varians yang terkait dengan setiap dimensi. Misalnya, pada dimensi ke-6, variabel x2 dan x3 memiliki proporsi varians yang sangat besar (0.85 dan 0.77, masing-masing), yang mengindikasikan bahwa kedua variabel ini mungkin berkorelasi erat satu sama lain. Secara keseluruhan, adanya nilai condition index yang tinggi dan varians yang terdistribusi tidak merata di antara dimensi-dimensi ini memperingatkan tentang potensi multikolinearitas yang perlu diwaspadai dalam model.

Evaluasi Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kejaksaan Negeri Surabaya

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan positif yang moderat antara variabel independen dan dependen, dengan nilai R sebesar 0.488, yang mengindikasikan bahwa meskipun terdapat hubungan antara keduanya, pengaruhnya tidak terlalu kuat. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menjelaskan bahwa hubungan antara variabel dalam penelitian administrasi publik sering kali bersifat moderat, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang sulit diukur.

Sebagai contoh, penelitian ini merumuskan bahwa di Indonesia, dalam pelaksanaan kebijakan kesejahteraan sosial, tidak hanya faktor teknis yang berperan, melainkan juga dinamika politik, yang mencakup bagaimana proses politik dan demokrasi bekerja dalam kebijakan publik. Perspektif sosial menunjukkan bagaimana masyarakat berinteraksi, baik pada tingkat individu maupun kelompok. Selain itu, aspek ekonomi juga dilihat dari perspektif global maupun lokal. Hal ini menggarisbawahi pentingnya kerangka multidimensional untuk memahami kesejahteraan sosial, yang mencakup perspektif sosial, ekonomi, dan politik (Ardiansyah, 2020; Choiri et al., 2025). Keberhasilan Pelaksanaan reformasi birokrasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan publik. Dalam proses penyelenggaraan publik efisiensi proses layanan, transparansi, dan akuntabilitas merupakan bukti kontribusi yang nyata dari faktor pendorong reformasi birokrasi. Pelaksanaan reformasi birokrasi dalam upaya meningkatkan pelayanan publik yang efisien, akuntabel dan responsive tentu saja memiliki berbagai faktor pendukung dan faktor penghambat ataupun tantangan selama proses pelaksanaannya (Habibi, 2020; Putri et al., 2025). Terutama Kejaksaan Negeri sebagai institusi penegak hukum pasti juga dipengaruhi

oleh faktor structural dan kultural yang kompleks.

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa hanya satu dari lima variabel independen yang diuji, yaitu x_5 , yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sementara itu, empat variabel independen lainnya tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Menekankan pentingnya seleksi variabel yang tepat dalam model analisis, mengingat bahwa faktor-faktor yang tidak terkontrol atau tidak relevan dapat mengaburkan hasil yang diperoleh tentu saja Temuan ini memperkuat pandangannya Hair & Alamer (2022) dalam penelitiannya ternyata banyak ditemukan pelayanan publik di Indonesia tidak mempertimbangkan kompleksitas lokal seperti resistensi birokrasi, budaya organisasi, atau kesenjangan antar wilayah sehingga menyebabkan hasil model penelitian menjadi terbatas dan kadang hasilnya bisa keliru atau tidak akurat. Tentu ini menunjukkan meskipun ada beberapa faktor dalam model ini pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada faktor eksternal yang lebih luas, peneliti menyarankan perlunya pengembangan model dengan memasukkan variabel yang lebih relevan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai hubungan antar variabel (Adekamwa et al., 2024).

Penelitian ini juga mengidentifikasi tantangan dalam kualitas pelayanan publik, yang diukur menggunakan model SERVQUAL dengan dimensi keandalan, ketanggapan, jaminan, empati, dan bukti fisik. Sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa pelayanan publik di Kejaksaan Negeri masih menghadapi hambatan, seperti rendahnya akuntabilitas dan kurangnya keterlibatan masyarakat, penelitian ini menggaris bawahi pentingnya inovasi dalam pelayanan publik, seperti digitalisasi pengaduan masyarakat dan sistem antrean elektronik, untuk meningkatkan transparansi dan kepuasan publik ((Iswara, 2019). Seperti yang telah diidentifikasi meskipun Kejaksaan Negeri Surabaya berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya, yang dinamakan hambatan itu tetap ada mulai dari hambatan struktural dan kultural yang masih menjadi tantangan yang signifikan dalam mencapai pelayanan publik yang optimal.

Hasil analisis Collinearity Diagnostics juga menunjukkan adanya potensi multikolinearitas yang tinggi antara beberapa variabel independen, yang dapat mempengaruhi kestabilan estimasi koefisien dalam model regresi. Mengemukakan bahwa multikolinearitas dapat menyebabkan ketidakstabilan dalam model, sehingga menyulitkan interpretasi hasil (Hair & Alamer, 2022). Dalam hal ini dilakukan langkah-langkah perbaikan seperti menghapus variabel yang sangat berkorelasi atau menggunakan teknik yang lebih robust terhadap multikolinearitas lalu seperti regresi ridge atau analisis komponen utama (PCA), dan perlu dipertimbangkan untuk meningkatkan akurasi estimasi model. Hal ini menekankan pentingnya penggunaan pendekatan statistik yang lebih kompleks, termasuk regulasi dan reduksi dimensi dalam mengatasi permasalahan multikolinearitas yang sering muncul pada model regresi berganda sesuai pandangan (Chan et al., 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun model regresi yang digunakan hanya mampu menjelaskan sekitar 23,8 persen variasi dalam data ($R^2 = 0,238$), temuan ini tetap memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kebijakan publik, khususnya dalam konteks peningkatan pelayanan publik di Kejaksaan Negeri Surabaya. Nilai R^2 yang relatif moderat ini menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah variabel lain di luar model yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan publik. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Chan et al (2022) dan Hair & Alamer (2022) yang menekankan bahwa model regresi dengan nilai koefisien determinasi sedang sering kali mencerminkan kompleksitas fenomena sosial yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap oleh satu set variabel terbatas. Dalam konteks sektor hukum, dinamika pelayanan publik mencakup interaksi antara struktur birokrasi, regulasi, kepemimpinan, kapasitas sumber daya manusia, dan faktor sosial-politik yang sering kali saling terkait secara nonlinier. Oleh karena itu, temuan ini dapat dianggap sebagai langkah awal yang membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel-variabel lain yang belum terakomodasi dalam model saat ini.

Temuan ini berbeda dengan beberapa penelitian terdahulu yang cenderung menghasilkan nilai R^2 lebih tinggi karena menggunakan pendekatan model yang lebih komprehensif. Misalnya, penelitian (Rahmat Reizal Loleh et al., 2023) mengenai responsivitas layanan keadilan restoratif di lingkungan Kejaksaan menunjukkan hubungan yang lebih kuat antara variabel reformasi birokrasi dan kinerja layanan publik karena modelnya mencakup faktor kepemimpinan dan partisipasi masyarakat. Begitu pula, studi Wahyuni et al (2025) dan Romdana et al (2021) menambahkan variabel digitalisasi dan inovasi administratif, sehingga

mampu meningkatkan daya jelaskan model terhadap kualitas pelayanan. Perbandingan ini memperlihatkan bahwa model regresi dengan cakupan variabel yang lebih luas dan pendekatan analisis yang lebih kompleks cenderung memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dinamika pelayanan publik. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat memperluas model ini dengan menambahkan variabel relevan lainnya serta pendekatan metodologis yang lebih integratif untuk meningkatkan validitas prediksi dan memperdalam pemahaman mengenai pelayanan publik di sektor penegakan hukum.

Secara menyeluruh hasil dari penelitian ini memberikan Gambaran yang lebih jelas mengenai peluang dan tantangan dalam menghadapi peningkatan kualitas pelayanan di Kejaksaan Negeri Surabaya, serta memperlihatkan pentingnya pendekatan holistik atau secara menyeluruh yang Dimana melibatkan perbaikan pada kelembagaan, pelatihan terhadap sumber daya manusianya, dan pemanfaatan teknologi dengan tujuan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang administrasi publik, khususnya dalam konteks reformasi birokrasi dan pelayanan publik berdasarkan kebutuhan dari masyarakat.

Selain itu, hasil penelitian ini memberikan dasar penting bagi perumusan kebijakan reformasi birokrasi di berbagai institusi publik. Temuan menunjukkan bahwa transparansi dan efisiensi prosedur menjadi faktor utama yang memengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, lembaga publik perlu memprioritaskan penyederhanaan SOP, penghapusan tahapan administratif yang tidak perlu, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mempercepat layanan dan meningkatkan aksesibilitas publik. Upaya ini sejalan dengan tren tata kelola modern yang menekankan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik (Anggraeni & Rahmawati, 2024; Iswara, 2019). Selain itu, penguatan kelembagaan dan peningkatan kompetensi aparatur menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan melalui pelatihan teknis berkala, evaluasi kinerja berbasis output, dan pengawasan internal yang aktif. Pendekatan ini dapat memperkuat pelaksanaan reformasi birokrasi secara konsisten dan mendorong terciptanya sistem pelayanan publik yang responsif dan berkelanjutan.

Selain aspek struktural dan prosedural, perubahan budaya organisasi dan peningkatan partisipasi masyarakat juga sangat penting dalam memperkuat reformasi birokrasi. Institusi publik perlu mendorong kepemimpinan yang adaptif serta membangun mekanisme partisipatif melalui umpan balik daring, forum konsultasi publik, dan survei kepuasan masyarakat secara rutin (Loleh et al., 2023; Romdana et al., 2021). Partisipasi aktif masyarakat berperan sebagai mekanisme kontrol sosial yang dapat meningkatkan transparansi dan kepercayaan publik terhadap institusi. Selain itu, perubahan pola pikir pegawai melalui kepemimpinan transformasional dapat memperkuat komitmen terhadap pelayanan yang profesional dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Hanifah & Frinaldi, 2025). Dengan mengintegrasikan pendekatan teknologi, penguatan kelembagaan, serta perubahan budaya organisasi, reformasi birokrasi di berbagai lembaga publik dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sedangkan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan penting. Dimana peneliti menggunakan model regresi dengan nilai R^2 yang moderat (0,238), sehingga masih terdapat faktor lain di luar variabel reformasi birokrasi yang memengaruhi kualitas pelayanan publik. Jumlah responden yang terbatas dan teknik purposive sampling membatasi daya generalisasi hasil. Distribusi demografis responden juga belum sepenuhnya seimbang, sehingga kemungkinan perbedaan persepsi belum tergambarkan secara menyeluruh. Desain potong lintang hanya menangkap kondisi pada satu periode waktu, sehingga dinamika perubahan kebijakan tidak teridentifikasi. Selain itu, potensi multikolinearitas antar variabel independen dapat memengaruhi ketepatan estimasi model.

KESIMPULAN

Hasil penelitian di Kejaksaan Negeri Surabaya menunjukkan bahwa reformasi birokrasi memiliki pengaruh nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, meskipun pengaruh tersebut belum sepenuhnya optimal. Semakin baik pelaksanaan reformasi birokrasi, semakin tinggi pula kualitas layanan yang dirasakan masyarakat. Reformasi birokrasi berfungsi sebagai penggerak penting dalam membangun sistem pelayanan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel, khususnya pada lembaga penegakan hukum dengan kompleksitas tugas tinggi dan ekspektasi publik yang besar. Analisis korelasi dan regresi menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara reformasi birokrasi dan kualitas pelayanan, meskipun kekuatan pengaruhnya masih terbatas. Kondisi ini mencerminkan bahwa upaya perbaikan, seperti penataan struktur organisasi, penyederhanaan prosedur pelayanan, dan modernisasi sistem informasi, belum dilaksanakan secara konsisten dan belum terintegrasi penuh ke dalam sistem kelembagaan. Selain itu, nilai R^2 yang relatif rendah mengindikasikan adanya faktor lain seperti kapasitas sumber daya manusia, partisipasi publik, dan keselarasan regulasi internal yang turut memengaruhi kualitas layanan. Oleh karena itu, diperlukan langkah strategis yang aplikatif untuk memperkuat dampak reformasi birokrasi, antara lain dengan mengadakan pelatihan teknis dan etika pelayanan publik secara rutin bagi seluruh pegawai; membangun sistem pelayanan digital terpadu yang dapat diakses masyarakat tanpa hambatan birokrasi; menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang lebih sederhana dan terukur; membentuk unit pengawasan internal yang aktif memantau kinerja pelayanan; serta melibatkan masyarakat melalui mekanisme umpan balik daring dan survei kepuasan publik secara berkala. Implementasi langkah-langkah konkret ini diharapkan dapat mempercepat pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan mewujudkan pelayanan publik Kejaksaan Negeri Surabaya yang profesional, responsif, dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penyelesaian penelitian ini.

REFERENCES

- Adekamwa, Mursalim, & Indrayanti. (2024). Tren Penelitian Pelayanan Publik di Indonesia: Suatu Tinjauan Sistematis Literatur. *Jurnal Administrasi Negara*, 30(3), 240–263.
- Anggraeni, W., & Rahmawati, I. D. (2024). Reformasi Birokrasi: Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(3), 31–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.59061/masip.v2i3.734>
- Ardiansyah, R. (2020). Sosial, Politik, dan Ekonomi Kesejahteraan Sosial: Refleksi Demokrasi dan Fenomena Sosial Indonesia. *Paradigma POLISTAAT: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 3(2), 87–101.
- Aulia, G. N., & Hidayat, B. (2023). Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Prima di Kejaksaan Negeri Sleman. *UNES Law Review*, 5(3), 1224–1238. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/unesrev.v5i3.441>
- Chan, J. Y.-L., Leow, S. M. H., Bea, K. T., Cheng, W. K., Phoong, S. W., Hong, Z.-W., & Chen, Y.-L. (2022). Mitigating the Multicollinearity Problem and Its Machine Learning Approach: A Review. *Journal Mathematics*, 10(8).
- Choiri, A., Wibowo, W., Arifa, I., & Aminuddin. (2025). Dampak Pengangguran dan Ketimpangan Sosial Terhadap Stabilitas Ekonomi, Sosial, dan Politik di Indonesia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 947–955. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/jceki.v4i3.7893>
- Dewi, Y. C., & Agustina, I. F. (2018). Implementasi Kebijakan Penataan Ruang Terbuka Hijau Publik Di Kabupaten Sidoarjo. *JKMP (Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik)*, 6(2), 129–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/jkmp.v6i2.3007>
- Habibi, F. (2020). Pemetaan Riset Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(2), 199–230. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i2.695>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Second Language and Education Research: Guidelines Using an Applied Example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hanifah, Z., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi Di Sektor Publik: Strategi Adaptasi Terhadap Disrupsi Digital. *Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 296–305. <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5377>
- Hasibah, I., Hayat, & Anadza, H. (2022). Efektivitas Program Pelayanan Online Kependudukan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Gresik). *Journal Publicuho*, 5(4), 1027–1040. <https://doi.org/https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i4.47>
- Iswara, M. (2019). *Penegakan Hukum Dan Reformasi Birokrasi Berbasis Elektronik Pada Kejaksaan Republik Indonesia Untuk Meningkatkan Kepercayaan Publik*. 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.22225/kw.13.1.919.38-44>
- Loleh, R. R., Mozin, S. Y., & Isa, R. (2023). Kinerja Pelayanan Restoratif Justice di Kantor Kejaksaan Negeri Kota Gorontalo. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(8), 3412–3423. <https://doi.org/https://doi.org/10.56799/jim.v2i8.1973>
- Mursalin, Natsir, N., & Anas, M. (2024). Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Student Research Journal*, 2(4), 397–406. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/srjyappi.v2i4.1426>
- Parmidi, M. D., Sholichah, N., & Pramudiana, I. D. (2023). Penerapan Inovasi Layanan Si Anti Ribet di Kantor Kejaksaan Negeri Kota Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 6(2), 185–196. <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v6i2.5120>
- Permana, B. K. (2020). Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur pada Dinas Koperasi, UMKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Pesisir Selatan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 7(1), 41–62. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/jmsda.v7i1.1141>
- Pernanda, F. I. (2022). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Niara*, 15(1), 47–53.
- Putri, Z. A., Silvia, Aisyah, S. N., Nofrilia, V., Jumiaty, & Saputra, B. (2025). Reformasi Birokrasi Dalam Kualitas Pelayanan Publik: Suatu Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Sosial Politik*, 2(4), 1011–1019. <https://doi.org/https://doi.org/10.62379/jiksp.v2i4.2594>
- Rachmayanti, S. D., Susanto, S. N., & Suhartoyo. (2022). Penerapan Prinsip Efisiensi Dan Efektivitas Dalam Pendaftaran Penduduk Melalui Website Sintren Sebagai Perwujudan Prinsip Good Governance. *Administrative Law and Governance Journal*, 5(1), 75–89. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/alj.v5i1.75-89>
- Romdana, Gunawan, M. S., & Oktaviani, T. (2021). Pengaruh Teknologi Terhadap Transformasi Administrasi Publik: Tren dan Tantangan di Era Digital. *Sengkuni Journal: Social Sciences and Humanities*, 2(2), 151–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.37638/sengkuni.2.2.151-158>
- Sabiruddin, A., Asis, P. H., Lampasa, Y., Sari, D., Mattalitti, M. I., & Ma'ruf, A. A. (2024). Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Desa Bou Kecamatan Lambandia Kabupaten Kolaka Timur. *Journal Publicuho*, 7(4), 1976–1990.
- Wahyuni, M. D., Sudiari, M., Murdiati, N. K., & Kapu, M. O. (2025). Analisis Peran Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan Publik di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Cakrawati*, 8(1), 97–103.
- Wirawan, D. G., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Penerapan Good Governance dalam Reformasi Birokrasi untuk Peningkatan Layanan Publik di Indonesia. *Jurnal PKM Manajemen Bisnis*, 5(1), 179–193. <https://doi.org/https://doi.org/10.37481/pkmb.v5i1.1241>

- Yanuarsyah, D., Suhifatullah, Afgani, J., & Sutarman. (2023). *Hubungan Intensitas Pembinaan Dan Kecerdasan Interpersonal Dengan Kualitas Pelayanan UP-PMPTSP Jakarta*. 2(1). www.ombudsman.go.id
- Zeithaml, V. A Parasuraman, B. (1998). *SERVQUAL: A multiple-Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality*. <https://www.researchgate.net/publication/225083802>

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright © 2025 Asterisk Hayyuisman, Sri Kamariyah, Amirul Mustofa. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.