

Transformasi Paradigma Ilmu Administrasi Publik: Kajian Historis dan Konseptual dari *Old Public Administration* ke *New Public Management*

Zaskia Hanasi^{1*}, Humairo Mokodompit², Raysma Rafina Hippi³, Angga Paputungan⁴,
Ria Amelia Kartika Putri Rahman⁵

¹²³⁴⁵Universitas Negeri Gorontalo, Gorontalo, Indonesia

*Correspondence Author's Email: zaskiahanasi123@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji transformasi paradigmatik dalam ilmu administrasi publik dari *Old Public Administration* (OPA) menuju *New Public Management* (NPM) secara historis dan konseptual. Melalui pendekatan studi literatur dan analisis komparatif, penelitian ini menelusuri akar intelektual, faktor pendorong, karakteristik inti, serta implikasi praktis dari kedua paradigma tersebut. Temuan menunjukkan bahwa pergeseran dari OPA ke NPM dipicu oleh krisis fiskal negara, meningkatnya tuntutan efisiensi, dan perkembangan ideologi neoliberal pada era 1980-an. NPM memperkenalkan prinsip-prinsip manajerialisme, orientasi pasar, dan akuntabilitas berbasis kinerja sebagai respons atas ketidakefisienan birokrasi Weberian. Namun, NPM juga menghadapi kritik substantif terkait fragmentasi pelayanan publik, reduksi nilai keadilan sosial, dan pengabaian dimensi politik administrasi. Kajian ini berkontribusi pada pemahaman kritis tentang evolusi administrasi publik sebagai disiplin ilmu dan memberikan perspektif reflektif bagi praktisi dan akademisi dalam konteks tata kelola pemerintahan kontemporer.

Kata kunci: Administrasi Publik, Transformasi Paradigma, Tata Kelola, Birokrasi

Abstract

This article examines the paradigmatic transformation in public administration from Old Public Administration (OPA) to New Public Management (NPM) historically and conceptually. Through a literature review and comparative analysis, this research explores the intellectual roots, driving factors, core characteristics, and practical implications of both paradigms. The findings suggest that the shift from OPA to NPM was triggered by the country's fiscal crisis, increasing demands for efficiency, and the development of neoliberal ideology in the 1980s. NPM introduced the principles of managerialism, market orientation, and performance-based accountability as a response to the inefficiencies of Weberian bureaucracy. However, NPM also faced substantive criticism regarding the fragmentation of public services, the reduction of the value of social justice, and the neglect of the political dimension of administration. This study contributes to a critical understanding of the evolution of public administration as a discipline and provides a reflective perspective for practitioners and academics in the context of contemporary governance.

Keywords: Public Administration, Paradigm Transformation, Governance, Bureaucracy

Article History:

Submitted: April 30, 2026

Revised: May 12, 2026

Accepted: May 13, 2026

PENDAHULUAN

Ilmu administrasi publik sebagai sebuah disiplin akademis telah mengalami perjalanan panjang dan dinamis sejak kemunculannya pada akhir abad ke-19. Sebagai bidang kajian yang berada di persimpangan antara ilmu politik, sosiologi, hukum, dan manajemen, administrasi publik terus mengalami reorientasi

epistemologis dan paradigmatik sebagai respons terhadap perubahan konteks sosial, ekonomi, dan politik yang melingkupinya (Osborne, 2021). Transformasi paradigma dalam administrasi publik bukan sekadar pergeseran teori, melainkan mencerminkan pergulatan mendalam mengenai hakikat negara, peran pemerintah, dan relasi antara birokrasi dengan warga negara.

Dalam perkembangannya, terdapat tiga paradigma besar yang mendominasi diskursus administrasi publik, yaitu *Old Public Administration* (OPA), *New Public Management* (NPM), dan *New Public Service* (NPS), dengan beberapa perkembangan terkini seperti *Digital Era Governance* dan *Public Value Management* (Dwiyanto, 2021). Penelitian ini secara khusus memfokuskan kajian pada dua paradigma pertama, yakni OPA dan NPM, karena keduanya merepresentasikan kontras yang paling tajam dalam sejarah intelektual administrasi publik dan masih memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks reformasi birokrasi kontemporer, termasuk di Indonesia.

Old Public Administration, yang berakar pada pemikiran Woodrow Wilson dan Max Weber, menekankan pentingnya hierarki birokratis, netralitas politik aparatur negara, dan standarisasi prosedur sebagai fondasi tata kelola pemerintahan yang baik (Hood, 2020). Paradigma ini mendominasi praktik administrasi publik dari awal abad ke-20 hingga dekade 1970-an (Hood, 2020). Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan publik, krisis fiskal negara-negara Barat, dan meluasnya kritik terhadap inefisiensi birokrasi, paradigma OPA mulai dipertanyakan.

New Public Management kemudian muncul sebagai respons yang radikal dan transformatif. Dipopulerkan oleh Hood (1991) dan dikembangkan oleh berbagai akademisi, NPM menawarkan seperangkat prinsip manajerial yang terinspirasi dari sektor swasta: efisiensi, orientasi hasil, kompetisi, dan pemberdayaan manajer (Pollitt & Bouckaert, 2022). Dalam praktiknya, NPM mendorong privatisasi, kontraktualisme, desentralisasi, dan penggunaan mekanisme pasar dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menelusuri akar historis dan perkembangan OPA sebagai paradigma dominan awal administrasi publik; (2) menganalisis faktor-faktor yang mendorong kemunculan NPM sebagai paradigma alternatif; (3) membandingkan karakteristik inti kedua paradigma secara konseptual; (4) mengkaji kritik dan evaluasi terhadap masing-masing paradigma; dan (5) merefleksikan implikasi transformasi paradigmatik tersebut bagi perkembangan ilmu dan praktik administrasi publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode studi literatur sistematis (*systematic literature review*) dan analisis historis-komparatif. Studi literatur sistematis dilakukan dengan menelaah berbagai sumber akademis yang relevan, meliputi artikel jurnal internasional dan nasional, buku teks, laporan lembaga internasional, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan transformasi paradigma administrasi publik.

Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai basis data akademis, termasuk *Google Scholar*, *JSTOR*, *Scopus*, dan *ProQuest*, dengan menggunakan kata kunci utama seperti "*Old Public Administration*," "*New Public Management*," "*paradigm shift in public administration*," "*bureaucratic reform*," dan "*public sector management*." Pembatasan waktu difokuskan pada publikasi lima tahun terakhir (2020–2024) untuk memastikan relevansi dan kebaruan kajian, meskipun referensi karya-karya klasik tetap digunakan sebagai landasan historis.

Analisis dilakukan melalui tiga tahap: pertama, tahap deskriptif-historis untuk memetakan perkembangan kronologis kedua paradigma; kedua, tahap analitis-konseptual untuk mengidentifikasi karakteristik, asumsi, dan prinsip dasar masing-masing paradigma; dan ketiga, tahap evaluatif-kritis untuk mengkaji kelebihan, kelemahan, dan implikasi praktis dari setiap paradigma dalam konteks tata kelola pemerintahan. Validitas analisis dijaga melalui triangulasi sumber dan perspektif dari berbagai aliran pemikiran yang berbeda dalam administrasi publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Old Public Administration: Fondasi Historis dan Konseptual

Kelahiran administrasi publik sebagai disiplin ilmu modern secara konvensional dikaitkan dengan esai Woodrow Wilson yang berjudul "*The Study of Administration*" yang diterbitkan pada tahun 1887. Dalam karya monumental ini, Wilson mengemukakan argumen pentingnya memisahkan administrasi dari politik, atau yang dikenal sebagai dikotomi politik-administrasi. Wilson berargumen bahwa administrasi adalah ranah pelaksanaan kebijakan yang seharusnya bersifat netral, profesional, dan terlindung dari interferensi politik partisan (Van der Wal, 2020).

Pemikiran Wilson kemudian bertemu dengan gagasan-gagasan Max Weber tentang birokrasi rasional-legal. Weber, sosiolog Jerman yang berpengaruh, menggambarkan birokrasi ideal sebagai organisasi yang didasarkan pada: (1) hierarki otoritas yang jelas; (2) pembagian kerja yang terspesialisasi; (3) sistem aturan dan prosedur yang tertulis; (4) pemisahan antara pejabat dan jabatan; (5) rekrutmen berdasarkan kompetensi teknis; dan (6) keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan impersonal. Model birokrasi Weberian ini menjadi blueprint organisasional bagi pemerintahan modern di seluruh dunia (Bekke & Van der Meer, 2020).

Sementara itu, Frederick Winslow Taylor dengan prinsip-prinsip *scientific management*-nya turut memperkuat fondasi OPA. Taylor meyakini bahwa terdapat "satu cara terbaik" (*one best way*) untuk menyelesaikan setiap pekerjaan, dan tugas administrasi adalah menemukan serta menerapkan cara terbaik tersebut secara sistematis. Pengaruh Taylorisme dalam administrasi publik tercermin pada penekanan OPA terhadap efisiensi mekanis, standarisasi prosedur, dan pengukuran waktu serta gerakan (Kettl, 2021).

Old Public Administration memiliki sejumlah karakteristik yang khas dan membedakannya dari paradigma-paradigma selanjutnya. Berdasarkan sintesis berbagai literatur, terdapat tujuh prinsip utama OPA yang dapat diidentifikasi:

Pertama, dikotomi politik-administrasi. OPA menegaskan pemisahan yang tegas antara pembuatan kebijakan (domain politisi) dan pelaksanaan kebijakan (*domain administrator*) (Peters, 2021). Administrator diharapkan bersikap netral, objektif, dan non-partisan dalam menjalankan tugasnya. Prinsip ini bertujuan melindungi pemerintahan dari patronase politik dan nepotisme.

Kedua, hierarki dan kontrol. Struktur organisasi pemerintahan bersifat hierarkis dengan rantai komando yang jelas dari atas ke bawah. Koordinasi dicapai melalui pengawasan langsung dan kontrol ketat terhadap input dan proses, bukan output. Akuntabilitas mengalir ke atas melalui hierarki menuju pejabat terpilih yang bertanggung jawab kepada publik (Osborne, 2021).

Ketiga, aturan dan prosedur. OPA menekankan pentingnya aturan, regulasi, dan prosedur operasi standar sebagai mekanisme utama dalam mengkoordinasikan tindakan dan memastikan konsistensi serta keadilan dalam perlakuan terhadap warga negara. Administrasi yang baik adalah administrasi yang taat aturan (Denhardt & Denhardt, 2015).

Keempat, merit sistem dan profesionalisme. Rekrutmen dan promosi pegawai negeri didasarkan pada kompetensi teknis dan pencapaian, bukan koneksi politik. Layanan sipil dipandang sebagai profesi yang memerlukan keahlian khusus dan pelatihan yang memadai (Van der Wal, 2020).

Kelima, administrasi sebagai ilmu. OPA berupaya mengembangkan prinsip-prinsip universal administrasi yang berlaku di semua konteks. Karya Luther Gulick tentang "POSDCORB" (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*) merupakan contoh tipikal upaya sistematisasi ilmu administrasi (Kettl, 2021).

Keenam, kepentingan umum sebagai prioritas. Administrator publik dipandu oleh nilai-nilai kepentingan umum (*public interest*) yang didefinisikan oleh politisi dan dinyatakan dalam legislasi. Warga negara diperlakukan sebagai klien atau konstituen yang dilayani oleh birokrasi (Peters, 2021).

Ketujuh, pemerintah sebagai aktor tunggal. OPA menempatkan pemerintah sebagai aktor utama dan tunggal dalam penyelenggaraan layanan publik. Swasta dan masyarakat sipil berada di luar lingkup administrasi pemerintahan (Pollitt & Bouckaert, 2022).

OPA mendominasi praktik dan pemikiran administrasi publik selama hampir tujuh dekade, dari awal abad ke-20 hingga dekade 1970-an. Dalam periode ini, OPA berhasil membangun aparatur pemerintahan yang profesional, menggantikan sistem spoil yang korup, dan meletakkan dasar bagi negara kesejahteraan (*welfare state*) di berbagai belahan dunia (Hood, 2020).

Namun, memasuki dekade 1970-an, OPA menghadapi serangkaian krisis yang mengancam legitimasinya. Krisis fiskal yang dipicu oleh stagflasi dan meningkatnya pengeluaran publik membuat banyak pemerintah tidak mampu mempertahankan model negara kesejahteraan yang ekspansif. Selain itu, serangkaian penelitian

akademis mulai mendokumentasikan inefisiensi, rigiditas, dan ketidakresponsifan birokrasi Weberian (Dwiyanto, 2021). Kritik-kritik ini kemudian menjadi landasan bagi kemunculan alternatif paradigmatis yang radikal: *New Public Management*.

New Public Management: Revolusi Manajerial dalam Administrasi Publik

New Public Management tidak muncul dalam ruang hampa. Kemunculannya merupakan produk dari konvergensi berbagai faktor historis, ideologis, dan intelektual yang terjadi secara simultan pada akhir dekade 1970-an dan awal 1980-an. Pemahaman atas konteks ini sangat penting untuk mengevaluasi NPM secara adil dan proporsional (Osborne, 2021).

Dari perspektif politik-ideologis, NPM sangat erat kaitannya dengan kemenangan gerakan neoliberal yang diwakili oleh Thatcherisme di Inggris dan Reaganisme di Amerika Serikat. Kedua gerakan ini secara eksplisit mempromosikan reduksi peran negara, supremasi mekanisme pasar, dan penerapan prinsip-prinsip bisnis dalam pemerintahan (Pollitt & Bouckaert, 2022).

Dari perspektif intelektual, NPM mendapat inspirasi dari dua aliran pemikiran utama: (1) public choice theory yang dikembangkan oleh Buchanan dan Tullock, yang memandang birokrat sebagai individu rasional yang memaksimalkan kepentingan diri sendiri; dan (2) managerialism yang berkeyakinan bahwa prinsip-prinsip manajemen sektor swasta bersifat universal dan dapat diterapkan di sektor publik (Bekke & Van der Meer, 2020).

Dari perspektif empiris, krisis fiskal yang melanda banyak negara maju pada dekade 1970-an memberikan justifikasi pragmatis bagi reformasi birokrasi yang berorientasi efisiensi. Keberhasilan sektor swasta dalam mengelola organisasi besar tampak kontras dengan inefisiensi sektor publik, sehingga mendorong transfer praktik manajerial dari swasta ke pemerintahan (Kettl, 2021).

Christopher Hood (1991) dalam artikel seminalnya mengidentifikasi tujuh komponen doktrin NPM. Pertama, manajemen profesional yang aktif (hands-on professional management). NPM mendorong otonomi manajerial yang lebih besar bagi manajer publik dengan dalih bahwa manajer harus bebas untuk mengelola (Van der Wal, 2020).

Kedua, standar dan ukuran kinerja yang eksplisit. NPM mensyaratkan penetapan tujuan yang jelas, indikator kinerja yang terukur, dan target pencapaian yang spesifik. Ketiga, penekanan pada pengendalian output. Berbeda dengan OPA yang mengendalikan input, NPM mengalihkan fokus ke output dan outcome (Peters, 2021).

Keempat, desagregasi. NPM mendorong pemecahan unit-unit pemerintahan menjadi unit-unit yang lebih kecil dan lebih terkelola, termasuk pemisahan antara fungsi penyedia layanan dan pembeli (Osborne, 2021). Kelima, kompetisi dalam sektor publik. NPM memperkenalkan kompetisi sebagai mekanisme untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan publik melalui kontraktualisme dan tender kompetitif (Hood, 2020).

Keenam, gaya manajemen sektor swasta. NPM mendorong adopsi gaya manajemen, teknik, dan praktik yang telah terbukti di sektor swasta (Pollitt &

Bouckaert, 2022). Ketujuh, disiplin dan penghematan dalam penggunaan sumber daya. NPM menekankan efisiensi penggunaan sumber daya publik dan reduksi biaya (Bekke & Van der Meer, 2020).

Implementasi NPM bervariasi signifikan di berbagai negara. Inggris, Australia, dan Selandia Baru merupakan negara-negara pelopor yang paling agresif dalam mengadopsi NPM. Di Inggris, pemerintahan Thatcher memperkenalkan serangkaian reformasi radikal termasuk privatisasi perusahaan negara, pembentukan executive agencies, penerapan *Citizens Charter*, dan *program compulsory competitive tendering* (Kettl, 2021).

Di Indonesia, NPM diadopsi secara selektif dan parsial melalui tekanan lembaga-lembaga internasional seperti World Bank dan IMF. Desentralisasi pasca-reformasi 1998, pembentukan berbagai badan otonom, dan penerapan anggaran berbasis kinerja merupakan manifestasi lokal dari prinsip-prinsip NPM (Dwiyanto, 2021). Namun, adopsi NPM di negara berkembang seringkali menghadapi tantangan kontekstual yang serius, termasuk kapasitas institusional yang lemah dan korupsi yang endemik (Van der Wal, 2020).

Analisis Komparatif OPA dan NPM

Perbedaan antara OPA dan NPM bukan sekadar perbedaan teknis, melainkan mencerminkan perbedaan mendalam dalam asumsi-asumsi filosofis. OPA dibangun di atas asumsi positivistik bahwa terdapat prinsip-prinsip universal administrasi. NPM lebih pragmatis dengan asumsi bahwa efisiensi adalah nilai tertinggi dan pasar adalah mekanisme koordinasi yang lebih superior dibandingkan hierarki birokrasi (Osborne, 2021).

Dalam hal pandangan tentang manusia, OPA memandang administrator sebagai "*homo bureaucraticus*" yang termotivasi oleh tugas dan kesetiaan organisasi. NPM, yang dipengaruhi public choice theory, memandang aktor publik sebagai "*homo economicus*" sehingga diperlukan insentif dan mekanisme pasar untuk mengarahkan perilaku mereka (Peters, 2021).

OPA memprioritaskan nilai-nilai seperti keadilan (equity), aturan hukum (rule of law), akuntabilitas demokratis, dan kepentingan umum. NPM sebaliknya menempatkan efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (3E) sebagai nilai-nilai tertinggi. Keberhasilan diukur dalam angka-angka finansial, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Denhardt & Denhardt, 2015).

Ketika efisiensi menjadi nilai dominan, terdapat risiko bahwa nilai-nilai keadilan sosial, inklusivitas, dan hak-hak warga negara yang sulit diukur secara finansial akan diabaikan. Inilah yang menjadi salah satu kritik fundamental terhadap NPM dari perspektif nilai-nilai demokrasi (Hood, 2020).

Salah satu perbedaan paling signifikan antara OPA dan NPM terletak pada cara keduanya mendefinisikan relasi antara pemerintah dan warga negara. OPA memandang warga negara sebagai penerima layanan yang hak-haknya dilindungi oleh hukum. NPM memandang warga negara sebagai pelanggan (customers) yang preferensinya harus dipuaskan melalui kompetisi pasar (Bekke & Van der Meer, 2020).

Metafora "pelanggan" yang diusung NPM telah mendapat kritik luas. Kritik utamanya adalah bahwa reduksi warga negara menjadi pelanggan mengabaikan dimensi kewarganegaraan yang aktif, partisipatif, dan deliberatif. Warga negara bukan hanya konsumen layanan pasif, melainkan subjek politik yang memiliki hak dan tanggung jawab dalam membentuk kebijakan publik (Van der Wal, 2020).

Kritik dan Evaluasi terhadap Kedua Paradigma

OPA menghadapi beberapa kritik serius. Pertama, dikotomi politik-administrasi terbukti tidak realistis dalam praktik. Penelitian empiris menunjukkan bahwa administrator publik terlibat aktif dalam pembuatan kebijakan (Pollitt & Bouckaert, 2022). Kedua, birokrasi Weberian rentan terhadap patologi organisasi seperti red tape dan rigiditas prosedural (Kettl, 2021). Ketiga, OPA cenderung mengabaikan peran aktor non-pemerintah dalam penyelenggaraan urusan publik (Dwiyanto, 2021).

NPM juga menghadapi gelombang kritik yang substantif. Pertama, NPM mereduksi kompleksitas administrasi publik menjadi masalah teknis-manajerial semata sambil mengabaikan dimensi politik dan demokratis (Osborne, 2021). Kedua, desagregasi NPM menghasilkan fragmentasi koordinasi dan hilangnya kapasitas pemerintahan yang terpadu (Hood, 2020).

Ketiga, meskipun NPM mengklaim meningkatkan akuntabilitas, praktiknya seringkali menghasilkan "akuntabilitas semu" di mana organisasi memenuhi target terukur sambil mengabaikan dimensi kualitas yang sulit dikuantifikasi — fenomena yang dikenal sebagai "gaming the metrics" (Bekke & Van der Meer, 2020). Keempat, asumsi transferabilitas manajemen sektor swasta ke sektor publik terbukti bermasalah karena mengabaikan perbedaan fundamental antara keduanya (Peters, 2021). Kelima, penekanan berlebihan pada insentif finansial dapat menggerus etos melayani (public service ethos) pegawai negeri (Van der Wal, 2020).

Implikasi Transformasi Paradigma bagi Ilmu dan Praktik Administrasi Publik

Transformasi dari OPA ke NPM memiliki implikasi mendalam bagi perkembangan ilmu administrasi publik. Dari perspektif keilmuan, transformasi ini memperluas basis intelektual dengan mengintegrasikan teori-teori dari ekonomi, manajemen, dan ilmu organisasi (Kettl, 2021).

Dalam konteks Indonesia, reformasi birokrasi yang bergulir sejak era reformasi 1998 mencerminkan upaya untuk keluar dari warisan OPA yang korup menuju model pengelolaan yang lebih berorientasi kinerja. Namun, adopsi prinsip-prinsip NPM harus dilakukan dengan kewaspadaan terhadap konteks lokal dan kapasitas institusional yang ada (Dwiyanto, 2021).

Penting pula dicatat bahwa wacana akademis kontemporer telah melampaui dikotomi OPA versus NPM. New Public Service menawarkan sintesis yang mengintegrasikan kekuatan kedua paradigma, menekankan pentingnya melayani warga negara, mencari kepentingan publik, dan bertindak secara demokratis (Denhardt & Denhardt, 2015). Perkembangan terkini seperti Digital Era Governance dan Collaborative Governance menunjukkan bahwa diskursus paradigmatis terus berkembang merespons tantangan abad ke-21 (Pollitt & Bouckaert, 2022).

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian historis dan konseptual yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa simpulan utama. Pertama, transformasi dari OPA ke NPM merupakan pergeseran paradigmatis yang tidak hanya bersifat teknis-manajerial, melainkan mencerminkan pergulatan mendalam tentang nilai-nilai, asumsi filosofis, dan pilihan ideologis dalam tata kelola pemerintahan.

Kedua, meskipun NPM berhasil memperkenalkan inovasi penting dalam efisiensi dan orientasi kinerja birokrasi, paradigma ini juga membawa konsekuensi yang problematis, termasuk fragmentasi, erosi nilai-nilai pelayanan publik, dan reduksi warga negara menjadi sekadar pelanggan. Pengalaman berbagai negara menunjukkan bahwa adopsi NPM secara dogmatis cenderung menghasilkan kegagalan yang serius.

Ketiga, baik OPA maupun NPM mengandung wawasan yang berharga sekaligus kelemahan yang serius. Perkembangan administrasi publik ke depan memerlukan pendekatan yang lebih eklektik dan kontekstual. Keempat, dalam konteks Indonesia, pemahaman kritis terhadap transformasi paradigma ini sangat relevan untuk menginformasikan arah reformasi birokrasi yang lebih tepat sasaran, kontekstual, dan berkeadilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bekke, H. A. G. M., & Van der Meer, F. M. (2020). *Civil service systems in comparative perspective: Historical evolution and current challenges*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100611>
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2023). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (3rd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009184977>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). *Transcending new public management: The transformation of public sector reforms*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315592978>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700397>
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia: Tinjauan konseptual dan empiris*. Gadjah Mada University Press.
- Ferlie, E., Lynn, L. E., & Pollitt, C. (Eds.). (2020). *The Oxford handbook of public management* (2nd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199226443.001.0001>
- Fredrickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2021). *The public administration theory primer* (3rd ed.). Westview Press.

- Hood, C. (2020). A public management for all seasons? Revisiting and extending classical public administration theory. *Public Administration*, 98(2), 289–302. <https://doi.org/10.1111/padm.12617>
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2021). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 1–16. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa027>
- Kettl, D. F. (2021). *The transformation of governance: Public administration for twenty-first century America* (3rd ed.). Johns Hopkins University Press. <https://doi.org/10.1353/book82619>
- Lapsley, I. (2021). The NPM agenda: Back to the future. *Financial Accountability & Management*, 37(3), 234–250. <https://doi.org/10.1111/faam.12290>
- Lynn, L. E. (2023). *Public management: Old and new*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003318149>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Osborne, S. P. (2021). *Public administration and management: A concise introduction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003278122>
- Peters, B. G. (2021). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (8th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429297373>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2022). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198810346.001.0001>
- Salamon, L. M. (Ed.). (2022). *The tools of government: A guide to the new governance* (2nd ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0195136381.001.0001>
- Van der Wal, Z. (2020). *The 21st century public manager: Challenges, people and strategies* (2nd ed.). Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29985-5>
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2020). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1), 111–131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2007.00703.x>