

***Agile Governance* pada Reformasi Birokrasi 4.0
di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar**

***Implementation of Agile Governance in Bureaucratic Reform 4.0
at the Puslatbang KMP LAN Makassar City***

Ihyani Malik, Nur Wahid, Busri

Universitas Muhammadiyah Makassar

Jl. Sultan Alauddin No.259, Makassar, Sulawesi Selatan

Email: ihyani@unismuh.ac.id

Naskah diterima tanggal 31 Maret 2023. Naskah direvisi tanggal 26 Juni 2023.

Naskah disetujui tanggal 28 Juni 2023.

Abstrak

Organisasi saat ini dihadapkan pada tuntutan yang semakin kompleks dan dinamis, di mana kecepatan adaptasi dan inovasi menjadi kunci keberhasilan. Di tengah persaingan yang ketat dan perubahan teknologi yang cepat, dibutuhkan pendekatan baru yaitu tata kelola gesit dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Reformasi Birokrasi 4.0 berdasarkan prinsip-prinsip Agile Governance di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN Kota Makassar. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumen yang kemudian data dianalisis serta divisualisasi dengan *software Nvivo 11 Plus*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip pertama yaitu *good enough governance*; pelaksanaan reformasi birokrasi 4.0 sudah menyesuaikan konteks dan kapabilitas organisasi. Prinsip kedua adalah *business-driven*; pelaksanaan reformasi birokrasi sangat berorientasi pada proses. Prinsip ketiga yaitu *human focused*; reformasi birokrasi sudah melibatkan seluruh pegawai serta peserta pelatihan untuk berkontribusi. Prinsip selanjutnya yaitu *based on Quick wins*; inovasi dan program kegiatan dalam reformasi birokrasi dapat dengan cepat dilakukan dan mencapai target dalam *Quick wins* tahunan. Kemudian *systematic and adaptive approach*; reformasi birokrasi dilakukan secara sistematis, adaptif pada masa pandemi Covid-19, terukur serta dapat dinilai dalam monitoring dan evaluasi. Prinsip terakhir yaitu *simple design and continuous refinement*; pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan secara gesit dan memiliki peningkatan pada 8 area perubahan dengan pemanfaatan teknologi serta penerapan budaya kerja yang dinamis. Reformasi birokrasi dapat menjadi faktor pengungkit menuju tata kelola pemerintahan yang gesit. *Agile Governance* di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar sudah terimplementasi dengan baik berdasar pada prinsip-prinsip *Agile Governance* diharapkan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi dalam menghadapi tantangan era digital dan transformasi teknologi.

Kata kunci: *Agile Governance*, Implementasi, Reformasi Birokrasi

Abstract

This study aims to describe Bureaucratic Reform 4.0 based on the principles of Agile Governance at the Center for Government Management Training and Development and Studies (Puslatbang KMP) LAN Makassar City. The research method used is qualitative research by collecting data through observation, interviews, and document studies, which are then analyzed and visualized using the Nvivo 11 Plus software. The results of the study show that Agile Governance at the Center for KMP LAN Makassar City has been well implemented based on the principles of Agile Governance. The first principle is good enough governance; the implementation of bureaucratic reform 4.0 has adjusted the context and capabilities of the organization. The second principle is business-driven; the implementation of bureaucratic reform is highly process oriented. The third principle is human focused; bureaucratic reform has involved all employees and training participants to contribute. The next principle is based on Quick wins; innovations and activity programs in bureaucratic reform can be carried out quickly and achieve targets in annual Quick wins. Then systematic and adaptive approach; bureaucratic reform is carried out systematically, adaptively during the Covid-19 pandemic, measurable and can be assessed in monitoring and evaluation. The last principle is simple design and continuous refinement; the implementation of bureaucratic reform was carried out agilely and had improvements in 8 areas of change with the use of technology and the application of a dynamic work culture. So that bureaucratic reform can be a lever factor towards Agile Governance.

Keywords: Agile Governance, Bureaucratic Reform, Implementation

PENDAHULUAN

Pada lingkungan yang cepat berubah saat ini, tata kelola masih menjadi kunci dalam merespon, mengelola sampai menghasilkan keputusan berkaitan pada perubahan lingkungan. Tata kelola (*governance*) memegang peranan krusial dalam menaikkan maupun menjaga daya saing. Tata kelola berkaitan dengan kemampuan mengarahkan (*to steer*) elemen-elemen yang terdapat di suatu negara ([Bloom, 1991](#)).

Pada tahun 1990-an, sistem penjaminan mutu terpadu dalam organisasi bisnis diterapkan dalam organisasi publik dengan konsep kewirausahaan birokrasi. Literatur yang muncul ketika itu adalah seperti ditulis oleh [Osborne dan Gaebler \(1993\)](#) yaitu mewirausahakan birokrasi.

Semangat untuk memasukkan gagasan tentang manajemen yang lebih gesit (*agile*) di sektor swasta juga terdapat dalam literatur tahun 2000-an ketika banyak pakar tertarik dengan konsep NPM (*New Public Management*). Meskipun sebagian dari organisasi publik itu meningkat kinerjanya setelah penerapan NPM, di banyak negara ternyata menemui kegagalan ([Nugroho, 2008](#)).

Belakangan ini muncul kembali semangat menerapkan sistem manajemen swasta ke dalam organisasi publik dalam kemasan konsep tata kelola yang gesit (*Agile Governance*). Yang membedakan pada paradigma sebelumnya yaitu semangat itu tidak hanya untuk menciptakan sistem manajemen publik yang gesit dan responsif serta struktur organisasi yang adaptif, tetapi juga menyesuaikan pada tantangan serta peluang revolusi industri 4.0.

Organisasi publik diharapkan memiliki sistem manajemen yang lebih efisien dengan pemanfaatan teknologi informasi yang lebih luas dan komprehensif seperti big data analytics dan antisipasi terhadap lingkungan bisnis yang disruptif. Beberapa negara kini ingin menciptakan sistem pelayanan publik yang efisien, murah dan cepat, tetapi juga sekaligus tetap humanis dan berpusat pada kemaslahatan warga ([Kumorotomo, 2019](#)).

Dalam konteks global, Singapura menjadi percontohan dalam praktik baik *Agile Governance*. Implementasi *Agile Governance* di Singapura diwujudkan dengan lebih menekankan pada kebebasan warga negaranya untuk dapat menyampaikan pendapat melalui sistem *Citizen's Juries*. Dengan adanya sistem ini, Pemerintah Singapura lebih mudah pada pengambilan keputusan yang didasarkan pada pemikiran dan pengalaman warga negaranya sehingga keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan yang diaspirasikan warganya. Sistem tadi setidaknya memberi andil 70 hingga 700 masyarakat Singapura buat memberikan pendapat pada proses pemahaman sebuah isu sosial. Hasilnya tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan yang baik dan berpihak pada masyarakat, tetapi sistem tersebut juga merupakan bentuk pendidikan politik dan demokrasi bagi masyarakat Singapura.

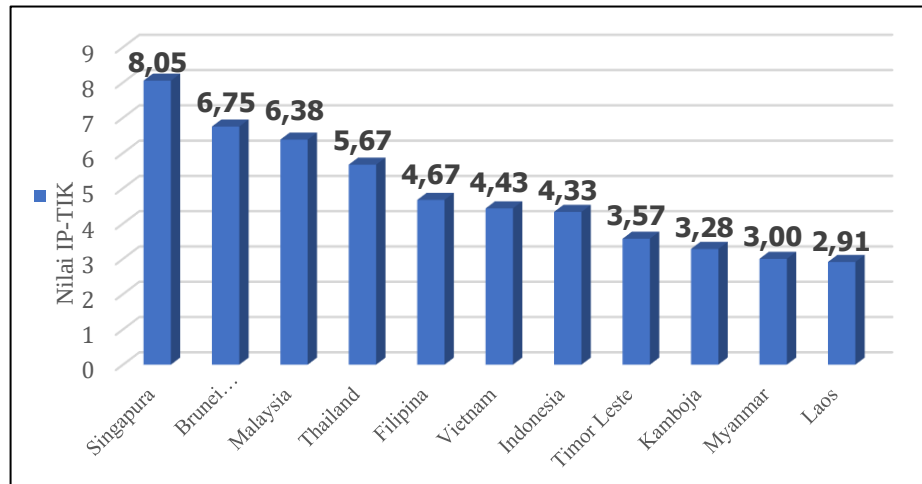
Di Indonesia sendiri dalam mewujudkan *Agile Governance* mendapat tantangan dalam praktiknya, khususnya pada aspek kapasitas, kapabilitas, aksesibilitas pengguna akan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta tingkat pembangunan di beberapa wilayah di Indonesia yang masih rendah.

Untuk melihat kapasitas dan kapabilitas suatu negara maupun daerah dalam menerapkan TIK dengan baik ditentukan pada Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi (IP-TIK) atau *ICT Development Index*. Ukuran standar IP-TIK untuk menentukan dan melihat tingkat perkembangan TIK di suatu daerah.

Selain itu, IP-TIK juga dapat digunakan untuk mengukur Pertumbuhan perkembangan TIK, mengukur kesenjangan digital antar wilayah dan dari waktu ke waktu, yang tentu saja dapat digunakan untuk mengukur potensi Pengembangan TIK (BPS, 2020). Persatuan Telekomunikasi Internasional (ITU) pada 2017 mengungkapkan hasil survey

terkait Indeks Pembangunan Teknologi Informasi dan Komunikasi (IP-TIK) untuk tahun 2016.

Gambar 1.
Nilai Indeks Pembangunan TIK tahun 2016

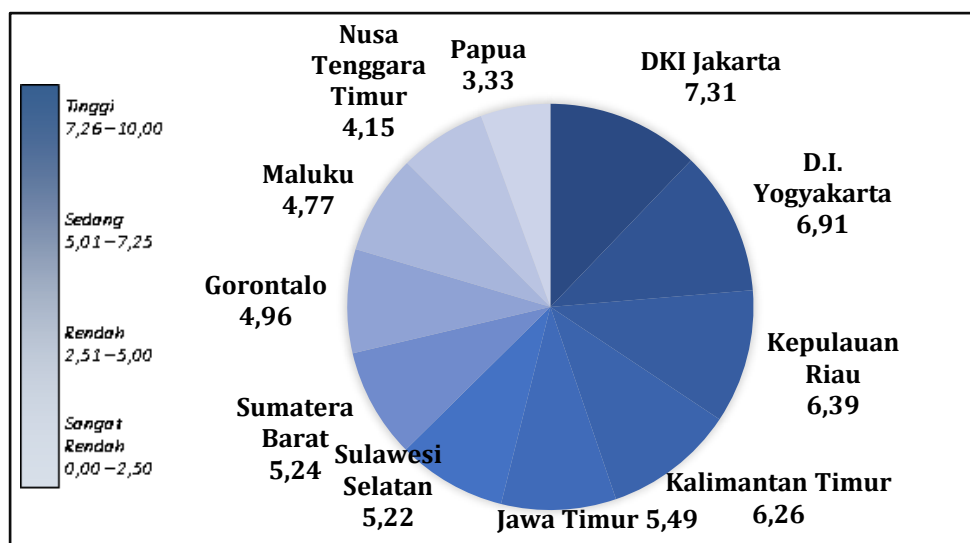


Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Hasilnya pada Gambar 1. di atas, menunjukkan bahwa nilai IP-TIK Indonesia berada di peringkat 111 dengan nilai 4.43. Dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, peringkat Indonesia hanya di atas Timor-Leste, Kamboja, Myanmar dan Laos. Selanjutnya, BPS juga merilis hasil survei mengenai IP-TIK bagi provinsi di Indonesia pada tahun 2018-2019.

Berikut disajikan dalam grafik persentase nilai IP-TIK bagi beberapa Provinsi di Indonesia.

Gambar 2.
Survei IP-TIK Provinsi di Indonesia Tahun 2018-2019



Sumber: Badan Pusat Statistik (2020) yang diolah

Berdasarkan grafik pada Gambar 2, ditunjukkan bahwa dari 34 provinsi di Indonesia, provinsi dengan IP-TIK tertinggi adalah DKI Jakarta (7,33) dan Provinsi Papua (3,33) merupakan provinsi dengan IP-TIK terendah.

Di Indonesia, tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) akan lebih mudah diterapkan jika didahului perbaikan infrastruktur TIK khususnya di kawasan timur Indonesia. Pengembangan Infrastruktur juga harus dibarengi dengan peningkatan keahlian dan pemanfaatan TIK warga negara. Sosialisasi intensif dan pelatihan TIK oleh pemerintah tentunya akan menawarkan banyak manfaat bagi komunitas seperti peningkatan keterampilan, keterbukaan ruang untuk berbincang dengan masyarakat secara digital hingga menciptakan era pemerintahan digital ([Vernanda, 2019](#)).

Fakta bahwa birokrasi publik di Indonesia tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga Reformasi birokrasi masih menjadi fokus utama pemerintah Indonesia. Reformasi Birokrasi menjadi hal yang amat penting. Tidak hanya di Indonesia, tetapi di semua negara. Proses Reformasi Birokrasi di negara maju pun masih tetap berlangsung hingga saat ini, dengan anggapan bahwa yang abadi di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) sebagai lembaga *think tank* Pemerintah dalam hal administrasi negara juga turut serta memberikan andil dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik di Indonesia melalui pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki tahap Dinamisasi pada Reformasi Birokrasi (RB) LAN 4.0 berdasar pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga ([Kemenpan RB, 2008](#)).

Reformasi Birokrasi LAN 4.0 memuat aspek reorganisasi dan internalisasi RB unit kerja. Reorganisasi dengan perubahan struktur Puslatbang KMP tersebut berdampak pada penguatan tugas dan fungsi yang harus dibarengi dengan adanya sosialisasi kepada *stakeholder* dan *shareholder*. Hal ini dibutuhkan untuk mengantisipasi tingginya harapan terhadap Puslatbang KMP dan lingkungan strategis yang juga ikut mengalami perubahan.

Pengembangan kompetensi pegawai ataupun aparatur sipil negara (ASN) memiliki peran yang sangat krusial dalam kerangka kebijakan dan manajemen ASN. Akan tetapi, pengembangan kompetensi tidak dapat dilakukan dalam kerangka pikir tradisional yang semata-mata mengaitkan kompetensi dengan informasi jabatan yang pada umumnya bersifat

statis. Pengembangan kompetensi haruslah mampu menjawab kebutuhan perubahan lingkungan strategis yang semakin dinamis dan nirbatas ([LAN, 2020](#)).

Tantangan dan masalah lain yang dihadapi di Puslatbang KMP LAN pada proses Reformasi Birokrasi 4.0 adalah pada perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Perkembangan TIK yang melaju sangat cepat memaksa kompetensi pasar tenaga kerja, termasuk di sektor publik, untuk menguasai TIK di berbagai bidang. Tidak jarang kebutuhan SDM digantikan oleh sistem informasi atau bahkan robot. Puslatbang KMP LAN perlu mengantisipasi dan merespons tantangan perubahan lingkungan yang dinamis ini dengan kebijakan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang adaptif sesuai bisnis proses dan tata laksananya.

Dalam lingkungan yang cepat berubah dinamis tersebut, [Neo dan Chen \(2007\)](#) mengemukakan bahwa pemerintahan menjadi dinamis ketika pilihan-pilihan kebijakan dapat di akselerasi dengan perkembangan terbaru dalam lingkungan yang dinamis dan berubah sangat cepat sehingga berbagai kebijakan dan lembaga pemerintah tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjangnya.

Tata kelola pemerintah dinamis (*dynamic governance*) menjadi landasan penting dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan organisasi publik yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Kemampuan ini menjadi faktor esensial dalam konteks upaya organisasi publik tadi untuk mewujudkan pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat yang berkelanjutan ([Mudiyati, 2019](#)).

Organisasi harus memberikan respon dengan cepat dan tepat karena jika semakin lama organisasi mengambil tindakan maka dapat menghadapi tantangan perubahan lingkungan yang lain. *Agile Governance* menjadi penting untuk diterapkan suatu organisasi dalam menyambut era disrupsi saat lain (Kozlowski dkk, 2009 dalam [Vernanda, 2020](#)).

Konsep *agile*, *agility* ataupun *agile governance* awalnya adalah konsep yang dikenal dalam pengembangan perangkat lunak (*software development*) namun kemudian konsep ini diadopsi ke area studi yang lain sehingga perlahan mulai dikenal di studi organisasi. Konsep *agility* menekankan pentingnya sikap cepat atau gesit serta luwes ([Janssen dan Voort, 2020](#)).

Secara berkelanjutan, sikap gesit serta berjalannya fungsi evaluasi sebagai perbaikan pola kerja dapat meningkatkan performa organisasi. Kalau diperhatikan, konsep *agility* mensyaratkan cepat gagal, bangkit dengan segera, dan dengan cepat belajar. Konsep *agile* selanjutnya diharapkan dapat diterapkan di birokrasi konvensional yang lamban merespon pada perubahan ([Winanti, 2020](#)).

Selain itu, *Agile Governance* juga dimaksudkan sebagai kemampuan suatu organisasi pada aspek meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam meraih peluang untuk menjadikan tindakan-tindakan inovatif dan kompetitif, serta yang utama dalam melakukan efisiensi biaya (Huang dkk., dalam [Vernanda, 2020](#)).

Tata kelola gesit (*Agile Governance*) adalah kemampuan masyarakat manusia untuk merasakan, beradaptasi dan merespons dengan cepat dan berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungannya, melalui kombinasi secara terkoordinasi dari kemampuan gesit (*agile*) dengan kemampuan tata kelola (*governance*) untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah untuk proses bisnis suatu birokrasi ([Luna, A. J. H. de O dkk., 2015](#)).

Berdasar uraian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa *Agile Governance* memang menjadi penting untuk diterapkan bagi organisasi publik pada masa pandemi Covid-19 saat ini yang menuntut respon dan perubahan dengan cepat.

Lebih lanjut Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) mengemukakan ada enam prinsip *Agile Governance*, yakni: prinsip pertama *good enough governance*: konteks organisasi menjadi perhatian untuk tata kelola; prinsip kedua *business-driven*: setiap tindakan harus berorientasi pada proses bisnis; prinsip ketiga *human focused*: tata kelola perlu memperhatikan aspek partisipasi dan keterlibatan masyarakat; prinsip keempat *based on Quick wins*: keberhasilan yang diperoleh secara cepat dirayakan dan menjadi dorongan dalam memperoleh banyak hasil; prinsip kelima *systematic and adaptive approach*: kelompok/tim dalam organisasi harus mampu mengembangkan kemampuan intrinsik untuk dapat dengan cepat dan sistematis menghadapi perubahan; dan prinsip keenam *simple design and continuous refinement*: kelompok/tim dalam organisasi harus dapat memperoleh hasil yang cepat serta mempunyai peningkatan.

Peneliti memfokuskan masalah penelitian ini pada aspek implementasi *Agile Governance* dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan (Puslatbang KMP) LAN Kota Makassar. Peneliti menggunakan enam prinsip *Agile Governance* tersebut sebagai indikator penelitian dengan alasan bahwa keenam prinsip tersebut relevan dengan tujuan penelitian dalam menganalisis tata kelola yang gesit serta lebih komprehensif dan cocok dengan proses bisnis yang ada di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar.

TINJAUAN PUSTAKA

Implementasi Kebijakan

Secara etimologis, implementasi berasal dari kata dalam Bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. Implementasi adalah penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu. Sesuatu tersebut dapat dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat serupa berupa undang-undang, peraturan daerah, keputusan pengadilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan ([Nugroho, 2008](#)).

Mazmanian dan Sabatier dalam [Tachjan \(2006\)](#) memberi pengertian implementasi kebijakan adalah memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah program dinyatakan berlaku atau dirumuskan. Fokus perhatian implementasi kebijakan yaitu pada kejadian-kejadian atau kegiatan yang muncul setelah disahkannya pedoman-pedoman kebijakan Negara, baik yang mencakup usaha-usaha untuk administrasi maupun yang menimbulkan akibat atau dampak nyata bagi masyarakat. Sedangkan [Pasolong \(2014\)](#) mengemukakan implementasi sebagai suatu kegiatan yang mengarahkan pada diterapkannya suatu program atau kebijakan yang telah dikaji sebelumnya.

Kemudian [Winarno \(2012\)](#) menjelaskan bahwa implementasi merupakan sesuatu yang dilakukan setelah ditetapkannya undang-undang sehingga memberikan kewenangan dalam membuat suatu program, kebijakan, keuntungan, ataupun luaran nyata lainnya.

Unsur-Unsur Implementasi

[Tachjan \(2006\)](#) menjelaskan bahwa unsur-unsur implementasi kebijakan adalah kebijakan yang mutlak harus ada yaitu:

1. Unsur Pelaksana.

Pihak yang pertama mempunyai kewajiban untuk melaksanakan kebijakan publik ialah unit-unit administratif dan unit-unit birokratik, maksudnya ialah birokrasi pemerintah yang mempunyai tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan publik.

2. Program.

Kebijakan administratif yang berupa pertanyaan-pertanyaan umum yang berisikan tujuan, sasaran, serta berbagai macam sarana. Agar dapat diimplementasikan perlu dijabarkan lagi ke dalam program-program yang bersifat operasional ialah program-program yang isinya dengan mudah dapat dipahami dan dilaksanakan oleh pelaksana. Program tersebut tidak hanya berisi mengenai kejelasan tujuan/sasaran yang ingin

dicapai oleh pemerintah, melainkan secara rinci telah di pula alokasi sumber daya yang diperlukan, kemudian kejelasan metode dan prosedur kerja yang harus ditempuh, dan kejelasan standar yang harus dipedomani.

3. Kelompok sasaran (*target group*).

Kelompok sasaran (*target group*), yaitu sekelompok orang atau organisasi dalam masyarakat yang akan menerima barang jasa atau yang akan dipengaruhi perilakunya oleh kebijakan. Mereka diharapkan dapat menerima dan menyesuaikan diri terhadap pola-pola interaksi yang ditentukan oleh kebijakan. Adapun sampai seberapa jauh mereka dapat mematuhi atau menyesuaikan diri terhadap kebijakan yang diimplementasikan bergantung kepada kesesuaian isi kebijakan (program) dengan harapan mereka.

Konsep Agile Governance

Dalam sejumlah literatur, tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) hadir dalam cakupan studi organisasi yang mendorong organisasi untuk mengimplementasikan tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) untuk peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Tata kelola gesit (*Agile Governance*) adalah kemampuan masyarakat manusia untuk merasakan, beradaptasi dan merespons dengan cepat dan berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungannya, melalui kombinasi secara terkoordinasi dari kemampuan gesit (*agile*) dengan kemampuan tata kelola (*governance*) untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah untuk proses bisnis suatu birokrasi ([Luna, A. J. H. de O dkk., 2015](#)).

Pada lingkungan yang cepat berubah seperti masa Covid-19 ini, birokrasi ntrin memerlukan suatu tata kelola pemerintahan yang dinamis atau *dynamic governance*. Yang berarti, suatu birokrasi dapat menyesuaikan suatu keputusan atau program kebijakan sesuai pada kebutuhan masyarakat dan tantangan di lingkungannya ([Mazidah dkk., 2019](#)).

Prinsip-Prinsip Agile Governance

Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) mengemukakan ada 6 (enam) prinsip *Agile Governance*, yakni:

1. *Good enough governance*: konteks organisasi menjadi perhatian untuk tata kelola.
2. *Business-driven*: setiap keputusan dan harus berorientasi pada proses bisnis.
3. *Human focused*: tata kelola perlu mengedepankan aspek partisipasi masyarakat.

4. *Based on Quick wins*: keberhasilan yang diperoleh secara cepat dirayakan dan menjadi dorongan dalam memperoleh banyak rangsangan dan hasil.
5. *Systematic and adaptive approach*: kelompok (tim) harus mampu mengembangkan kemampuan untuk dapat dengan cepat dan sistematis menghadapi perubahan.
6. *Simple design and continuous refinement*: kelompok (tim) harus dapat memperoleh hasil yang cepat serta mempunyai peningkatan.

Lebih lanjut, Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) menjelaskan bahwa 6 (enam) prinsip di atas dapat mendukung dan memandu suatu organisasi untuk mencapai hasil dengan lebih baik yang pada gilirannya berbeda dengan tata kelola yang konvensional. Kemudian ada beberapa perbedaan antara tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) dengan tata kelola konvensional.

Tabel 1.
Perbedaan *Agile Governance* dengan Tata Kelola Konvensional

Identifikasi	Tata kelola yang gesit (<i>Agile Governance</i>)	Tata kelola Konvensional
1	Ini lebih tentang perilaku dan praktek... dibandingkan ...	. . . proses dan Prosedur
2	Ini lebih tentang pencapaian keberlanjutan dan daya saing... dibandingkan ...	. . . menjadi diaudit dan jadilah sesuai
3	Ini lebih tentang transparansi dan komitmen rakyat untuk bisnis... daripada...	. . . pemantauan dan mengendalikan
4	Ini lebih tentang nalar, menyesuaikan dan menanggapi... dibandingkan ...	. . . ikuti rencana.

Sumber: [Luna, A. J. H. de O dkk., \(2015\)](#)

Tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) berbeda dengan tata kelola yang adaptif (*adaptive governance*). Baik *Agile Governance* dan *adaptive governance* fokus pada respons dan penanganan ketidakpastian dan perubahan lingkungan. Namun, mereka melakukannya dengan cara yang berbeda.

Bila kegesitan (*agility*) terkait dengan respons yang tanggap serta proses belajar yang cepat, maka adaptif terkait dengan perubahan sistem buat menyikapi lingkungan yang berubah. Perubahan itu dapat berwujud, antara lain, kerja *multi-stakeholders* (*collaborative governance*), perbaikan *governance* (tata kelola) pada pengambilan keputusan, serta pembagian kekuasaan pada pengambilan keputusan, sampai berakibat belajar menjadi proses yang tertanam (*embedded*) pada dalam organisasi.

Berasal dari teori evolusi, *adaptive governance* awalnya diterapkan untuk menguji organisasi di lingkungan alami mereka. Teori tentang tata kelola adaptif berbicara tentang “menyesuaikan” dengan perubahan dan lingkungan baru dan “belajar” sebagai inti dari upaya tata kelola. Kemampuan untuk beradaptasi pada lingkungan yang berubah dipahami sebagai prasyarat untuk bertahan hidup. Darwin mungkin adalah pendukung adaptasi yang paling terkenal, dalam kaitannya dengan pemilihan spesies. Agar pemerintah dapat bertahan hidup, orang harus menjaga kepercayaan mereka pada institusi mereka.

Kesalahpahaman yang umum adalah bahwa tata kelola adaptif adalah sama atau sangat mirip dengan tata kelola yang gesit atau organisasi yang gesit. Namun, tata kelola yang gesit terkait dengan praktik kerja dan metode untuk memfasilitasi respons cepat ([Beck dkk., 2001](#)).

Dalam bisnis, organisasi gesit adalah cara untuk memfasilitasi respons tepat waktu terhadap perubahan lingkungan, seperti perubahan kebutuhan pelanggan dan perkembangan teknologi. Tata kelola gesit berakar pada bidang pengembangan perangkat lunak, dengan “Manifesto untuk Pengembangan Perangkat Lunak *Agile*” (<https://agilemanifesto.org/>). Prinsip-prinsip yang terkandung dalam manifesto itu terus dikembangkan dan diadopsi secara luas, pada awalnya terutama dalam bisnis dan pemerintahan dan kemudian diperluas ke tingkat organisasi ([Overby dkk., 2006](#)).

Proses tersebut telah diadopsi untuk pengembangan dan inovasi layanan dan aplikasi berbasis perangkat lunak. Dengan demikian, gagasan kegesitan menyebar secara bertahap dari pengembangan perangkat lunak ke layanan dan proses lain yang menjadi dasarnya perangkat lunak. Kemudian [Janssen dan Voort \(2020\)](#) mengkomparasikan tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) dengan tata kelola yang adaptif (*adaptive governance*) pada tabel di bawah ini.

Tabel 2.
Perbandingan *Agile Governance* dan *Adaptive Governance*

Aspek	Tata Kelola yang Gesit (<i>Agile Governance</i>)	Tata Kelola yang Adaptif (<i>Adaptive Governance</i>)
Asal Usul	Teori diadopsi dari rekayasa perangkat lunak. Kemudian konsep kegesitan diperluas ke studi organisasi dan pemerintahan	Didirikan dalam teori evolusi, tetapi gagasan terintegrasi dari domain lain, seperti ekologi organisasi, ilmu politik, ekologi, teori sistem, dan teori kompleksitas

Cakupan	Biasanya diterapkan dalam proyek pengembangan dan inovasi	Biasanya diterapkan dalam kebijakan publik dan pemerintahan untuk kelangsungan hidup
Motif utama	Untuk memuaskan klien	Kelangsungan hidup
Tujuan utama	Merasakan peristiwa dan merespons dengan cepat	Belajar dan menjaga stabilitas
Jenis masalah ditujukan	Yang melibatkan perubahan dalam teknologi, perkembangan pasar dan kepuasan pelanggan	Masalah sosial yang kompleks memiliki banyak pemangku kepentingan dengan kepentingan yang berbeda dan ketidakpastian tentang tindakan yang akan diambil
Proses kunci	Langkah demi langkah, inovasi inkremental, dapatkan umpan balik cepat dan gunakan untuk meningkatkan, bekerja dalam tim multidisiplin	Mempertahankan kesesuaian diri dengan lingkungan, dengan keduanya dapat berubah. Karena tata kelola adaptif sebagian besar bersifat deskriptif, tidak ada proses kunci preskriptif yang ditentukan
Asumsi	1. Fokus pada organisasi sendiri dan respons internal 2. Perubahan pasar atau teknologi membutuhkan respon yang cepat 3. Pengambilan keputusan didorong ke tingkat yang lebih rendah untuk memungkinkan tanggapan cepat 4. Struktur pemerintahan tetap (misalnya, dalam regu, suku, atau serikat) memungkinkan tanggapan cepat 5. Banyak perbaikan kecil dan evaluasi berkelanjutan Penekanan pada kecepatan perubahan dan bekerja cepat menuju solusi	1. Mempertimbangkan sistem yang lebih besar, termasuk berbagai pemain 2. Pengambilan keputusan dan tanggung jawab tersebar di berbagai level dan organisasi 3. Tidak ada kolaborasi tetap; alih-alih, organisasi berubah untuk memungkinkan kecocokan pada lingkungan 4. Tidak adanya pendekatan tetap untuk adaptasi 5. Tidak ada solusi yang jelas, yang membuatnya sulit untuk bereksperimen

Sumber: [Janssen dan Van Der Voort \(2020\)](#)

Konsep Reformasi Birokrasi

Kata "reform" menurut *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (1978) adalah "make or become better by removing obstacles or putting right what is bad or wrong". Rumusan ini memberikan gambaran bahwa reformasi adalah perubahan atau mengubah sesuatu untuk jadi lebih baik dari yang sebelumnya.

[Tamin \(2004\)](#) mengemukakan Reformasi ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan *clean government*. Reformasi yang dimaksud diarahkan pada perubahan

masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian kearah yang lebih baik.

Adapun [Sumaryadi \(2016\)](#) menjelaskan reformasi bukan hanya suatu proses dan prosedur, tetapi reformasi yang dimaksud berkaitan pada perubahan (*reform*) pada tingkat struktur dan tingkah laku. Tujuan yang ingin dicapai reformasi antara lain adalah pelayanan publik yang efisien dan efektif, sehingga reformasi mengikat pada struktur yang ada dalam birokrasi tersebut untuk melakukan perubahan secara komprehensif dan dinamis menuju birokrasi yang ideal dan lebih baik.

Dua hasil reformasi administrasi yaitu pertama dengan penempatan birokrat yang terlatih dalam berbagai jabatan di pemerintahan. Kemudian yang kedua, dengan dibentuknya perguruan tinggi bidang studi ilmu administrasi yang jebolannya menjadi pemimpin dalam pemerintahan yang melakukan reformasi administrasi . Jadi pada waktu itu reformasi administrasi dipelopori oleh universitas/perguruan tinggi yang menghasilkan lulusannya untuk melakukan perubahan dalam praktek administrasi publik/ negara ([Osborne, 2010](#)).

Reformasi birokrasi pada dasarnya adalah kebijakan untuk perubahan dalam birokrasi pemerintahan. Perubahan tersebut diterapkan pada reformasi birokrasi yang termasuk struktur dan proses dalam aspek pelayanan publik, juga perubahan pada pola pikir (*mindset*) dan pola budaya (*culture set*) birokrat. Reformasi birokrasi bertujuan memperbaiki prosedur administrasi di birokrasi pemerintah, serta perbaikan tata kelola keuangan negara dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintahan.

Reformasi Birokrasi merupakan usaha pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan dilakukannya pembaharuan serta perubahan mendasar pada sistem penyelenggaraan pemerintahan menyangkut aspek-aspek organisasi (kelembagaan), ke-tatalaksana-an, dan SDM aparatur ([Moenek dan Suwanda, 2019](#)).

Secara substantif, [Satibi \(2012\)](#) mengungkapkan reformasi birokrasi ditujukan untuk mengatasi persoalan publik, lingkungan administrasi publik, perubahan struktural dan institusi, serta perubahan tingkah laku aparatur baik individu maupun kelompok atau kombinasi dari keduanya.

Menurut [Pramusinto dan Purwanto \(2009\)](#) reformasi ini harus dilakukan mulai dari pejabat tertinggi, seperti presiden pada suatu negara atau menteri/kepala lembaga pada suatu departemen dan kementerian negara/lembaga negara, sebagai penggerak utama yang diikuti oleh seluruh aparatur dibawahnya. Reformasi birokrasi di Indonesia untuk saat ini dapat

dikatakan belum berjalan dengan maksimal. Indikasinya adalah buruknya pelayanan publik dan masih maraknya perkara korupsi.

Reformasi Birokrasi 4.0

Reformasi birokrasi (RB) 4.0 adalah konsep strategi yang dapat diterapkan organisasi pemerintah dalam menghadapi Revolusi Industri (R.I) 4.0. Reformasi birokrasi (RB) 4.0 mencakup tiga aspek utama, yaitu kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) ([Bondarouk dan Brewster, 2016](#)).

Reformasi birokrasi (RB) 4.0 adalah kelanjutan dari konsepsi reformasi birokrasi yang sudah berjalan sebelumnya. Dengan tambahan dimensi kolaborasi, inovasi dan pemanfaatan TIK, maka pemerintah diharapkan mampu menerima manfaat maksimal dari Revolusi Industri (R.I) 4.0. Sementara disisi lain juga dapat meminimalisir dampak negatif yang ditimbulkan dari Revolusi Industri (R.I) 4.0 ([Amalia, 2018](#)).

Kolaborasi adalah salah satu cara yang dapat diupayakan pemerintah untuk menghadapi era R.I 4.0. Penerapan kolaborasi dapat memberikan ruang partisipasi dalam perumusan kebijakan; meminimalkan konflik dan menguatkan modal sosial antar *stakeholder*; dan menyediakan ide dan sumberdaya yang bervariasi untuk menyelesaikan masalah. Fenomena *internet of things* (IoT) dalam R.I 4.0 menyediakan peluang besar yang mendukung dan memudahkan kolaborasi ([Kim, 2016](#)).

Strategi berikut yang dapat dilakukan pemerintah di era Revolusi Industri (R.I) 4.0 yaitu melakukan inovasi dalam berbagai bidang tugasnya. Inovasi pada dasarnya adalah implementasi dari ide-ide baru. Dalam konteks sektor publik, inovasi merupakan pelaksanaan dari ide-ide baru dan baik untuk menghasilkan dampak dan perubahan dalam penyelenggaraan pemerintahan, kebijakan publik dan pelayanan ([Faedlulloh dkk., 2020](#)). Inovasi di instansi pemerintah Indonesia sudah diterapkan. Sudah banyak instansi pemerintah pusat dan daerah yang memiliki inovasi di berbagai bidang tugas dan fungsinya, terutama dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat. Hal ini merupakan modal yang baik untuk dapat menghadapi R.I. 4.0 ([Acker dan Bouckaert, 2018](#)).

Teknologi informasi dan komunikasi (TIK) merupakan ciri utama dari Revolusi Industri (R.I) 4.0. Terdapat 2 (dua) dimensi dalam pengelolaan TIK yang perlu diperhatikan, yaitu dimensi perencanaan dan dimensi infrastruktur. Instansi pemerintah pusat masih belum memiliki perencanaan pengembangan *e-government* yang memadai, namun infrastruktur

TIK yang tersedia sudah memadai tapi belum dikelola baik dan tingkat keamanannya masih rendah ([Nurrohmah dkk., 2017](#)).

Sesuai Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design RB Nasional 2010-2025, LAN mengimplementasikan Reformasi birokrasi secara berkelanjutan. Fase pelaksanaan Reformasi birokrasi ditunjukkan pada gambar berikut ini ([LAN, 2018](#)).



Gambar 1. Fase Pelaksanaan Reformasi Birokrasi LAN
Sumber: Buku Saku Reformasi Birokrasi 4.0 ([LAN, 2020](#))

Fase awal Reformasi birokrasi di LAN berlangsung sejak tahun 2010 hingga tahun 2013 merupakan fase inisiasi RB, yang kemudian disebut sebagai RB 1.0. Pada fase ini berbagai dokumen dan instrumen pelaksanaan RB mulai dikembangkan.

Selanjutnya, pada tahun 2013 LAN memasuki fase ke-2 RB dengan diinisiasinya proses seleksi terbuka bahkan sebelum UU ASN mengatur hal tersebut. Tidak tanggung-tanggung, proses seleksi terbuka ini dilakukan untuk mengisi posisi Kepala LAN.

Pada tahun tersebut pula, LAN melakukan transformasi kelembagaan dengan perubahan Organisasi dan Tata Kerja (OTK) dengan terbitnya Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 57 Tahun 2013 tentang LAN, yang ketika itu mengubah postur LAN dari 6 (enam) unit eselon I (kini Jabatan Pimpinan Tinggi Madya) menjadi 4 (empat) unit eselon I. Di fase ke-2 (RB 2.0) ini pula LAN memulai budaya organisasi yang baru dengan introduksi nilai-nilai dasar Integritas, Profesional, Inovatif, dan Peduli (IPIP).

Fase ke-3 RB di LAN (RB 3.0) dimulai pada tahun 2015 seiring dengan suksesi kepemimpinan di LAN yang mengantarkan pada era baru penerapan e-government dan manajemen kinerja di LAN.

Tahun 2018 sampai 2019 merupakan fase ke-4 dari perjalanan RB di LAN (RB LAN 4.0), dimana proses RB dilaksanakan dengan lebih dinamis dan terinternalisasi. Strategi RB

LAN diubah dari tersentral dengan Tim RB yang dipilih dari lintas kompartemen menjadi terdesentralisasi dan dilaksanakan oleh setiap kompartemen sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

RB LAN 4.0 ini sejatinya merupakan aspirasi LAN atas proses RB yang harus bersifat kontekstual, sesuai dengan kebutuhan, tantangan, dan kapasitas masing-masing aktor pelaksananya, bukan sebuah proses yang menggunakan prinsip *one size fits all* (satu ukuran cocok untuk semua).

Dengan proses RB yang kontekstual, diharapkan setiap kompartemen akan berlomba-lomba melakukan perbaikan dengan cara yang inovatif. Kompetisi untuk perbaikan ini akan menjadikan organisasi menjadi lebih dinamis dan mendorong karakteristik organisasi pembelajar (*learning organization*) yang ingin diwujudkan (LAN, 2020).

Penelitian Terdahulu

Agile Governance tentu bukan konsep yang baru dan sudah pernah diteliti sebelumnya. Seperti [Halim dkk., \(2021\)](#) dengan judul “Implementasi Prinsip *Agile Governance* Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat”. Penelitian ini memakai metode kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur. Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mengelaborasi sejauh mana penerapan dari tiga dari enam prinsip *Agile Governance* di masa pandemi Covid-19 pada pemerintah daerah Provinsi Jawa Barat menggunakan aplikasi Pikobar.

Implementasi agile governance pada penggunaan aplikasi Pikobar yang dilakukan oleh pemerintah Provinsi Jawa Barat, peneliti dapat menilai bahwa pemerintah Provinsi Jawa Barat belum sepenuhnya melaksanakan tiga prinsip agile governance. Hal ini dikarenakan pada aplikasi Pikobar masih perlu adanya perbaikan seperti pada prinsip kedua dalam aspek sistematis.

Penelitian lain yang juga dijadikan sebagai penelitian terdahulu yaitu “*Agile Governance* Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung dalam Menangani Covid-19” yang dilakukan oleh [Kusumawati \(2021\)](#) dengan metode kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan Dinas Kesehatan Tulungagung memberikan respon yang cepat untuk menangani COVID-19 dan dapat berjalan dengan menerapkan prinsip-prinsip dalam konsep *Agile Governance*.

Dinas Kesehatan Tulungagung memberikan respon yang cepat untuk menangani COVID-19 dan dapat berjalan dengan menerapkan prinsip-prinsip dalam konsep Agile

Governance. Pertama, Dinas Kesehatan dapat merumuskan value proposition yang diwujudkan dengan metode agile dan melakukan *agility shift*, dengan mengubah cara kerja birokrasi gaya lama ke cara kerja yang baru yang lebih terbuka dan responsif. Kedua, sebelum terjadi lonjakan temuan Covid-19 di Tulungagung, Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung dan tim epidemiologinya telah membaca tanda-tanda yang muncul sejak awal kemudian mempertimbangkan apa yang akan dilakukan ketika kondisi lingkungan yang tidak menentu yang disebabkan oleh pandemi Covid-19.

Danar Ilham Kurniawan (2021) dengan judul “*Agile Governance Sebagai Bentuk Transformasi Inovasi Pemerintah Daerah (Studi di Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian Kabupaten Banyuwangi)*”. Penerapan dan pengembangan *Agile Governance* pada Pemerintah Banyuwangi difokuskan pada dimensi inovasi, koordinasi terstruktur, manajer, otonom dan berjejaring, komunikasi terbuka, transparansi, dan egaliter. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam menerapkan tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) senantiasa bekerjasama dengan Dinas Komunikasi, Informatika dan Persandian yang merupakan penanggung jawab dalam mengembangkan inovasi pemerintah berbasis teknologi. Sehingga *Agile Governance* di Kabupaten Banyuwangi dilakukan dengan terstruktur, baik, terbuka terkoordinasi, serta mengedepankan aspek kolaborasi (Kurniawan, 2021).

Penelitian Janssen dan van der Voort, (2020) “*Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID- 19 pandemic*”. Penelitian ini menemukan bahwa Tanggapan terhadap Covid-19 di Pemerintah Belanda menunjukkan bahwa kegesitan dan adaptif dapat berjalan beriringan, tetapi mereka juga dapat bertentangan dalam praktiknya. Sehingga, tata kelola gesit dan adaptif tidak boleh dicampur adukkan, karena memiliki asal, tujuan, dan implikasi yang berbeda. Tata kelola gesit (*Agile Governance*) membutuhkan toleransi yang tinggi terhadap paradoks. Ini membutuhkan antara mekanisme yang terpusat dan mekanisme desentralisasi, inovasi dan birokrasi, dan antara sains dan politik ([Janssen dan van der Voort, 2020](#)).

Rangga Vernanda (2019) dengan judul “*Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance*” Kesiapan penerapan agile governance di Indonesia belum mencapai titik yang optimal khususnya dalam bidang Teknologi, Informasi, dan Komunikasi. Banyaknya daerah yang masih memiliki nilai IP-TIK dibawah standar tentu akan kesulitan untuk penerapan *agile governance* karena dibutuhkan sarana dan prasarana TIK yang memadai sehingga birokrasi dapat berjalan dengan cepat, tepat, produktif, dan efisien. Kedua prinsip agile

governance yakni *Systematic and Adaptive approach* dan *Based on quick wins* menekankan pada pengambilan keputusan yang dilakukan secara cepat, tepat dan akurat sehingga mampu menempatkan organisasi pada posisi strategis dan memiliki peluang yang besar untuk memenangkan persaingan ([Vernanda, 2019](#)).

Adapun kebaruan (*novelty*) yang menjadi pembeda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu peneliti menggunakan semua keenam indikator prinsip tata kelola yang gesit (*agile governance*) untuk menganalisis terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN Kota Makassar. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dapat beradaptasi dan merespons dengan cepat perubahan masa pandemi Covid-19.

METODE PENELITIAN

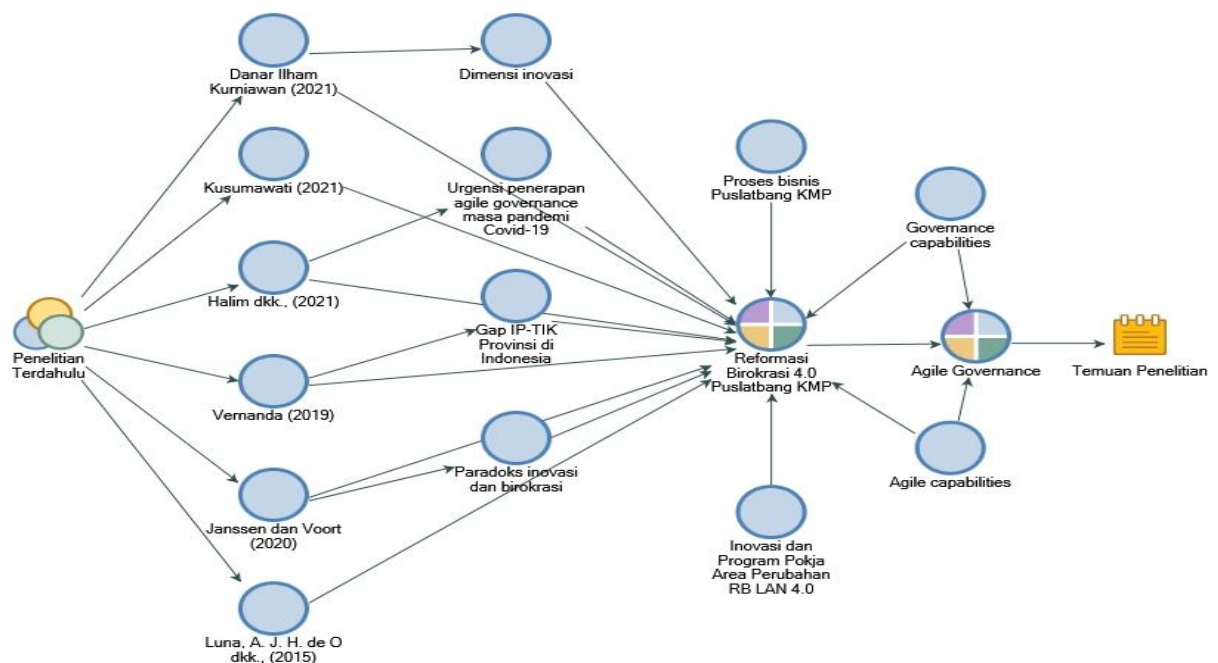
Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. Dengan tujuan untuk memberikan gambaran-gambaran tentang kondisi atau fenomena yang terjadi secara terperinci mengenai *Agile Governance* dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN RI Makassar.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, dokumentasi dan wawancara dengan jumlah informan sebanyak 9 orang yang ditentukan secara *purposive sampling*. Informan berasal dari pimpinan dan pegawai di kantor yang sekaligus tim Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. Adapun data sekunder berasal dari lembar kerja evaluasi (LKE) reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar.

Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur yang pertanyaannya disesuaikan dengan keadaan responden dan tidak berusaha untuk mengarahkan responden sesuai dengan pola pikir peneliti. Prosedur wawancara dalam penelitian ini menggunakan alat perekam, hal tersebut bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam proses analisis data dengan memutar kembali pernyataan-pernyataan responden dalam sesi wawancara tersebut dan untuk diolah data penelitiannya pada *software Nvivo 11 Plus*. Penggunaan alat perekam dalam penelitian berdasarkan persetujuan dari responden. Observasi merupakan salah satu pelengkap dalam penelitian ini di mana sebagai peneliti memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam

fenomena tersebut. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan di kantor Puslatbang KMP LAN.

Analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu dengan teknik triangulasi sebagaimana yang dikemukakan [Sugiyono \(2016\)](#) melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta lebih lanjut divisualisasi dengan bantuan *software Nvivo 11 Plus*. Analisis data tersebut digunakan untuk mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain.



Gambar 2. Analisis visualisasi desain penelitian
Sumber: Olah data Nvivo 11 Plus peneliti (2022)

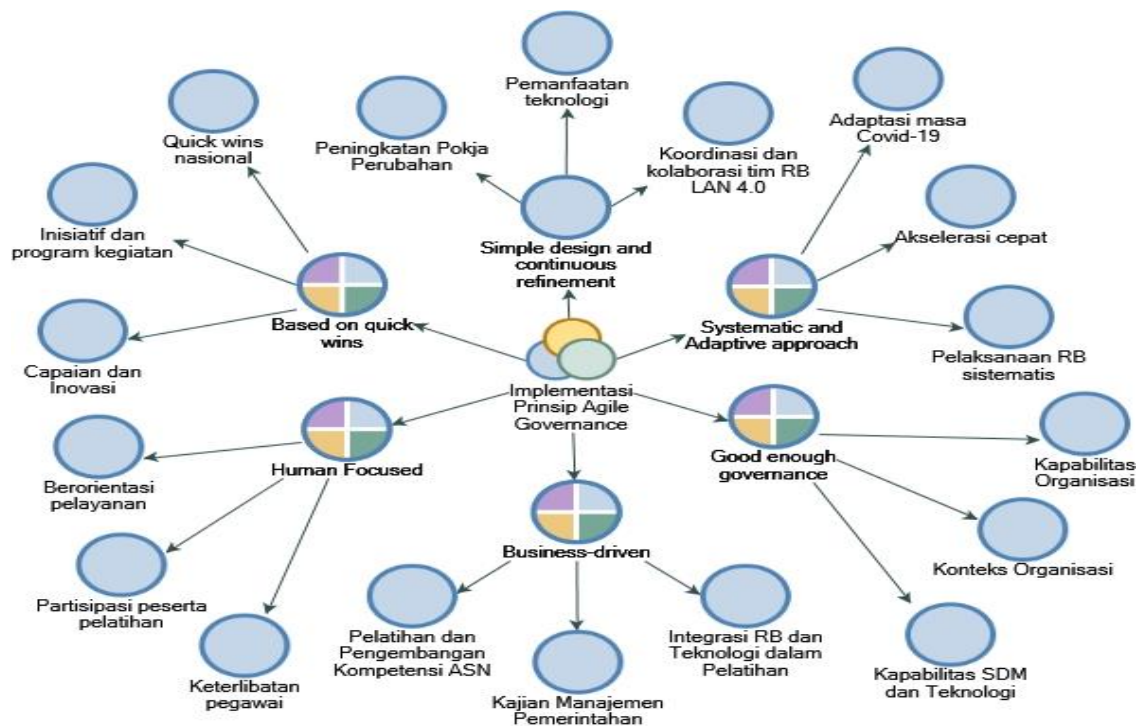
HASIL DAN DISKUSI

Tata kelola pemerintahan yang gesit (*Agile Governance*) bertujuan untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik dan lebih murah bagi organisasi dalam proses bisnisnya. Penerapan prinsip *Agile Governance* tadi yang merupakan gabungan dari kemampuan tangkas (*agile capabilities*) dan kemampuan tata kelola (*governance capabilities*) mampu mempercepat proses bisnis dalam organisasi sehingga dapat

memberikan nilai dengan cepat yang pada gilirannya dapat memperkuat daya saing organisasi.

Dalam meningkatkan daya saing bangsa melalui perbaikan kualitas pelayanan publik, Pemerintah Indonesia menjadikan Reformasi Birokrasi sebagai kunci strategis menjawab tantangan perubahan yang ada.

Berikut diuraikan secara rinci hasil penelitian terkait implementasi *Agile Governance* pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar yang dianalisis menggunakan indikator 6 (enam) prinsip *Agile Governance* yang dikemukakan Luna, A. J. H. de O dkk., (2015) sebagai berikut.



Gambar 3. Analisis visualisasi hasil penelitian
Sumber: Olah data Nvivo 11 Plus peneliti (2022)

Implementasi *Agile Governance* Dalam Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0

Good Enough Governance

Prinsip ini menekankan tata kelola yang dilakukan perlu memperhatikan konteks organisasi. Pada prinsip ini, peneliti berfokus pada aspek konteks organisasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0 dan kapabilitas

sumber daya manusia (SDM) dalam mengakselerasi kegiatan Reformasi Birokrasi serta penggunaan teknologi informasi sebagai pendukung.

[Safroni \(2012\)](#) mengemukakan bahwa dalam mewujudkan birokrasi yang berorientasi pada pelayanan publik salah satu kriteria yang perlu dipenuhi yaitu berfokus pada pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran yang berorientasi pada hasil sesuai dengan masukan yang digunakan

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) di Puslatbang KMP LAN sesuai mandat kebijakan berdasarkan Perpres No. 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010- 2025 yang menuntut birokrasi pemerintah pusat maupun daerah untuk melakukan perubahan (*reform*) yang bersifat jangka panjang, sistematis dan berkelanjutan.

Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN juga telah menyesuaikan pada tujuan RB nasional yaitu “menciptakan pemerintahan yang baik dan bersih” serta mengacu pada sasaran Roadmap RB Nasional, yaitu Birokrasi yang Bersih dan Akuntabel, Birokrasi yang Kapabel dan Pelayanan Publik yang Prima.

Berdasar pada observasi atau pengamatan peneliti, roadmap RB Nasional tersebut diwujudkan dengan komitmen dan upaya serius Puslatbang KMP LAN sebagai penerima predikat Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) / Wilayah Birokrasi yang Bersih Melayani (WBBM) dan mendapat predikat WTP dari opini Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Terdapat banyak infografis terkait zona WBK yang dipasang di kantor untuk senantiasa mengingatkan pegawai dan stakeholder yang dilayani akan pentingnya birokrasi bersih dan akuntabel diterapkan suatu instansi.

Untuk mengakselerasi kegiatan reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN dimulai dengan penetapan tim yang dimuat dalam Surat Keputusan (SK) pimpinan. Penetapan tim tersebut berdasarkan kepakaran dan juga ada faktor pilihan dari pimpinan yang lebih mengetahui kinerja pegawainya. Pegawai-pegawai tadi yang ditetapkan dalam tim reformasi birokrasi merupakan gabungan dari Poksi SDM, Poksi KMP dan Poksi Latbang. Pegawai yang tergabung dalam tim di setiap Pokja didorong untuk mengembangkan kapasitasnya dengan melakukan *sharing* pengetahuan tiap pokja yang dilakukan secara rutin.

Selanjutnya tim RB dibagi pada 8 (delapan) kelompok kerja (Pokja) sesuai delapan area perubahan RB LAN Nasional. Adapun delapan Pokja area perubahan pada Reformasi Birokrasi meliputi area Manajemen Perubahan, Penguatan Organisasi, Deregulasi Kebijakan, Penataan SDM, Penataan Tata Laksana, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Adapun terkait aspek kapabilitas, kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) di Puslatbang KMP LAN sudah memadai untuk menjalankan kegiatan RB. Selain kemampuan SDM yang menjadi faktor kunci dalam pelaksanaan kegiatan RB, juga ada faktor kunci lain yaitu pemanfaatan teknologi yang sebagian besar hanya merupakan pekerjaan-pekerjaan administrasi berbasis sistem daring ataupun website dapat dengan cakap dioperasikan oleh pegawai.

Pelaksanaan RB di Puslatbang KMP dilakukan dengan saling bekerja sama antar tim pokja pada 8 area perubahan untuk melakukan kegiatan-kegiatan, sehingga seluruh kegiatan-kegiatan yang menjadi rencana kerja dalam reformasi birokrasi bisa terlaksana dengan baik. Kepakaran pegawai di bidangnya dan kecakapan SDM dalam penggunaan teknologi, serta kolaborasi kegiatan antar SDM menjadi kunci pelaksanaan RB di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar.

Business-driven

Indikator kedua yang diamati peneliti terkait *Agile Governance* di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar yaitu business-driven atau berorientasi pada proses bisnis. Proses bisnis utama di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar adalah melaksanakan pelatihan dan pengembangan ASN, serta melakukan pengkajian di bidang manajemen pemerintahan.

Metode *agile* menurut [Cooke \(2012\)](#) dilakukan dengan merealisasikan *business value* secara berkelanjutan, memberikan kepercayaan kepada seluruh pegawai untuk merealisasikan proses bisnis tersebut dan meningkatkan komunikasi antara lingkungan kerja dan anggota tim yang bertugas mengelola program organisasi.

Reformasi birokrasi mendorong kegiatan-kegiatan penyelenggaraan program, misalnya ada inovasi-inovasi yang diramu dan kemudian diimplementasikan dalam pelaksanaan program. Contoh sudah banyak ditemukan aplikasi-aplikasi yang mendukung pelatihan, dengan mengintegrasikan data dan mudah diakses bagi peserta pelatihan.

Untuk mendukung proses bisnis pada pelatihan dan pengembangan ASN, digunakan aplikasi *Smart Bangkom* yang sudah terintegrasi dengan data peserta dan mudah diakses oleh peserta. Pada masa pandemi Covid-19, aplikasi *Smart Bangkom* ini digunakan sebagai media pembelajaran utama pada pelatihan dan memiliki Learning Management System (LMS) tersendiri dan untuk mengakses sertifikat pelatihannya juga pada aplikasi tersebut.

Terkait *stakeholder* yang dilayani dalam kegiatan pelatihan, Puslatbang KMP LAN sudah dengan baik melayani dan tanggap pada kebutuhan serta desain dan muatan pelatihan

yang menyesuaikan pada isu strategis di birokrasi pemerintahan saat ini, seperti isu kepemimpinan digital. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar sangat berorientasi pada proses bisnis yaitu pada pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN serta pengkajian manajemen pemerintahan. Karena inti dari pelaksanaan reformasi birokrasi yaitu pemberian pelayanan kepada stakeholder yang dilayani.

Human Focused

Kriteria birokrasi yang berorientasi pelayanan menurut [Safroni \(2012\)](#) seperti lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan melalui berbagai kebijakan yang memfasilitasi berkembangnya kondisi kondusif bagi kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Juga lebih memfokuskan diri pada pemberdayaan masyarakat, sehingga masyarakat mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap fasilitas-fasilitas pelayanan yang telah dibangun.

Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar tentunya melibatkan dan memberi ruang bagi seluruh pegawai untuk berpartisipasi. Terbukti setelah pembentukan tim Reformasi Birokrasi yang dituangkan dalam Surat Keputusan (SK) pimpinan, kemudian dilakukan rapat pembahasan reformasi birokrasi yang menghadirkan seluruh pegawai di Puslatbang KMP LAN.

Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP juga memberikan ruang bagi pegawai untuk dapat mengembangkan kemampuan dan kapasitasnya yang berfokus pada penciptaan SDM yang kompeten dan berdaya saing. Seperti kegiatan *sharing knowledge* sesama pegawai untuk dapat berbicara dan berbagi pengetahuan yang dimiliki.

Kemudian terkait pelayanan yang diberikan, Puslatbang KMP LAN memiliki inovasi program “*Bangkom Nol Rupiah Untuk Negeri (BORN)*” yang merupakan wujud kepedulian dan kontribusi bagi publik yang dilayani. Inovasi program BORN hadir untuk memberikan pelatihan yang gratis bagi ASN dengan hanya bermodal jaringan internet untuk ikut pembelajaran secara daring.

Berdasar observasi peneliti, pelatihan BORN ini dilaksanakan secara online menggunakan *Zoom Meeting* dengan tidak memungut biaya kontribusi pelatihan dari peserta dan semua yang terlibat dalam pelatihan BORN ini (Widyaiswara dan Penyelenggara) secara sukarela untuk berpartisipasi dalam kegiatan ini. Pelatihan BORN Latsar CPNS tahun 2022 ini diikuti oleh utusan Pemerintah Barru dan Pemerintah Kabupaten Bulukumba.

Sebagaimana diketahui berdasar Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil bahwa wajib bagi ASN setiap tahunnya memenuhi 20 jam pelajaran (20 JP) pada pelatihan dan pengembangan kompetensi ([Kemensetneg, 2017](#)).

Program BORN tersebut menjadi solusi dengan meminta kesediaan widyaiswara dan fasilitator di Puslatbang KMP untuk memberikan pelatihan secara gratis. Selain mengedepankan aspek pelayanan bagi publik yang dilayani juga ada layanan survei kepuasan tiap selesai tahap kegiatan (*milestone*) bagi peserta pelatihan untuk dapat menilai pelayanan yang diberikan.

Based on Quick wins

[Cooke \(2012\)](#) mengemukakan *Agile Governance* sebagai sebuah paradigma organisasi baru dalam birokrasi yang diterapkan untuk meningkatkan struktur, proses, perilaku dan budaya birokrasi publik dengan penekanan pada birokrasi yang sederhana, gesit dan cepat dalam beroperasi.

Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dalam mengakselerasi Reformasi Birokrasi dilakukan dengan berbagai program yang telah dituangkan dalam rencana aksi dan memiliki target tahunan (*Quick wins*) untuk dicapai. Program kegiatan dalam RB tersebut merupakan gabungan antara inisiatif program yang merupakan inovasi program baru dan program kegiatan yang memang ada rutin dilakukan di unit kerja.

Dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi bagi instansi ada capaian tahunan yang ditentukan secara nasional yang disebut *Quick wins*. *Quick wins* adalah program jangka pendek yang menjadi target tahunan. *Quick wins* ada dua secara RB LAN Nasional yaitu *Quick wins* yang bersifat *mandatory*/wajib dan *Quick wins* yang bersifat inisiatif. *Quick wins* mandatori diputuskan sejak 2020 yang tidak hanya dilakukan di LAN, tapi seluruh instansi pemerintah. *Quick wins* yang bersifat *mandatory* misalnya penyederhanaan birokrasi yang mesti dilakukan seluruh instansi.

Berdasar observasi yang dilakukan peneliti, di kantor Puslatbang KMP LAN menyesuaikan *Quick wins* dalam aspek “Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Pro Hijau”, dengan banyak menempatkan tanaman hidup di setiap meja dalam ruangan kantor, ruang pelatihan, dan ruang asesmen yang dengan semangat kantor ramah lingkungan atau *Eco Office*. Selain itu, pembelajaran dalam kegiatan pelatihan di kantor Puslatbang KMP LAN tidak begitu banyak menggunakan kertas.

Pada area Pokja Penataan Sumber Daya Manusia (SDM), program kegiatan Reformasi Birokrasi dilakukan dengan perbaikan dalam manajemen SDM aparatur pemerintah, misalnya dengan membangun *forum knowledge sharing* di tingkat kompartemen dan mendorong terbentuknya kader pimpinan yang memiliki visi dan kapasitas perubahan. Sesuai pada *Quick wins* RB LAN Nasional untuk menciptakan *LAN Corporate University* dengan pendekatan pembelajaran organisasi untuk pengembangan pegawai. Seperti di Pokja Akuntabilitas yang memiliki rencana aksi dalam RB yaitu realisasi anggaran ataupun monitoring dan evaluasi terkait anggaran yang merupakan kegiatan rutin di unit kerja SDM.

Pada Pokja Penguatan Pengawasan membuat program untuk menciptakan budaya dan lingkungan organisasi yang bebas korupsi. Selaras dengan *Quick wins* Penguatan Zona Integritas dan program dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan RB) yang mewajibkan semua institusi publik itu meraih predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK). Puslatbang KMP LAN mendapat predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) pada tahun 2019 dari Kemenpan RB dengan terciptanya unit kerja percontohan di kantor yang berintegritas serta mampu memberikan pelayanan dengan prima bagi *stakeholders* yang dilayani.

Predikat WBK tersebut menjadi pengungkit sehingga nilai RB kompartemen mengalami peningkatan. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar didukung dengan upaya yang serius dalam menciptakan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM). Adapun pada Pokja Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik, program kegiatan dalam Reformasi Birokrasi yang diupayakan seperti penyusunan standar pelayanan publik dan penggunaan *e-government* di berbagai bidang layanan pada masa pandemi Covid-19.

Inisiatif program yang ada seperti “*Bangkom Nol Rupiah Untuk Negeri (BORN)*” dan sudah masuk menjadi kategori lomba inovasi Sinovic Kemenpan RB. Munculnya inovasi BORN ini awalnya dengan adanya kebijakan bagi ASN yang perlu memenuhi 20 JP (jam pelajaran) untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi setiap tahunnya.

Systematic and Adaptive Approach

Menurut [Dhir dan Sushil \(2018\)](#) cara menciptakan birokrasi yang *agile* dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat adalah dengan merumuskan nilai

manfaat (*value proposition*) dengan metode *agile* yaitu mengubah cara kerja birokrasi gaya lama ke cara kerja yang baru yang lebih adaptif, terbuka dan responsif.

Puslatbang KMP LAN dapat secara adaptif mengakselerasi pelaksanaan kegiatan dalam Reformasi Birokrasi dengan merubah cara kerja pada masa pandemi Covid-19. Proses adaptif tersebut dengan dilakukan *Work From Home* (WfH) dan *Work From Office* (WfO), serta pemaksimalan penggunaan teknologi daring seperti aplikasi *zoom meeting* untuk melakukan pertemuan atau rapat. Juga dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN menggunakan metode pembelajaran daring dan semi-daring. Dalam mendukung hal tersebut, digunakan aplikasi seperti *zoom meeting* untuk pembelajaran daring dan aplikasi Smart Bangkom yang sudah terintegrasi dengan data peserta dan dapat diakses secara online modul dan sertifikatnya.

Secara sistematis, pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN Makassar diawali dengan pembentukan tim yang dimuat dalam Surat Keputusan (SK) Penetapan Tim RB Kompartemen yang terdiri dari unsur Pimpinan RB dan delapan kelompok kerja (Pokja) area perubahan. Setelah ditetapkan SK Tim RB Kompartemen, selanjutnya Tim RB kompartemen di Puslatbang KMP LAN Makassar melakukan rapat secara keseluruhan anggota tim RB. Setelah itu, masing-masing Pokja area perubahan juga melakukan rapat untuk menyusun rencana aksinya masing-masing.

Selain penetapan pegawai dalam susunan Tim RB, juga ditetapkan Tim Asesor Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMP RB) yang dibentuk guna menjamin kualitas, monitoring dan evaluasi secara berkelanjutan pelaksanaan RB. Selain itu, juga ada pembentukan Tim Agen Perubahan yang bertugas untuk mendorong dan menggerakkan pegawai Puslatbang KMP untuk ikut berpartisipasi.

Rencana aksi program pada Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP disesuaikan dengan Peta Jalan (*Road Map*) RB Nasional yang menetapkan tiga sasaran RB 2020-2024, yaitu Pemerintahan yang bersih dan akuntabel, Birokrasi yang kapabel dan Pelayanan publik yang prima. Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP dilakukan setelah rencana aksi sudah dimasukkan dalam RB Corner. Sebelum dimasukkan ke dalam RB Corner, rencana aksi tersebut dilakukan rekapitulasi lalu kemudian diusulkan ke LAN Pusat di Jakarta.

Usulan rencana aksi tersebut kemudian dikaji oleh Tim Penjamin Kualitas RB (TPK RB). Kemudian Puslatbang KMP LAN berkoordinasi dengan TPK RB dalam hal peninjauan ulang rencana aksi. Apabila usulan rencana aksi tersebut sudah diterima TPK RB dan

ditandatangani dalam kontrak perubahan maka selanjutnya itulah yang akan diinput dalam aplikasi *RB Corner*.

Pelaksanaan program RB di Puslatbang KMP dapat dilakukan setelah ada kontrak perubahan tadi. Kemudian dilakukan monitoring dan evaluasi kompartemen setiap bulan serta monitoring dan evaluasi per triwulan bersama Tim Penjamin Kualitas (TPK) RB. Juga dilakukan evaluasi untuk penilaian selama setahun pelaksanaan oleh Kemenpan RB. Pada tahun 2021 ada penilaian internal RB LAN secara nasional dimana Puslatbang KMP LAN Kota Makassar sebagai kompartemen pelaksana yang memiliki nilai Reformasi Birokrasi tertinggi.

Simple Design and Continuous Refinement

Ketika sebuah birokrasi memutuskan untuk menerapkan *Agile Governance*, maka manajemen kinerja birokrasi akan lebih berfokus pada proses inovatif dan perubahan budaya kerja birokrasi menjadi lebih kolaboratif dan responsif untuk meningkatkan produktivitas dan percepatan dalam mencapai hasil ([Purwanto, 2019](#)).

Terdapat berbagai capaian positif dari pelaksanaan program Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar yang telah memberikan kontribusi terhadap kinerja instansi. Capaian ini antara lain perbaikan dalam manajemen SDM aparatur pemerintah, misalnya dengan pemetaan standar pelayanan masa pandemi Covid-19.

Peningkatan pada pelaksanaan RB 4.0 dibanding pelaksanaan RB sebelumnya adalah dengan sudah dimaksimalkannya penggunaan teknologi informasi, sekarang hanya dilakukan *capture* gambar dan penggunaan tautan/*link* untuk menghimpun dan menginput data dalam *RB Corner*. Juga pada tahun 2021 ada penilaian internal RB LAN secara nasional dimana Puslatbang KMP LAN Kota Makassar sebagai kompartemen pelaksana yang memiliki nilai RB tertinggi.

Perubahan lain yang diperoleh pada pelaksanaan RB yaitu adanya peningkatan yang signifikan pada kemampuan setiap tim kelompok kerja untuk berakselerasi dan berinisiatif serta memiliki semangat untuk berkontribusi dalam menampilkan kinerjanya serta inisiatifinisiatif programnya. Berkat evaluasi yang dilaksanakan mingguan dan berkala serta cepat setiap tim Pokja dipaksa untuk senantiasa berinisiatif dan memberi dalam hal pelaporan juga lebih cepat dilakukan.

Kemudian dengan adanya Tim Agen Perubahan yang ditetapkan di kompartemen sangat mendukung pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP. Agen perubahan ini adalah orang-orang yang memang menguasai kunci-kunci strategis dari pelaksanaan

reformasi birokrasi dan dapat mendorong serta menstimulasi kegiatan RB supaya terselesaikan. Kunci sukses yang lain dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi pada masa pandemi covid-19 adalah dengan memaksimalkan pemanfaatan teknologi dan penerapan budaya kerja yang dinamis.

Tabel 3.
Matriks Hasil Penelitian

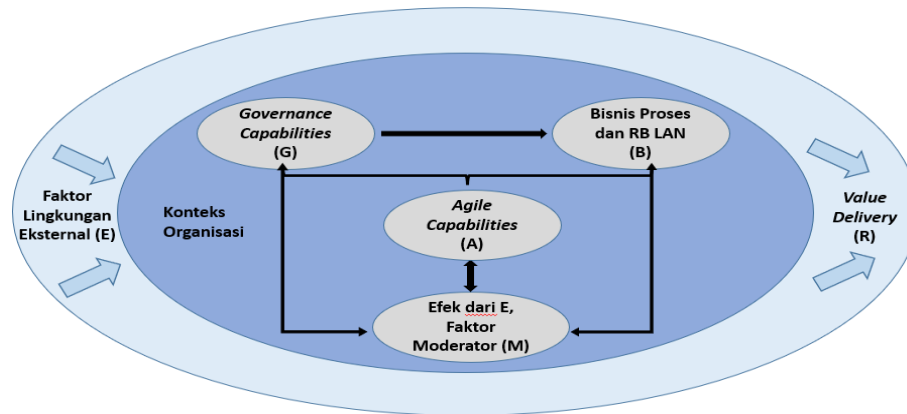
No.	Pembahasan Hasil Penelitian	Keterangan
1.	<i>Good enough governance</i> : pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP memperhatikan pada konteks dan kapabilitas organisasi.	Optimal
2.	<i>Business driven</i> : reformasi birokrasi sangat mendukung dan menunjang dengan baik proses bisnis.	Optimal
3.	<i>Human focused</i> : pelaksanaan Reformasi Birokrasi berorientasi pada publik yang dilayani dan memberikan ruang bagi pegawai untuk berpartisipasi.	Cukup optimal, peserta pelatihan relatif dominan hanya dari pemerintah daerah yang sering bekerja sama.
4.	<i>Based on Quick wins</i> : Pelaksanaan reformasi birokrasi dapat dengan cepat (<i>agile</i>) diakselerasi	Optimal
5.	<i>Systematic and adaptive approach</i> : reformasi birokrasi dilaksanakan dengan sistematis, terukur dan dapat dinilai, serta adaptif masa pandemi Covid-19.	Optimal
6.	<i>Simple design and continuous refinement</i> : reformasi birokrasi memanfaatkan teknologi serta penerapan budaya kerja yang dinamis dan memiliki peningkatan pada 8 pokja area perubahan.	Optimal

Sumber: Peneliti (2022)

Analisis dan Elaborasi Hasil Penelitian

Tata Kelola yang gesit (*Agile Governance*) muncul dalam konteks lingkungan organisasi yang dinamis dan cepat berubah dan secara mendasar merupakan paduan antara kemampuan gesit (*agile capabilities*) dan kemampuan tata kelola (*governance capabilities*) yang pada gilirannya dapat mengintensifkan organisasi untuk memberikan respon dengan lebih cepat dan hasil serta nilai yang lebih baik.

Berikut disajikan dalam gambar pemodelan analisis elaborasi hasil penelitian terkait tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar.



Gambar 4. Model Analisis Elaborasi Hasil Penelitian
Sumber: Peneliti (2022)

Faktor lingkungan eksternal (E) adalah efek dampak dari perubahan lingkungan yang begitu cepat dan dinamis dimana konteks organisasi berada. Pada bagian ini selain efek disrupsi akibat pandemi Covid-19 yang dirasakan, juga terutama pada disrupsi teknologi yang menantang organisasi untuk dapat cepat beradaptasi. Sehingga hal tersebut tentu juga sangat mempengaruhi bagi Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dan memberi efek (faktor moderator) dalam kinerja dan tata Kelola organisasinya.

Faktor Moderator (M) seperti disrupsi pandemi Covid-19 dan teknologi yang masif ditanggapi Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dengan menerapkan budaya kerja yang dinamis dan menyesuaikan protokol seperti pemberlakuan bekerja dari rumah (*Work from Home*) dan pelaksanaan pelatihan bagi ASN secara daring maupun semi daring.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Puslatbang KMP LAN dapat menerapkan tata Kelola yang gesit (*Agile Governance*) yang pada dasarnya merupakan paduan antara kemampuan gesit (*agile capabilities*) dan kemampuan tata Kelola (*governance capabilities*). Kemampuan gesit (*agile capabilities*) yaitu kemampuan pegawai dalam penggunaan teknologi dan pemanfaatan teknologi pada kegiatan atau program Reformasi Birokrasi (RB) itu sendiri yang pada RB LAN 4.0 salah satu targetnya memang integrasi teknologi *big data* dalam pelayanan dan kebijakan. Adapun kemampuan tata kelola (*governance capabilities*) adalah penerapan prinsip-prinsip tata kelola gesit dalam pelaksanaan RB.

Dengan adanya program RB LAN tentu sangat mendukung bisnis proses (B) yang ada di Puslatbang KMP LAN pada pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi ASN. Kemudian RB LAN tadi pada gilirannya jika diimplementasikan secara gesit (*agile*) mampu memberikan nilai/ *value delivery* (R) secara cepat bagi proses bisnis serta meningkatkan daya saing organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan bahwa tata kelola yang gesit (*Agile Governance*) pada pelaksanaan Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dapat terimplementasi dengan baik berdasar pada prinsip-prinsip *Agile Governance*.

Prinsip pertama adalah *good enough governance*; pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Puslatbang KMP Kota Makassar sudah dilakukan dengan memperhatikan konteks dan kapabilitas organisasi dengan menyesuaikan pada mandat kebijakan. Terkait kapabilitas organisasi, dicapai dengan saling bekerja sama antar tim pokja pada delapan area perubahan untuk melakukan kegiatan kegiatan yang didukung dengan kepakaran pegawai di bidangnya dan kecakapan SDM dalam penggunaan teknologi.

Business-driven; pelaksanaan reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN sangat mendukung proses bisnis yang dicapai dengan berbagai program dalam rencana aksi reformasi birokrasi dan tertanamnya pola pikir (*mindset*) melayani oleh pegawai. Human focused; dalam mengakselerasi pelaksanaan RB sudah melibatkan seluruh pegawai untuk dapat berkontribusi. Juga dalam pelaksanaan proses bisnis dapat memberikan ruang bagi peserta pelatihan untuk berpartisipasi.

Based on Quick wins; akselerasi berbagai program dan bahkan inovasi dapat dengan cepat dilakukan dan menyesuaikan capaian dalam *Quick wins* tahunan. *Systematic and adaptive approach*; reformasi birokrasi di Puslatbang KMP LAN sudah dilakukan secara sistematis, adaptif pada masa pandemi Covid-19, terukur dan dapat dinilai pelaksanaannya. *Simple design and continuous refinement*; reformasi birokrasi sudah dapat secara gesit (*agile*) dilakukan dan memiliki peningkatan pada delapan area perubahan. Dengan adanya perubahan pada aspek pemanfaatan teknologi dan penerapan budaya kerja yang dinamis.

Sehingga Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar dapat menjadi faktor pengungkit menuju tata kelola pemerintahan yang gesit (*Agile Governance*) untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah dalam proses bisnis organisasi pada pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai serta pengkajian manajemen pemerintahan.

Maka dari itu, birokrasi perlu berubah (*reform*) supaya dapat gesit (*agile*) dalam beroperasi dan memberikan nilai. Begitu pula sebaliknya, birokrasi perlu gesit (*agile*) supaya

dapat melakukan perubahan (*reform*) baik dalam pola pikir maupun pada pola budaya untuk bekerja dan melayani.

DAFTAR PUSTAKA

- Acker, W. van, & Bouckaert, G. (2018). [What makes public sector innovations survive? An exploratory study of the influence of feedback, accountability and learning.](#) *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 249–268. <https://doi.org/10.1177/0020852317700481>
- Amalia, S. (2018). [Reformasi Birokrasi 4.0 : Strategi Menghadapi Revolusi Industri 4.0.](#) *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 21(2), 0–2. <https://doi.org/10.31845/jwk.v21i2.133>
- Beck, K., Grenning, J., Martin, R. C., Beedle, M., Highsmith, J., Mellor, S., van Bennekum, A., Hunt, A., Schwaber, K., Cockburn, A., Jeffries, R., Sutherland, J., Cunningham, W., Kern, J., Thomas, D., Fowler, M., & Marick, B. (2001). [Manifesto for Agile Software Development.](#) *The Agile Alliance*, 12–14. <http://agilemanifesto.org/>
- Bloom, A. (1991). [The Republic of Plato](#) (2nd ed.). Harper Collins.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). [Conceptualising the future of HRM and technology research.](#) *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Cooke, J. L. (2012). [Everything you want to know about Agile: How to get Agile results in a less-than-agile organization.](#) IT Governance Pub.
- Dhir, S., & Sushil. (2018). [Flexible Strategies in VUCA Markets.](#) Springer.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). [Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia.](#) *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736>
- Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). [Implementasi Prinsip Agile Governance Melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat.](#) *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, 7(1), 48–67.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). [Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic.](#) *International Journal of Information*

- [Management, 55\(June\), 102180](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- KemenpanRB. (2008). [*Permenpan RB Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi \(p. 2\)*](#). Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi.
- Kemensetneg. (2017). [*Peraturan Pemerintah \(PP\) Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil \(Patent No. 11\)*](#). [https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/40728/PP 11 TAHUN 2017.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Home/Download/40728/PP%2011%20TAHUN%202017.pdf)
- Kim, S. (2016). [*The workings of collaborative governance: Evaluating collaborative community-building initiatives in Korea*](#). *Urban Studies*, 53(16), 3547–3565. <https://doi.org/10.1177/0042098015613235>
- Kumorotomo, W. (2019). [*Agile Government \(Pemerintahan Cergas\)*](#). <https://mkp.fisipol.ugm.ac.id/2019/11/19/agile-government-pemerintahan-cergas/>
- Kusumawati, W. (2021). [*Agile Governance Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung dalam Menangani Covid-19*](#) [UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL“VETERAN” JAWA TIMUR]. In *UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAWA TIMUR*. http://www.ejurnal.its.ac.id/index.php/sains_seni/article/view/10544%0Ahttps://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q=tawuran+antar+pelajar&btnG=%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.jfca.2019.103237
- LAN. (2018). [*Buku Saku Reformasi Birokrasi 4.0 LAN*](#). Lembaga Administrasi Negara.
- LAN. (2020). [*Buku Saku Roadmap Reformasi Birokrasi Lembaga Administrasi Negara*](#). LAN.
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & Moura, H. P. de. (2015). [*Agile Governance Theory : conceptual development*](#). D. M. G. Sakata (Ed.), [*12th International Conference on Management of Technology and Information Systems*](#), May.
- Mazidah, A. L., Astuti, F., Romdhoni, M. F., Ichsana, M., Nur, & Juana, T. (2019). [*Analisis Dynamic Governance pada Program Layanan Layad Rawat di Dinas Kesehatan Kota Bandung*](#). *Jurnal Spirit Publik*, 14, 154–163.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019). [*Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah*](#).

Rosda.

- Mudiyati, R. (2019). [Dialektika Konsep Dynamic Governance](https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/%0Ajurnal-academia-praja/article/view/116). *Jurnal Academia Praja*, 2(02). <https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/%0Ajurnal-academia-praja/article/view/116>
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). [*Dynamic Governance –Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*](#). World Scientific Publishing. Co. Pte. Ltd.
- Nugroho, R. D. (2008). [*Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*](#). *Elex Media Komputindo*.
- Nurrohmah, I., Ayu, M., Dewi, A., & Sahadi, N. (2017). [*Measuring the e-Government Maturity in Indonesia using the Ranking of e-Government of Indonesia \(PeGI\)*](#). *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)* ISSN, 32(1), 49–63.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). [*Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City hall to Pentagon*](#). Addison Wesley.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Penguin Group.
- Osborne, S. P. (2010). [*Introduction The \(New\) Public Governance: a suitable case for treatment?*](#). Routledge.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). [*Enterprise agility and the enabling role of information technology*](#). *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120–131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Pasolong, H. (2014). [*Teori Administrasi Publik*](#). Alfabeta.
- Pramusinto, A., & Purwanto, E. A. (2009). [*Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik : Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*](#). Gava Media.
- Purwanto, E. A. (2019). [*Kebijakan Publik yang Agile dan Inovatif dalam Memenangkan Persaingan di Era VUCA*](#). Universitas Gadjah Mada.

- Puslatbang, K. L. (2020). *Rencana Strategis Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan 2020 - 2024*.
- Safroni, L. (2012). [*Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik*](#). Alfabeta.
- Satibi, I. (2012). [*Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik*](#). Unpas Press.
- Sugiyono. (2016). [*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D \(23rd ed.\)*](#). Alfabeta.
- Sumaryadi, I. N. (2016). [*Reformasi Birokrasi Pemerintahan : Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*](#). Ghalia Indonesia.
- Tachjan, J. (2006). [*Implementasi Kebijakan Publik*](#). AIPI Bandung.
- Tamin, F. (2004). [*Reformasi Birokrasi : Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*](#). Belantika.
- Vernanda, R. (2019). [*Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance. Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 3.0 \(KNIA 3.0\), 1–6*](#).
[http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/download/147/pdf \(3\)](http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/download/147/pdf/3)
- Winanti, P. S. (2020). [*New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi dan Politik Akibat Covid-19*](#). Gadjah Mada University Press.
- Winarno, B. (2012). [*Kebijakan Publik, Teori, Proses, dan Studi Kasus Edisi & Revisi Terbaru*](#). CAPS.