

Dr. Drs. Djunaidi, MSLS.
Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.

BUKU REFERENSI

MODEL BARU AGILE GOVERNMENT

DI PUSARAN AKTOR
KEBIJAKAN KONTEMPORER



BUKU REFERENSI

MODEL BARU *AGILE*

***GOVERNMENT* DI**

PUSARAN AKTOR

KEBIJAKAN

KONTEMPORER

Dr. Drs. Djunaidi, MSLS.

Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.



MODEL BARU *AGILE GOVERNMENT* DI PUSARAN AKTOR KEBIJAKAN KONTEMPORER

Ditulis oleh:

Dr. Drs. Djunaidi, MSLS.
Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.

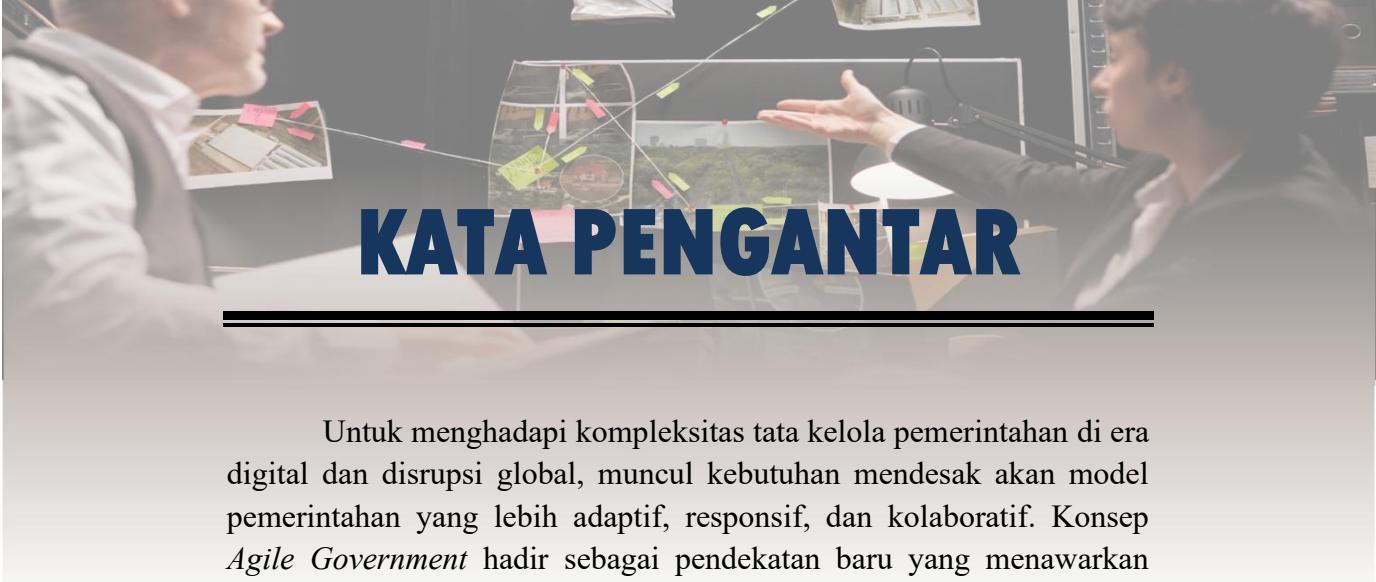
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7457-07-3
III + 244 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Oktober 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Untuk menghadapi kompleksitas tata kelola pemerintahan di era digital dan disruptif global, muncul kebutuhan mendesak akan model pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan kolaboratif. Konsep *Agile Government* hadir sebagai pendekatan baru yang menawarkan fleksibilitas pengambilan keputusan, keterlibatan multiaktor kebijakan, serta pemanfaatan teknologi dan data dalam proses pelayanan publik.

Buku referensi ini membahas secara konseptual dan praktis bagaimana model agile dapat diterapkan dalam konteks Indonesia yang sarat dengan tantangan birokrasi. Buku referensi ini membahas peran aktor negara maupun non-negara, serta pembahasan studi kasus inovatif dari pemerintah daerah dan pusat dalam membangun pemerintahan yang lincah dan inklusif.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu administrasi publik, menambah wacana akademik, serta menjadi panduan praktis bagi para pemangku kebijakan, aparatur pemerintahan, maupun masyarakat luas dalam menghadapi tantangan tata kelola di era kontemporer.

Salam Hangat,

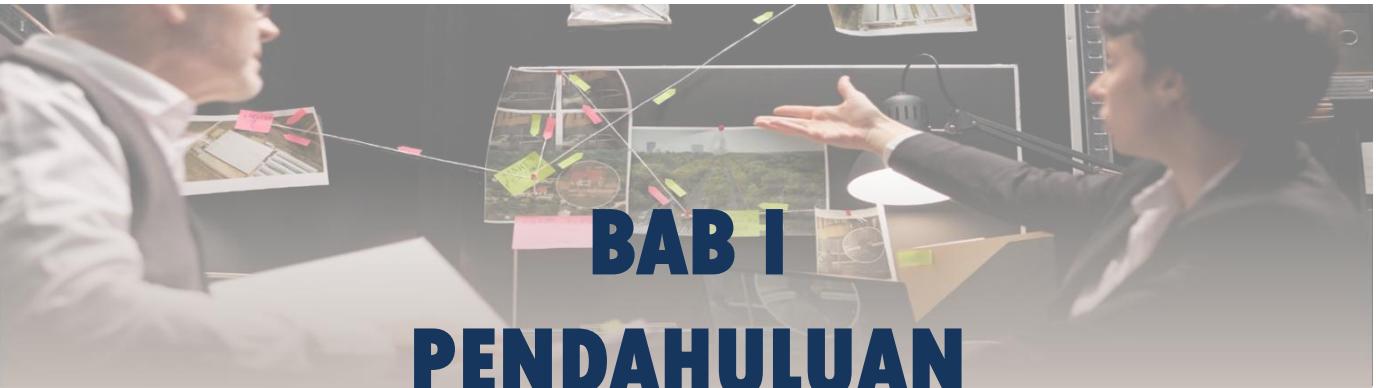
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan Penulisan	3
C. Manfaat buku	6
 BAB II TEORI PEMERINTAHAN DAN ADMINISTRASI	
PUBLIK	11
A. Evolusi Konsep Pemerintahan.....	11
B. Administrasi Publik Klasik vs Modern.....	21
C. Teori-teori Pengambilan Kebijakan Publik	27
D. <i>Governance</i> : Dari Pemerintah ke Tata Kelola.....	39
 BAB III KONSEP <i>AGILE GOVERNMENT</i>	49
A. Definisi dan Karakteristik <i>Agile Government</i>	49
B. Prinsip-Prinsip Dasar Pemerintahan <i>Agile</i>	60
C. Perbedaan <i>Agile Government</i> vs Birokrasi Tradisional.....	73
D. Indikator Keberhasilan Implementasi <i>Agile</i> dalam Pemerintahan	84
 BAB IV DINAMIKA AKTOR KEBIJAKAN KONTEMPORER 99	
A. Klasifikasi Aktor Kebijakan (Negara, Non-Negara, Transnasional).....	99
B. Peran Teknokrat, Politikus, dan Kelompok Kepentingan	104
C. Media Sosial dan Warga Negara sebagai Aktor Baru	109
D. Studi Kasus: Peran Aktor di Era Disrupsi Digital	118

BAB V MODEL BARU <i>AGILE GOVERNMENT</i> DI INDONESIA	127
A. Tantangan Tata Kelola Pemerintahan di Indonesia	127
B. Desain Model <i>Agile Government</i> yang Adaptif dan Inklusif	144
C. Integrasi Teknologi dan Data dalam <i>Agile Government</i> ..	152
D. Studi Kasus Inovasi Pemerintah Daerah dan K/L (Kementerian/Lembaga)	160
BAB VI POLITIK KEBIJAKAN DI ERA <i>AGILE</i>	167
A. Politik Adaptif dalam Penentuan Kebijakan Publik	167
B. Kolaborasi Multiaktor dan Ko-produksi Kebijakan	173
C. Risiko dan Hambatan dalam Implementasi <i>Agile</i>	180
D. Strategi Penguatan Kapasitas Pemerintah dan SDM Kebijakan.....	186
BAB VII <i>AGILE GOVERNMENT</i> DAN TATA KELOLA MASA DEPAN.....	193
A. Tata Kelola Pemerintahan 5.0.....	193
B. Reformasi Birokrasi Berbasis Data dan Responsif.....	201
C. Rekomendasi Kebijakan untuk Pemerintah Pusat dan Daerah.....	207
D. Proyeksi <i>Agile Government</i> di ASEAN dan Global.....	212
BAB VIII KESIMPULAN	219
DAFTAR PUSTAKA	225
GLOSARIUM	235
INDEKS	239
BIOGRAFI PENULIS.....	243



BAB I

PENDAHULUAN

Untuk menghadapi kompleksitas tata kelola pemerintahan di era digital dan disrupti global, muncul kebutuhan mendesak akan model pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan kolaboratif. Konsep *agile government* hadir sebagai pendekatan baru yang menawarkan fleksibilitas pengambilan keputusan, keterlibatan multiaktor kebijakan, serta pemanfaatan teknologi dan data dalam proses pelayanan publik. Buku ini membahas secara konseptual dan praktis bagaimana model *agile* dapat diterapkan dalam konteks Indonesia yang sarat tantangan birokrasi, dengan membahas peran aktor negara maupun non-negara, serta menyajikan studi kasus inovatif dari pemerintah daerah dan pusat sebagai upaya membangun pemerintahan yang lincah dan inklusif di tengah dinamika kebijakan kontemporer.

A. Latar Belakang

Pada dua dekade terakhir, dunia mengalami transformasi signifikan dalam tata kelola pemerintahan seiring dengan kemajuan teknologi digital, meningkatnya partisipasi warga, serta tekanan untuk menyelenggarakan layanan publik yang lebih efisien, cepat, dan adaptif. Dinamika ini memunculkan tuntutan bagi pemerintah untuk meninggalkan model birokrasi tradisional yang kaku dan linear, dan beralih pada sistem yang lebih lincah, responsif, dan berbasis kolaborasi. Konsep *agile government* pun hadir sebagai respons terhadap tantangan-tantangan tersebut, serta sebagai pendekatan baru dalam mendesain, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan publik secara dinamis dan partisipatif (Mutiarin *et al.*, 2024).

Konsep *agile government* berasal dari prinsip-prinsip pengembangan perangkat lunak yang menekankan pada fleksibilitas, iterasi cepat, kolaborasi tim, dan keterlibatan pengguna. Pendekatan ini kemudian diadaptasi dalam sektor publik sebagai alternatif terhadap **Buku Referensi**

sistem birokrasi konvensional yang sering dianggap lambat, tidak inovatif, dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis (Rainey, 2021; Mergel *et al.*, 2022). Dalam konteks Indonesia, dorongan reformasi birokrasi dan transformasi digital yang digaungkan pemerintah sejak satu dekade terakhir memberikan momentum penting untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip pemerintahan yang *agile*.

Implementasi model *agile* dalam konteks pemerintahan tidak bisa dilakukan secara sederhana. Pemerintah bekerja dalam lingkungan yang kompleks, penuh aturan, dan dikelilingi oleh aktor-aktor kebijakan yang memiliki kepentingan beragam. Hal ini menjadikan transformasi menuju *agile government* membutuhkan adaptasi model kelembagaan, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta perubahan budaya organisasi. Penelitian oleh Danar (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan model *agile* dalam sektor publik sangat dipengaruhi oleh konteks politik, struktur organisasi, dan komitmen pemimpin terhadap perubahan.

Seiring dengan era disrupti digital dan meningkatnya ketidakpastian global, kemampuan pemerintah untuk mengambil keputusan secara cepat dan responsif menjadi semakin penting. Pandemi Covid-19 menjadi bukti bagaimana pemerintah di seluruh dunia dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat, mengoordinasikan berbagai aktor, dan menyusun kebijakan berbasis data dalam waktu yang singkat. Dalam kondisi semacam ini, birokrasi yang lambat dan hierarkis terbukti tidak efektif dalam menangani tantangan yang kompleks dan dinamis. Oleh karena itu, menurut OECD (2023), *agile government* kini dipandang sebagai model tata kelola yang mampu memberikan solusi lebih efektif dalam kondisi yang berubah cepat, serta mampu mendorong inovasi kebijakan secara berkelanjutan.

Indonesia sebagai negara dengan karakteristik demografi, geografis, dan politik yang kompleks memiliki tantangan tersendiri dalam mengadopsi model *agile government*. Pemerintahan di berbagai tingkatan pusat maupun daerah masih menghadapi kendala dalam hal digitalisasi, koordinasi antarlembaga, integrasi data, serta kompetensi aparatur sipil negara dalam memahami pendekatan *agile*. Studi oleh Sapri & Handoko (2024) di Kota Parepare menunjukkan bahwa penerapan prinsip *agile* di Mall Pelayanan Publik berhasil meningkatkan efisiensi layanan dan kepuasan publik, namun masih menemui kendala

dalam hal interoperabilitas sistem dan kesenjangan literasi digital di kalangan ASN.

Perubahan pola hubungan antara negara dan masyarakat juga menuntut adanya tata kelola yang lebih kolaboratif. Munculnya aktor-aktor kebijakan kontemporer seperti kelompok kepentingan, lembaga swadaya masyarakat, komunitas digital, dan media sosial telah mengubah pola interaksi dalam pengambilan keputusan publik. Dalam konteks ini, *agile government* memberikan ruang untuk keterlibatan multiaktor dan co-creation dalam proses formulasi kebijakan, di mana pemerintah bukan lagi satu-satunya pengendali, melainkan fasilitator dan kolaborator (Mergel *et al.*, 2021).

Transformasi menuju pemerintahan yang *agile* bukan hanya merupakan tuntutan zaman, melainkan juga merupakan bentuk respons terhadap ekspektasi publik yang semakin tinggi. Masyarakat kini tidak hanya menuntut transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga menginginkan pelayanan yang cepat, mudah diakses, dan sesuai kebutuhan. Dalam survei global oleh Deloitte (2023), lebih dari 70% responden menyatakan bahwa menginginkan pemerintahan yang mampu berinovasi secara cepat dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah Indonesia untuk merumuskan strategi dan kebijakan transformasi birokrasi yang mengarah pada *agility*, dengan tetap mempertahankan prinsip akuntabilitas dan integritas publik.

B. Tujuan Penulisan

Transformasi tata kelola pemerintahan menuju model yang lebih adaptif dan kolaboratif merupakan suatu keniscayaan di tengah tuntutan zaman yang semakin dinamis dan kompleks. Buku ini hadir untuk merespons fenomena tersebut dengan menawarkan perspektif baru mengenai *agile government*, yaitu suatu pendekatan tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada fleksibilitas, kecepatan pengambilan keputusan, keterlibatan pemangku kepentingan secara luas, dan adaptasi berbasis data serta teknologi digital. Tujuan utama dari penulisan buku ini adalah untuk membangun kerangka konseptual, reflektif, dan praktis mengenai penerapan *agile government* di tengah pusaran aktor kebijakan kontemporer. Adapun secara khusus, tujuan dari penulisan buku ini dapat diuraikan dalam beberapa poin berikut:

1. Menyediakan Pemahaman Konseptual tentang *Agile Government*

Tujuan pertama dari penulisan buku ini adalah untuk menyediakan pemahaman konseptual yang utuh mengenai *agile government*, baik dari sisi akademik maupun praktis. Pemahaman ini menjadi krusial karena istilah *agile* hingga kini masih lebih banyak diasosiasikan dengan dunia teknologi informasi, khususnya dalam konteks pengembangan perangkat lunak. Dalam dunia administrasi publik, terutama di Indonesia, pemaknaan *agile* seringkali terbatas sebagai sinonim dari "cepat" atau "fleksibel", tanpa pemahaman mendalam mengenai prinsip-prinsip dan kerangka konseptual yang mendasarinya. Padahal, *agile government* adalah pendekatan sistemik dan strategis dalam tata kelola pemerintahan yang tidak hanya menuntut kecepatan, tetapi juga kolaborasi lintas sektor, adaptivitas terhadap perubahan, keterlibatan warga negara, serta penggunaan data secara *real-time* untuk mendukung pengambilan keputusan yang responsif.

2. Menganalisis Urgensi Transformasi Pemerintahan Menuju *Agile*

Tujuan kedua dari buku ini adalah untuk menganalisis urgensi transformasi pemerintahan menuju model *agile government* sebagai respons terhadap dinamika zaman yang penuh ketidakpastian. Dalam dua dekade terakhir, dunia dihadapkan pada berbagai tantangan global yang memengaruhi tata kelola pemerintahan, mulai dari disrupti teknologi, krisis iklim, hingga pandemi Covid-19 yang mengguncang stabilitas sosial dan ekonomi di seluruh dunia. Khususnya pandemi, menjadi cermin nyata kelemahan model birokrasi tradisional yang cenderung kaku, hierarkis, dan lamban dalam merespons krisis secara cepat dan efektif. Dalam hal ini, struktur pemerintahan yang terlalu prosedural justru memperlambat aliran informasi, pengambilan keputusan, dan distribusi layanan kepada publik.

3. Mengidentifikasi Peran Aktor-Aktor Kebijakan dalam Model *Agile*

Pemerintahan modern tidak lagi dapat berjalan secara eksklusif melalui struktur birokrasi yang tertutup dan hirarkis. Dalam konteks *agile government*, pendekatan kolaboratif dan partisipatif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan publik mampu menjawab

kebutuhan masyarakat secara responsif dan adaptif. Oleh karena itu, tujuan penting dari buku ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran aktor-aktor kebijakan kontemporer baik dari unsur negara maupun non-negara dalam mendukung atau bahkan menghambat implementasi model pemerintahan yang *agile*.

4. Membahas Studi Kasus dan Praktik Baik Penerapan *Agile* di Indonesia

Salah satu tujuan penting dari buku ini adalah untuk menyajikan studi kasus dan praktik baik penerapan *agile government* di Indonesia sebagai bentuk konkret dari aplikasi konsep yang telah dibahas secara teoritis. Penyajian studi empiris ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, sekaligus memberikan gambaran nyata bagaimana prinsip-prinsip *agile* dapat diterapkan di berbagai tingkat pemerintahan, mulai dari pemerintah daerah hingga kementerian/lembaga di tingkat pusat. Dengan cara ini, pembaca tidak hanya memahami konsep *agile government* secara abstrak, tetapi juga melihat bagaimana konsep tersebut bertransformasi menjadi kebijakan dan pelayanan yang dirasakan langsung oleh masyarakat.

5. Merancang Model dan Rekomendasi Kebijakan *Agile Government*

Tujuan akhir dari buku ini adalah untuk merancang model konseptual dan menyusun rekomendasi kebijakan yang mendukung implementasi *agile government* di Indonesia, dengan mempertimbangkan kompleksitas birokrasi yang khas. Indonesia memiliki struktur kelembagaan yang multilevel dan terdesentralisasi, kultur birokrasi yang masih dominan bersifat prosedural, serta variasi besar dalam kapasitas sumber daya manusia dan kesiapan infrastruktur digital di tiap daerah. Oleh karena itu, model yang ditawarkan tidak bersifat satu ukuran untuk semua (*one-size-fits-all*), melainkan menyesuaikan dengan konteks lokal, dengan mengedepankan prinsip adaptivitas, inklusivitas, dan kolaborasi lintas sektor.

6. Memberikan Kontribusi terhadap Literasi Ilmiah dan Praktik Pemerintahan

Tujuan penting lainnya dari penulisan buku ini adalah untuk memberikan kontribusi terhadap penguatan literasi ilmiah dan praktik **Buku Referensi**

tata kelola pemerintahan, khususnya di Indonesia. Dalam konteks transformasi administrasi publik yang terus berkembang, dibutuhkan referensi akademik yang tidak hanya membahas konsep secara teoritis, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan praktis para pelaku pemerintahan. Buku ini diharapkan dapat mengisi celah tersebut dengan menghadirkan kajian mendalam mengenai *agile government* sebagai pendekatan baru yang belum banyak dieksplorasi secara komprehensif dalam literatur lokal.

7. Menjawab Tantangan Global dan Lokal Menuju Pemerintahan Masa Depan

Tujuan terakhir dari buku ini adalah untuk menjawab tantangan global dan lokal dalam mempersiapkan pemerintahan masa depan melalui pendekatan *agile government*. Dunia kini tengah berada di persimpangan perubahan besar yang ditandai oleh revolusi industri 4.0, perkembangan pesat kecerdasan buatan (AI), perubahan iklim, serta meningkatnya ketidakpastian geopolitik dan ekonomi global. Dalam menghadapi kompleksitas tantangan abad ke-21 ini, birokrasi tradisional dengan sistem yang kaku dan lamban tidak lagi memadai. Oleh karena itu, model pemerintahan yang *agile* yang menekankan adaptasi cepat, kolaborasi lintas sektor, serta pengambilan keputusan berbasis data diperlukan untuk memastikan bahwa pemerintah mampu merespons perubahan dengan lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

C. Manfaat buku

Buku ini disusun untuk memberikan kontribusi ilmiah dan praktis terhadap pemikiran dan implementasi tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berbasis data melalui pendekatan *agile government*. Mengingat tantangan birokrasi Indonesia yang masih diwarnai oleh lambannya proses administrasi, rigiditas struktural, dan minimnya keterlibatan publik, maka pengembangan model pemerintahan yang *agile* menjadi sebuah kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu, buku ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai kalangan, baik dalam bidang akademik maupun praktik pemerintahan. Manfaat buku ini dapat dilihat dari empat aspek utama, yaitu: manfaat teoretis, manfaat praktis, manfaat strategis, dan manfaat kebijakan publik.

1. Manfaat Teoretis: Kontribusi terhadap Pengembangan Ilmu Pemerintahan dan Administrasi Publik

Secara akademik, buku ini memiliki manfaat teoretis yang signifikan dalam memperkaya pengembangan ilmu pemerintahan, administrasi publik, dan kebijakan publik di Indonesia. Selama ini, wacana akademik di bidang tersebut masih cenderung terpusat pada isu-isu klasik seperti reformasi birokrasi konvensional, *good governance*, dan digitalisasi melalui *e-Government*. Sementara itu, konsep *agile government* sebagai pendekatan yang lebih progresif dan adaptif terhadap perubahan zaman belum banyak dikaji secara mendalam, terutama dalam konteks akademik Indonesia. Padahal, tantangan abad ke-21 seperti revolusi teknologi, krisis lingkungan, serta tekanan sosial dan ekonomi global menuntut pendekatan tata kelola yang jauh lebih lincah, responsif, dan kolaboratif.

2. Manfaat Praktis: Panduan Bagi Praktisi dan ASN dalam Mewujudkan Birokrasi *Agile*

Dari sisi manfaat praktis, buku ini dirancang sebagai panduan aplikatif bagi praktisi pemerintahan, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN), pimpinan instansi pemerintah, dan pelaksana kebijakan publik, dalam upaya mewujudkan birokrasi yang *agile*. Di tengah dinamika sosial, teknologi, dan kebijakan yang terus berubah, dibutuhkan pendekatan baru yang tidak hanya menekankan efisiensi, tetapi juga kemampuan adaptasi, kolaborasi, dan inovasi. Buku ini menyajikan prinsip-prinsip dasar *agile government*, indikator keberhasilan implementasinya, serta langkah-langkah strategis membangun organisasi publik yang gesit, partisipatif, dan berorientasi hasil.

3. Manfaat Strategis: Mendorong Kolaborasi dan Ko-produksi Kebijakan

Salah satu manfaat strategis utama yang ditawarkan oleh buku ini adalah mendorong kolaborasi lintas aktor dan praktik co-production atau co-creation dalam proses kebijakan publik, sebagaimana menjadi karakter fundamental dari pendekatan *agile government*. Pemerintahan yang *agile* tidak dapat lagi beroperasi secara tertutup dan top-down seperti dalam paradigma birokrasi tradisional. Sebaliknya, ia menuntut keterlibatan aktif dari berbagai aktor baik negara maupun non-negara dalam setiap tahapan pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan.

Oleh karena itu, buku ini menekankan pentingnya membuka ruang partisipasi dan membangun kapasitas kolaborasi antarpemangku kepentingan untuk bersama-sama menciptakan solusi atas masalah publik yang kompleks dan dinamis.

4. Manfaat Kebijakan: Memberikan Rekomendasi Reformasi Tata Kelola Masa Depan

Buku ini juga memberikan manfaat kebijakan yang strategis dan jangka panjang dengan menawarkan rekomendasi reformasi tata kelola pemerintahan masa depan yang sistematis dan kontekstual. Di tengah pesatnya perubahan global dan kemunculan tantangan baru seperti disrupti teknologi, krisis lingkungan, dan kompleksitas sosial, pemerintah tidak hanya dituntut untuk berinovasi dalam pelayanan publik, tetapi juga untuk mendesain ulang struktur dan sistem kelembagaannya. Merujuk pada arah *Governance 5.0* yang dipromosikan oleh OECD dan UNDP (2023), buku ini menyajikan proyeksi kebijakan adaptif yang mengintegrasikan *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan otomatisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi di berbagai level pemerintahan.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: *Corporate Traning*

Rekomendasi kebijakan yang diuraikan dalam buku ini mencakup berbagai aspek krusial. Pertama, penguatan kapasitas organisasi dan ASN melalui pelatihan yang berfokus pada *agile thinking*, untuk membentuk pola pikir yang fleksibel, cepat beradaptasi, dan

kolaboratif. Kedua, penyusunan regulasi berbasis *experimental policy*, yakni pendekatan kebijakan yang mendorong uji coba dan evaluasi berkala guna merespons perubahan lingkungan dengan lebih akurat. Ketiga, pengembangan infrastruktur data nasional yang terbuka, terintegrasi, dan dapat diakses publik, guna mendukung transparansi dan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Keempat, peningkatan literasi digital masyarakat, sebagai bagian dari strategi memperkuat kontrol sosial dan akuntabilitas publik. Kelima, dukungan terhadap inovasi pemerintah daerah melalui kemitraan lintas sektor dan intervensi regulatif yang memadai dari pemerintah pusat.



BAB II

TEORI PEMERINTAHAN DAN ADMINISTRASI PUBLIK

Teori pemerintahan dan administrasi publik merupakan fondasi ilmiah dalam memahami bagaimana kekuasaan dijalankan, kebijakan dirumuskan, dan pelayanan publik diselenggarakan secara efektif dan berkeadilan. Seiring perkembangan zaman, paradigma dalam administrasi publik telah bergeser dari model birokratik klasik yang kaku dan hierarkis menuju pendekatan yang lebih modern, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi. Pemahaman atas evolusi konsep pemerintahan, perbedaan antara administrasi publik klasik dan modern, teori-teori pengambilan kebijakan publik, serta transformasi dari *government* ke *governance* menjadi sangat penting dalam membangun sistem pemerintahan yang responsif dan relevan dengan tantangan kontemporer. Pendekatan ini memberikan landasan teoritis dan praktis dalam merancang tata kelola yang lebih inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil bagi masyarakat.

A. Evolusi Konsep Pemerintahan

Konsep pemerintahan telah mengalami evolusi yang panjang, mencerminkan dinamika perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan politik dalam masyarakat. Dari model sentralistik yang menekankan kontrol negara mutlak hingga tata kelola kolaboratif yang melibatkan banyak aktor non-negara, pemikiran mengenai bagaimana pemerintah seharusnya bekerja telah berkembang secara signifikan. Perubahan ini

tidak hanya bersifat terminologis, tetapi juga menyangkut perubahan nilai, prinsip, dan praktik dalam penyelenggaraan kekuasaan publik.

1. Pemerintahan Tradisional (*Classical Government*)

Pemerintahan tradisional (*Classical Government*) merupakan bentuk awal dari model administrasi publik modern yang sangat dipengaruhi oleh teori birokrasi Max Weber (1947). Dalam pandangan ini, negara diposisikan sebagai satu-satunya otoritas sah yang memegang kendali penuh atas urusan publik. Pemerintahan tradisional ditandai oleh struktur yang sangat hierarkis dan prosedural, di mana segala bentuk pengambilan keputusan dilakukan secara top-down dan berdasarkan aturan formal yang baku. Max Weber menekankan pentingnya prinsip rasionalitas legal dalam birokrasi, yaitu sistem yang menekankan pada legalitas, ketertiban administratif, dan profesionalisme yang impersonal. Dalam sistem ini, aturan dan prosedur lebih penting dibandingkan individu atau relasi personal, karena birokrasi dianggap sebagai alat netral yang menjamin kestabilan dan efisiensi pemerintahan.

Ciri utama dari model pemerintahan tradisional adalah adanya struktur organisasi yang sangat kaku dan vertikal. Kekuasaan mengalir secara sistematis dari puncak pimpinan ke level terbawah, dengan pembagian kerja yang rigid dan spesialisasi yang tajam. Tidak banyak ruang untuk inovasi atau improvisasi karena seluruh kegiatan aparatur negara harus tunduk pada prosedur standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, keberhasilan organisasi publik diukur dari seberapa patuh aparat birokrasi terhadap aturan, bukan dari capaian kinerja substantif atau dampak sosial dari kebijakan yang dihasilkan. Oleh karena itu, pemerintahan tradisional sering kali bersifat statis dan kurang tanggap terhadap dinamika sosial yang cepat berubah.

Model pemerintahan ini memang memiliki keunggulan dalam menciptakan stabilitas kelembagaan, kejelasan wewenang, dan ketertiban administrasi. Pada masa awal pembangunan negara, terutama di negara-negara pascakolonial, pendekatan ini cukup efektif dalam membangun fondasi negara modern. Namun, seiring dengan meningkatnya kompleksitas kebutuhan masyarakat, serta berkembangnya teknologi dan informasi, model ini mulai menunjukkan keterbatasannya. Pemerintahan yang terlalu birokratis cenderung lamban dalam merespons perubahan, sulit beradaptasi dengan tantangan baru, dan kurang mampu melibatkan masyarakat dalam proses pengambilan

kebijakan. Hal ini menjadi semakin problematik di era digital saat ini, ketika masyarakat menuntut layanan publik yang cepat, transparan, dan partisipatif.

2. Administrasi Publik Modern dan Kritik terhadap Birokrasi

Administrasi publik modern lahir sebagai respons terhadap keterbatasan model birokrasi klasik yang dianggap terlalu kaku, mekanistik, dan tidak memperhatikan dimensi manusiawi dalam organisasi. Perkembangan ini mulai terlihat sejak tahun 1940-an hingga 1960-an, ditandai dengan masuknya teori-teori perilaku organisasi dan gerakan *human relations*. Tokoh-tokoh penting seperti Chester Barnard dan Herbert Simon menjadi pelopor dalam memperkenalkan pendekatan yang lebih adaptif dan realistik dalam memahami dinamika organisasi publik. Barnard, dalam karyanya *The Functions of the Executive* (1938), menekankan bahwa komunikasi, kerja sama, dan kesediaan individu untuk berkontribusi merupakan fondasi utama dari keberhasilan organisasi. Perspektif ini berbeda jauh dari pandangan birokrasi Weberian yang menekankan pada hierarki dan aturan formal.

Herbert Simon, melalui konsep *bounded rationality* yang dikenalkannya pada tahun 1947, mengkritik asumsi dasar birokrasi klasik yang menganggap bahwa pengambil keputusan dalam organisasi bersifat rasional sepenuhnya. Menurut Simon, kemampuan manusia dalam memproses informasi dan mempertimbangkan semua alternatif keputusan sangat terbatas, sehingga dalam praktiknya, pengambil keputusan cenderung memilih opsi yang “cukup memuaskan” (*satisficing*) daripada yang optimal. Hal ini menandai pergeseran paradigma dari birokrasi sebagai sistem yang sepenuhnya rasional dan efisien, menjadi sistem yang harus mempertimbangkan keterbatasan manusia dan kompleksitas sosial dalam pengambilan keputusan.

Kritik-kritik tersebut membawa perubahan mendasar dalam cara pandang terhadap administrasi publik. Organisasi tidak lagi dilihat hanya sebagai mesin pengatur aturan dan prosedur, tetapi sebagai ruang interaksi sosial yang sarat dengan dinamika psikologis, motivasi individu, dan hubungan antarpersonal. Efektivitas birokrasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa patuh pegawai terhadap aturan, tetapi juga oleh sejauh mana mereka merasa dihargai, termotivasi, dan mampu bekerja sama secara produktif. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan dan manajerial

menjadi sangat penting dalam membangun birokrasi yang lebih responsif terhadap tuntutan zaman.

3. *New Public Management* (NPM)

Pada dekade 1980-an, dunia mengalami perubahan besar dalam paradigma administrasi publik yang dipicu oleh krisis fiskal global, stagnasi kinerja birokrasi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat akan efisiensi dan kualitas layanan publik. Situasi ini melahirkan pendekatan baru dalam tata kelola pemerintahan yang dikenal sebagai *New Public Management* (NPM). Gagasan ini diperkenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 sebagai respons terhadap ketidakefisienan model birokrasi tradisional yang dianggap terlalu prosedural, lamban, dan terpusat. NPM mendorong adopsi prinsip-prinsip manajerial sektor swasta ke dalam administrasi publik, seperti efisiensi, akuntabilitas berbasis hasil, orientasi pelanggan, serta penggunaan mekanisme pasar untuk meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

NPM menandai pergeseran besar dari tata kelola yang sebelumnya berorientasi pada proses (*rule-based*) menuju orientasi pada hasil (*result-based*). Salah satu ciri utama NPM adalah desentralisasi kekuasaan dan pemberian otonomi kepada unit kerja pemerintahan untuk mengambil keputusan operasional secara mandiri. Langkah ini dimaksudkan untuk mempercepat proses pelayanan dan mendorong inovasi di tingkat operasional. Selain itu, NPM juga menekankan pentingnya pengukuran kinerja melalui indikator-indikator kuantitatif, seperti kontrak kinerja, sistem penilaian berbasis output, dan pengelolaan anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*). Pemerintah dituntut untuk tidak hanya menjalankan prosedur secara tepat, tetapi juga menghasilkan dampak nyata yang dapat diukur secara jelas.

Pendekatan ini turut memperkenalkan konsep *quasi-market* di sektor publik, di mana antarunit atau lembaga pemerintah dapat "berkompetisi" satu sama lain dalam menyediakan layanan terbaik kepada masyarakat. Dalam hal ini, warga negara tidak lagi dipandang sekadar sebagai subjek kebijakan, tetapi sebagai pelanggan (*customer*) yang memiliki hak untuk menerima pelayanan publik yang cepat, murah, dan bermutu. Profesionalisme birokrasi, penggunaan teknologi informasi, serta pemisahan fungsi perumus kebijakan dan pelaksana operasional juga menjadi pilar penting dalam kerangka kerja NPM.

Tidak heran jika banyak negara anggota OECD mengadopsi pendekatan ini sebagai bagian dari reformasi tata kelola publik.

4. *New Public Governance (NPG) dan Good Governance*

Sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan *New Public Management* (NPM) yang terlalu menekankan efisiensi dan logika pasar, muncul paradigma baru dalam administrasi publik yang dikenal sebagai *New Public Governance* (NPG) serta konsep normatif *good governance*. Sejak akhir 1990-an hingga awal 2000-an, pendekatan ini dikembangkan untuk menjawab tantangan pemerintahan yang semakin kompleks dan dinamis. Osborne (2006) menggambarkan NPG sebagai pergeseran peran pemerintah dari aktor dominan dalam proses kebijakan menjadi fasilitator dan koordinator dalam jaringan multiaktor yang saling berinteraksi. Dalam kerangka NPG, penyelesaian persoalan publik tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab tunggal negara, melainkan sebagai hasil kolaborasi berbagai pihak, termasuk sektor swasta, masyarakat sipil, akademisi, media, dan warga negara itu sendiri.

Gambar 2 Skema *New Public Governance* (NPG)



Sumber: Adaptasi dari Osborne (2006)

New Public Governance berangkat dari pemahaman bahwa permasalahan publik di era kontemporer bersifat multidimensional dan sering kali tidak bisa diselesaikan secara linier atau terpusat. Pendekatan ini menekankan pentingnya *governance networks*, yaitu jaringan tata kelola yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan. Dengan demikian, NPG tidak hanya membahas aspek efisiensi seperti dalam NPM, tetapi juga mengedepankan nilai-nilai kolaborasi, partisipasi, dan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pemerintahan. Pemerintah bertindak sebagai penghubung (*broker*), yang mengoordinasikan kepentingan antaraktor dan menjamin keberlangsungan hubungan kemitraan yang saling menguntungkan.

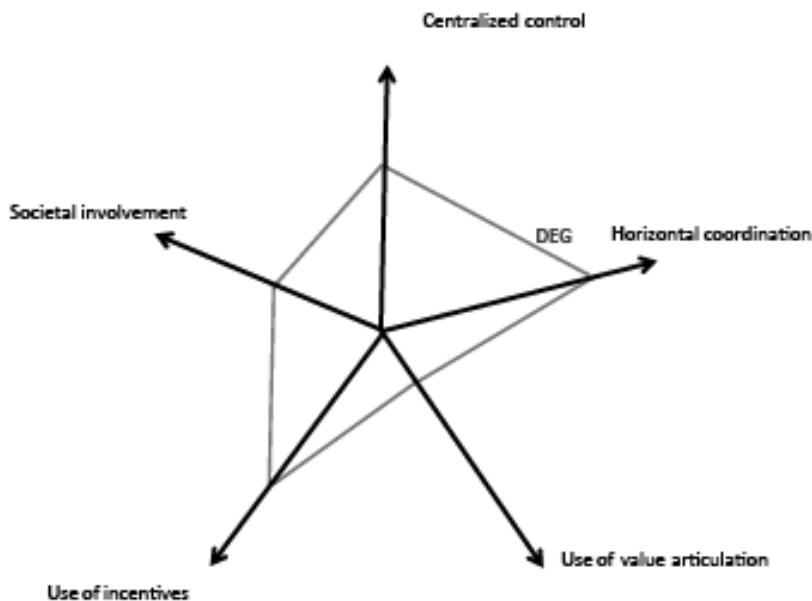
Selaras dengan pendekatan NPG, konsep *good governance* muncul sebagai kerangka normatif yang diperkenalkan oleh lembaga-lembaga internasional seperti UNDP dan Bank Dunia sejak tahun 1990-an. *Good Governance* menekankan pentingnya prinsip-prinsip tata kelola yang baik, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, efektivitas, efisiensi, responsivitas, serta supremasi hukum. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk memastikan bahwa praktik pemerintahan tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga memiliki legitimasi politik dan sosial yang tinggi. Dalam konteks ini, partisipasi publik menjadi salah satu pilar utama, di mana masyarakat tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga aktor aktif dalam perumusan dan pengawasan kebijakan.

5. *Digital Era Governance (DEG)*

Paradigma *Digital Era Governance* (DEG) merupakan sebuah pendekatan baru dalam tata kelola pemerintahan yang muncul sebagai respons terhadap keterbatasan paradigma *New Public Management* (NPM), terutama dalam menghadapi dinamika perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Dunleavy *et al.* (2006), yang menyatakan bahwa era digital telah mendorong terjadinya pergeseran mendasar dalam cara pemerintah beroperasi. DEG tidak lagi hanya fokus pada efisiensi manajerial dan kompetisi ala sektor swasta seperti dalam NPM, tetapi lebih menekankan pada pemanfaatan teknologi digital sebagai inti dari reformasi birokrasi modern. Tujuannya adalah menciptakan pemerintahan yang tidak hanya

efisien secara administratif, tetapi juga cepat, responsif, dan mampu memenuhi ekspektasi masyarakat digital masa kini.

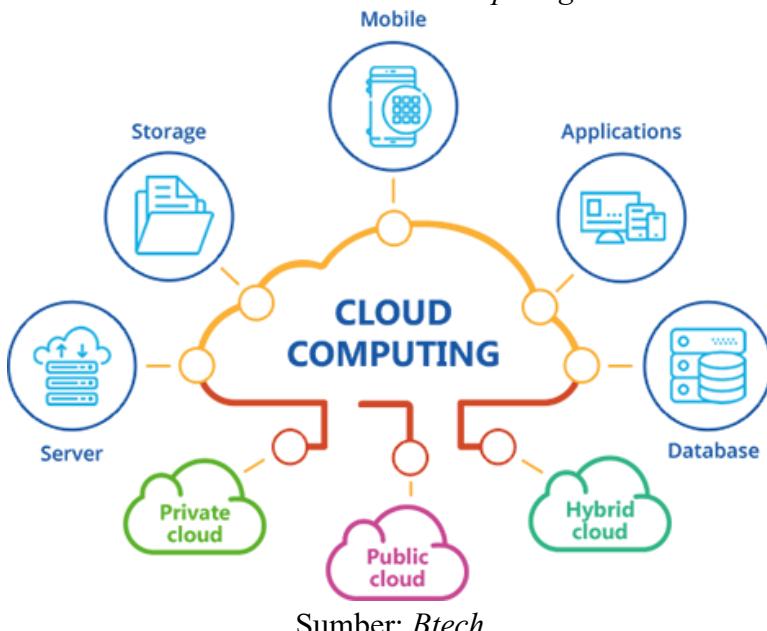
Gambar 3 *Digital Era Governance* (DEG)



Sumber: EglarOnline

Salah satu ciri utama DEG adalah konsep *reintegrasi layanan publik secara digital*. Artinya, layanan publik yang sebelumnya terfragmentasi dan tersebar di berbagai instansi pemerintah kini diupayakan untuk disatukan dalam sebuah sistem digital terpadu. Ini mencerminkan pergeseran dari pendekatan birokratis yang kaku menuju model layanan yang bersifat *user-centric*, yaitu berorientasi pada kebutuhan dan kenyamanan masyarakat sebagai pengguna. DEG mendorong transformasi dari paradigma “bagaimana pemerintah ingin melayani” menjadi “bagaimana masyarakat ingin dilayani.” Pelayanan publik dirancang agar lebih mudah diakses melalui platform digital, mengurangi hambatan struktural, dan menyederhanakan alur layanan melalui teknologi seperti *cloud computing*, *big data analytics*, dan *artificial intelligence (AI)*.

Gambar 4. *Cloud Computing*



Sumber: *Btech*

DEG mendorong penghapusan batas-batas organisasi birokrasi tradisional. Pemerintahan diarahkan untuk bekerja secara lintas sektoral dan terintegrasi, tidak hanya dalam hal koordinasi antarinstansi, tetapi juga dalam berbagi data dan sistem informasi. Dengan memanfaatkan teknologi digital, informasi dapat dikelola secara *real-time* dan kolaboratif, menciptakan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat, dan berbasis data. Efisiensi dalam DEG bukan hanya diukur dari berkurangnya biaya atau jumlah pegawai, tetapi dari meningkatnya kualitas layanan, aksesibilitas, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan publik.

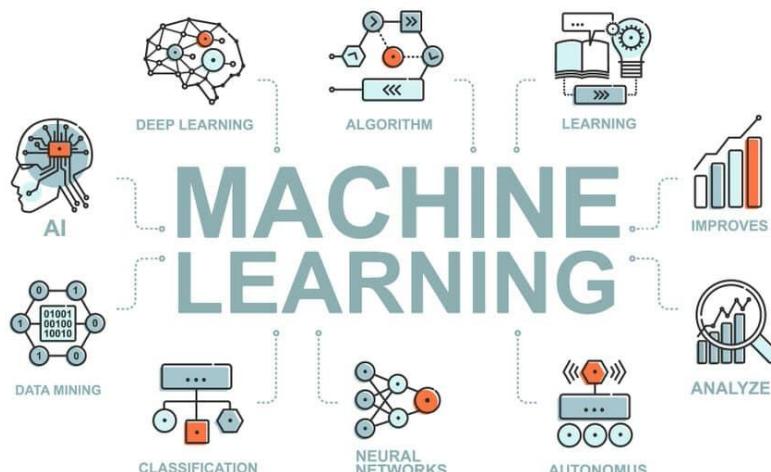
6. *Anticipatory Governance* dan *Agile Government*

Untuk menghadapi tantangan global yang semakin kompleks dan tak terduga seperti pandemi, krisis iklim, disrupti teknologi, hingga instabilitas geopolitik pemerintahan dituntut untuk memiliki kapabilitas yang lebih dari sekadar responsif. Di tengah konteks tersebut, muncul dua pendekatan penting yang mulai banyak diterapkan dalam tata kelola publik modern, yaitu *anticipatory governance* dan *agile government*. Keduanya menawarkan paradigma baru dalam merancang dan

menjalankan pemerintahan yang lebih tanggap, adaptif, dan berorientasi pada masa depan.

Anticipatory Governance adalah konsep tata kelola yang bertumpu pada kemampuan pemerintah untuk melakukan *foresight*, yaitu upaya sistematis dalam mengantisipasi berbagai kemungkinan masa depan melalui analisis tren, skenario, dan dampaknya terhadap kebijakan publik. Menurut Quay (2010) dan Fuerth & Faber (2012), pendekatan ini tidak hanya berfokus pada reaksi terhadap peristiwa yang telah terjadi, tetapi justru menempatkan proyeksi masa depan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan. Dengan mengintegrasikan teknologi prediktif seperti *machine learning*, *big data analytics*, dan sistem pemantauan berbasis AI, *Anticipatory Governance* mendorong terbentuknya sistem yang mampu mengenali risiko dan peluang sejak dini. Tujuan akhirnya adalah menciptakan ketahanan pemerintahan dalam menghadapi ketidakpastian serta meningkatkan kesiapan dalam menyusun kebijakan yang relevan dan tepat waktu.

Gambar 5. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Agile Government lahir sebagai respons terhadap kekakuan sistem birokrasi tradisional yang kerap tidak mampu mengikuti perubahan zaman yang serba cepat. Terinspirasi dari metodologi *agile* dalam dunia pengembangan perangkat lunak, *agile government* menekankan pada kecepatan adaptasi, kolaborasi lintas sektor, dan

proses iteratif dalam penyusunan kebijakan. Pemerintah yang menerapkan pendekatan *agile* tidak lagi bekerja dalam siklus panjang yang rigid, melainkan menggunakan *short policy cycles* atau siklus kebijakan jangka pendek yang memungkinkan eksperimen, uji coba terbatas (*pilot project*), dan revisi kebijakan berdasarkan umpan balik dari masyarakat secara *real-time*. Seperti dikemukakan oleh Mergel *et al.* (2021), *agile government* menekankan pentingnya pengujian cepat (*rapid prototyping*), evaluasi berbasis data, dan perbaikan berkelanjutan sebagai bagian dari proses tata kelola.

7. *Multilevel dan Collaborative Governance*

Pada konteks tata kelola pemerintahan modern yang semakin kompleks dan dinamis, pendekatan *multilevel governance* dan *collaborative governance* menjadi semakin relevan dan penting. Keduanya lahir dari kesadaran bahwa permasalahan publik saat ini tidak bisa lagi ditangani secara tunggal oleh pemerintah pusat atau lembaga tertentu saja. Tantangan global seperti perubahan iklim, pandemi, krisis energi, urbanisasi, dan ketimpangan sosial menuntut adanya keterlibatan berbagai aktor dari berbagai level pemerintahan serta sektor non-pemerintah untuk menciptakan kebijakan publik yang lebih inklusif, efisien, dan berkelanjutan.

Konsep *Multilevel Governance* (MLG), seperti yang dikemukakan oleh Hooghe dan Marks (2001), menggambarkan model pemerintahan di mana kewenangan tersebar di antara berbagai tingkatan mulai dari lokal, regional, nasional, hingga global dan tidak lagi bersifat hierarkis secara ketat. Dalam pendekatan ini, otoritas publik tidak terpusat pada satu level pemerintahan saja, tetapi justru dibagi dan diatur melalui koordinasi dan interaksi antar berbagai tingkat secara horizontal maupun vertikal. Misalnya, dalam isu perubahan iklim, pemerintah lokal bisa mengambil peran penting dalam mengimplementasikan kebijakan energi bersih, sementara pemerintah nasional berperan dalam regulasi, dan lembaga internasional menyediakan dukungan teknis dan kerangka kerja global. Dengan demikian, MLG mendorong sinergi antara kebijakan lokal dan nasional dalam kerangka global yang lebih luas.

Collaborative Governance (CG), sebagaimana dijelaskan oleh Ansell dan Gash (2008), menitikberatkan pada keterlibatan berbagai aktor non-negara dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan. Aktor-aktor tersebut bisa berasal dari sektor swasta, organisasi

masyarakat sipil, komunitas lokal, akademisi, maupun media. Pendekatan ini muncul sebagai respons terhadap kelemahan model pemerintahan tradisional yang kaku dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam praktiknya, *Collaborative Governance* membangun mekanisme dialog dan negosiasi antar pemangku kepentingan untuk menyepakati tujuan bersama, berbagi sumber daya, dan menjalankan tanggung jawab secara kolektif. Sebagai contoh, dalam pengelolaan sumber daya air di suatu daerah, kolaborasi antara pemerintah daerah, perusahaan air minum, organisasi lingkungan, dan warga lokal dapat menghasilkan solusi yang lebih berkelanjutan dan diterima oleh semua pihak.

B. Administrasi Publik Klasik vs Modern

Administrasi publik merupakan fondasi utama dari tata kelola pemerintahan. Selama lebih dari satu abad, pendekatan terhadap administrasi publik mengalami perubahan mendasar, seiring perubahan sosial, teknologi, ekonomi, dan politik. Evolusi ini secara garis besar terbagi menjadi dua pendekatan besar: administrasi publik klasik yang berakar pada rasionalitas birokratik dan efisiensi mekanistik, serta administrasi publik modern yang lebih responsif, partisipatif, dan adaptif terhadap kompleksitas kontemporer.

1. Administrasi Publik Klasik: Rasionalitas, Struktur, dan Stabilitas

Administrasi publik klasik merupakan pendekatan awal dalam pengelolaan pemerintahan yang berkembang pesat sejak akhir abad ke-19 hingga pertengahan abad ke-20. Pendekatan ini dilandaskan pada prinsip rasionalitas, struktur yang hierarkis, dan stabilitas organisasi sebagai kunci keberhasilan penyelenggaraan administrasi negara. Salah satu tokoh paling berpengaruh dalam kerangka ini adalah Max Weber, yang memperkenalkan konsep birokrasi ideal sebagai bentuk organisasi paling efisien dan adil. Menurut Weber, birokrasi yang efektif harus memiliki struktur hierarki yang jelas, pembagian tugas yang spesifik, serta aturan dan prosedur yang bersifat impersonal dan formal. Tujuannya adalah untuk menciptakan sistem administrasi yang dapat meminimalisir penyalahgunaan kekuasaan, meningkatkan efisiensi kerja, dan menjamin keadilan dalam pelayanan publik.

Salah satu karakteristik utama dari administrasi publik klasik adalah penerapan struktur organisasi yang terpusat dan dikendalikan oleh pimpinan tertinggi. Dalam sistem ini, setiap pegawai memiliki posisi dan tanggung jawab yang telah ditentukan secara ketat berdasarkan aturan tertulis. Hubungan antarpegawai lebih bersifat mekanistik, di mana kedekatan emosional atau pertimbangan pribadi tidak menjadi dasar dalam pengambilan keputusan. Keteraturan dan konsistensi operasional menjadi fokus utama. Keunggulan dari sistem ini adalah kemampuannya menciptakan stabilitas dan kesinambungan dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan, terutama dalam lingkungan yang cenderung statis dan tidak kompleks.

Pendekatan klasik juga banyak dipengaruhi oleh pemikiran Frederick W. Taylor melalui teori *Scientific Management*. Taylor berpendapat bahwa efisiensi kerja dapat ditingkatkan melalui spesialisasi dan standarisasi tugas-tugas administrasi. Ia menekankan pentingnya analisis ilmiah terhadap proses kerja untuk mengeliminasi pemborosan waktu dan tenaga. Konsep ini kemudian diterapkan dalam administrasi publik melalui pembagian kerja yang rinci, pengawasan ketat, serta sistem meritokrasi, di mana rekrutmen dan promosi pegawai didasarkan pada kompetensi dan prestasi, bukan kedekatan politik atau hubungan personal. Hal ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang profesional dan bebas dari intervensi politik.

Kontribusi besar juga datang dari tokoh-tokoh seperti Luther Gulick dan Lyndall Urwick, yang memperkenalkan prinsip manajerial POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting*) sebagai fondasi pengelolaan administrasi publik yang sistematis dan terstruktur. Prinsip-prinsip ini membantu merinci tugas manajerial secara lebih operasional dan menjadi acuan penting dalam pendidikan dan praktik administrasi publik di masa awal.

2. Administrasi Publik Modern: Adaptasi terhadap Kompleksitas dan Partisipasi

Reformasi administrasi merupakan suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi (aspek kelembagaan), serta sikap dan perilaku birokrat guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sehingga tercipta administrasi publik yang sehat. Reformasi administrasi dirumuskan dan diselenggarakan oleh pemerintah untuk membentuk jajaran aparatur

publik yang mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan semakin baik (Budiyanto *et al*, 2006)

Sejak pertengahan abad ke-20, administrasi publik mengalami transformasi fundamental dalam menjawab dinamika lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang semakin kompleks. Perubahan ini tidak hanya mencerminkan krisis kepercayaan terhadap birokrasi tradisional yang kaku, tetapi juga merupakan respons terhadap perkembangan teknologi dan meningkatnya tuntutan partisipasi publik. Administrasi publik modern lahir dari kebutuhan untuk menjadi lebih fleksibel, responsif, dan inklusif dalam menghadapi tantangan-tantangan baru. Paradigma ini menandai pergeseran dari model klasik yang berorientasi pada aturan dan hierarki menuju pendekatan yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Salah satu titik awal penting dalam evolusi ini adalah berkembangnya teori organisasi perilaku, terutama yang dikemukakan oleh tokoh seperti Herbert Simon dan Elton Mayo. Simon (1947) memperkenalkan konsep *bounded rationality*, yang mengakui bahwa para pengambil keputusan dalam birokrasi tidak selalu memiliki informasi lengkap atau kemampuan untuk bertindak secara rasional sempurna. Keputusan sering kali diambil dengan kompromi terhadap keterbatasan waktu, informasi, dan kapasitas kognitif, sehingga solusi yang dicapai lebih bersifat “cukup memuaskan” (*satisficing*) daripada optimal. Pendekatan ini memperkaya pemahaman tentang perilaku dalam organisasi dan membuka jalan bagi pendekatan administrasi yang lebih manusiawi dan realistik.

Memasuki era 1980-an, paradigma *New Public Management* (NPM) hadir sebagai respons terhadap inefisiensi birokrasi konvensional dan meningkatnya desakan akan akuntabilitas publik. NPM mengadopsi prinsip-prinsip manajerial dari sektor swasta seperti orientasi pada hasil, efisiensi, desentralisasi, dan pemberdayaan unit kerja. Pemerintah dipandang sebagai penyedia layanan yang harus melayani warga layaknya pelanggan, dengan fokus pada pencapaian kinerja dan kepuasan pengguna. Tokoh-tokoh seperti Christopher Hood (1991) serta Osborne dan Gaebler (1992) menegaskan pentingnya mengelola pemerintahan dengan cara yang lebih lincah dan berorientasi pada nilai tambah bagi publik.

Di awal abad ke-21, pendekatan *New Public Governance* (NPG) berkembang sebagai kritik terhadap pendekatan manajerial NPM yang dianggap terlalu individualistik dan kurang memperhatikan

kompleksitas tata kelola publik. NPG menekankan pentingnya kolaborasi antara berbagai aktor seperti pemerintah, sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, dan komunitas lokal dalam merancang dan melaksanakan kebijakan publik. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip jejaring dan ko-produksi kebijakan, di mana keberhasilan tata kelola bergantung pada hubungan horizontal dan partisipasi aktif dari berbagai pihak.

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, muncul pula paradigma *Digital Era Governance* (DEG), yang memfokuskan diri pada digitalisasi layanan publik, efisiensi administratif berbasis teknologi, serta penggunaan *big data* untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat sasaran (Dunleavy *et al.*, 2006). DEG mengubah cara pemerintah berinteraksi dengan warga dan membuka peluang baru untuk transparansi, aksesibilitas, serta personalisasi layanan publik.

3. Perbandingan Klasik vs Modern

Perbandingan antara administrasi publik klasik dan modern mencerminkan evolusi besar dalam cara pandang, struktur, dan praktik tata kelola pemerintahan. Administrasi publik klasik, yang berkembang kuat pada awal abad ke-20, sangat menekankan pada struktur organisasi yang hierarkis dan sentralistik. Dalam model ini, kekuasaan berada di tangan otoritas tertinggi, dan seluruh proses pengambilan keputusan bersifat top-down, dengan unit-unit di tingkat bawah hanya sebagai pelaksana tanpa otonomi berarti. Pendekatan ini bertujuan menciptakan stabilitas, keteraturan, dan efisiensi dalam birokrasi melalui pengawasan ketat dan kepatuhan terhadap aturan formal yang baku.

Administrasi publik modern hadir sebagai respons terhadap kompleksitas dan dinamika masyarakat kontemporer. Model ini mengusung struktur yang lebih fleksibel dan desentralistik, di mana unit-unit kerja diberi ruang otonomi lebih luas untuk menyesuaikan kebijakan dan pelayanannya dengan kebutuhan masyarakat lokal. Pendekatan modern memandang bahwa birokrasi tidak dapat lagi dikelola secara kaku, melainkan perlu memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berlangsung cepat.

Salah satu transformasi penting antara model klasik dan modern terletak pada proses pengambilan keputusan. Dalam administrasi klasik, keputusan dirumuskan secara mekanistik oleh elit birokrasi tanpa banyak

melibatkan aktor luar. Sebaliknya, administrasi publik modern mengadopsi pendekatan partisipatif dan kolaboratif, di mana pemerintah bekerja sama dengan masyarakat sipil, sektor swasta, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses perumusan kebijakan. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran paradigma dari warga negara sebagai objek pelayanan menjadi subjek aktif dalam pembangunan dan pengawasan kebijakan publik.

Perbedaan lain yang signifikan terlihat dalam fokus utama administrasi. Jika administrasi klasik menekankan pada kepatuhan terhadap aturan dan efisiensi prosedural sebagai indikator utama keberhasilan birokrasi, maka administrasi modern mengedepankan efektivitas pelayanan, inovasi, dan orientasi pada hasil (*result-oriented*). Responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat dan penciptaan nilai publik menjadi prioritas dalam kerangka administrasi publik modern. Hal ini membuat pemerintah tidak hanya bertanggung jawab secara administratif, tetapi juga secara sosial terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada warga negara.

4. Konteks Indonesia

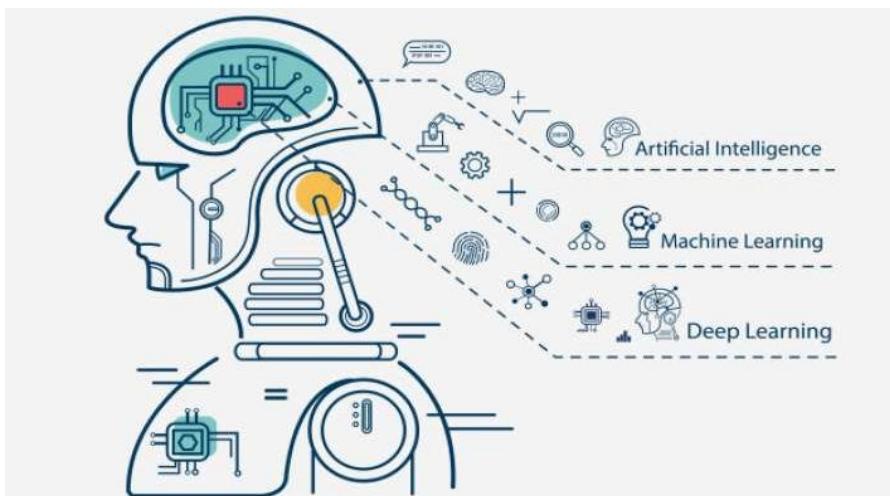
Konteks pemerintahan di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari warisan sejarah panjang birokrasi kolonial yang membentuk struktur pemerintahan yang hierarkis, sentralistik, dan sangat prosedural. Warisan ini masih terasa hingga hari ini, memengaruhi pola pikir, budaya kerja, dan cara pengambilan keputusan di berbagai tingkat pemerintahan. Meskipun sejak era Reformasi 1998 Indonesia telah melakukan berbagai upaya pembaruan dalam administrasi publik, termasuk desentralisasi dan transparansi, proses transformasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih modern dan responsif masih menghadapi tantangan besar, terutama dalam mengubah pola birokrasi lama yang kaku menjadi lebih fleksibel, partisipatif, dan adaptif terhadap dinamika masyarakat.

Salah satu langkah awal reformasi birokrasi adalah penerapan prinsip-prinsip *New Public Management* (NPM) yang bertujuan memperbaiki kinerja sektor publik melalui pendekatan manajerial layaknya sektor swasta. Penerapan kebijakan otonomi daerah merupakan tonggak penting yang memberikan ruang lebih luas bagi pemerintah daerah untuk mengelola urusan sendiri sesuai dengan potensi dan kebutuhan lokal. Selain itu, evaluasi kinerja yang berorientasi pada hasil, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta efisiensi dalam penggunaan

sumber daya publik menjadi agenda utama dalam mendorong birokrasi yang lebih profesional dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Pada satu dekade terakhir, Indonesia mulai mempercepat transformasi administrasi publik melalui digitalisasi pemerintahan. Pemerintah memperkenalkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan *e-Government* sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi birokrasi. Implementasi berbagai aplikasi layanan publik berbasis digital, integrasi data antar-instansi, serta pengembangan *big data* dan kecerdasan buatan menjadi langkah konkret dalam menjawab tantangan era revolusi industri 4.0. Digitalisasi ini juga sejalan dengan upaya mendorong keterlibatan publik melalui platform daring seperti situs aspirasi warga, konsultasi publik digital, dan sistem pelaporan layanan masyarakat yang interaktif.

Gambar 6. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Codepolitan*

Terlepas dari berbagai kemajuan tersebut, Indonesia masih menghadapi hambatan serius dalam mempercepat transisi menuju pemerintahan yang *agile* dan inklusif. Hambatan terbesar berasal dari aspek kultural birokrasi yang masih bersifat konservatif dan resistif terhadap perubahan. Banyak aparatur sipil negara masih terjebak dalam mentalitas status quo dan kurang memiliki keberanian untuk berinovasi, berkolaborasi, serta mengambil risiko dalam membuat terobosan kebijakan. Budaya kerja yang belum sepenuhnya adaptif terhadap

teknologi dan dinamika sosial ini menjadi tantangan nyata dalam implementasi berbagai agenda reformasi.

C. Teori-teori Pengambilan Kebijakan Publik

Pengambilan kebijakan publik (*public policy-making*) merupakan proses kompleks yang melibatkan berbagai aktor, konteks sosial-politik, serta pertimbangan rasional dan non-rasional. Kebijakan publik tidak hanya hasil dari keputusan linear pemerintah, tetapi merupakan produk dari interaksi antara institusi, nilai, kekuasaan, dan pengetahuan. Oleh karena itu, berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami dinamika tersebut secara lebih sistematis. Berikut adalah beberapa teori utama yang digunakan dalam studi pengambilan kebijakan publik:

1. *Rational Model (Model Rasional)*

Model Rasional dalam pengambilan keputusan kebijakan publik merupakan pendekatan klasik yang berpijak pada asumsi bahwa para pembuat keputusan bertindak secara logis, sistematis, dan objektif. Model ini mengandaikan bahwa setiap proses pengambilan keputusan mengikuti tahapan yang terstruktur, dimulai dari identifikasi masalah secara jelas, penetapan tujuan yang ingin dicapai, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan dan analisis berbagai alternatif solusi. Setiap alternatif ditimbang berdasarkan kelebihan dan kekurangannya, sebelum akhirnya dipilih solusi yang paling optimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, keputusan diambil melalui proses evaluasi rasional yang sangat mengandalkan data yang lengkap dan analisis yang objektif. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah menghasilkan kebijakan yang efektif dan efisien, yang didasarkan pada pertimbangan logis dan obyektivitas penuh.

Pada praktiknya, model rasional menghadapi berbagai kritik, terutama yang dikemukakan oleh Herbert Simon pada tahun 1947 melalui konsep *bounded rationality* atau rasionalitas terbatas. Menurut Simon, model ini terlalu idealistik karena mengasumsikan bahwa pengambil keputusan memiliki kemampuan untuk mengakses seluruh informasi yang relevan dan mampu memprosesnya secara menyeluruh. Padahal, kenyataannya para pembuat kebijakan sering kali berhadapan

dengan keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif dalam mengevaluasi semua pilihan yang tersedia. Oleh karena itu, keputusan yang diambil dalam dunia nyata sering kali bukan yang terbaik secara objektif, melainkan keputusan yang “cukup memuaskan” atau *satisficing* yakni keputusan yang dapat diterima secara praktis dalam kondisi keterbatasan tersebut. Ini menunjukkan bahwa meskipun pendekatan rasional memiliki nilai teoritis yang kuat, ia tidak selalu bisa diandalkan sepenuhnya dalam kondisi nyata yang kompleks dan dinamis.

Pengambilan keputusan dalam pemerintahan juga dipengaruhi oleh berbagai tekanan politik, kepentingan kelompok, serta dinamika sosial dan budaya yang sulit diprediksi secara rasional. Proses kebijakan publik sangat jarang berlangsung dalam ruang hampa yang steril dari kepentingan, konflik, atau kompromi. Sering kali, keputusan harus diambil secara cepat di bawah tekanan atau dalam situasi ketidakpastian yang tinggi, sehingga pendekatan rasional yang bersifat linear dan penuh perhitungan tidak selalu dapat diterapkan secara utuh. Dalam banyak kasus, kebijakan dirumuskan melalui proses negosiasi, lobbying, dan kalkulasi politik yang justru mengabaikan logika rasional murni.

2. *Incrementalism (Model Inkremental) – Lindblom (1959)*

Model Inkremental atau *Incrementalism*, yang diperkenalkan oleh Charles E. Lindblom pada tahun 1959, merupakan pendekatan alternatif terhadap model rasional dalam pengambilan kebijakan publik. Dalam bukunya yang terkenal, “*The Science of Muddling Through*,” Lindblom menggambarkan proses pengambilan keputusan bukan sebagai upaya rasional dan menyeluruh untuk mencapai solusi optimal, melainkan sebagai serangkaian langkah kecil yang bertujuan memperbaiki atau menyesuaikan kebijakan yang sudah ada. Model ini berangkat dari pandangan bahwa para pembuat kebijakan di dunia nyata tidak selalu memiliki cukup waktu, informasi, maupun sumber daya untuk merancang kebijakan dari nol secara sempurna. Oleh karena itu, keputusan publik cenderung bersifat inkremental berfokus pada perubahan bertahap daripada inovasi besar atau reformasi total.

Model inkremental sangat cocok diterapkan dalam lingkungan politik yang kompleks, penuh tekanan, dan melibatkan banyak kepentingan. Dengan melakukan penyesuaian kebijakan secara perlahan dan bertahap, pembuat kebijakan dapat meminimalisir konflik dan resistensi, baik dari aktor politik internal maupun masyarakat luas.

Perubahan kecil umumnya lebih dapat diterima karena tidak menimbulkan gangguan besar terhadap sistem yang sudah berjalan, serta memungkinkan para aktor kebijakan untuk melakukan evaluasi secara terus-menerus. Inilah sebabnya pendekatan ini sering disebut sebagai bentuk pragmatis dari pengambilan keputusan, karena lebih mengutamakan kelangsungan proses dan stabilitas daripada kesempurnaan hasil.

Kelebihan utama dari model inkremental terletak pada sifatnya yang realistik. Daripada menuntut analisis komprehensif dan data yang lengkap seperti dalam model rasional, pendekatan inkremental menyadari keterbatasan kapasitas manusia, baik secara kognitif maupun praktis. Model ini mengakomodasi sifat dinamis dari lingkungan kebijakan serta pluralisme dalam sistem politik. Ia membuka ruang untuk kompromi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan, serta memberikan kesempatan bagi kebijakan untuk beradaptasi secara perlahan sesuai perkembangan kebutuhan dan situasi di lapangan.

3. *Multiple Streams Framework – Kingdon (1984, revisi Zahariadis, 2014)*

Model *Multiple Streams Framework* (MSF), yang dikembangkan oleh John Kingdon pada tahun 1984 dan kemudian diperbarui oleh Nikolaos Zahariadis pada 2014, merupakan pendekatan teoritis yang sangat berpengaruh dalam studi kebijakan publik. Model ini berusaha menjelaskan bagaimana kebijakan publik terbentuk dalam lingkungan politik yang penuh ketidakpastian, kompleksitas, dan keterbatasan informasi. Tidak seperti model rasional yang menggambarkan proses kebijakan sebagai langkah-langkah linier yang terstruktur, MSF menekankan bahwa kebijakan sering kali lahir dari interaksi tidak terduga antara berbagai elemen yang berjalan secara paralel. Tiga elemen utama yang dimaksud adalah aliran masalah (*problem stream*), aliran kebijakan (*policy stream*), dan aliran politik (*politics stream*), yang masing-masing bergerak sendiri-sendiri, namun sesekali bertemu dan menciptakan *policy window* jendela peluang kebijakan.

Aliran masalah berkaitan dengan bagaimana suatu isu diidentifikasi dan diakui sebagai masalah publik yang layak ditangani. Masalah bisa mencuat karena data statistik menunjukkan tren negatif, liputan media yang intens, tekanan dari kelompok masyarakat, atau peristiwa krisis yang memaksa perhatian publik dan pengambil

kebijakan. Pengakuan terhadap adanya masalah ini menjadi syarat pertama agar sebuah isu dapat masuk ke dalam agenda kebijakan. Namun pengakuan semata tidak cukup; diperlukan juga solusi yang dapat diusulkan dan diterima secara politis.

Pada aliran ini, para analis kebijakan, akademisi, think tank, dan birokrat teknis mengembangkan dan menguji berbagai gagasan serta alternatif solusi untuk berbagai permasalahan. Proses ini sering berlangsung dalam apa yang disebut sebagai *policy primeval soup* sebuah ruang di mana berbagai ide bersaing untuk mendapat perhatian dan relevansi. Hanya ide-ide yang dianggap layak, dapat diimplementasikan, dan sesuai nilai-nilai dominan yang akhirnya bertahan dan punya peluang untuk diadopsi.

Aliran ketiga adalah aliran politik, yang mencerminkan dinamika kekuasaan dan kepentingan politik saat itu. Faktor-faktor seperti hasil pemilu, tekanan dari kelompok kepentingan, perubahan orientasi partai, dan opini publik yang menguat bisa menjadi determinan utama apakah suatu kebijakan akan diterima atau ditolak. Kondisi politik yang menguntungkan, seperti munculnya pemerintahan baru yang progresif atau adanya dukungan dari koalisi politik besar, bisa membuka peluang besar bagi suatu kebijakan untuk diangkat ke agenda.

4. *Advocacy Coalition Framework (ACF) – Sabatier & Jenkins-Smith (1993)*

Advocacy Coalition Framework (ACF), yang dikembangkan oleh Paul Sabatier dan Hank Jenkins-Smith pada tahun 1993, merupakan pendekatan teoretis yang penting dalam studi kebijakan publik modern. ACF dirancang untuk menjelaskan dinamika proses kebijakan dalam konteks waktu yang panjang, terutama dalam isu-isu kebijakan yang kompleks dan sarat nilai seperti lingkungan, energi, pendidikan, atau kesehatan. Inti dari ACF adalah bahwa kebijakan tidak semata-mata dibentuk oleh keputusan individu atau kelompok tunggal, melainkan oleh interaksi antara berbagai koalisi advokasi (*advocacy coalitions*) yang beroperasi dalam suatu subsistem kebijakan. Setiap koalisi terdiri dari aktor-aktor yang memiliki sistem keyakinan (*belief system*) yang sejalan, yang mendorongnya untuk bekerja sama dalam upaya memengaruhi kebijakan sesuai dengan visi dan kepentingannya.

Sistem keyakinan dalam ACF diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan. Pertama, *deep core beliefs*, yaitu nilai-nilai dasar dan

pandangan fundamental seseorang atau kelompok terhadap dunia, seperti pandangan tentang hak asasi manusia, peran individu versus negara, dan prinsip keadilan. Nilai-nilai ini sangat stabil dan jarang berubah. Kedua, *policy core beliefs* adalah keyakinan yang lebih spesifik terhadap isu kebijakan tertentu, seperti keyakinan mengenai sejauh mana pemerintah harus campur tangan dalam pengelolaan sumber daya alam. Keyakinan ini relatif stabil dalam satu domain kebijakan. Ketiga, *secondary beliefs* merupakan pandangan yang lebih teknis atau operasional, seperti pilihan instrumen kebijakan atau prosedur pelaksanaan program tertentu. Keyakinan ini lebih mudah berubah dibanding dua tingkatan sebelumnya.

Koalisi advokasi dalam ACF biasanya terdiri dari berbagai aktor seperti pejabat pemerintah, legislator, birokrat, peneliti, jurnalis, aktivis LSM, dan kelompok kepentingan yang memiliki sistem keyakinan yang kompatibel. Koalisi-koalisi ini bersaing dalam waktu yang panjang untuk mengarahkan kebijakan sesuai dengan nilai dan tujuannya. Menggunakan berbagai strategi, termasuk pelobi politik, produksi dan penyebaran informasi ilmiah, mobilisasi opini publik, hingga membangun aliansi dengan aktor-aktor berpengaruh. Dalam pandangan ACF, kebijakan berubah tidak secara tiba-tiba, melainkan melalui proses kompetisi dan negosiasi antar koalisi advokasi, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti krisis ekonomi, perubahan politik, atau inovasi teknologi.

5. *Punctuated Equilibrium Theory – Baumgartner & Jones (1993)*

Punctuated Equilibrium Theory (PET) yang dikembangkan oleh Frank Baumgartner dan Bryan D. Jones pada tahun 1993 merupakan salah satu teori penting dalam kajian kebijakan publik yang menjelaskan bagaimana perubahan kebijakan terjadi tidak secara linier dan bertahap, melainkan melalui pola yang tidak stabil. PET berangkat dari pengamatan bahwa dalam kenyataannya, proses kebijakan publik tidak selalu mengalami perkembangan yang gradual, tetapi justru ditandai oleh periode panjang yang relatif stabil atau stagnan, kemudian tiba-tiba terjadi perubahan drastis yang signifikan dalam waktu singkat. Inilah yang disebut sebagai “punctuated equilibrium” atau “keseimbangan yang terputus”.

Pada masa stabilitas atau *equilibrium*, kebijakan cenderung bersifat status quo karena adanya hambatan institusional, resistensi

birokrasi, dan kurangnya perhatian publik terhadap isu tertentu. Pada fase ini, meskipun terdapat usulan perubahan, sifatnya hanya inkremental atau bertahap, karena sistem kebijakan cenderung mempertahankan rutinitas yang sudah mapan. Namun, perubahan besar bisa terjadi ketika sistem politik dan sosial terguncang oleh peristiwa tertentu, seperti krisis ekonomi, bencana alam, konflik politik, skandal besar, atau tekanan publik yang luar biasa. Saat peristiwa semacam itu terjadi, perhatian terhadap suatu isu meningkat tajam dan menyebabkan terjadinya *punctuation* yaitu lompatan atau disruptsi dalam proses kebijakan.

Teori ini menekankan bahwa perhatian publik dan agenda media berperan penting dalam memicu terjadinya perubahan kebijakan yang mendadak. Media massa, dengan kekuatannya dalam membentuk opini publik, mampu mengarahkan fokus perhatian terhadap isu-isu yang sebelumnya diabaikan atau dipinggirkan. Ketika isu tertentu menjadi pusat perhatian media dan publik, para aktor politik seperti legislator, pejabat eksekutif, dan kelompok kepentingan merasa ter dorong untuk segera mengambil tindakan, demi merespons tekanan sosial dan politik yang muncul secara tiba-tiba. Dalam konteks ini, agenda-setting menjadi mekanisme penting yang mengatur bagaimana dan kapan isu kebijakan masuk ke dalam prioritas pengambilan keputusan.

6. *Institutional Analysis and Development (IAD) Framework – Elinor Ostrom (2005)*

Institutional Analysis and Development (IAD) Framework yang diperkenalkan oleh Elinor Ostrom pada tahun 2005 merupakan salah satu kontribusi penting dalam studi kebijakan publik dan tata kelola sumber daya bersama. Kerangka ini dirancang untuk memahami bagaimana institusi baik formal seperti hukum dan regulasi, maupun informal seperti norma sosial dan praktik komunitas mempengaruhi perilaku para aktor yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan kolektif. IAD Framework menawarkan pendekatan sistematis untuk menganalisis interaksi antara aktor dalam suatu arena tindakan (*action arena*), yaitu ruang konseptual di mana individu, organisasi, dan institusi berinteraksi, bernegosiasi, dan mengambil keputusan yang memengaruhi hasil kebijakan dan pengelolaan sumber daya.

Pada inti dari IAD Framework terdapat gagasan bahwa hasil dari interaksi kebijakan sangat tergantung pada "aturan yang digunakan"

(*rules-in-use*). Aturan ini tidak hanya mencakup peraturan hukum atau regulasi formal, tetapi juga nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku dalam suatu komunitas atau sistem sosial. Aturan ini mengarahkan bagaimana para aktor bertindak, siapa yang berhak mengambil keputusan, bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung, serta sanksi yang dikenakan terhadap pelanggaran aturan. Oleh karena itu, untuk memahami proses kebijakan secara komprehensif, perlu ditelusuri bagaimana aturan-aturan tersebut terbentuk, dijalankan, dan diubah dalam konteks spesifik suatu action arena.

Salah satu keunggulan IAD adalah kemampuannya menjelaskan keberhasilan dan kegagalan kolektif dalam mengelola sumber daya bersama (*common-pool resources*), seperti air, hutan, perikanan, dan padang rumput. Ostrom secara khusus mengkritik pandangan pesimistik dari teori “*tragedy of the commons*,” yang menyatakan bahwa sumber daya bersama pasti akan dieksplorasi secara berlebihan jika tidak dikendalikan oleh negara atau diprivatisasi oleh pasar. Melalui berbagai studi empiris, Ostrom menunjukkan bahwa komunitas lokal dengan institusi yang dirancang secara partisipatif dan berbasis kepercayaan dapat menciptakan mekanisme pengelolaan yang adil, efektif, dan berkelanjutan. Ini membuktikan bahwa tata kelola berbasis komunitas dapat menjadi alternatif yang viable dibandingkan pendekatan top-down yang selama ini mendominasi wacana kebijakan publik.

Kerangka IAD juga relevan dalam konteks tata kelola pemerintahan kontemporer yang semakin menekankan pada kolaborasi lintas sektor dan partisipasi masyarakat. Dalam isu-isu seperti pembangunan berkelanjutan, pengelolaan bencana, mitigasi perubahan iklim, hingga reformasi birokrasi, pendekatan IAD memungkinkan analisis yang lebih holistik terhadap faktor-faktor institusional yang memengaruhi perilaku aktor dan hasil kebijakan. Misalnya, dalam sebuah program konservasi hutan, IAD dapat digunakan untuk menganalisis siapa saja aktor yang terlibat (pemerintah, LSM, masyarakat lokal), bagaimana aturan pembagian manfaat ditentukan, serta bagaimana mekanisme penyelesaian konflik dijalankan.

7. *Narrative Policy Framework (NPF) – Jones & McBeth (2010)*

Narrative Policy Framework (NPF) yang dikembangkan oleh Michael D. Jones dan Mark K. McBeth pada tahun 2010, menawarkan pendekatan yang inovatif dalam memahami proses kebijakan publik

melalui kekuatan narasi atau cerita. Berbeda dari pendekatan rasional konvensional yang menitikberatkan pada data objektif dan analisis teknokratik, NPF menunjukkan bahwa kebijakan publik tidak dapat dilepaskan dari cara isu-isu tersebut dikomunikasikan dan diceritakan kepada masyarakat. Dalam konteks ini, narasi bukan hanya alat retoris, melainkan juga instrumen kognitif dan sosial yang membentuk cara pandang masyarakat terhadap suatu persoalan dan solusi yang ditawarkan. Melalui narasi, aktor kebijakan menyampaikan nilai, membingkai masalah, dan memengaruhi emosi serta persepsi publik, sehingga narasi menjadi komponen strategis dalam membangun legitimasi dan dukungan terhadap kebijakan.

Struktur narasi dalam NPF mencakup tiga elemen utama yang saling berkaitan: karakter, plot, dan moral. Karakter berfungsi sebagai tokoh dalam cerita yang terdiri atas tiga jenis utama, yakni pahlawan (*hero*), penjahat (*villain*), dan korban (*victim*). Pahlawan biasanya digambarkan sebagai pihak yang berjuang menyelesaikan masalah, seperti pemerintah atau LSM; penjahat adalah aktor atau kekuatan yang dianggap menjadi penyebab masalah, seperti perusahaan besar yang merusak lingkungan; dan korban adalah pihak yang menderita akibat konflik, seperti masyarakat miskin atau anak-anak. Melalui penggambaran karakter ini, narasi menjadi sarana untuk menyederhanakan kompleksitas kebijakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dicerna oleh masyarakat umum.

Plot dalam narasi kebijakan merujuk pada alur cerita yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara peristiwa, tokoh, dan dinamika yang terjadi dalam isu kebijakan. Plot membantu membingkai suatu isu dalam narasi yang logis dan mengandung konflik atau ketegangan yang dapat menarik perhatian publik. Misalnya, dalam isu perubahan iklim, plot dapat menceritakan bagaimana aktivitas manusia mempercepat pemanasan global, yang kemudian menyebabkan bencana alam dan penderitaan bagi komunitas tertentu. Plot ini membuat isu yang rumit menjadi lebih personal dan bermakna bagi khalayak.

Elemen terakhir dalam NPF adalah moral atau pesan utama dari narasi. Moral berfungsi sebagai justifikasi normatif dari kebijakan yang diajukan. Dalam narasi kebijakan, moral berperan sebagai penentu arah tindakan, sekaligus menjadi alat persuasi untuk meyakinkan publik bahwa kebijakan tertentu adalah benar dan penting untuk diambil. Sebagai contoh, dalam narasi tentang kebijakan kesehatan universal,

moral yang ingin disampaikan mungkin adalah bahwa akses terhadap layanan kesehatan adalah hak dasar setiap warga negara dan bahwa negara berkewajiban menjamin hak tersebut.

Dengan struktur tersebut, Narrative Policy Framework memungkinkan para peneliti dan pembuat kebijakan untuk menganalisis bagaimana narasi bersaing dan digunakan oleh aktor berbeda untuk membentuk opini publik dan memengaruhi hasil kebijakan. NPF juga membantu mengidentifikasi strategi komunikasi politik yang digunakan dalam debat kebijakan, serta memperjelas bagaimana narasi dapat menjustifikasi tindakan pemerintah atau menantangnya. Kerangka ini menjadi sangat relevan dalam konteks demokrasi modern, di mana media massa dan media sosial berperan sentral dalam menyebarkan narasi dan membentuk diskursus publik.

8. *Collaborative Governance* – Ansell & Gash (2008)

Collaborative Governance yang dikembangkan oleh Ansell dan Gash (2008) merupakan sebuah pendekatan dalam tata kelola publik yang menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah dan berbagai aktor non-negara dalam proses pengambilan kebijakan. Pendekatan ini lahir sebagai respons terhadap kenyataan bahwa banyak permasalahan publik bersifat kompleks dan multidimensi, sehingga tidak dapat diselesaikan hanya oleh pemerintah melalui pendekatan hierarkis dan top-down. Dalam *Collaborative Governance*, pengambilan keputusan dilakukan secara bersama melalui proses deliberatif yang terbuka dan inklusif, dengan melibatkan aktor-aktor seperti organisasi masyarakat sipil, sektor swasta, kelompok profesional, akademisi, dan warga negara. Tujuan utamanya adalah menciptakan kebijakan yang lebih responsif, efektif, dan memiliki legitimasi tinggi karena disusun melalui proses partisipatif yang menjangkau beragam kepentingan.

Ansell dan Gash merumuskan bahwa *Collaborative Governance* terdiri dari beberapa komponen inti yang saling berhubungan. Tahapan pertama adalah starting conditions, yaitu kondisi awal yang memengaruhi kemungkinan terjadinya kolaborasi. Ini meliputi tingkat kepercayaan antaraktor, keseimbangan kekuasaan, sejauh mana para pihak saling bergantung, serta sejarah konflik atau kerja sama sebelumnya. Jika starting conditions terlalu timpang atau penuh konflik, maka proses kolaborasi akan sulit dijalankan tanpa upaya rekonsiliasi terlebih dahulu. Tahapan kedua adalah institutional design, yaitu

rancangan kelembagaan atau mekanisme formal yang mendukung kolaborasi, seperti adanya forum diskusi yang inklusif, aturan main yang jelas, akses informasi terbuka, dan sistem pengambilan keputusan yang partisipatif. Desain kelembagaan ini harus menjamin bahwa semua pihak memiliki suara yang seimbang dan ruang yang cukup untuk berpartisipasi secara adil.

Tahap ketiga adalah *facilitative leadership*, yaitu kepemimpinan yang bersifat memfasilitasi, bukan mendominasi. Pemimpin dalam konteks ini bertugas membangun komunikasi yang efektif, menjembatani perbedaan pandangan, memediasi konflik, serta mendorong keterlibatan semua aktor dalam proses kolaboratif. Pemimpin yang inklusif dan adaptif sangat penting untuk menjaga dinamika kerja sama tetap konstruktif dan produktif. Selanjutnya, trust-building menjadi elemen yang sangat krusial. Proses kolaborasi hanya dapat berjalan jika antaraktor saling percaya dan bersedia membuka diri terhadap kritik maupun kompromi. Membangun kepercayaan memerlukan waktu, konsistensi, dan komitmen, terutama dalam konteks ketika terdapat sejarah konflik atau kecurigaan antaraktor.

Komponen kelima adalah shared understanding, yaitu pencapaian pemahaman bersama atas permasalahan yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dicapai melalui dialog intensif, pertukaran informasi, dan negosiasi terbuka. Dengan memiliki pemahaman yang sama, para aktor dapat menyusun solusi kebijakan yang disepakati bersama dan mencerminkan kepentingan kolektif. *Collaborative Governance* pada akhirnya bertujuan membentuk proses co-production dalam kebijakan publik, di mana masyarakat bukan lagi hanya sebagai penerima layanan, tetapi sebagai mitra aktif dalam desain, implementasi, hingga evaluasi kebijakan.

9. *Algorithmic and Anticipatory Governance* (Fuerth & Faber, 2012; Mergel et al., 2021)

Pada konteks transformasi digital yang semakin pesat, muncul dua konsep tata kelola baru yang menandai perubahan paradigma dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan publik, yaitu *Anticipatory Governance* dan *Algorithmic Governance*. Kedua pendekatan ini menjadi respons terhadap meningkatnya kompleksitas, ketidakpastian, dan kebutuhan akan ketangkasan dalam pengambilan keputusan pemerintahan di era modern. *Anticipatory Governance*, sebagaimana

dikembangkan oleh Fuerth dan Faber (2012), merupakan suatu pendekatan proaktif dalam pemerintahan yang menekankan pentingnya kapasitas negara untuk melihat ke depan, mengantisipasi berbagai skenario masa depan, dan menyiapkan kebijakan yang relevan jauh sebelum suatu krisis terjadi. Pendekatan ini menggunakan metode *foresight*, simulasi, dan analisis prediktif untuk memperkirakan risiko serta peluang yang mungkin timbul dari tren global seperti perubahan iklim, krisis kesehatan, atau disrupti teknologi. Dengan demikian, pemerintah tidak hanya bertindak sebagai responden terhadap masalah yang telah terjadi, melainkan sebagai aktor yang aktif membentuk masa depan dengan kebijakan-kebijakan yang sudah dipersiapkan berdasarkan skenario masa depan yang terukur dan realistik.

Algorithmic Governance sebagaimana dijelaskan oleh Mergel *et al.* (2021), adalah bentuk tata kelola yang mengandalkan teknologi digital terutama algoritma, *big data*, dan kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung atau bahkan mengambil keputusan kebijakan secara otomatis maupun semi-otomatis. Dalam kerangka ini, data menjadi fondasi utama dalam menginformasikan arah kebijakan publik, mempercepat proses administratif, dan meningkatkan efisiensi dalam pelayanan publik. Sebagai contoh, pemerintah kini dapat memanfaatkan data *real-time* dari berbagai sumber untuk memprediksi penyebaran penyakit dalam konteks krisis kesehatan, atau mengembangkan sistem peringatan dini berbasis sensor dan AI untuk mitigasi bencana alam. Dengan kemampuan analitik yang sangat besar, algoritma dapat mengidentifikasi pola tersembunyi, menyarankan opsi kebijakan terbaik, serta memperkirakan konsekuensi dari setiap alternatif kebijakan dengan lebih akurat dibandingkan metode tradisional.

Dominasi teknologi dalam proses pengambilan keputusan publik juga menghadirkan tantangan serius. Di satu sisi, algoritma dapat mengeliminasi intervensi manual dan mengurangi potensi kesalahan manusia. Di sisi lain, algoritma juga dapat membawa serta bias tersembunyi yang berasal dari data yang tidak representatif atau diskriminatif. Isu etika seperti privasi data warga negara, transparansi proses algoritmik, dan akuntabilitas pengambilan keputusan menjadi sorotan penting dalam implementasi *algorithmic governance*. Apalagi dalam konteks kebijakan publik yang memengaruhi kehidupan banyak orang, penggunaan algoritma harus diawasi secara ketat agar tidak

menghasilkan ketidakadilan atau penyalahgunaan kekuasaan berbasis teknologi.

Integrasi antara *anticipatory governance* dan *algorithmic governance* membentuk model pemerintahan baru yang cerdas (*smart governance*) dan adaptif. Model ini memberikan peluang besar bagi pemerintah untuk berpindah dari pola kerja reaktif dan birokratis menuju sistem yang lebih responsif, fleksibel, dan berbasis bukti (*evidence-based*). Ketika kemampuan melihat ke depan dari *anticipatory governance* dipadukan dengan kekuatan pemrosesan dan prediksi dari *algorithmic governance*, hasilnya adalah kebijakan publik yang tidak hanya tanggap terhadap perubahan, tetapi juga mampu mengelola ketidakpastian secara strategis. Oleh karena itu, kedua pendekatan ini sangat relevan untuk diadopsi dalam era disruptif digital dan krisis multidimensi saat ini, di mana tata kelola publik dituntut untuk terus berinovasi demi menjamin ketahanan, inklusivitas, dan keadilan sosial di tengah perubahan global yang dinamis.

10. *Policy Diffusion Theory*

Policy Diffusion Theory merupakan salah satu teori penting dalam studi kebijakan publik yang menjelaskan bagaimana suatu kebijakan yang awalnya diterapkan di satu wilayah dapat menyebar dan diadopsi oleh wilayah lain. Teori ini membantu memahami bahwa penyebaran kebijakan bukanlah proses yang terjadi secara acak, tetapi melalui mekanisme-mekanisme tertentu yang dapat dianalisis secara sistematis. Berry dan Berry (2007) mengidentifikasi empat mekanisme utama dalam difusi kebijakan, yaitu pembelajaran (*learning*), imitasi (*imitation*), kompetisi (*competition*), dan tekanan eksternal (*external pressure*). Melalui pembelajaran, wilayah atau negara mengamati keberhasilan atau kegagalan kebijakan di tempat lain, lalu mengadopsinya dengan harapan memperoleh hasil yang serupa. Imitasi terjadi ketika suatu wilayah meniru kebijakan lain karena dianggap populer atau bergengsi, meskipun belum tentu terbukti efektif. Kompetisi mendorong daerah atau negara untuk mengadopsi kebijakan guna meningkatkan daya saing, misalnya dalam menarik investasi atau meningkatkan kualitas layanan publik. Sedangkan tekanan eksternal dapat berasal dari lembaga internasional, organisasi donor, atau aktor transnasional yang memengaruhi arah kebijakan melalui pendanaan, regulasi, atau rekomendasi.

Pada konteks otonomi daerah, *Policy Diffusion Theory* sangat relevan karena memberikan gambaran bagaimana inovasi kebijakan bisa menyebar secara horizontal antardaerah. Pemerintah daerah yang memiliki otonomi luas seringkali menjadi laboratorium inovasi kebijakan. Ketika suatu daerah berhasil menerapkan kebijakan inovatif yang terbukti efektif misalnya dalam bidang pelayanan publik, transportasi, tata kelola lingkungan, atau pendidikan daerah lain akan terdorong untuk mengadopsi kebijakan tersebut. Proses ini bisa terjadi secara sukarela karena daerah lain ingin memperoleh manfaat serupa, atau karena adanya mekanisme penghargaan dan pengakuan dari pemerintah pusat atau lembaga eksternal yang mendorong daerah untuk mengimitasi praktik terbaik. Dalam banyak kasus di Indonesia, difusi kebijakan antardaerah terjadi melalui forum-forum nasional, asosiasi pemerintahan daerah, maupun publikasi kebijakan terbaik seperti Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) yang diselenggarakan oleh Kementerian PAN-RB.

Policy Diffusion Theory juga menjelaskan fenomena adopsi kebijakan lintas negara dalam era globalisasi. Negara-negara berkembang, misalnya, kerap mengadopsi kebijakan yang telah berhasil diterapkan di negara maju sebagai bagian dari reformasi birokrasi atau program pembangunan. Organisasi internasional seperti Bank Dunia, IMF, OECD, atau ASEAN seringkali berperan penting dalam mendorong difusi kebijakan, baik melalui pemberian bantuan teknis maupun syarat pinjaman. Misalnya, reformasi kebijakan fiskal, penguatan tata kelola pemerintahan, dan pengembangan e-Government merupakan contoh kebijakan yang banyak didorong secara internasional dan diadopsi oleh berbagai negara dengan menyesuaikan konteks lokal masing-masing.

D. Governance: Dari Pemerintah ke Tata Kelola

Perkembangan konsep pemerintahan tidak lagi hanya berpusat pada peran negara sebagai satu-satunya aktor pembuat keputusan publik. Sejak dekade 1990-an, istilah *governance* atau tata kelola mulai digunakan secara luas untuk menggambarkan model pemerintahan yang lebih inklusif, kolaboratif, dan desentralistik, melibatkan sektor swasta, masyarakat sipil, serta aktor transnasional dalam proses kebijakan publik. Perubahan ini merupakan respons terhadap keterbatasan model

pemerintah tradisional (*government*) dalam menghadapi kompleksitas sosial, ketidakpastian global, serta meningkatnya tuntutan publik atas transparansi dan akuntabilitas.

1. Dari *Government* ke *Governance*: Perubahan Paradigma

Perubahan paradigma dari *government* ke *governance* mencerminkan pergeseran mendasar dalam cara negara menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan. Dalam model *government* tradisional, negara dipandang sebagai aktor tunggal yang memiliki kekuasaan penuh dan eksklusif untuk mengatur masyarakat melalui sistem birokrasi yang hierarkis dan terpusat. Keputusan dibuat secara top-down oleh elit birokrasi tanpa banyak melibatkan aktor di luar pemerintah. Fungsi publik dijalankan melalui peraturan dan regulasi yang bersifat komando dan kontrol, sementara peran masyarakat cenderung pasif sebagai objek kebijakan. Model ini sangat cocok diterapkan dalam situasi yang stabil dan homogen, namun semakin tidak memadai dalam menghadapi tantangan kompleks dunia modern yang ditandai oleh globalisasi, keragaman kepentingan, dan dinamika sosial-politik yang cepat berubah.

Sebagai respons terhadap keterbatasan model tradisional tersebut, lahirlah paradigma *governance*, yang menekankan pada pentingnya keterlibatan berbagai aktor di luar pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. *Governance* bukan hanya soal bagaimana pemerintah bekerja, tetapi juga bagaimana seluruh pemangku kepentingan termasuk sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, komunitas lokal, dan warga negara secara individu berinteraksi dan berkolaborasi dalam mengelola masalah publik. Dalam paradigma ini, negara tidak lagi bertindak sebagai pengendali tunggal, melainkan sebagai fasilitator yang menciptakan ruang dialog, koordinasi, dan kerja sama lintas sektor. Hal ini mencerminkan pemahaman bahwa solusi atas permasalahan publik tidak bisa hanya diselesaikan oleh pemerintah saja, melainkan membutuhkan sinergi antaraktor yang memiliki kapasitas, sumber daya, dan kepentingan yang berbeda-beda.

Konsep *governance* juga membawa serta nilai-nilai baru dalam praktik pemerintahan, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsivitas. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih terbuka dan melibatkan berbagai suara dari masyarakat. Dengan demikian, *governance* mendorong demokrasi partisipatif dan memperkuat legitimasi kebijakan publik karena didasarkan pada proses yang inklusif.

Menurut United Nations Development Programme (UNDP, 1997), *good governance* adalah tata kelola yang menjunjung tinggi supremasi hukum, partisipasi masyarakat, transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan keadilan. Prinsip-prinsip ini berperan penting dalam menciptakan pemerintahan yang tidak hanya efektif, tetapi juga adil dan berkelanjutan.

Pergeseran menuju *governance* juga mengakomodasi praktik desentralisasi dan otonomi daerah. Kekuasaan dan kewenangan tidak lagi terpusat di pemerintah pusat, melainkan didistribusikan ke pemerintah daerah, bahkan ke tingkat komunitas. Desentralisasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan konteks lokal. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat kapasitas lokal dan mendorong inovasi kebijakan yang berakar pada realitas masyarakat.

2. Dimensi *Governance*

Pada konteks tata kelola publik yang semakin kompleks, konsep *governance* tidak bisa dipahami secara sempit sebagai sekadar urusan administrasi pemerintahan. *Governance* mencakup beragam dimensi yang saling melengkapi untuk menciptakan sistem pengelolaan publik yang efektif, adil, transparan, dan partisipatif. Salah satu dimensi paling menonjol adalah *good governance*, yang menjadi acuan utama dalam menilai kualitas pemerintahan. *Good Governance* mengedepankan prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, partisipasi masyarakat, efektivitas dan efisiensi, responsivitas, serta supremasi hukum. Prinsip-prinsip ini penting untuk menjamin bahwa proses dan hasil kebijakan tidak hanya tepat sasaran, tetapi juga etis dan inklusif. Lembaga-lembaga internasional seperti Bank Dunia, UNDP, dan OECD menjadikan *good governance* sebagai kerangka kerja utama dalam reformasi pemerintahan di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia. Dengan prinsip ini, pemerintah dituntut untuk tidak hanya menjalankan tugas secara prosedural, tetapi juga memastikan adanya ruang bagi publik untuk terlibat dan mengawasi jalannya pemerintahan.

Dimensi lainnya yang krusial dalam *governance* adalah *Network Governance*, yang menggambarkan pergeseran dari model pemerintahan yang kaku dan hierarkis menjadi pola kerja yang bersifat jaringan (*network-based*). Dalam model ini, aktor-aktor dari sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil membentuk jejaring kerja sama yang

dinamis dan sejajar. Pemerintah dalam konteks ini tidak lagi menjadi satu-satunya pengambil keputusan, tetapi berperan sebagai koordinator, fasilitator, dan mediator yang menghubungkan berbagai kepentingan dan sumber daya. Kickert *et al.* (1997) menjelaskan bahwa pendekatan ini memungkinkan respons yang lebih adaptif dan cepat terhadap permasalahan sosial yang kompleks karena keputusan tidak lagi ditentukan secara *top-down*, melainkan melalui negosiasi dan kolaborasi antarpihak. *Network governance* juga mendorong terbentuknya sinergi antarlembaga dan meningkatkan inovasi dalam pelayanan publik.

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi, muncul pula dimensi *digital governance* yang berperan sentral dalam transformasi tata kelola modern. *Digital governance* memanfaatkan teknologi digital untuk menyederhanakan birokrasi, mempercepat proses layanan, serta membuka akses informasi dan interaksi antara pemerintah dan warga negara. Inovasi seperti *e-Government*, *open data*, platform pengaduan daring, dan sistem pelayanan publik digital telah memperluas partisipasi masyarakat sekaligus memperkuat akuntabilitas pemerintah. Menurut Mergel *et al.* (2021), *digital governance* tidak hanya mengubah cara administrasi dijalankan, tetapi juga mendorong lahirnya bentuk-bentuk baru komunikasi dan keterlibatan warga dalam proses pengambilan keputusan. Namun, tantangan seperti kesenjangan digital, keamanan data, dan resistensi birokrasi tetap harus diatasi agar potensi digitalisasi dapat dimaksimalkan untuk tata kelola yang inklusif.

Governance juga memiliki dimensi yang bersifat internasional, yaitu *global governance*. Dimensi ini muncul sebagai respons terhadap isu-isu global yang tidak dapat diselesaikan oleh satu negara secara unilateral, seperti perubahan iklim, pandemi, perdagangan internasional, dan keamanan global. *Global governance* mengacu pada proses koordinasi kebijakan dan tindakan antarnegara serta melibatkan organisasi internasional seperti PBB, WHO, WTO, dan berbagai LSM global. Held dan McGrew (2002) menekankan bahwa *global governance* tidak hanya melibatkan negara-negara, tetapi juga aktor non-negara yang berperan dalam merumuskan norma, menciptakan standar global, dan membentuk mekanisme kolaborasi lintas batas. Dalam konteks ini, *governance* bersifat *multi-level* dan menuntut adanya koordinasi, konsensus, serta komitmen kolektif untuk menghadapi tantangan yang berdampak luas.

3. Implementasi *Governance* dalam Konteks Pemerintahan

Implementasi *governance* dalam konteks pemerintahan mencerminkan transformasi besar dari model birokrasi konvensional yang bersifat top-down menjadi pendekatan tata kelola yang lebih inklusif, partisipatif, dan kolaboratif. Paradigma lama yang menempatkan pemerintah sebagai aktor dominan dalam seluruh proses kebijakan kini telah bergeser. Pemerintah tidak lagi semata-mata sebagai pembuat keputusan yang bersifat komando, melainkan menjadi fasilitator yang menciptakan ruang dialog, menjalin kolaborasi, serta mendorong inovasi kebijakan yang berakar pada kebutuhan nyata masyarakat. Peran pemerintah modern lebih diarahkan pada fungsi koordinatif dan katalitik, yakni menyusun kerangka regulasi yang kondusif, menstimulus partisipasi berbagai aktor, serta menjaga agar proses pembangunan berlangsung inklusif dan berkelanjutan.

Salah satu pilar utama dari implementasi *governance* adalah kolaborasi lintas sektor, yang dikenal dengan istilah *collaborative governance*. Dalam pendekatan ini, pemerintah bekerja sama dengan pelaku swasta, organisasi masyarakat sipil, dan dunia akademik dalam merancang dan melaksanakan kebijakan publik. Kolaborasi tersebut bersifat deliberatif dan berbasis konsensus, bukan sekadar kemitraan formal. Prosesnya melibatkan dialog, pertukaran pengetahuan, dan negosiasi kepentingan yang berimbang. Seperti dijelaskan oleh Ansell dan Gash (2008), *collaborative governance* tidak hanya memperkuat efektivitas implementasi kebijakan, tetapi juga memperbesar legitimasi kebijakan karena melibatkan masyarakat secara langsung dalam prosesnya. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan lokal dan mendapatkan dukungan sosial yang lebih kuat.

Implementasi *governance* juga ditandai oleh penguatan prinsip desentralisasi, yang memberikan otonomi lebih besar kepada pemerintah daerah. Dalam konteks Indonesia, semangat ini tercermin melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang memberikan kewenangan luas kepada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota untuk mengelola urusan pemerintahan sesuai dengan karakteristik wilayahnya. Desentralisasi dianggap sebagai instrumen penting untuk mempercepat pelayanan publik, memperkuat akuntabilitas lokal, serta meningkatkan efisiensi birokrasi. Dengan adanya otonomi daerah, pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih dekat dan

cepat, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masyarakat di daerah. Hal ini juga membuka ruang inovasi bagi pemerintah daerah dalam menciptakan kebijakan dan program yang kontekstual dan solutif.

Implementasi *governance* juga menekankan pentingnya membangun kapasitas institusi dan sumber daya manusia dalam tata kelola pemerintahan. Tanpa aparatur yang kompeten dan sistem kelembagaan yang adaptif, prinsip-prinsip *governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sulit untuk dijalankan secara optimal. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi bagian integral dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Reformasi ini mencakup perbaikan sistem pelayanan publik, penerapan teknologi informasi (*e-Government*), serta penguatan integritas dan profesionalisme aparatur negara.

Pemerintah juga perlu membangun mekanisme pengawasan dan evaluasi yang transparan serta berbasis data untuk mengukur efektivitas implementasi kebijakan dan program pembangunan. Dalam era digital, pemanfaatan *big data* dan sistem informasi terpadu menjadi alat penting untuk mendorong akuntabilitas dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Dengan sistem evaluasi yang terbuka, masyarakat dapat ikut memantau kinerja pemerintah dan memberikan masukan secara langsung, sehingga tercipta hubungan yang saling menguatkan antara pemerintah dan warga negara.

4. Tantangan Implementasi *Governance* di Negara Berkembang

Implementasi *governance* di negara berkembang menghadapi berbagai tantangan struktural, teknis, sosial, dan politik yang kompleks, yang secara keseluruhan menghambat tercapainya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan inklusif. Salah satu tantangan yang paling mendasar adalah lemahnya kapasitas kelembagaan. Banyak institusi pemerintah di negara berkembang belum memiliki infrastruktur organisasi yang kuat, baik dari segi kualitas sumber daya manusia, teknologi informasi, maupun sistem manajemen yang mendukung prinsip-prinsip *governance*. Keterbatasan dalam pelatihan, rekrutmen berbasis merit, dan investasi teknologi menyebabkan institusi tidak mampu menjalankan peran strategis secara optimal dalam mengelola kebijakan dan pelayanan publik. Akibatnya, tata kelola pemerintahan seringkali berjalan lambat, tidak efisien, dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah rendahnya tingkat partisipasi publik. *Governance* yang baik sangat bergantung pada keterlibatan aktif warga negara dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan publik. Namun, di banyak negara berkembang, partisipasi ini masih sangat terbatas karena berbagai faktor, seperti rendahnya literasi politik dan kebijakan, ketimpangan akses informasi, serta budaya birokrasi yang tertutup dan kurang transparan. Masyarakat, khususnya di daerah terpencil atau kelompok rentan, seringkali tidak memiliki saluran yang memadai untuk menyuarakan aspirasi atau mengakses informasi yang relevan dengan kebijakan publik. Hal ini memperselebar kesenjangan antara pemerintah dan rakyat, menghambat proses deliberatif, serta mengurangi legitimasi dan akuntabilitas kebijakan yang diambil.

Koordinasi antarinstansi pemerintahan juga menjadi tantangan signifikan dalam implementasi *governance* di negara berkembang. Banyak kasus menunjukkan adanya tumpang tindih kewenangan, konflik kepentingan, dan birokrasi yang tidak efisien antara lembaga di tingkat pusat dan daerah, maupun antarinstansi sektoral. Lemahnya sistem koordinasi ini mengakibatkan kebijakan yang tidak sinkron, pelaksanaan program yang berjalan sendiri-sendiri, dan pemborosan sumber daya. Padahal, tata kelola yang efektif menuntut kerja sama lintas sektor dan tingkat pemerintahan, agar keputusan yang diambil bersifat holistik dan terintegrasi. Tanpa mekanisme koordinasi yang jelas dan berbasis data, implementasi kebijakan publik akan cenderung parsial dan tidak berkelanjutan.

Dinamika politik lokal dan nasional juga turut memperumit penerapan prinsip-prinsip *governance*. Dalam banyak kasus, politik patronase dan praktik korupsi menjadi penghambat utama terciptanya pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Proses pengambilan keputusan seringkali dipengaruhi oleh kepentingan elite politik atau kelompok tertentu, sehingga kebijakan yang dihasilkan tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat luas. Politik transaksional ini bukan hanya memperlemah efektivitas program pemerintah, tetapi juga menurunkan kepercayaan publik terhadap institusi negara. Ketika warga melihat bahwa kebijakan publik tidak dibangun atas dasar keadilan dan keterbukaan, cenderung menjadi apatis dan enggan berpartisipasi dalam proses pemerintahan.

5. Transformasi ke *Agile Governance*

Transformasi menuju *agile governance* mencerminkan perubahan paradigma dalam tata kelola pemerintahan yang menuntut kecepatan adaptasi, fleksibilitas, dan kemampuan untuk merespons perubahan dengan lebih tangkas. Di tengah dunia yang semakin kompleks dan tidak menentu, seperti disrupti teknologi, krisis iklim, serta tantangan global lainnya, model *governance* yang konvensional dengan struktur yang birokratis, hierarkis, dan cenderung lamban tidak lagi memadai. Oleh karena itu, *agile governance* muncul sebagai pendekatan baru yang mendorong pemerintah untuk menjadi lebih dinamis, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran berkelanjutan.

Salah satu aspek utama dari *agile governance* adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan data dan umpan balik secara *real-time* dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah yang *agile* memanfaatkan teknologi digital, sistem informasi terintegrasi, dan analitik data canggih untuk mendapatkan gambaran yang cepat dan akurat mengenai kondisi sosial, ekonomi, dan lingkungan. Dengan demikian, kebijakan yang dibuat dapat diujicobakan dalam waktu singkat melalui pendekatan *trial and improvement*, kemudian dievaluasi, diperbaiki, dan diadaptasi secara berkala sesuai dengan kebutuhan di lapangan. Pendekatan ini memberikan ruang bagi iterasi kebijakan, yang tidak hanya mempercepat inovasi publik, tetapi juga meningkatkan efektivitas kebijakan karena berbasis pada bukti dan masukan langsung dari masyarakat.

Agile Governance juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dan aktor. Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya pemegang kendali dalam menyelesaikan persoalan publik, melainkan menjadi fasilitator yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan seperti sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, lembaga akademik, dan komunitas warga. Kolaborasi ini mengarah pada proses *co-creation*, di mana kebijakan publik dirancang dan diimplementasikan secara bersama-sama untuk menjawab tantangan yang kompleks dan multidimensi. Dalam konteks ini, model *governance* menjadi lebih partisipatif, deliberatif, dan terbuka terhadap berbagai perspektif.

Transformasi menuju *agile governance* juga membutuhkan perubahan budaya organisasi di lingkungan birokrasi. Budaya kerja yang terlalu kaku, terlalu mengandalkan prosedur formal, serta takut mengambil risiko harus digantikan dengan budaya kerja yang

mendukung inovasi, refleksi, dan pembelajaran. Pegawai pemerintah perlu dilatih untuk berpikir adaptif, mampu bekerja lintas disiplin, serta terbuka terhadap umpan balik dan perubahan.



BAB III

KONSEP AGILE

GOVERNMENT

Pendekatan *agile government* muncul sebagai respons terhadap tuntutan zaman yang mengharuskan pemerintahan menjadi lebih adaptif, responsif, dan kolaboratif dalam menghadapi kompleksitas dan perubahan yang cepat di era digital. Berbeda dari birokrasi tradisional yang cenderung kaku dan lamban, *agile government* menekankan nilai-nilai fleksibilitas, partisipasi aktif pemangku kepentingan, penggunaan data *real-time*, serta inovasi berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas kebijakan publik dan kepuasan warga. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip kerja iteratif dan kolaboratif, konsep ini menawarkan model tata kelola pemerintahan yang lebih dinamis, terbuka, dan berorientasi pada hasil.

A. Definisi dan Karakteristik *Agile Government*

Agile Government merupakan pendekatan baru dalam tata kelola pemerintahan yang diadopsi dari praktik *agile* di sektor swasta, khususnya di bidang teknologi dan pengembangan perangkat lunak. Pendekatan ini menawarkan kerangka kerja yang lebih fleksibel, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam konteks pemerintahan, *agile* dimaknai sebagai cara berpikir dan bekerja yang memungkinkan birokrasi untuk berinovasi, berkolaborasi lintas sektor, dan memberikan pelayanan publik yang cepat serta relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Menurut Mergel, Edelmann, dan Haug (2020), *agile government* adalah "pendekatan organisasi yang mengintegrasikan prinsip-prinsip *agile* untuk mempercepat pengambilan keputusan, memperbaiki proses kebijakan, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan publik."

Definisi ini menekankan pada kemampuan pemerintah untuk merespons secara cepat perubahan situasi melalui siklus kerja yang singkat (*iterative process*), keterlibatan aktif para pemangku kepentingan, dan penggunaan teknologi digital sebagai pendukung utama.

OECD (2022) menyatakan bahwa *agile government* merupakan transformasi pemerintahan dari pola kerja hierarkis dan prosedural menjadi pemerintahan yang berbasis pada nilai-nilai kelincahan, inklusivitas, dan keterbukaan. Pemerintah tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, melainkan juga fasilitator kolaborasi antara berbagai aktor seperti masyarakat sipil, sektor swasta, dan warga negara. Berikut adalah sejumlah karakteristik utama dari *agile government* menurut berbagai literatur terbaru:

1. Responsif terhadap Perubahan

Pemerintahan yang responsif terhadap perubahan merupakan pilar utama dari pendekatan *agile government*, yakni suatu model tata kelola yang menekankan kemampuan adaptasi cepat dalam menghadapi dinamika zaman. Di tengah arus perubahan sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang begitu cepat dan tidak terduga, responsivitas menjadi kebutuhan mendesak yang tidak bisa lagi diakomodasi secara efektif oleh model birokrasi tradisional. Dalam sistem tradisional, proses pengambilan keputusan cenderung lambat karena harus melalui berbagai tahapan yang hierarkis dan prosedural, sering kali menyulitkan pemerintah untuk bergerak cepat. Sebaliknya, dalam kerangka *agile government*, struktur pemerintahan didesain untuk lebih lincah, mengurangi birokrasi yang tidak perlu, dan memberikan kewenangan yang lebih besar kepada unit-unit kerja yang berada lebih dekat dengan permasalahan di lapangan.

Gambar 7 *Agile Governement*



Sumber: ReSpa

Menurut Janssen dan van der Voort (2020), kemampuan merespons dengan cepat terhadap perubahan adalah esensi dari pemerintahan yang *agile*. Ketika dunia menghadapi tantangan seperti krisis iklim, pandemi global, atau percepatan transformasi digital, hanya pemerintahan yang adaptif dan responsif yang mampu memberikan solusi tepat waktu dan relevan. Responsivitas ini tidak sekadar soal kecepatan bertindak, tetapi juga tentang kemampuan pemerintah untuk membaca situasi berdasarkan data dan umpan balik yang diterima secara *real-time* dari masyarakat. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan sistem digital yang mumpuni, pemerintah dapat mengakses informasi terkini, memetakan permasalahan secara akurat, dan segera merancang intervensi kebijakan yang sesuai. Pendekatan ini memungkinkan proses iteratif dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan, di mana hasil kebijakan selalu dimonitor, dievaluasi, dan disesuaikan kembali sesuai dengan kondisi lapangan.

Contoh nyata dari responsivitas pemerintahan *agile* terlihat dalam penanganan pandemi Covid-19. Pemerintah yang mengadopsi prinsip *agile* mampu dengan cepat mengubah protokol kesehatan, mempercepat proses distribusi vaksin, hingga menyusun skema bantuan sosial yang dinamis sesuai dengan dampak ekonomi yang dirasakan masyarakat. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam waktu singkat ini menjadi pembeda yang sangat signifikan dibandingkan birokrasi tradisional yang kerap terhambat oleh regulasi dan proses administratif yang panjang.

Responsif terhadap perubahan dalam konteks *agile government* juga menyiratkan pentingnya kolaborasi yang luas dan terbuka dengan berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah tidak bisa lagi bekerja sendirian atau dengan pendekatan top-down semata. Pemerintahan yang *agile* secara aktif melibatkan sektor swasta, organisasi masyarakat sipil, akademisi, media, hingga masyarakat umum dalam proses penyusunan dan implementasi kebijakan. Keterlibatan ini bukan hanya meningkatkan legitimasi kebijakan, tetapi juga memperkaya proses pengambilan keputusan melalui keberagaman perspektif, pengalaman, dan kebutuhan. Hal ini menciptakan kondisi yang memungkinkan pemerintah menyesuaikan arah kebijakan dengan realitas yang kompleks dan dinamis di masyarakat.

2. Iteratif dan Eksperiensial

Sifat iteratif dan eksperiensial merupakan inti dari pendekatan *agile government* yang membedakannya secara mendasar dari birokrasi pemerintahan tradisional. Dalam konteks pemerintahan, iteratif merujuk pada proses kerja yang dilakukan secara berulang dalam siklus waktu yang singkat, biasanya berkisar antara dua hingga empat minggu. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah untuk menciptakan dan menguji kebijakan atau program dalam skala kecil terlebih dahulu, sebelum diluncurkan secara luas. Proses ini disebut sebagai *test and learn*, sebuah metode yang mendukung eksperimen terkontrol dan pengambilan keputusan berbasis data. Dengan melakukan iterasi dalam siklus pendek, pemerintah dapat segera mengetahui apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki, sehingga mampu melakukan penyesuaian dengan cepat dan tepat. Hal ini sangat berbeda dengan pendekatan linear konvensional yang umumnya menghabiskan banyak waktu di tahap perencanaan dan hanya memberikan ruang yang terbatas untuk evaluasi selama proses implementasi berlangsung.

Menurut Mergel, Edelmann, dan Haug (2020), penerapan prinsip iteratif dalam *governance* memungkinkan organisasi pemerintahan untuk menjadi entitas pembelajar (*learning organization*) yang terus beradaptasi dan berkembang. Setiap iterasi menjadi ajang pembelajaran, di mana pemerintah mengevaluasi langkah-langkah yang sudah diambil, memanfaatkan umpan balik dari pemangku kepentingan, dan merancang perbaikan secara berkesinambungan. Pendekatan ini menjadikan proses kebijakan lebih fleksibel, efisien, dan berorientasi pada hasil nyata, karena kebijakan diuji melalui pengalaman langsung dan bukan hanya berdasarkan asumsi teoritis atau keputusan politik jangka panjang.

Sifat eksperiensial dalam *agile government* juga mencakup pelibatan aktif masyarakat, organisasi non-pemerintah, akademisi, dan sektor swasta dalam tahap-tahap awal desain dan pengujian kebijakan. Keterlibatan ini menjadikan kebijakan lebih inklusif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat karena dibangun berdasarkan realitas lapangan dan perspektif beragam pemangku kepentingan. Masyarakat tidak hanya menjadi penerima kebijakan, tetapi juga menjadi mitra dalam proses pembuatannya. Dengan adanya ruang kolaboratif yang terbuka, pemerintah dapat menghindari pendekatan top-down yang sering kali tidak sesuai dengan konteks lokal atau kebutuhan spesifik kelompok tertentu.

Pada praktiknya, sifat iteratif dan eksperiensial ini menghasilkan proses feedback loop yang cepat dan dinamis. Ketika suatu kebijakan atau layanan diuji, evaluasi dilakukan segera, dan perbaikan dirancang berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Contohnya dapat dilihat pada pengembangan layanan digital publik, di mana pemerintah mencoba versi awal dari suatu aplikasi atau platform pelayanan publik kepada sejumlah pengguna terlebih dahulu. Berdasarkan tanggapan dan data penggunaan yang diterima, fitur-fitur aplikasi tersebut diperbaiki dan disesuaikan sebelum diluncurkan secara penuh ke publik. Proses ini memungkinkan solusi digital lebih responsif terhadap kebutuhan pengguna, serta mengurangi potensi kegagalan besar akibat peluncuran produk yang belum matang.

3. Kolaboratif dan Partisipatif

Pendekatan kolaboratif dan partisipatif merupakan salah satu prinsip utama dalam *agile government* yang membedakannya secara signifikan dari model pemerintahan tradisional yang bersifat top-down dan birokratis. Dalam kerangka *Agile*, pemerintahan tidak lagi memonopoli proses pembuatan kebijakan, melainkan membuka ruang seluas-luasnya bagi keterlibatan aktif dari berbagai aktor eksternal, seperti masyarakat sipil, sektor swasta, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), akademisi, serta komunitas lokal. Pendekatan ini mendorong konsep *co-creation*, di mana kebijakan dan program tidak hanya dirancang oleh pemerintah, tetapi juga bersama-sama dengan para pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan langsung terhadap isu yang dibahas.

Pada praktiknya, kolaborasi ini dimulai sejak tahap perencanaan. Pemerintah melakukan konsultasi publik, dialog multistakeholder, hingga forum diskusi terbuka yang memungkinkan ide dan masukan dari berbagai kalangan dapat dijadikan dasar dalam merumuskan kebijakan. Misalnya, akademisi dapat memberikan analisis berbasis riset, LSM menyuarakan kebutuhan kelompok rentan, sementara sektor swasta bisa menyumbangkan inovasi teknologi atau pendekatan efisien dalam implementasi program. Dengan menggabungkan berbagai perspektif ini, kebijakan menjadi lebih komprehensif dan kontekstual, serta dapat menjawab kebutuhan nyata di masyarakat secara lebih tepat sasaran.

Keterlibatan masyarakat dalam proses pelaksanaan kebijakan juga menjadi penanda kuat dari pendekatan partisipatif ini. Pemerintah

berfungsi sebagai fasilitator yang mendukung kapasitas masyarakat untuk terlibat aktif, baik melalui program-program pemberdayaan maupun dengan menyediakan akses terhadap informasi dan sumber daya. Kolaborasi ini memperkuat rasa kepemilikan masyarakat terhadap kebijakan publik, karena tidak hanya menjadi objek penerima manfaat, tetapi juga subjek yang ikut menentukan arah dan isi kebijakan tersebut. Ketika masyarakat merasa terlibat secara langsung, maka komitmen terhadap keberhasilan pelaksanaan program juga meningkat, yang pada akhirnya memperkuat daya guna dan keberlanjutan kebijakan.

Prinsip partisipatif ini juga berlaku dalam tahap evaluasi. Feedback dari masyarakat, pengguna layanan, dan mitra pelaksana menjadi bahan penting untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan secara berkelanjutan. Pendekatan ini membuka ruang untuk refleksi kolektif dan perbaikan cepat terhadap kebijakan yang belum optimal. Dengan adanya umpan balik yang berkelanjutan, pemerintah dapat menyesuaikan program secara iteratif, yang sejalan dengan prinsip *agile* lainnya, seperti eksperiensial dan adaptif. Siklus pembelajaran ini memperkuat kapasitas institusi publik dalam mengelola kompleksitas sosial dan mempercepat proses inovasi.

Kolaborasi lintas sektor dalam *agile government* juga berperan penting dalam membentuk jejaring kebijakan yang lebih kuat dan resilien. Pemerintah tidak lagi berdiri sendiri sebagai satu-satunya aktor yang mengatur dan menentukan arah pembangunan, melainkan menjadi *orchestrator* yang mengelola hubungan dan sinergi antara berbagai pihak. Pendekatan ini meningkatkan efisiensi dan memperluas jangkauan dampak kebijakan karena melibatkan aktor-aktor yang memiliki keahlian dan sumber daya yang saling melengkapi. Misalnya, proyek digitalisasi pelayanan publik akan jauh lebih efektif jika dilakukan dengan kolaborasi antara instansi pemerintah, penyedia teknologi, dan komunitas pengguna.

4. Berbasis Data dan Teknologi

Pendekatan *agile government* tidak dapat dilepaskan dari pemanfaatan data dan teknologi digital sebagai fondasi utama dalam proses tata kelola pemerintahan yang modern. Dalam konteks ini, data berperan penting sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang cepat, akurat, dan berbasis pada realitas di lapangan. Pemerintah tidak lagi mengandalkan pendekatan konvensional yang bersifat reaktif dan

berdasarkan data historis yang cenderung statis, tetapi justru dituntut untuk mengadopsi pendekatan dinamis yang berbasis bukti (*evidence-based policy*), dengan mengandalkan data yang bersifat *real-time*, terintegrasi, dan dapat diverifikasi. Melalui sistem analitik canggih seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan machine learning, pemerintah dapat mengidentifikasi tren, pola, serta risiko potensial yang mungkin muncul, sehingga kebijakan yang dirumuskan lebih adaptif terhadap perkembangan situasi sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berubah cepat.

Salah satu bentuk nyata dari pemanfaatan data ini adalah melalui dashboard digital, yang digunakan untuk menampilkan berbagai indikator kinerja secara visual dan *real-time*. Dashboard ini memberikan akses langsung kepada pembuat kebijakan dan masyarakat untuk memantau perkembangan pelaksanaan program, mengidentifikasi hambatan, serta mengevaluasi keberhasilan capaian target yang telah ditetapkan. Misalnya, dalam sektor kesehatan, dashboard dapat menampilkan data sebaran penyakit, jumlah vaksinasi, ketersediaan tempat tidur rumah sakit, dan lainnya, sehingga keputusan intervensi dapat diambil lebih cepat dan tepat. Dalam konteks pelayanan publik lainnya seperti administrasi kependudukan, perizinan usaha, dan layanan pajak, data yang tersaji secara digital dapat mempercepat proses pelayanan sekaligus meminimalkan potensi kesalahan atau manipulasi.

Teknologi digital juga telah mentransformasi cara pemerintah menyampaikan layanan kepada masyarakat. Layanan yang sebelumnya membutuhkan kunjungan fisik dan proses manual kini dapat diakses secara online melalui aplikasi atau platform digital yang dirancang dengan prinsip user-friendly dan efisien. Ini tidak hanya menghemat waktu dan biaya, tetapi juga memperluas akses masyarakat terhadap layanan pemerintahan, terutama bagi yang tinggal di wilayah terpencil atau memiliki keterbatasan mobilitas. Dalam kerangka ini, teknologi menjadi enabler utama bagi prinsip inklusivitas, efisiensi, dan transparansi dalam birokrasi.

Penggunaan AI dan *big data analytics* juga memungkinkan pemerintah untuk memprediksi kebutuhan masyarakat di masa depan, merancang skenario kebijakan alternatif, dan merespons krisis secara lebih cepat. Sebagai contoh, saat terjadi pandemi global, banyak pemerintah yang mengandalkan teknologi ini untuk memodelkan penyebaran virus, merancang distribusi vaksin, dan mengelola logistik

secara optimal. Dengan kemampuan simulasi yang dimiliki teknologi tersebut, pemerintah dapat membuat kebijakan yang bersifat proaktif, bukan sekadar reaktif.

Penggunaan teknologi juga memperkuat aspek akuntabilitas dan transparansi. Data yang terbuka (*open data*) memungkinkan publik untuk melakukan pengawasan terhadap kinerja pemerintah. Warga dapat mengakses informasi anggaran, capaian program, dan pelaksanaan proyek, sehingga mendorong terciptanya budaya pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab. Dalam jangka panjang, hal ini dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi negara.

5. Fleksibel dan Adaptif

Pada konteks *agile government*, fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi elemen kunci yang membedakan pendekatan ini dari birokrasi pemerintahan tradisional. Pemerintahan yang *agile* dirancang agar mampu bergerak cepat, lincah, dan tanggap terhadap perubahan. Hal ini dilakukan dengan merombak struktur organisasi yang sebelumnya sangat hierarkis dan kaku menjadi lebih datar dan desentralistik. Kewenangan tidak lagi terpusat pada pimpinan tertinggi, melainkan didistribusikan ke unit-unit kecil atau tim lintas fungsi yang bekerja secara kolaboratif. Tim-tim ini terdiri dari individu dengan keahlian beragam dan diberi otonomi untuk merumuskan solusi secara langsung atas permasalahan yang dihadapi di lapangan. Dengan menghilangkan proses pengambilan keputusan yang panjang dan berjenjang, pemerintah dapat bertindak lebih cepat dan lebih tepat dalam merespons dinamika masyarakat.

Salah satu keunggulan dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk mendorong inovasi dan improvisasi. Dalam struktur yang fleksibel, para pegawai diberi ruang untuk bereksperimen dan berinovasi tanpa takut terhadap kegagalan. Kegagalan tidak lagi dianggap sebagai kesalahan mutlak, melainkan sebagai bagian dari proses belajar yang berkelanjutan. Dengan demikian, kultur organisasi menjadi lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan responsif terhadap masukan dari masyarakat. Pemerintahan *agile* juga menerapkan siklus kerja yang iteratif, di mana kebijakan dan program terus dievaluasi dan disempurnakan berdasarkan umpan balik langsung dari warga dan data yang dikumpulkan secara *real-time*. Ini memungkinkan perubahan dan

penyesuaian dilakukan dalam waktu singkat, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang sedang berlangsung.

Fleksibilitas ini juga berperan dalam memperkuat kerja sama antar sektor dan fungsi di dalam birokrasi. Dalam sistem tradisional, unit-unit kerja sering kali terjebak dalam silo informasi yang menghambat alur komunikasi dan koordinasi. Sebaliknya, dalam model *agile*, keterbukaan dan kolaborasi menjadi prinsip utama, sehingga informasi dapat mengalir dengan lancar antar unit dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Struktur organisasi yang lebih datar juga memperpendek jalur koordinasi, menjadikan kebijakan lebih responsif dan relevan terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Adaptabilitas dalam konteks *agile government* sangat penting untuk menghadapi ketidakpastian, terutama di era yang penuh dengan disrupsi dan krisis. Misalnya, ketika terjadi pandemi, krisis ekonomi, atau perubahan sosial-politik yang drastis, pemerintah dengan sistem yang adaptif dapat segera menyesuaikan strategi dan langkah operasional tanpa harus melalui proses reformasi yang memakan waktu, dapat mengalihkan sumber daya, memodifikasi kebijakan, dan mempercepat pelaksanaan program secara dinamis sesuai dengan kondisi terbaru. Ini menunjukkan bahwa adaptabilitas bukan hanya kemampuan untuk bertahan, tetapi juga menjadi strategi aktif untuk terus berkembang dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di tengah perubahan yang cepat.

6. Fokus pada Kebutuhan Warga

Pada kerangka *agile government*, orientasi utama bergeser dari pendekatan birokratis tradisional menuju pola pikir yang berpusat pada warga sebagai pengguna akhir layanan publik. Prinsip ini menggarisbawahi pentingnya memahami dan merespons kebutuhan masyarakat secara nyata, bukan sekadar melaksanakan prosedur administratif atau menjalankan program yang bersifat top-down. Pemerintahan *Agile* mengakui bahwa warga bukan hanya sebagai objek pasif dari kebijakan publik, tetapi sebagai aktor aktif yang memiliki suara, preferensi, serta harapan yang perlu dihargai dan diakomodasi dalam seluruh proses pemerintahan. Oleh karena itu, setiap kebijakan, program, atau layanan dievaluasi berdasarkan seberapa efektif ia menjawab permasalahan masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup secara konkret.

Pendekatan ini menandai pergeseran signifikan dari paradigma lama yang lebih fokus pada kepatuhan terhadap aturan dan hierarki formal. Dalam birokrasi tradisional, keberhasilan sering kali diukur dari kesesuaian prosedur dan pencapaian target administratif. Namun dalam *agile government*, fokusnya adalah pada *outcome* hasil nyata yang dirasakan masyarakat bukan hanya output semata. Proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan dilandasi oleh umpan balik warga yang dikumpulkan melalui berbagai mekanisme partisipatif seperti forum dialog, jajak pendapat, survei kepuasan publik, serta pelibatan masyarakat dalam tahap desain layanan. Dengan demikian, pemerintah mampu memahami aspirasi warga secara langsung dan menyesuaikan intervensi yang lebih relevan dengan kondisi lokal.

Teknologi digital menjadi alat penting dalam mendukung pendekatan ini. Pemerintah *agile* memanfaatkan platform digital untuk menjembatani komunikasi antara warga dan lembaga publik, menyediakan akses yang cepat terhadap layanan, serta memastikan transparansi dalam penyampaian informasi. Portal layanan publik berbasis daring, aplikasi seluler, chatbot layanan, hingga *dashboard* pelayanan publik yang berbasis data *real-time* menjadi solusi praktis untuk menjawab ekspektasi masyarakat modern yang menuntut kemudahan, kecepatan, dan kejelasan. Di sisi lain, pemanfaatan *data analytics* dan kecerdasan buatan memungkinkan pemerintah mengantisipasi kebutuhan warga, mengidentifikasi pola masalah sebelum menjadi krisis, dan menyesuaikan kebijakan lebih cepat dan efisien.

Fokus pada kebutuhan warga juga mengubah budaya kerja di instansi pemerintahan. Pegawai publik didorong untuk mengadopsi sikap empatik, terbuka terhadap masukan, dan terus-menerus meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan pengalaman nyata warga. Hal ini mendorong terciptanya layanan yang lebih personalisasi, inklusif, dan adaptif terhadap keragaman karakteristik masyarakat. Iterasi dan evaluasi berkelanjutan menjadi prinsip penting dalam siklus pelayanan, di mana setiap kegagalan dijadikan bahan pembelajaran untuk peningkatan ke depan.

Behn (2020) menegaskan bahwa ukuran kesuksesan pemerintahan bukan hanya pada stabilitas administrasi, tetapi pada seberapa besar nilai publik yang dihasilkan. Oleh karena itu, *agile government* berupaya menciptakan pemerintahan yang proaktif, yang

mampu menjawab kebutuhan warganya sebelum mengeluh. Pemerintah tidak lagi menunggu masalah muncul, tetapi aktif mencari solusi melalui kolaborasi lintas sektor dan pendekatan yang berpusat pada warga.

7. Transparan dan Akuntabel

Pada kerangka *agile government*, prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi fondasi penting yang mendasari seluruh proses pemerintahan modern yang adaptif, terbuka, dan responsif. Transparansi tidak lagi dipandang sebagai sekadar formalitas atau pelengkap laporan administrasi, melainkan sebagai bentuk nyata komitmen pemerintah untuk membuka akses informasi seluas-luasnya kepada publik. Setiap tahapan proses kebijakan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, hingga evaluasi diselenggarakan secara terbuka, memungkinkan masyarakat untuk ikut serta memantau, menilai, dan memberikan masukan terhadap jalannya pemerintahan. Keterbukaan ini memastikan bahwa semua keputusan publik dapat ditelusuri logikanya, dasar hukumnya, serta alasan di balik setiap kebijakan yang diambil.

Agile Government memanfaatkan teknologi digital sebagai pendorong utama dalam meningkatkan transparansi. Melalui portal informasi daring, dashboard digital, hingga aplikasi pelayanan publik berbasis mobile, pemerintah dapat menyajikan data dan informasi kebijakan secara *real-time* dan terintegrasi. Inovasi ini memberi masyarakat kemampuan untuk mengakses perkembangan program pemerintah secara langsung, termasuk informasi anggaran, pencapaian kinerja, dan capaian target pelayanan. Teknologi juga menjadi alat untuk mendorong keterlibatan masyarakat secara lebih luas dalam memberikan umpan balik, melaporkan ketidaksesuaian layanan, serta menyampaikan aspirasinya secara cepat dan efisien.

Prinsip akuntabilitas dalam *agile government* juga menunjukkan perubahan penting dalam budaya birokrasi. Pemerintah dan para pejabat publik tidak hanya diwajibkan menyusun laporan kinerja, tetapi juga harus bertanggung jawab atas dampak kebijakan yang dijalankan. Akuntabilitas tidak hanya sebatas administratif, tetapi lebih luas lagi mencakup responsivitas terhadap kritik, kejelasan alur pertanggungjawaban, serta kemampuan instansi publik untuk menjelaskan dan memperbaiki tindakan yang tidak efektif atau menimbulkan dampak negatif. Dengan adanya loop umpan balik yang terus-menerus, instansi pemerintah dapat segera mengetahui dan

merespons permasalahan yang muncul dari pelaksanaan kebijakan, sehingga proses koreksi dapat dilakukan lebih cepat dan tepat.

OECD (2022) mencatat bahwa transparansi dan akuntabilitas yang tinggi dalam sistem pemerintahan modern terbukti dapat meningkatkan efisiensi layanan publik serta membangun kepercayaan warga terhadap institusi pemerintah. Kepercayaan ini sangat krusial dalam memperkuat legitimasi pemerintah dan meningkatkan partisipasi publik dalam proses demokrasi. Ketika warga merasa bahwa memiliki akses terhadap informasi, serta bahwa suaranya dihargai dan ditindaklanjuti, akan lebih terdorong untuk aktif terlibat dalam pengambilan keputusan, mengawasi kebijakan, dan ikut serta menjaga keberlanjutan program.

Keterbukaan informasi dan pertanggungjawaban publik membantu menekan potensi praktik-praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme yang selama ini menjadi penyakit kronis dalam birokrasi konvensional yang tertutup. *Agile Government* memberikan sistem yang membuat proses pengawasan menjadi lebih mudah dilakukan oleh masyarakat, media, maupun lembaga pengawas lainnya. Transparansi ini mempersempit ruang gelap dalam tata kelola pemerintahan dan memaksa seluruh pemangku kepentingan untuk bertindak sesuai dengan etika dan aturan yang berlaku.

B. Prinsip-Prinsip Dasar Pemerintahan *Agile*

Pemerintahan *Agile* (*agile government*) mengacu pada transformasi cara kerja birokrasi untuk menjadi lebih adaptif, kolaboratif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan warga. Pendekatan ini bukan sekadar adopsi teknologi digital, melainkan perubahan nilai dan prinsip kerja organisasi pemerintahan secara mendasar. Prinsip-prinsip dasar pemerintahan *agile* berkembang dari *Agile Manifesto* (Beck *et al.*, 2001) yang awalnya digunakan dalam dunia pengembangan perangkat lunak, lalu diadaptasi oleh sektor publik sesuai karakteristik pelayanan masyarakat (Mergel, Edelmann, & Haug, 2020). Menurut OECD (2022) dan kajian terbaru dari Gustafsson & Mähring (2021), terdapat sejumlah prinsip dasar yang menjadi fondasi pemerintahan *agile*, yaitu:

1. Fokus pada Warga sebagai Pengguna Akhir

Pada konsep *agile government*, salah satu prinsip utama yang menjadi fondasi pelaksanaan tata kelola pemerintahan modern adalah fokus pada warga sebagai pengguna akhir (*citizen as end-user*). Pendekatan ini menegaskan bahwa setiap kebijakan, program, dan layanan publik harus berangkat dari kebutuhan nyata masyarakat, bukan semata-mata didasarkan pada struktur birokrasi yang kaku atau prosedur administratif yang rumit. Pemerintahan tidak lagi dilihat sebagai entitas yang bekerja untuk dirinya sendiri, melainkan sebagai penyedia layanan yang bertanggung jawab untuk memastikan kualitas hidup masyarakat terus meningkat. Seperti yang ditegaskan oleh Mergel *et al.* (2020), “*Agile Government starts with the user. All decisions are directed toward improving citizen outcomes.*” Kutipan ini memperjelas bahwa orientasi pada hasil yang dirasakan langsung oleh warga merupakan tolok ukur utama keberhasilan pemerintahan *agile*.

Dengan menempatkan warga di pusat perhatian, pemerintah ter dorong untuk merancang sistem layanan yang benar-benar mempertimbangkan pengalaman dan kebutuhan pengguna. Ini tercermin dalam berbagai inisiatif digital dan pelayanan publik berbasis teknologi yang mempermudah interaksi antara warga dan institusi pemerintah. Contohnya, sistem administrasi kependudukan berbasis digital memungkinkan warga untuk mengakses dokumen penting seperti KTP atau KK tanpa harus antre berjam-jam di kantor kecamatan. Begitu pula dengan sistem perizinan online dan layanan pengaduan masyarakat berbasis aplikasi, yang dirancang secara intuitif agar mudah digunakan oleh siapa pun, tanpa memerlukan keahlian teknis yang tinggi. Dengan menghadirkan layanan yang sederhana, cepat, dan efisien, pemerintah tidak hanya memperkuat kualitas pelayanan, tetapi juga membangun kepercayaan publik terhadap institusi negara.

Fokus pada warga juga memungkinkan adanya siklus umpan balik yang lebih efektif. Warga diberi ruang untuk menyampaikan keluhan, saran, maupun evaluasi atas layanan yang diterima. Umpaman balik ini menjadi data penting bagi pemerintah dalam melakukan penyempurnaan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam kerangka kerja *agile*, layanan yang tidak memenuhi harapan pengguna akan segera dievaluasi dan diperbaiki, bukan dibiarkan stagnan dalam rutinitas birokratis. Pendekatan iteratif ini menunjukkan bahwa layanan

publik tidak bersifat statis, melainkan dinamis dan selalu terbuka terhadap perubahan berdasarkan kebutuhan pengguna akhir.

Fokus pada warga sebagai pengguna akhir juga memiliki implikasi besar terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam tata kelola pemerintahan. Ketika layanan publik dirancang dengan melibatkan warga sejak awal baik melalui forum konsultasi, survei kebutuhan, hingga partisipasi dalam pengambilan keputusan maka masyarakat tidak lagi berperan pasif, melainkan menjadi mitra aktif dalam pembangunan. Ini menciptakan bentuk pemerintahan yang lebih inklusif dan kolaboratif, di mana keterlibatan warga menjadi sumber legitimasi dan inovasi dalam kebijakan publik. Dalam jangka panjang, partisipasi yang kuat akan memperkuat rasa memiliki masyarakat terhadap kebijakan yang diambil dan mendorong kepatuhan serta dukungan dalam implementasinya.

2. Iterasi dan Eksperimen Bertahap (*Iterative and Incremental Development*)

Pendekatan *iterative and incremental development* atau pengembangan iteratif dan bertahap merupakan salah satu ciri utama dari pemerintahan *agile* yang membedakannya secara mendasar dari model birokrasi tradisional. Dalam kerangka ini, pemerintah tidak lagi bergantung pada proses panjang yang mengharuskan perencanaan sempurna di awal, melainkan mulai menerapkan kebijakan dan program dalam skala kecil melalui siklus pendek dikenal juga sebagai *sprint*. Setiap siklus atau iterasi tersebut membuka ruang untuk pengujian, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan sebelum sebuah kebijakan diperluas ke skala nasional atau jangka panjang. Pendekatan ini meminimalkan risiko kegagalan besar karena memungkinkan deteksi dini atas masalah dan hambatan, serta memberikan kesempatan untuk mengadaptasi strategi berdasarkan umpan balik nyata dari pengguna lapangan.

Implementasi nyata dari pendekatan ini bisa dilihat dalam pengembangan layanan publik digital di Indonesia, seperti aplikasi PIKOBAR (Pusat Informasi dan Koordinasi COVID-19 Jawa Barat) dan platform LAPOR! (Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat). Kedua platform ini tidak diluncurkan dalam bentuk final sejak awal, tetapi dibentuk melalui proses iteratif yang responsif terhadap kebutuhan pengguna. Misalnya, PIKOBAR yang awalnya hanya berfungsi sebagai

pusat informasi COVID-19, dalam perjalannya terus ditingkatkan dengan fitur baru seperti pelaporan gejala, pemesanan vaksin, dan pelacakan kasus, berdasarkan masukan masyarakat dan perkembangan situasi pandemi. Demikian pula, platform LAPOR! senantiasa diperbarui berdasarkan keluhan dan kebutuhan pengguna, menjadikannya lebih ramah pengguna dan fungsional dalam menyampaikan aspirasi masyarakat kepada pemerintah.

Menurut OECD (2022), “*Iterative processes help Governments avoid large-scale policy failures by enabling testing in controlled environments.*” Artinya, proses iteratif ini memberi pemerintah kemampuan untuk menguji kebijakan dalam ruang lingkup yang lebih aman dan terukur, sehingga apabila terjadi kegagalan, dampaknya masih dapat dikendalikan dan diperbaiki tanpa harus membebani masyarakat secara luas. Hal ini menjadi sangat penting dalam konteks pemerintahan modern yang dihadapkan pada ketidakpastian sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berubah. Uji coba kebijakan secara bertahap memungkinkan penyempurnaan secara sistematis, alih-alih sekadar mengandalkan asumsi awal yang belum tentu sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Pendekatan iteratif juga berkontribusi pada pembentukan budaya pembelajaran yang adaptif dalam tubuh birokrasi. Tim-tim lintas fungsi dalam pemerintahan yang terdiri dari pengembang, analis kebijakan, pelaksana lapangan, dan perwakilan masyarakat didorong untuk melakukan eksperimen yang terkontrol, mengevaluasi hasil secara cepat, dan segera mengintegrasikan perbaikan berdasarkan temuan nyata. Proses ini memperkuat kemampuan pemerintah dalam merespons dinamika kebutuhan publik dengan cara yang lebih lincah dan tepat sasaran. Selain itu, pembelajaran dari tiap iterasi juga mendorong keberanian dalam berinovasi dan membuka peluang besar untuk menciptakan layanan yang lebih efektif dan manusiawi.

Iterasi juga memperkuat prinsip akuntabilitas dan keterlibatan warga negara dalam proses pemerintahan. Umpulan balik yang dikumpulkan pada setiap siklus bukan hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme partisipatif yang mempererat hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Pendekatan ini memosisikan warga bukan sebagai objek pasif penerima kebijakan, melainkan sebagai aktor aktif yang turut membentuk arah pengembangan kebijakan. Ini menciptakan rasa kepemilikan bersama

terhadap hasil pembangunan dan mendorong terciptanya kebijakan yang lebih inklusif dan berbasis kebutuhan nyata.

3. Kolaborasi Lintas Fungsi dan Lintas Sektor

Pada kerangka pemerintahan *agile*, kolaborasi lintas fungsi dan lintas sektor merupakan salah satu pilar fundamental yang menentukan keberhasilan tata kelola pemerintahan yang responsif dan adaptif terhadap dinamika zaman. Pendekatan ini mengharuskan instansi pemerintah untuk meninggalkan pola kerja yang silo atau terpisah-pisah, dan beralih kepada cara kerja yang lebih sinergis dan terbuka terhadap kerja sama lintas unit, lintas disiplin, serta lintas institusi. Pemerintah tidak lagi bisa bekerja sendirian dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan, melainkan harus melibatkan berbagai aktor di luar pemerintahan, seperti sektor swasta, lembaga akademik, organisasi masyarakat sipil, dan warga negara secara langsung. Ini karena tantangan-tantangan publik yang dihadapi saat ini, seperti perubahan iklim, krisis kesehatan, dan transformasi digital, bersifat kompleks, multidimensional, dan memerlukan pendekatan lintas sektor yang terintegrasi.

Menurut Janssen dan van der Voort (2020), kolaborasi multi-aktor dalam konteks pemerintahan *agile* memungkinkan integrasi berbagai perspektif, pengetahuan, dan keahlian yang saling melengkapi untuk menciptakan solusi yang lebih komprehensif. Dengan menggabungkan wawasan teknis dari profesional, pertimbangan kebijakan dari pembuat keputusan, dan konteks sosial dari masyarakat, kolaborasi lintas fungsi menghasilkan pendekatan yang lebih inovatif dan efektif. Sebagai contoh, dalam menangani isu perubahan iklim, kolaborasi antara kementerian lingkungan hidup, sektor industri yang terdampak, akademisi yang mengembangkan teknologi ramah lingkungan, serta masyarakat lokal sebagai pelaksana solusi di lapangan menjadi sangat krusial. Demikian pula dalam sektor kesehatan masyarakat, sinergi antara dinas kesehatan, rumah sakit, LSM, dan komunitas terbukti dapat menciptakan respons yang lebih cepat, tepat sasaran, dan berkelanjutan terhadap tantangan kesehatan, seperti pandemi atau krisis gizi.

Kolaborasi lintas sektor juga menjadi landasan penting dalam upaya transformasi digital pemerintahan. Pemerintah tidak bisa mengembangkan sistem digital yang efektif tanpa kontribusi sektor

teknologi dan akademisi, yang menyediakan keahlian teknis dan riset. Di sisi lain, masyarakat berperan sebagai pengguna layanan digital yang memberikan umpan balik langsung terhadap efektivitas dan efisiensi sistem. Kolaborasi ini memungkinkan proses inovasi berjalan lebih cepat, karena masukan dari berbagai pihak langsung diterapkan dalam penyempurnaan kebijakan atau sistem pelayanan. Dalam kerangka *agile*, kebijakan dan sistem tidak bersifat statis, tetapi terus disesuaikan secara dinamis mengikuti kebutuhan dan tantangan di lapangan. Oleh karena itu, kerja lintas fungsi dan lintas sektor bukan hanya sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan adaptivitas dan relevansi kebijakan publik.

Pemerintahan *agile* menekankan pentingnya pembentukan ekosistem kerja yang terbuka dan inklusif, di mana peran semua aktor dihargai dan dioptimalkan. Ini menciptakan budaya kolaboratif yang mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, meningkatkan kualitas kebijakan, serta memperkuat akuntabilitas dan transparansi pemerintahan. Kolaborasi ini juga menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap hasil kebijakan, karena prosesnya melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan sejak tahap perumusan hingga implementasi. Dengan demikian, kolaborasi lintas fungsi dan sektor tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik. Di era kompleksitas saat ini, pendekatan kolaboratif seperti ini adalah keniscayaan, bukan lagi pilihan, jika pemerintahan ingin tetap relevan, responsif, dan mampu menghadirkan solusi nyata bagi masyarakat.

4. Transparansi dan Akuntabilitas *Real-time*

Pada konteks pemerintahan yang *agile*, transparansi dan akuntabilitas *real-time* menjadi pilar utama yang membedakan pendekatan ini dari model birokrasi tradisional. Pemerintahan *agile* tidak lagi memandang transparansi hanya sebagai bentuk pelaporan akhir, melainkan sebagai proses yang berlangsung secara terus-menerus dan terbuka sejak awal perencanaan hingga pelaksanaan kebijakan. Dengan dukungan teknologi digital, pemerintah dapat memastikan bahwa semua aktivitas, capaian, dan tantangan dalam pelayanan publik dapat dipantau secara langsung oleh masyarakat. Hal ini tidak hanya memperkuat kepercayaan publik, tetapi juga mendorong kolaborasi antara pemerintah dan warga dalam meningkatkan kualitas tata kelola.

Salah satu instrumen utama yang digunakan untuk mewujudkan transparansi dan akuntabilitas secara *real-time* adalah dashboard kinerja. Melalui dashboard ini, indikator kinerja utama dari berbagai program dan kebijakan pemerintah dapat diperbarui secara berkala dan diakses secara publik. Data yang disajikan mencakup pencapaian target, penggunaan anggaran, tingkat kepuasan pengguna layanan, hingga hambatan operasional yang dihadapi. Dengan begitu, masyarakat tidak hanya menjadi penonton, tetapi juga dapat berperan sebagai pengawas aktif dalam memastikan bahwa program pemerintah berjalan sesuai rencana dan memenuhi ekspektasi publik. Selain itu, pejabat dan instansi terkait dapat merespons dengan cepat terhadap setiap dinamika yang muncul, sehingga proses pemerintahan menjadi lebih adaptif dan responsif.

Konsep *open government data* atau keterbukaan data pemerintah memperkuat landasan transparansi dalam pemerintahan *agile*. Melalui keterbukaan data, pemerintah memberikan akses luas kepada masyarakat, media, akademisi, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk mengakses dan menganalisis berbagai informasi pemerintahan. Informasi ini mencakup data anggaran, hasil evaluasi program, perizinan, pengadaan barang dan jasa, serta data demografis. Praktik seperti *e-budgeting* bahkan telah memungkinkan masyarakat untuk melihat secara rinci bagaimana anggaran negara dialokasikan dan dibelanjakan. Dengan demikian, kemungkinan penyalahgunaan anggaran publik dapat diminimalkan karena setiap transaksi dan pengeluaran dapat dipantau secara terbuka.

Partisipasi masyarakat juga diperkuat melalui pelaporan daring dan sistem umpan balik berbasis teknologi. Masyarakat dapat secara langsung menyampaikan keluhan, memberikan masukan, atau melaporkan pelanggaran melalui platform digital yang disediakan pemerintah. Misalnya, aplikasi pengaduan publik atau sistem *crowdsourcing feedback* memungkinkan warga untuk menyampaikan keluhan tentang layanan publik, infrastruktur, atau kebijakan yang tidak sesuai harapan. Respons pemerintah terhadap laporan tersebut juga dapat dipantau, menciptakan bentuk akuntabilitas yang dinamis dan berkesinambungan. Dengan keterlibatan aktif masyarakat, kebijakan pemerintah menjadi lebih inklusif, kontekstual, dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan.

OECD (2022) menekankan bahwa akuntabilitas *real-time* bukan hanya soal mekanisme pelaporan yang cepat, tetapi tentang bagaimana keputusan pemerintah terus diselaraskan dengan nilai-nilai demokrasi, kebutuhan masyarakat, dan tantangan yang berkembang secara cepat. Pemerintahan yang *agile* memandang akuntabilitas sebagai bagian dari siklus kebijakan yang berkelanjutan, bukan sebagai tahapan akhir yang berdiri sendiri. Oleh karena itu, setiap kebijakan atau program harus memiliki mekanisme umpan balik langsung yang memungkinkan evaluasi dan perbaikan secara cepat. Dengan mekanisme ini, pemerintah dapat terus melakukan penyesuaian secara *real-time* berdasarkan masukan dari masyarakat dan data yang diperoleh di lapangan.

5. Belajar dari Kegagalan (*Fail Fast, Learn Faster*)

Pada konteks pemerintahan *agile*, prinsip “Belajar dari Kegagalan” atau yang dikenal dengan filosofi “*fail fast, learn faster*” menjadi salah satu pilar penting dalam mendorong inovasi, adaptasi cepat, dan perbaikan berkelanjutan. Berbeda dengan pola pikir birokrasi tradisional yang cenderung menghindari risiko dan mengutamakan stabilitas serta kepatuhan prosedural, pendekatan *agile* justru mendorong keberanian untuk bereksperimen, mencoba pendekatan baru, dan menerima kegagalan sebagai bagian alami dari proses belajar. Pemerintahan *agile* melihat bahwa kegagalan bukanlah akhir dari sebuah proses, melainkan batu loncatan yang memberikan pelajaran penting untuk membentuk solusi yang lebih baik, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Filosofi *fail fast, learn faster* menekankan bahwa lebih baik suatu kesalahan terjadi lebih awal dan dalam skala kecil daripada terlambat menyadari kesalahan setelah kebijakan atau program telah berdampak luas secara negatif. Melalui pendekatan ini, pemerintah dapat segera mengidentifikasi apa yang tidak berjalan sebagaimana mestinya, menarik pelajaran dari situasi tersebut, dan menggunakan sebagai dasar untuk perbaikan yang cepat dan tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan prinsip iterasi dalam *agile*, di mana proses kebijakan bersifat siklikal: diuji, dievaluasi, diperbaiki, dan diimplementasikan kembali. Dengan cara ini, kebijakan dan program pemerintahan dapat terus ditingkatkan kualitas dan relevansinya berdasarkan data dan pengalaman langsung di lapangan.

Salah satu nilai penting dari penerapan prinsip ini adalah terciptanya budaya kerja yang lebih terbuka dan adaptif. Para aparatur sipil negara tidak lagi dikungkung oleh rasa takut terhadap kegagalan atau kekhawatiran akan mendapatkan sanksi ketika suatu eksperimen tidak menghasilkan keberhasilan instan. Sebaliknya, didorong untuk berani mengambil risiko yang terukur, melakukan inovasi, dan menjadikan setiap pengalaman termasuk yang berujung pada kegagalan sebagai sumber pengetahuan dan pertumbuhan. Menurut Gustafsson dan Mähring (2021), organisasi pemerintahan yang menerapkan *agile governance* menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, di mana pegawai merasa didukung dalam membahas ide baru tanpa khawatir akan hukuman jika ide tersebut belum berhasil.

Implementasi prinsip ini juga menuntut adanya kebijakan internal yang mendukung, seperti mekanisme pelaporan kegagalan yang konstruktif, forum evaluasi terbuka, serta perlindungan terhadap pegawai yang melakukan inovasi dengan niat baik. Kebijakan ini harus mampu membedakan antara kegagalan yang terjadi karena ketidakjujuran atau kelalaian, dengan kegagalan yang terjadi dalam semangat mencari solusi baru bagi permasalahan publik. Dengan demikian, kegagalan yang bersifat konstruktif tidak dipandang sebagai sesuatu yang harus disembunyikan, melainkan diakui sebagai proses alami menuju perbaikan.

6. Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Desentralisasi

Pada konsep *agile government*, pengambilan keputusan yang cepat dan sistem desentralisasi menjadi elemen fundamental yang membedakannya secara tegas dari pola birokrasi tradisional yang cenderung hierarkis dan lamban. Pemerintahan tradisional sering kali berjalan dengan alur keputusan yang panjang dan bertingkat-tingkat, sehingga memperlambat respons terhadap permasalahan yang berkembang secara dinamis di lapangan. Sebaliknya, *agile government* mengedepankan prinsip kecepatan dalam bertindak dan pelimpahan wewenang ke unit-unit pelaksana di lapangan. Artinya, tim-tim di tingkat operasional diberi kewenangan penuh untuk mengambil keputusan secara mandiri, tanpa harus menunggu instruksi dari level atas. Dengan pendekatan ini, dapat langsung menanggapi permasalahan yang muncul dengan cepat, tepat, dan sesuai dengan konteks situasi di lapangan. Sebagaimana ditegaskan oleh Mergel *et al.* (2020), “*Empowered teams*

make faster decisions and adapt policies more efficiently,” menunjukkan bahwa pemberdayaan tim secara langsung berdampak pada kecepatan dan efisiensi adaptasi kebijakan.

Keuntungan dari pendekatan desentralisasi ini tidak hanya dirasakan pada level organisasi pusat, tetapi juga sangat relevan dalam konteks pemerintahan daerah. Di Indonesia, semangat otonomi daerah menjadi landasan yang sejalan dengan prinsip desentralisasi dalam *agile government*. Pemerintah daerah diberikan keleluasaan untuk merancang dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan karakteristik lokal, kebutuhan spesifik masyarakatnya, dan kondisi lingkungan yang unik di tiap wilayah. Pendekatan ini membuka ruang inovasi yang lebih luas di daerah, karena tidak semua solusi nasional dapat diterapkan secara seragam. Dalam kerangka *Agile*, kebijakan yang bersifat “satu ukuran untuk semua” tidak lagi relevan; justru fleksibilitas dan relevansi lokal menjadi kunci keberhasilan implementasi kebijakan. Selain itu, kedekatan antara pemerintah daerah dengan masyarakatnya turut mendorong partisipasi publik yang lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih inklusif dan responsif terhadap aspirasi masyarakat.

Implementasi desentralisasi dan kecepatan dalam pengambilan keputusan juga secara signifikan dapat memangkas rantai birokrasi yang selama ini menjadi penghambat utama inovasi. Dalam sistem birokrasi tradisional, pengambilan keputusan kerap kali terjebak dalam prosedur administratif yang rumit, membutuhkan waktu lama, dan minim keberanian untuk mengambil risiko. Sebaliknya, pendekatan *Agile* mendorong proses yang lebih dinamis, eksperimental, dan adaptif. Tim pelaksana diberi kepercayaan untuk menguji solusi, mengevaluasi dampaknya secara cepat, dan melakukan penyesuaian secara iteratif. Dengan demikian, proses perumusan dan penerapan kebijakan tidak lagi statis, tetapi menjadi proses belajar yang terus-menerus berdasarkan umpan balik dari lapangan. Ini memberikan ruang untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat sasaran dan kontekstual sesuai perkembangan situasi yang ada.

Desentralisasi dalam konteks *Agile* juga membawa implikasi terhadap pembagian tanggung jawab dan akuntabilitas. Ketika otoritas pengambilan keputusan didistribusikan ke tingkat bawah, maka tanggung jawab pun ikut melekat pada pelaksana di lapangan. Hal ini memunculkan budaya kerja yang lebih berorientasi pada hasil dan

peningkatan kinerja. Pengambilan keputusan tidak lagi bersifat reaktif, tetapi proaktif dan berbasis pada data serta evaluasi lapangan. Tim-tim pelaksana tidak hanya bertindak sebagai eksekutor kebijakan, melainkan juga sebagai agen perubahan yang diberdayakan untuk menciptakan solusi yang relevan, berani berinovasi, dan mampu beradaptasi dengan cepat.

7. Berbasis Data dan Teknologi Digital

Di era pemerintahan *agile*, data dan teknologi digital berperanan sentral sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah tidak lagi hanya mengandalkan intuisi, tetapi bertumpu pada data *real-time*, analitik *big data*, serta kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*) untuk merespons tantangan dan peluang secara dinamis. Menurut OECD (2022), “*Data is not just a resource — it is the fuel of agile governance.*” Pernyataan ini menegaskan bahwa data bukan sekadar pelengkap dalam proses birokrasi, melainkan menjadi “bahan bakar” utama dalam mewujudkan pemerintahan yang lincah, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan akses terhadap informasi yang akurat dan terkini dalam waktu singkat. Pemerintah dapat memantau situasi secara *real-time* dan mengambil kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Contohnya terlihat jelas saat masa pandemi COVID-19, di mana data mobilitas masyarakat yang diperoleh dari berbagai platform digital dimanfaatkan untuk menentukan wilayah dengan risiko tinggi penyebaran virus. Data tersebut digunakan dalam menyusun kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang bersifat adaptif sesuai kondisi lokal. Ini menunjukkan bagaimana data membantu pemerintah bersikap fleksibel dan menyesuaikan kebijakan secara cepat dan terarah.

Integrasi data kependudukan seperti Nomor Induk Kependudukan (NIK) dengan Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) telah memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas program bantuan sosial (bansos). Dengan sistem berbasis data yang terintegrasi, pemerintah dapat menyalurkan bantuan secara lebih tepat sasaran kepada masyarakat yang benar-benar membutuhkan, serta meminimalisir terjadinya tumpang tindih penerima bantuan atau bahkan kebocoran anggaran akibat penyalahgunaan dana. Ini menunjukkan

bahwa pemanfaatan data tidak hanya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga memperkuat keadilan sosial dan transparansi dalam pelayanan publik.

Teknologi digital juga mendorong terwujudnya pengawasan pemerintahan yang lebih partisipatif. Melalui sistem pelaporan daring dan dashboard monitoring, kinerja program dapat dipantau secara terbuka oleh publik. Masyarakat memiliki ruang untuk memberikan masukan, menyampaikan keluhan, serta ikut serta dalam mengevaluasi kebijakan pemerintah. Pendekatan ini memperkuat konsep co-creation dalam tata kelola publik, di mana warga menjadi mitra aktif dalam proses pembangunan. Selain itu, teknologi kecerdasan buatan juga mulai digunakan untuk memproses dan menganalisis pola data yang kompleks dalam berbagai sektor, seperti mitigasi bencana, manajemen lalu lintas, serta perencanaan tata kota yang lebih cerdas dan berkelanjutan (*smart city*).

Keunggulan lain dari pendekatan berbasis data dan teknologi digital adalah kemampuannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik. Pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan sesuai kebutuhan warga. Misalnya, aplikasi layanan publik berbasis digital mempersingkat waktu birokrasi dan mengurangi tatap muka langsung, sehingga menekan potensi praktik korupsi dan mempercepat pelayanan. Di sisi lain, dengan analisis prediktif dari *big data*, pemerintah juga dapat melakukan perencanaan jangka panjang yang lebih akurat serta mengambil langkah preventif terhadap potensi masalah.

8. Reformasi Birokrasi Berbasis Nilai dan Tujuan

Reformasi birokrasi berbasis nilai dan tujuan merupakan sebuah pendekatan transformatif yang menempatkan nilai-nilai publik dan pencapaian hasil nyata sebagai inti dari seluruh proses pemerintahan. Pendekatan ini menandai pergeseran paradigma dari model birokrasi konvensional yang terlalu terfokus pada prosedur dan aturan administratif, menuju birokrasi yang lebih dinamis, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Dalam kerangka ini, birokrasi tidak lagi dilihat sebagai mesin yang hanya menjalankan regulasi secara mekanis, tetapi sebagai sistem yang hidup dan sadar akan tujuan strategis dari setiap kebijakan publik yang dibuat. Reformasi ini mendorong aparatur negara untuk memahami mengapa suatu kebijakan dibuat, apa dampak yang

ingin dicapai, dan bagaimana cara terbaik untuk mewujudkannya demi kepentingan masyarakat luas.

Pendekatan berbasis nilai dan tujuan mengharuskan perubahan mendasar dalam budaya kerja birokrasi. Bukan lagi sekadar tentang kepatuhan formal terhadap prosedur, melainkan bagaimana setiap individu dalam birokrasi memiliki kesadaran akan misi pelayanan publik. Aparatur sipil negara (ASN) dituntut untuk bersikap responsif, inovatif, dan proaktif dalam menghadapi persoalan masyarakat. Tidak hanya menjadi pelaksana teknis, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu menafsirkan tujuan kebijakan secara kontekstual dan menerapkannya dalam tindakan nyata yang berdampak. Reformasi ini mendorong terbangunnya birokrasi yang lebih manusiawi, di mana empati, tanggung jawab sosial, dan orientasi terhadap hasil menjadi nilai-nilai utama yang dipegang dalam setiap pengambilan keputusan.

Salah satu ciri utama dari reformasi ini adalah fokus pada outcome, yaitu hasil akhir yang secara langsung berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat. Fokus ini jauh lebih bermakna dibanding sekadar output administratif seperti laporan atau dokumen. Dengan menempatkan outcome sebagai tolok ukur keberhasilan, birokrasi menjadi lebih berorientasi pada dampak nyata dari kebijakan publik, seperti meningkatnya akses layanan kesehatan, pendidikan yang lebih inklusif, atau pelayanan administrasi yang cepat dan transparan. Hal ini menumbuhkan semangat kolaborasi antarlembaga dan antarunit kerja untuk mencapai tujuan bersama, bukan sekadar menyelesaikan tugas masing-masing secara terpisah.

Reformasi birokrasi berbasis nilai juga menempatkan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi sebagai fondasi utama. Transparansi memungkinkan publik untuk mengetahui proses pengambilan kebijakan dan pelaksanaannya, sehingga mencegah penyimpangan kekuasaan. Akuntabilitas menuntut aparatur negara untuk mempertanggungjawabkan kinerjanya tidak hanya di hadapan atasan birokratis, tetapi juga di hadapan publik. Sementara itu, partisipasi mendorong keterlibatan masyarakat dalam merumuskan, memantau, dan mengevaluasi kebijakan, sehingga memperkuat legitimasi dan relevansi kebijakan yang dijalankan. Ketiga prinsip ini membangun kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat, yang merupakan modal sosial penting dalam pemerintahan yang *agile* dan berkelanjutan.

Reformasi ini juga membuka ruang bagi inovasi dan penggunaan teknologi. Pemanfaatan teknologi digital, *big data*, dan pendekatan berbasis bukti (*evidence-based policy*) memungkinkan birokrasi untuk bekerja lebih efisien dan akurat. Keputusan-keputusan yang diambil tidak lagi semata berdasarkan intuisi atau hierarki, tetapi berdasarkan data dan fakta yang dapat diverifikasi. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih adaptif, solutif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Inovasi juga mendorong terciptanya mekanisme pelayanan publik yang lebih cepat, murah, dan inklusif, yang secara langsung meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan memperkuat kepercayaan publik terhadap lembaga negara.

C. Perbedaan *Agile Government* vs Birokrasi Tradisional

Perubahan sosial, politik, dan teknologi yang terjadi secara cepat di abad ke-21 menuntut adanya transformasi dalam tata kelola pemerintahan. Model birokrasi tradisional yang rigid, hierarkis, dan lamban dalam pengambilan keputusan dinilai tidak lagi memadai dalam menghadapi tantangan zaman yang bersifat kompleks dan dinamis. Oleh karena itu, konsep *agile government* muncul sebagai pendekatan alternatif yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil (Mergel *et al.*, 2020; OECD, 2022). *Agile Government* dan birokrasi tradisional memiliki perbedaan mendasar baik secara filosofis, struktural, maupun dalam praktik pelayanan publik. Berikut adalah penjelasan perbedaannya secara sistematis:

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan fondasi penting dalam menentukan cara kerja dan efektivitas sebuah institusi, termasuk dalam konteks pemerintahan. Dalam birokrasi tradisional, struktur organisasi sangat dipengaruhi oleh model hierarkis yang kaku dan berjenjang. Setiap unit dalam organisasi memiliki peran yang telah ditentukan secara jelas, dan alur pengambilan keputusan mengikuti rantai komando dari atas ke bawah. Model ini banyak dipengaruhi oleh teori birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber, yang menekankan pentingnya aturan, prosedur formal, dan kepatuhan sebagai dasar tata kelola organisasi. Dalam lingkungan yang stabil dan tidak mengalami perubahan cepat, struktur semacam ini mampu menciptakan keteraturan, akuntabilitas,

dan kontrol yang kuat. Namun, seiring dengan berkembangnya tantangan pemerintahan modern yang semakin kompleks dan cepat berubah, struktur yang kaku ini sering kali menjadi penghambat dalam merespons kebutuhan masyarakat secara efektif.

Kelemahan utama dari struktur birokrasi tradisional terletak pada lambatnya proses pengambilan keputusan dan terbatasnya ruang untuk inovasi. Keputusan penting harus melalui berbagai tingkatan otoritas sebelum dapat dilaksanakan, yang sering kali menyebabkan inefisiensi dan keterlambatan dalam penyelesaian masalah. Kondisi ini juga membuat aparatur pemerintahan cenderung terjebak dalam zona nyaman, kurang terdorong untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif. Padahal, di era digital dan disruptif teknologi seperti sekarang, kecepatan dan fleksibilitas menjadi kunci keberhasilan dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, pendekatan baru seperti *agile government* menjadi alternatif yang relevan dan dibutuhkan.

Pada kerangka *agile government*, struktur organisasi tidak lagi berpusat pada hierarki yang ketat, melainkan lebih datar, fleksibel, dan kolaboratif. Pendekatan ini mengedepankan pembentukan tim lintas fungsi yang terdiri dari berbagai latar belakang keahlian, dan diberikan kewenangan untuk membuat keputusan secara cepat dan mandiri. Tim-tim ini bersifat otonom namun tetap terhubung dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, keputusan dapat diambil langsung oleh pihak yang paling dekat dengan masalah, tanpa harus menunggu persetujuan dari tingkatan atas yang biasanya memakan waktu lama. Struktur semacam ini sangat mendukung lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Struktur organisasi dalam *agile government* menekankan pentingnya komunikasi horizontal dan kerja sama lintas sektor. Pola komunikasi ini memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang cepat dan terbuka antar unit kerja, sehingga mempercepat proses identifikasi masalah dan pencarian solusi. Kolaborasi lintas sektor, baik internal maupun eksternal, juga mendorong integrasi pengetahuan dan pemanfaatan sumber daya secara lebih optimal. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga kualitas kebijakan dan layanan publik yang dihasilkan. Organisasi yang *agile* mampu merespons perubahan sosial, teknologi, dan kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan tepat, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Struktur organisasi yang *agile* juga membuka ruang bagi eksperimen kebijakan dan pembelajaran berkelanjutan. Pemerintah dapat menerapkan pendekatan iteratif dalam merancang dan melaksanakan program, yakni dengan melakukan uji coba dalam skala kecil, mengevaluasi hasilnya, lalu menyempurnakannya sebelum diterapkan secara lebih luas. Fleksibilitas dalam struktur memungkinkan adaptasi kebijakan secara *real-time* berdasarkan umpan balik dari masyarakat atau hasil evaluasi lapangan. Proses ini jauh lebih efisien dibandingkan dengan model birokrasi tradisional yang memerlukan waktu lama untuk perubahan dan kerap tertahan pada prosedur formal.

2. Proses Pengambilan Keputusan

Pada konteks birokrasi tradisional, proses pengambilan keputusan umumnya bersifat top-down, di mana arah kebijakan dan keputusan strategis ditentukan oleh pejabat tingkat atas dalam struktur hierarkis pemerintahan. Sistem ini menempatkan otoritas dan kendali pada segelintir elite administratif yang memiliki wewenang penuh terhadap keputusan penting, sedangkan aktor-aktor di level bawah, seperti pelaksana teknis maupun masyarakat, seringkali hanya berperan sebagai penerima keputusan tanpa ruang partisipasi yang memadai. Mekanisme pengambilan keputusannya cenderung panjang dan kompleks karena harus melewati berbagai tahapan formal seperti penyusunan dokumen, pengajuan proposal, proses telaah, dan persetujuan berlapis yang berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur administrasi. Kaku dan tidak fleksibelnya alur ini menyebabkan keterlambatan dalam merespons perubahan situasi yang dinamis, baik di tingkat lokal maupun nasional. Model ini menekankan stabilitas dan ketertiban, namun mengorbankan kecepatan, adaptasi, serta inovasi yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berubah.

Pendekatan dalam *agile government* menghadirkan transformasi mendasar dalam proses pengambilan keputusan di sektor publik. Daripada bersandar pada hierarki kaku, model ini mengedepankan proses yang lebih cepat, adaptif, dan berorientasi pada hasil melalui pelibatan aktif tim-tim pelaksana yang berada lebih dekat dengan pelaksanaan kebijakan. Dengan memberikan kewenangan kepada unit kerja teknis di lapangan untuk mengambil keputusan secara mandiri, *agile government* memungkinkan desentralisasi otoritas yang mempermudah lahirnya kebijakan atau solusi yang sesuai dengan

konteks lokal. Proses pengambilan keputusan berlangsung secara iteratif, menggunakan pendekatan siklus kerja jangka pendek atau *iteration* di mana suatu kebijakan dapat diuji coba secara langsung dalam skala kecil. Dari sini, tim pelaksana dapat dengan cepat mengevaluasi efektivitas kebijakan tersebut, menerima umpan balik dari masyarakat atau pemangku kepentingan, serta melakukan penyesuaian secara langsung sebelum implementasi lebih luas dilakukan.

Pendekatan iteratif ini meminimalisasi risiko kegagalan kebijakan besar-besaran karena memungkinkan terjadinya eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam hal ini, keterlibatan pengguna akhir atau masyarakat menjadi elemen penting karena berfungsi sebagai pemberi umpan balik yang langsung memengaruhi arah kebijakan selanjutnya. Proses yang partisipatif ini menjadikan pengambilan keputusan lebih inklusif dan mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan. Tidak hanya itu, *agile government* juga mengandalkan penggunaan data dan analitik modern untuk memperkuat dasar pengambilan keputusan. Data *real-time*, *dashboard* kinerja, serta alat analitik prediktif dan diagnostik menjadi perangkat penting untuk memantau kinerja kebijakan secara langsung dan mengambil keputusan berbasis bukti. Pendekatan ini menggantikan dominasi intuisi atau pengalaman semata dengan pemahaman berbasis data yang objektif dan terukur.

3. Fokus Utama

Pada sistem birokrasi tradisional, fokus utama pemerintahan terletak pada kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan, prosedur formal yang ketat, dan struktur hierarki yang kaku. Model ini menekankan pentingnya disiplin administratif sebagai fondasi utama dalam pelaksanaan kebijakan dan layanan publik. Keberhasilan organisasi birokratik umumnya diukur berdasarkan sejauh mana regulasi dijalankan secara konsisten dan prosedur ditaati tanpa penyimpangan. Akibatnya, perhatian cenderung lebih besar diarahkan pada proses internal dan pengendalian administratif dibandingkan pada hasil atau dampak nyata dari suatu kebijakan terhadap masyarakat luas. Pendekatan seperti ini dapat memberikan stabilitas dan konsistensi dalam kondisi lingkungan yang relatif statis atau dalam konteks pemerintahan yang menghadapi risiko ketidakteraturan. Namun, dalam situasi yang dinamis dan cepat berubah, model birokrasi tradisional

sering kali lambat merespons kebutuhan baru dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang.

Pendekatan *agile government* menawarkan perubahan paradigma yang signifikan dengan menempatkan hasil kebijakan dan dampaknya terhadap masyarakat sebagai fokus utama. Pemerintahan *agile* tidak hanya memprioritaskan kepatuhan prosedural, melainkan lebih menekankan pencapaian *outcome* yang konkret, terutama yang berkaitan langsung dengan kesejahteraan warga negara. Keberhasilan pemerintahan tidak lagi semata-mata dinilai dari kelengkapan dokumen administrasi atau keteraturan proses, tetapi dari indikator-indikator yang menunjukkan peningkatan kualitas layanan publik, kepuasan masyarakat, serta efektivitas dalam menyelesaikan permasalahan sosial yang kompleks. Dengan demikian, pemerintahan *agile* lebih menekankan substansi daripada sekadar formalitas, dan berupaya untuk menjawab kebutuhan nyata masyarakat secara cepat dan tepat.

Ciri khas lain dari *agile government* adalah pendekatannya yang *user-centric*, yaitu menempatkan warga negara sebagai pusat dari setiap proses pengambilan keputusan dan penyusunan layanan publik. Dalam kerangka ini, masyarakat bukan hanya diposisikan sebagai penerima layanan, tetapi sebagai pihak aktif yang pendapat dan kebutuhannya menjadi dasar dalam perumusan kebijakan. Pemerintahan *agile* secara aktif mengumpulkan umpan balik dari publik dan menggunakan informasi tersebut untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian secara iteratif terhadap program dan kebijakan yang dijalankan. Proses iteratif ini memungkinkan pemerintah untuk terus belajar, memperbaiki, dan berinovasi dalam memberikan solusi terbaik bagi warganya. Pendekatan ini sangat berbeda dengan birokrasi tradisional yang cenderung menutup diri terhadap kritik dan perubahan, serta memandang prosedur sebagai tujuan akhir, bukan alat untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Perbedaan fokus antara dua model pemerintahan ini mencerminkan pergeseran orientasi keberhasilan. Birokrasi tradisional cenderung melihat keberhasilan sebagai hasil dari keteraturan, stabilitas, dan kepatuhan terhadap peraturan, sementara *agile government* menilai keberhasilan dari kemampuan memberikan manfaat nyata, menciptakan perubahan positif, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pemerintahan yang *agile* dituntut untuk lebih adaptif, cepat mengambil keputusan berdasarkan data dan kondisi lapangan, serta terbuka terhadap

inovasi yang bersumber dari berbagai sektor, termasuk masyarakat, sektor swasta, dan teknologi.

4. Inovasi dan Perubahan

Pada konteks pemerintahan, inovasi dan perubahan menjadi dua aspek krusial yang membedakan antara pendekatan birokrasi tradisional dan *agile government*. Birokrasi tradisional, dengan segala kekakuan sistemnya, cenderung memandang inovasi sebagai sesuatu yang mengancam stabilitas struktur yang telah lama mapan. Karakteristik utama dari birokrasi konvensional adalah dominasi struktur hierarkis yang kuat, prosedur yang sangat terstandarisasi, dan kecenderungan untuk meminimalisir risiko melalui regulasi yang ketat. Dalam sistem seperti ini, setiap bentuk pembaruan, baik berupa kebijakan baru, metode pelayanan publik yang berbeda, maupun penggunaan teknologi baru, harus melewati serangkaian tahapan persetujuan yang kompleks dan memakan waktu. Hal ini menyebabkan proses inovasi menjadi lambat, tidak jarang bahkan terhenti sebelum sempat diuji. Banyak pegawai dalam struktur ini merasa lebih aman mempertahankan status quo karena tidak terdorong untuk mengambil risiko yang mungkin berujung pada kegagalan atau sanksi. Akibatnya, birokrasi tradisional sering kali kesulitan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, termasuk tuntutan masyarakat yang semakin dinamis, kemajuan teknologi yang cepat, serta perubahan sosial dan politik yang terus bergerak.

Pendekatan *agile government* lahir sebagai respons terhadap kebutuhan akan pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan inovatif dalam menghadapi tantangan-tantangan kontemporer. Dalam model ini, inovasi tidak hanya dihargai, tetapi juga dianggap sebagai komponen inti dari proses tata kelola yang efektif. Pemerintahan yang *agile* mendorong budaya organisasi yang terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran. Prinsip yang terkenal dalam pendekatan ini adalah “*fail fast, learn faster*”, yang berarti kegagalan bukanlah hal yang ditakuti, melainkan bagian dari proses pembelajaran yang harus dilalui dengan cepat dan efisien. Pemerintah dapat menguji sebuah kebijakan atau layanan publik baru dalam skala kecil terlebih dahulu, memantau hasilnya, dan melakukan penyesuaian sebelum diterapkan secara lebih luas. Pendekatan ini memungkinkan pemerintah merespons perubahan dengan lebih cepat dan fleksibel, tanpa harus menunggu proses birokrasi yang panjang.

Agile Government menyediakan ekosistem yang mendukung lahirnya inovasi. Pegawai didorong untuk menjadi agen perubahan dengan diberi kebebasan dan kepercayaan untuk berinisiatif, mengambil risiko yang terukur, dan mengembangkan solusi-solusi baru. Struktur organisasi yang diterapkan juga cenderung lebih datar (*flat*) dan fleksibel, dengan pengurangan lapisan hierarki yang memungkinkan proses pengambilan keputusan berlangsung lebih cepat. Selain itu, pembentukan tim lintas fungsi yang terdiri dari berbagai disiplin ilmu dan keahlian memperkuat kolaborasi, memperkaya perspektif dalam merancang kebijakan, dan mempercepat eksekusi gagasan. Pendekatan ini menghasilkan tata kelola pemerintahan yang lebih dinamis, di mana ide-ide baru bisa segera direspon dan diuji untuk mengatasi permasalahan publik secara langsung.

5. Peran Masyarakat dan Pemangku Kepentingan

Pada sistem birokrasi tradisional, masyarakat dan pemangku kepentingan cenderung diposisikan sebagai pihak yang pasif dan tidak memiliki ruang yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan publik. Keterlibatannya umumnya hanya sebatas pada tahap akhir, sebagai penerima kebijakan dan layanan yang telah dirancang dan ditetapkan sepenuhnya oleh pemerintah. Partisipasi masyarakat sering kali bersifat formalitas belaka, seperti undangan dalam forum konsultasi yang tidak memiliki pengaruh nyata terhadap arah kebijakan. Keputusan-keputusan penting lebih banyak ditentukan oleh elit birokrasi melalui pendekatan top-down, di mana kewenangan tertinggi berada pada tangan pejabat pemerintah tanpa ruang deliberatif dengan masyarakat. Pandangan lama ini berakar dari asumsi bahwa negara atau pemerintah dianggap sebagai aktor yang paling memahami kebutuhan rakyat, sementara rakyat sendiri dilihat hanya sebagai objek pelayanan, bukan sebagai subjek aktif dalam tata kelola pemerintahan.

Pendekatan *agile government* menghadirkan transformasi paradigma dalam cara memandang dan melibatkan masyarakat serta pemangku kepentingan. *Agile Government* menempatkan warga negara sebagai mitra strategis dalam proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan publik. Pendekatan ini dikenal dengan istilah *co-creation* atau *co-production*, yang mengajak masyarakat untuk bersama-sama dengan pemerintah merancang solusi atas persoalan publik. Warga tidak lagi dianggap sekadar pengguna akhir layanan, melainkan juga

sebagai sumber pengetahuan dan inovasi yang berharga. Melalui keterlibatan yang inklusif, kebijakan dan program pemerintah menjadi lebih relevan dan sesuai dengan kebutuhan nyata di lapangan. Ini menciptakan tata kelola yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis pada konteks sosial yang dinamis.

Keterbukaan dalam *agile government* tidak hanya sebatas retorika, tetapi diwujudkan melalui sistem dan platform digital yang mendukung interaksi dua arah antara pemerintah dan masyarakat. Teknologi menjadi alat utama dalam membangun ruang partisipatif, seperti melalui aplikasi pelaporan daring, forum diskusi kebijakan berbasis digital, dan kanal media sosial sebagai wadah komunikasi *real-time*. Teknologi ini memungkinkan masyarakat menyampaikan keluhan, usulan, hingga solusi secara langsung dan cepat. Di sisi lain, pemerintah dapat merespons dengan lebih efektif berdasarkan masukan yang diterima secara terus menerus. Pendekatan ini memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas, serta mendorong tumbuhnya kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Keterlibatan pemangku kepentingan yang luas seperti organisasi masyarakat sipil, akademisi, sektor swasta, dan komunitas lokal menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem tata kelola yang kolaboratif. Setiap pemangku kepentingan membawa perspektif unik dan keahlian berbeda yang dapat saling melengkapi dalam merumuskan solusi atas masalah yang kompleks dan multidimensional. Pendekatan ini menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif dan memiliki legitimasi yang lebih kuat karena disusun melalui proses partisipatif yang inklusif.

6. Penggunaan Teknologi dan Data

Pada konteks pemerintahan modern, penggunaan teknologi dan data menjadi aspek krusial yang membedakan antara birokrasi tradisional dengan pendekatan *agile government*. Dalam sistem birokrasi konvensional, penerapan teknologi masih sangat terbatas dan cenderung bersifat manual. Proses administrasi berlangsung lamban karena dikerjakan secara terpisah antar unit atau departemen, tanpa adanya integrasi sistem informasi yang memadai. Hal ini mengakibatkan aliran informasi yang terfragmentasi dan tidak efisien, sehingga sulit bagi pengambil kebijakan untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang situasi organisasi secara *real-time*. Data yang digunakan dalam pengambilan keputusan pun sering kali bersifat statis, kurang akurat, dan

tidak diperbarui secara berkala. Akibatnya, keputusan yang diambil lebih banyak didasarkan pada intuisi, pengalaman, atau kebiasaan birokratik yang kaku, daripada analisis berbasis bukti. Keterbatasan dalam berbagi informasi lintas unit memperparah kondisi ini, karena pola kerja birokrasi tradisional cenderung tertutup dan kurang kolaboratif.

Pada *agile government*, pemanfaatan teknologi digital dan data menjadi inti dari proses tata kelola pemerintahan yang modern, adaptif, dan responsif. Pemerintahan yang mengadopsi prinsip-prinsip *agile* sangat mengandalkan *big data*, analitik prediktif, kecerdasan buatan (AI), serta sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sasaran. Melalui pemrosesan data secara *real-time* dari berbagai sumber seperti media sosial, aplikasi layanan publik, sensor IoT, dan basis data administratif pemerintah dapat dengan segera memahami dinamika sosial, mendeteksi masalah, dan menyesuaikan kebijakan secara fleksibel. Hal ini tidak hanya mempercepat proses administrasi, tetapi juga memungkinkan tindakan yang lebih tepat waktu dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Penggunaan teknologi digital juga membawa dampak besar dalam peningkatan kualitas layanan publik. Aplikasi layanan online, chatbot pelayanan, sistem pengaduan masyarakat, dan dashboard kinerja digital memberikan akses yang lebih mudah dan cepat bagi warga dalam berinteraksi dengan pemerintah. Layanan publik yang sebelumnya rumit dan memakan waktu kini bisa diakses dalam hitungan menit melalui perangkat digital. Selain mempercepat pelayanan, teknologi ini juga memperkuat partisipasi publik dan transparansi karena warga bisa memberikan masukan, kritik, atau aduan secara langsung dan terpantau secara sistematis. Hal ini menjadikan pemerintah lebih akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat.

Integrasi sistem informasi antar unit dan lembaga memungkinkan koordinasi lintas sektor berjalan lebih efisien. Data yang terhubung antar sistem mempermudah proses kolaborasi, mengurangi tumpang tindih kebijakan, dan mempercepat pengambilan keputusan lintas lembaga. Tidak hanya itu, pemerintah juga dapat menjalankan analisis mendalam terhadap data yang dimiliki untuk merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran, proaktif, dan berbasis pada *evidence-based policymaking*. Dalam hal ini, dashboard kinerja dan sistem monitoring *real-time* menjadi alat penting dalam mengevaluasi pelaksanaan program,

mengidentifikasi tantangan, dan merancang strategi perbaikan secara berkelanjutan.

7. Orientasi Waktu dan Siklus Kerja

Pada konteks administrasi pemerintahan, orientasi waktu dan siklus kerja menjadi salah satu aspek penting yang membedakan pendekatan birokrasi tradisional dengan *agile government*. Birokrasi tradisional umumnya mengadopsi orientasi waktu yang kaku, berjangka panjang, dan sangat terstruktur. Proses perencanaan dilakukan secara rinci melalui penyusunan berbagai dokumen formal yang lengkap sebelum suatu kebijakan atau program dijalankan. Siklus kerja yang digunakan bersifat linier, artinya pelaksanaan dilakukan secara bertahap mengikuti rencana awal tanpa banyak ruang untuk fleksibilitas atau perubahan di tengah jalan. Evaluasi terhadap keberhasilan program baru biasanya dilakukan di akhir masa pelaksanaan, sehingga jika terjadi kesalahan atau kegagalan, upaya perbaikannya terlambat dan bisa berdampak luas terhadap berbagai aspek layanan publik. Pendekatan semacam ini cenderung cocok digunakan pada lingkungan yang stabil, di mana perubahan berlangsung secara perlahan dan dapat diprediksi.

Di era modern yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan yang cepat, pendekatan birokrasi tradisional tersebut menjadi kurang relevan. Untuk menjawab tantangan tersebut, *agile government* hadir sebagai sebuah pendekatan alternatif yang mengedepankan fleksibilitas dalam orientasi waktu serta pendekatan siklus kerja yang lebih pendek dan iteratif. Salah satu ciri khas dari *agile government* adalah penggunaan siklus kerja singkat yang dikenal sebagai *sprint*, biasanya berlangsung dalam hitungan minggu. Dalam setiap sprint, kebijakan atau program dapat dirancang, diuji, dikaji ulang, dan disempurnakan sebelum diluncurkan secara luas. Dengan siklus semacam ini, pemerintah dapat lebih cepat merespons perubahan, menerima umpan balik dari warga atau pengguna layanan, dan segera melakukan penyesuaian bila diperlukan.

Proses iteratif yang digunakan oleh *agile government* memungkinkan adanya pembelajaran yang berkelanjutan. Kegagalan kecil yang muncul pada tahapan awal tidak dianggap sebagai hambatan, melainkan sebagai bagian dari proses perbaikan dan pengembangan. Setiap sprint memberikan kesempatan bagi tim kebijakan untuk berefleksi, menganalisis kelemahan, dan mengembangkan solusi yang

lebih baik pada siklus berikutnya. Dengan demikian, siklus kerja ini tidak hanya mendukung efisiensi, tetapi juga meningkatkan efektivitas dalam menghasilkan kebijakan publik yang lebih tepat sasaran. Evaluasi dalam *agile government* juga dilakukan secara terus-menerus selama proses berjalan, bukan hanya pada akhir program. Hal ini memungkinkan monitoring *real-time* terhadap hasil pelaksanaan dan menciptakan sistem respon cepat jika terdapat hambatan atau kebutuhan mendesak yang muncul dari masyarakat.

Pendekatan waktu yang dinamis ini juga memperkuat prinsip kolaborasi dan transparansi. Setiap sprint mendorong keterlibatan berbagai pihak, termasuk tim lintas fungsi, pemangku kepentingan, serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Umpam balik darinya dijadikan sebagai bagian penting dalam proses pengambilan keputusan, sehingga kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dan kontekstual. Menurut Gustafsson dan Mähring (2021), pendekatan ini menciptakan ruang bagi pemerintah untuk terus bereksperimen, belajar dari praktik nyata, dan menghindari jebakan ketergantungan pada rencana awal yang kaku dan tidak adaptif.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan unsur penting dalam menentukan arah, sikap, dan cara kerja suatu institusi, termasuk dalam pemerintahan. Dalam model birokrasi tradisional, budaya organisasi biasanya bersifat kaku, konservatif, dan sangat hierarkis. Sistem ini dibangun di atas fondasi kepatuhan terhadap aturan dan prosedur yang sudah mapan, di mana setiap aktivitas birokrasi dijalankan secara formal dan terstruktur. Dalam lingkungan seperti ini, kreativitas dan inisiatif individu sering kali dibatasi karena birokrasi lebih menitikberatkan pada stabilitas, keteraturan, dan pelestarian status quo. Pengambilan keputusan cenderung bersifat top-down, di mana keputusan penting hanya ditentukan oleh tingkat atas tanpa banyak melibatkan partisipasi dari tingkat bawah. Dalam hal penghargaan, orientasinya lebih kepada masa kerja atau jabatan struktural, bukan berdasarkan kontribusi nyata atau inovasi yang diberikan oleh pegawai. Akibatnya, pegawai baru atau generasi muda sering merasa tidak mendapat ruang untuk berkontribusi secara bermakna, dan hal ini dapat melemahkan semangat serta motivasi kerja. Budaya yang demikian juga menciptakan resistensi terhadap

perubahan, karena perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap sistem yang sudah tertata, bukan sebagai peluang untuk perbaikan.

Pada *agile government*, budaya organisasi yang dibangun sangat bertolak belakang dengan birokrasi tradisional. *Agile* menekankan prinsip keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan sebagai dasar dari operasional pemerintahan. Budaya ini memberikan ruang yang luas bagi pegawai untuk bereksperimen, mencoba hal-hal baru, dan belajar dari kesalahan. Inovasi bukan hanya diperbolehkan, tetapi justru didorong sebagai bagian penting dari proses peningkatan layanan publik. Dalam budaya *agile*, kegagalan dalam eksperimen tidak dipandang sebagai kegagalan pribadi yang harus dihukum, melainkan sebagai sumber pembelajaran untuk perbaikan di masa depan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman secara psikologis bagi pegawai untuk berinovasi dan mengemukakan ide. Komunikasi yang terbuka dan transparansi menjadi nilai utama yang menopang sinergi dalam tim. Pegawai diberdayakan untuk aktif berpartisipasi dalam diskusi dan pengambilan keputusan, sehingga tanggung jawab terhadap hasil kerja menjadi lebih merata dan tidak lagi bergantung pada satu atau dua orang di puncak hierarki.

Agile Government mendorong kolaborasi lintas fungsi dan lintas sektor. Pegawai pemerintahan tidak lagi hanya bekerja secara internal, tetapi juga menjalin kemitraan dengan pihak eksternal seperti komunitas, sektor swasta, dan lembaga pendidikan. Hal ini menciptakan ekosistem pemerintahan yang lebih terbuka terhadap gagasan baru dan lebih cepat merespons kebutuhan masyarakat. Struktur organisasi dalam sistem *agile* cenderung lebih datar, bukan vertikal, sehingga akses terhadap pemimpin lebih mudah dan masukan dari berbagai level lebih dihargai. Peran pemimpin pun mengalami transformasi, dari yang semula sebagai otoritas sentral menjadi fasilitator dan pendukung inovasi. Kepemimpinan dalam *agile government* berfungsi untuk mengarahkan visi, menghilangkan hambatan, dan memastikan bahwa tim memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk berhasil.

D. Indikator Keberhasilan Implementasi *Agile* dalam Pemerintahan

Penerapan *agile government* tidak hanya berhenti pada perubahan struktur dan cara kerja birokrasi, tetapi juga harus diukur

keberhasilannya secara sistematis. Indikator keberhasilan sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana prinsip-prinsip *agile* telah diterapkan dan berdampak nyata terhadap kinerja pemerintahan serta kepuasan publik. Tanpa indikator yang jelas dan terukur, implementasi *agile government* dapat berisiko menjadi jargon kosong tanpa bukti efektivitasnya. Menurut OECD (2022) dan Mergel, Edelmann, & Haug (2020), indikator keberhasilan *agile government* harus mencerminkan nilai-nilai utama seperti kecepatan respons, kolaborasi, inovasi, hasil kebijakan, serta kepuasan masyarakat. Berikut adalah penjelasan mengenai berbagai indikator utama keberhasilan implementasi *agile government* dalam pemerintahan:

1. Kecepatan Respons terhadap Perubahan dan Krisis

Kecepatan respons terhadap perubahan dan krisis merupakan salah satu fondasi utama dari konsep *agile government*. Dalam konteks tata kelola pemerintahan modern, kemampuan untuk bertindak secara cepat dan tepat menjadi sangat krusial, terutama di tengah kondisi global yang penuh dengan ketidakpastian. Perubahan yang terjadi secara mendadak baik itu bencana alam, pandemi seperti COVID-19, perubahan iklim, gejolak politik, maupun dinamika sosial-ekonomi menuntut pemerintah untuk meninggalkan pola birokrasi tradisional yang lamban dan prosedural. Pemerintahan yang *agile* dituntut untuk mampu mengambil keputusan strategis secara cepat, dengan tetap mempertahankan akuntabilitas dan ketepatan kebijakan. Dalam situasi darurat, kecepatan pengambilan keputusan menjadi indikator utama yang mencerminkan sejauh mana pemerintahan mampu bersikap tangkas dalam menghadapi krisis. Hal ini mencakup waktu tanggap terhadap insiden, kemampuan menyusun dan meluncurkan kebijakan baru, hingga efektivitas menanggapi keluhan masyarakat secara cepat.

Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) dalam laporannya tahun 2022 menegaskan bahwa respons yang cepat terhadap perubahan eksternal merupakan ciri khas dari birokrasi yang gesit dan adaptif. Kecepatan ini tidak hanya mengacu pada kecepatan mekanis dalam mengambil keputusan, tetapi juga pada kemampuan sistemik dalam melakukan penyesuaian strategi secara dinamis dan berkelanjutan. Pemerintah yang *agile* mampu merespons perubahan berdasarkan data yang *real-time*, memanfaatkan teknologi digital, serta menerapkan proses kerja yang iteratif. Pendekatan semacam ini

memungkinkan evaluasi dan pembaruan kebijakan dilakukan secara berkelanjutan, bahkan di tengah pelaksanaan program. Di sinilah peran teknologi informasi dan komunikasi sangat penting, karena menjadi sarana utama untuk mempercepat proses identifikasi masalah, penilaian dampak, dan eksekusi solusi.

Kecepatan respons juga bergantung pada desain struktur organisasi pemerintahan itu sendiri. Struktur yang terlalu hierarkis dan sentralistik akan menghambat respons cepat karena setiap tindakan memerlukan banyak lapisan persetujuan. Oleh karena itu, *agile government* menekankan pentingnya struktur organisasi yang fleksibel dan pemberdayaan unit-unit pelaksana di lapangan. Dengan desentralisasi pengambilan keputusan, unit-unit di tingkat operasional dapat bertindak lebih cepat dalam menanggapi situasi yang berkembang tanpa harus menunggu instruksi dari tingkat pusat. Hal ini tidak hanya mempercepat proses penanganan, tetapi juga meningkatkan relevansi dan efektivitas kebijakan karena tindakan langsung didasarkan pada kebutuhan dan kondisi lokal yang nyata.

Pada praktiknya, kecepatan respons ini juga mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan masukan dari masyarakat secara cepat dan menjadikannya bagian dari proses pengambilan keputusan. Pemerintahan yang *agile* membuka saluran komunikasi dua arah yang aktif, baik melalui kanal digital maupun mekanisme partisipatif lainnya, agar kebutuhan masyarakat dapat segera ditangkap dan dijawab. Respon yang cepat terhadap pengaduan publik, misalnya, menjadi indikator penting dalam menilai kinerja layanan publik. Masyarakat tidak lagi sekadar menjadi penerima layanan, tetapi juga aktor penting yang memberikan umpan balik untuk perbaikan sistem secara terus-menerus.

2. Tingkat Partisipasi Publik dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Pada kerangka *agile government*, tingkat partisipasi publik dan keterlibatan pemangku kepentingan menjadi salah satu fondasi utama yang membedakan pendekatan ini dari birokrasi tradisional. *Agile Government* menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dalam proses pengambilan keputusan publik, di mana masyarakat, sektor swasta, akademisi, dan organisasi masyarakat sipil tidak hanya dilibatkan sebagai pelengkap, tetapi menjadi bagian integral dalam seluruh siklus kebijakan. Pendekatan ini menciptakan pergeseran

paradigma, dari model top-down yang terpusat ke model partisipatif yang terbuka dan adaptif. Pemerintah yang *agile* tidak memandang warga sebagai objek pasif, melainkan sebagai mitra aktif dalam merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan publik.

Partisipasi publik yang luas memiliki berbagai manfaat strategis. Pertama, keterlibatan langsung masyarakat dapat meningkatkan legitimasi kebijakan karena kebijakan tersebut dibentuk berdasarkan masukan yang nyata dari warga yang merasakan dampak langsungnya. Kedua, melalui partisipasi publik, pemerintah dapat memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan lebih kontekstual, relevan, dan responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi warga. Ketiga, proses ini dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah karena transparansi dan akuntabilitas yang meningkat melalui keterlibatan yang terbuka. Dalam praktiknya, *agile government* mendorong penggunaan berbagai saluran komunikasi seperti forum diskusi daring, konsultasi publik secara tatap muka, survei digital, hingga platform kolaboratif yang mendukung proses *co-creation* dan *co-production* kebijakan.

Menurut Mergel *et al.* (2020), keberhasilan *agile government* sangat ditentukan oleh seberapa besar ruang dialog yang dibuka oleh pemerintah untuk menerima masukan dari luar struktur birokrasi. Menekankan bahwa proses tata kelola publik yang *agile* harus bersifat inklusif dan adaptif, di mana keberagaman perspektif dari masyarakat menjadi sumber daya utama dalam menciptakan solusi inovatif. Pemerintah yang *agile* tidak hanya menunggu kritik, tetapi secara proaktif mendorong keterlibatan warga dalam berbagai tahapan kebijakan. Ini menciptakan dinamika pemerintahan yang lebih demokratis dan deliberatif, karena setiap suara publik dianggap penting dalam membentuk arah kebijakan.

Tingkat partisipasi publik dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam *agile government* juga dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Beberapa indikator umum yang digunakan antara lain adalah jumlah kegiatan konsultasi publik yang diselenggarakan dalam satu periode kebijakan, tingkat partisipasi masyarakat dalam platform digital pemerintahan, dan persentase kebijakan yang dibentuk melalui mekanisme *co-creation* atau *co-production*. Indikator ini tidak hanya merefleksikan seberapa luas keterlibatan publik, tetapi juga menggambarkan sejauh mana pemerintah berkomitmen terhadap prinsip kolaboratif dalam penyelenggaraan tata kelola yang terbuka.

3. Frekuensi Iterasi dan Inovasi Kebijakan

Pada konteks *agile government*, frekuensi iterasi dan inovasi kebijakan merupakan elemen kunci dalam menciptakan pemerintahan yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan nyata masyarakat. Berbeda dengan pendekatan birokrasi tradisional yang cenderung menetapkan kebijakan dalam format final dan sulit diubah, *agile government* justru mengedepankan siklus kerja yang pendek dan berulang (*iteration*). Pendekatan ini memfokuskan pada proses uji coba, evaluasi, revisi, dan penerapan kebijakan secara bertahap, bukan peluncuran besar-besaran yang berisiko tinggi. Melalui iterasi yang terencana dan berkesinambungan, pemerintah dapat lebih cepat mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan suatu kebijakan, melakukan penyesuaian, dan pada akhirnya menghasilkan kebijakan yang lebih solid, efektif, dan kontekstual.

Frekuensi iterasi dapat diukur melalui beberapa indikator penting, seperti jumlah proyek atau kebijakan yang melalui tahap uji coba sebelum diterapkan secara nasional, seberapa sering dilakukan revisi dalam satu tahun, kecepatan proses iterasi, serta seberapa tinggi tingkat keberhasilan kebijakan skala kecil (*pilot project*) dalam menjadi kebijakan besar yang diterapkan secara luas. Semakin tinggi angka-angka ini, menunjukkan bahwa suatu pemerintahan memiliki mekanisme reflektif dan adaptif yang baik dalam menangani kompleksitas masalah publik. Hal ini sekaligus memperlihatkan adanya budaya inovasi dan keberanian untuk belajar dari kegagalan, yang merupakan fondasi penting dalam sistem *Agile*.

Menurut Gustafsson dan Mähring (2021), iterasi yang terukur dan sistematis menunjukkan adanya *organizational learning* yang aktif dalam tubuh birokrasi. Pemerintah yang memiliki budaya belajar cenderung lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan. Dalam konteks global yang sangat dinamis, seperti pesatnya perkembangan teknologi digital, tuntutan layanan publik yang cepat dan efisien, serta krisis sosial atau ekonomi yang bisa muncul sewaktu-waktu, iterasi menjadi alat penting untuk menghindari stagnasi dan disfungsi kebijakan. Misalnya, dalam situasi pandemi, pemerintah yang terbiasa dengan pendekatan iteratif lebih siap mengadaptasi kebijakan kesehatan publik berdasarkan kondisi terbaru di lapangan dan data *real-time* dari masyarakat.

Iterasi yang dilakukan secara terbuka dan partisipatif juga memiliki nilai demokratis yang tinggi. Ketika publik, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya dilibatkan dalam proses evaluasi dan revisi kebijakan, maka legitimasi dan akuntabilitas pemerintah akan meningkat. Masyarakat tidak hanya menjadi objek dari kebijakan, tetapi juga menjadi mitra dalam perumusan dan penyempurnaannya. Hal ini sejalan dengan semangat *Agile* yang menekankan pentingnya umpan balik (*feedback loop*) sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan kata lain, frekuensi iterasi bukan hanya soal kecepatan dan jumlah revisi, tetapi juga bagaimana proses tersebut membuka ruang dialog dan kolaborasi antara pemerintah dan warga.

4. Peningkatan Kualitas dan Kepuasan Layanan Publik

Peningkatan kualitas dan kepuasan layanan publik merupakan pilar utama dalam penerapan konsep *agile government*, di mana responsivitas, fleksibilitas, dan orientasi pada kebutuhan masyarakat menjadi landasan utamanya. Dalam konteks pemerintahan yang *agile*, keberhasilan tidak hanya diukur dari seberapa cepat layanan diberikan, tetapi juga dari seberapa relevan dan memuaskan layanan tersebut bagi masyarakat. Pemerintah dituntut untuk terus mengevaluasi dan memperbaiki layanannya agar mampu menghadirkan pelayanan yang tidak hanya efisien, tetapi juga efektif dan berorientasi pada pengguna (*user-centered service*). Masyarakat sebagai pengguna layanan publik berhak menerima pelayanan yang sesuai dengan ekspektasinya, dan pemerintah harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan dan preferensi masyarakat secara cepat dan tepat.

Salah satu indikator utama yang digunakan untuk menilai kualitas layanan publik adalah Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). IKM merupakan ukuran kuantitatif yang merefleksikan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diterima. Semakin tinggi nilai IKM suatu instansi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah berhasil memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi masyarakat. Dalam kerangka *agile government*, IKM bukan hanya dijadikan alat evaluasi periodik, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang berbasis data dan kebutuhan riil masyarakat.

Keberadaan feedback positif dari warga juga menjadi indikator penting dalam mengukur kualitas layanan publik. Di era digital, mekanisme umpan balik telah berkembang menjadi lebih cepat dan dinamis. Pemerintah dapat memanfaatkan berbagai platform digital seperti aplikasi pengaduan, survei daring, media sosial, dan chatbot layanan publik untuk mengumpulkan pendapat dan pengalaman masyarakat secara *real-time*. Sistem ini memungkinkan pemerintah untuk mengetahui secara langsung aspek mana dari layanan yang berjalan dengan baik dan mana yang masih memerlukan perbaikan. Umpan balik yang terkumpul ini kemudian diproses dalam siklus iteratif sebagaimana diterapkan dalam prinsip *agile*, yaitu *build-measure-learn*, sehingga pemerintah dapat terus memperbarui dan menyempurnakan layanannya secara berkelanjutan.

Indikator berikutnya yang menunjukkan peningkatan kualitas layanan publik adalah penurunan jumlah keluhan masyarakat. Penurunan ini mencerminkan bahwa pemerintah telah berhasil memperbaiki layanan yang sebelumnya bermasalah. Dalam pendekatan *agile government*, setiap keluhan warga dianggap sebagai masukan berharga yang menunjukkan titik lemah dalam pelayanan. Oleh karena itu, dengan adanya mekanisme responsif dan adaptif, keluhan dapat segera diidentifikasi, ditindaklanjuti, dan diselesaikan secara sistematis. Proses ini bukan hanya menyelesaikan masalah secara individual, tetapi juga memperbaiki sistem secara keseluruhan agar keluhan serupa tidak terulang kembali di masa mendatang.

5. Tingkat Kolaborasi Lintas Fungsi dan Instansi

Tingkat kolaborasi lintas fungsi dan instansi merupakan salah satu elemen kunci yang membedakan birokrasi tradisional dengan pendekatan *agile government*. Dalam birokrasi konvensional, pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan umumnya bersifat hierarkis dan terkotak-kotak, dengan tiap instansi bekerja secara terpisah sesuai tugas pokok dan fungsinya. Sebaliknya, dalam model *agile*, prinsip kerja kolaboratif diutamakan, di mana berbagai fungsi dan instansi digabungkan ke dalam tim lintas sektor yang bekerja secara sinergis untuk menyelesaikan permasalahan publik secara menyeluruh. Kolaborasi ini bukan hanya soal kerja bersama, tetapi merupakan perubahan mendasar dalam cara lembaga-lembaga pemerintah berinteraksi, berbagi informasi, dan mengambil keputusan.

Kolaborasi lintas fungsi berarti menggabungkan berbagai unit dengan kompetensi berbeda dalam satu struktur kerja yang sama. Sementara kolaborasi lintas instansi melibatkan beberapa lembaga pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, bahkan hingga sektor swasta dan masyarakat sipil. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif, memungkinkan respons yang lebih cepat dan solusi yang lebih inovatif terhadap tantangan-tantangan yang kompleks dan sering kali tidak bisa diselesaikan oleh satu institusi saja. Tim lintas fungsi dalam sistem *agile* dapat terdiri dari unsur perencanaan, teknis, keuangan, hukum, hingga komunikasi publik yang semuanya bekerja dalam satu kerangka waktu dan tujuan bersama.

Tingkat keberhasilan kolaborasi ini dapat dilihat dari beberapa indikator. Pertama adalah jumlah dan keberhasilan tim lintas sektor yang dibentuk dalam pelaksanaan proyek-proyek pemerintah. Semakin banyak tim yang bekerja lintas fungsi dan lintas instansi, maka semakin tinggi pula kemungkinan terjadinya pertukaran pengetahuan, koordinasi, dan sinergi antar lembaga. Hal ini berdampak positif pada efisiensi proses, pengurangan tumpang tindih tugas, serta peningkatan kualitas layanan publik. Kedua, integrasi data dan proses antar instansi menjadi ukuran penting lainnya. Dengan adanya integrasi sistem, berbagai lembaga dapat saling berbagi informasi secara *real-time*, yang pada akhirnya mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan akurasi data, serta mengurangi inefisiensi birokrasi.

Kolaborasi juga tercermin dalam pelaksanaan proyek bersama yang melibatkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, hingga masyarakat sipil. Partisipasi aktif warga dalam proses kebijakan, melalui forum konsultatif atau keterlibatan langsung dalam proyek, merupakan bentuk nyata kolaborasi yang bukan hanya horizontal, tetapi juga vertikal. Keterlibatan aktor non-pemerintah ini membawa nilai tambah dalam bentuk pengetahuan lokal, legitimasi sosial, dan penguatan akuntabilitas publik. Dengan mendekatkan kebijakan kepada kebutuhan nyata masyarakat, hasil kebijakan menjadi lebih kontekstual dan berkelanjutan.

Menurut Mergel *et al.* (2020), keberhasilan *agile government* sangat bergantung pada efektivitas koordinasi antar fungsi dan instansi. Tanpa adanya kolaborasi yang baik, birokrasi rentan terhadap fragmentasi dan kegagalan dalam menghadapi masalah yang kompleks dan cepat berubah, seperti perubahan iklim, transformasi digital, atau

krisis kesehatan. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang mendorong keterbukaan, saling percaya, dan komunikasi yang aktif merupakan prasyarat penting bagi birokrasi yang ingin bertransformasi menjadi lebih *agile*. Budaya ini perlu ditopang oleh kepemimpinan kolaboratif, sistem incentif yang mendukung kerja tim, serta pelatihan lintas fungsi untuk memperkuat pemahaman antar unit dan instansi.

6. Tingkat Pemanfaatan Teknologi dan Data Digital

Tingkat pemanfaatan teknologi dan data digital merupakan salah satu aspek paling krusial dalam mewujudkan birokrasi yang *agile* di era transformasi digital saat ini. Birokrasi tidak lagi cukup hanya mengandalkan prosedur manual dan struktur hierarki yang kaku, melainkan harus mampu bergerak cepat, adaptif, dan berbasis bukti. Teknologi digital kini tidak hanya berperan sebagai alat bantu administratif semata, tetapi telah menjadi bagian strategis dalam proses penyusunan kebijakan, pengambilan keputusan, dan pemberian layanan publik. Pemerintahan yang *agile* dituntut untuk mampu merespons perubahan secara cepat dan tepat, dan hal ini hanya bisa dicapai dengan dukungan teknologi serta sistem data yang mumpuni. Penggunaan teknologi digital memungkinkan birokrasi untuk mempercepat proses, meminimalkan kesalahan, serta memberikan layanan yang lebih akurat dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Salah satu indikator utama dari tingkat pemanfaatan teknologi dalam birokrasi adalah jumlah layanan publik yang telah terdigitalisasi atau tersedia secara online. Ketika layanan-layanan pemerintah dapat diakses secara digital, masyarakat tidak lagi harus datang langsung ke kantor pelayanan dan mengikuti prosedur panjang yang seringkali menyita waktu dan tenaga. Misalnya, layanan administrasi kependudukan seperti pembuatan KTP, akta kelahiran, atau surat pindah kini sudah banyak tersedia melalui platform digital. Demikian pula perizinan usaha, pengajuan dokumen, serta pengaduan masyarakat telah banyak beralih ke sistem aplikasi atau portal online. Digitalisasi ini tidak hanya mempermudah akses dan mempercepat layanan, tetapi juga menciptakan efisiensi operasional dan meningkatkan transparansi karena seluruh proses dapat dilacak secara daring dan tercatat secara sistematis.

Indikator lain yang menunjukkan kemajuan pemanfaatan teknologi dalam birokrasi adalah penggunaan dashboard berbasis data. Dashboard ini biasanya menampilkan informasi *real-time* terkait kinerja

program pemerintah, statistik layanan, hingga laporan pengaduan masyarakat. Dengan dashboard ini, para pemangku kebijakan dapat memantau perkembangan secara langsung, menganalisis kinerja, dan melakukan penyesuaian kebijakan dengan cepat berdasarkan kondisi lapangan yang terus berubah. Fungsi utama dashboard adalah sebagai alat navigasi yang membantu pengambil keputusan untuk tetap responsif dan tidak terjebak dalam informasi usang. Keberadaan sistem monitoring berbasis data ini memungkinkan peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pemerintahan, karena semua pihak dapat melihat data dan hasil secara terbuka.

Pemanfaatan teknologi dan data digital dalam birokrasi juga mencakup penggunaan data analitik dan prediktif dalam proses pengambilan keputusan. Pemerintah yang *agile* tidak hanya menunggu laporan masa lalu untuk bertindak, tetapi juga memanfaatkan *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan machine learning untuk meramalkan kemungkinan risiko dan kebutuhan masyarakat di masa depan. Analisis prediktif memungkinkan pemerintah mengantisipasi tren sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga kebijakan yang dibuat menjadi lebih proaktif dan tepat sasaran. Dengan cara ini, pengambilan keputusan menjadi lebih objektif karena didasarkan pada pola dan bukti dari data, bukan sekadar intuisi, pengalaman, atau tekanan politik.

Menurut Janssen dan van der Voort (2020), birokrasi yang benar-benar *agile* adalah birokrasi yang mengandalkan data *real-time* sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan, menekankan bahwa birokrasi harus meninggalkan cara kerja konvensional yang hanya mengandalkan pengalaman atau instruksi atasan semata. Sebaliknya, data harus menjadi kompas yang memandu langkah-langkah kebijakan publik. Dengan pendekatan ini, birokrasi menjadi lebih adaptif, cepat tanggap, dan mampu menjawab tantangan-tantangan baru yang kompleks secara efektif. Dalam konteks ini, teknologi digital bukan hanya sebuah alat, tetapi menjadi "bahan bakar" utama dalam transformasi menuju pemerintahan yang lebih lincah, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan rakyat.

7. Outcome Kebijakan yang Nyata dan Terukur

Pada kerangka *agile government*, *outcome* kebijakan yang nyata dan terukur menjadi pilar utama dalam menilai efektivitas dan keberhasilan suatu intervensi kebijakan. Pendekatan ini menekankan

bahwa kesuksesan tidak cukup hanya dilihat dari kepatuhan prosedural atau pelaksanaan program, melainkan dari dampak konkret yang dirasakan oleh masyarakat. Pemerintahan yang mengadopsi prinsip *agile* diharapkan mampu menciptakan perubahan positif yang terukur, baik dalam hal peningkatan kualitas hidup warga, optimalisasi penggunaan anggaran negara, maupun pencapaian target-target pembangunan yang berkelanjutan. Maka, fokus bergeser dari orientasi pada input dan proses, menuju orientasi pada hasil (*outcome*) dan dampak (*impact*).

Salah satu bentuk nyata dari outcome yang diharapkan adalah meningkatnya kesejahteraan masyarakat melalui pengurangan angka kemiskinan dan pengangguran. Pemerintah yang *agile* akan berupaya memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil memberikan kontribusi terhadap perbaikan kondisi sosial-ekonomi masyarakat. Penurunan tingkat ketimpangan, baik dari segi akses terhadap pelayanan publik maupun kesempatan ekonomi, menjadi indikator penting yang menunjukkan bahwa kebijakan tersebut menyasar kebutuhan nyata warga negara. Tidak hanya itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui perbaikan Indeks Pembangunan Manusia (IPM), serta peningkatan daya saing daerah, juga menjadi indikator makro yang menunjukkan keberhasilan kebijakan dalam jangka panjang.

Outcome kebijakan yang terukur juga tercermin dari efisiensi dalam pelayanan publik. Pemerintah yang *agile* tidak hanya dituntut cepat dan adaptif, tetapi juga ditantang untuk mampu memberikan layanan dengan biaya yang lebih hemat dan waktu yang lebih singkat. Dalam hal ini, digitalisasi layanan publik menjadi salah satu solusi strategis untuk menciptakan efisiensi, di mana proses birokrasi yang rumit dapat dipangkas, dan pelayanan dapat diberikan secara daring dengan transparansi yang tinggi. Penyederhanaan prosedur administratif dan perbaikan sistem pengaduan publik juga berkontribusi dalam meningkatkan kepuasan masyarakat, yang pada akhirnya menjadi salah satu indikator keberhasilan kebijakan.

Agar outcome kebijakan benar-benar dapat terukur secara obyektif, maka dibutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang kuat dan berkelanjutan. Pendekatan *agile government* menekankan pentingnya *feedback loop* atau umpan balik cepat dari implementasi kebijakan yang dapat digunakan untuk perbaikan secara iteratif. Artinya, setiap pelaksanaan program harus terus dievaluasi berdasarkan data nyata di lapangan dan disesuaikan dengan perubahan kebutuhan masyarakat.

Evaluasi ini juga harus bersifat partisipatif, melibatkan aktor-aktor non-pemerintah seperti masyarakat sipil, akademisi, dan sektor swasta untuk memperoleh pandangan yang menyeluruh dan akurat.

8. Adaptasi Regulasi dan Proses Birokrasi

Adaptasi regulasi dan proses birokrasi merupakan elemen kunci dalam membangun pemerintahan yang *agile*, yakni pemerintahan yang responsif, lincah, dan berorientasi pada hasil nyata. Dalam konteks perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang sangat cepat, regulasi dan birokrasi tidak lagi bisa bersifat statis dan kaku. Justru sebaliknya, diperlukan sistem regulasi yang adaptif dan proses birokrasi yang efisien agar pemerintah mampu menanggapi kebutuhan masyarakat dengan cepat dan akurat. Pemerintahan *agile* mendorong agar setiap kebijakan dan tindakan yang diambil didasarkan pada data aktual serta dapat diubah atau disesuaikan dengan segera jika ditemukan ketidaksesuaian atau jika konteks berubah. Oleh karena itu, regulasi yang fleksibel dan birokrasi yang mendukung iterasi serta eksperimentasi menjadi fondasi utama dalam model pemerintahan ini.

Salah satu indikator konkret dari adaptasi regulasi adalah revisi dan penyusunan regulasi baru yang memberikan ruang gerak lebih luas bagi inovasi. Pemerintah yang *agile* perlu menciptakan kerangka hukum yang mendukung uji coba kebijakan dalam skala kecil atau lokal tanpa harus menunggu perubahan undang-undang atau peraturan yang panjang prosesnya. Misalnya, dalam pengembangan layanan publik berbasis teknologi digital, pemerintah harus memiliki regulasi yang memungkinkan integrasi data antar instansi, penerapan sistem berbasis kecerdasan buatan, atau penggunaan sistem pembayaran digital yang aman dan cepat. Ketika regulasi bersifat fleksibel, pemerintah bisa dengan mudah menyesuaikan kebijakan berdasarkan umpan balik masyarakat atau temuan dari evaluasi lapangan secara *real-time*. Hal ini tentu mempersingkat waktu pengambilan keputusan serta meningkatkan akurasi kebijakan yang diterapkan.

Adaptasi birokrasi juga menyentuh pada penyederhanaan proses administratif yang selama ini kerap menjadi penghambat utama dalam pelaksanaan kebijakan yang cepat dan efektif. Pendekatan *agile* mendorong reformasi birokrasi yang berorientasi pada penyelesaian masalah dan pelayanan publik, bukan sekadar kepatuhan terhadap prosedur yang panjang. Birokrasi *agile* memangkas langkah-langkah

yang tidak relevan, menyederhanakan alur kerja, serta mendorong digitalisasi proses layanan. Hal ini tidak hanya mempercepat penyampaian layanan, tetapi juga meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan. Kolaborasi lintas sektor dan antar instansi juga dipermudah melalui sistem kerja yang lebih terbuka dan adaptif terhadap kebutuhan bersama.

Fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran menjadi unsur penting dalam mendukung pemerintahan yang *agile*. Dalam birokrasi tradisional, pengalokasian dan perubahan anggaran sering kali terhambat oleh struktur yang rigid dan prosedur yang panjang. Pemerintahan *agile* memerlukan sistem anggaran yang memungkinkan relokasi dana dengan cepat sesuai kebutuhan dan prioritas kebijakan yang sedang diuji atau dikembangkan. Dengan mekanisme anggaran yang fleksibel, tim pelaksana di lapangan dapat melakukan inisiatif kecil seperti *pilot project*, uji coba layanan, atau respons darurat tanpa perlu menunggu persetujuan berjenjang yang memakan waktu. Hal ini membuat pemerintah lebih cepat dalam merespons perubahan, baik itu dalam situasi darurat seperti bencana, maupun dalam pengembangan kebijakan jangka menengah.

9. Kemampuan SDM dalam Menerapkan Prinsip *Agile*

Kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam menerapkan prinsip *agile* merupakan faktor krusial dalam mewujudkan transformasi birokrasi yang responsif, adaptif, dan relevan dengan tantangan zaman. Dalam konteks *agile government*, keberhasilan tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi atau sistem digital, melainkan juga pada kesiapan mental dan kompetensi para aparatur sipil negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan publik. Prinsip *agile* menuntut pola pikir yang fleksibel, terbuka terhadap perubahan, serta orientasi pada kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan. Maka dari itu, peningkatan kapasitas SDM bukan sekadar lengkap, melainkan inti dari proses transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang *agile*.

Salah satu indikator penting dalam mengukur kesiapan SDM adalah jumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan terkait prinsip-prinsip *agile*, transformasi digital, serta pembuatan kebijakan berbasis data. Pelatihan ini berperan ganda. Pertama, memberikan keterampilan teknis seperti penguasaan alat digital, teknik analisis data, dan pengelolaan proyek berbasis *agile*. Kedua, membangun pemahaman

menyeluruh tentang bagaimana cara kerja *agile* diterapkan dalam konteks pemerintahan, seperti bekerja secara iteratif, berorientasi pada pengguna (*user-centric*), serta mampu mengambil keputusan secara cepat berdasarkan data dan bukti. Aparatur yang dibekali pelatihan ini akan mampu mempercepat proses inovasi kebijakan dan memperbaiki kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Persentase tim pemerintahan yang menerapkan metodologi *agile* dalam keseharian kerja juga menjadi tolok ukur keberhasilan implementasi prinsip ini. Metodologi *agile* mencakup kerja dalam siklus pendek atau *sprint*, evaluasi berkala terhadap hasil kerja, serta kolaborasi lintas fungsi dalam sebuah tim yang otonom. Ini menuntut perubahan cara kerja birokrasi yang selama ini cenderung hierarkis, kaku, dan lambat menjadi lebih dinamis, partisipatif, dan fokus pada hasil nyata. Tim yang menerapkan prinsip *agile* terbukti lebih cepat merespons perubahan kebijakan, lebih efisien dalam mengelola risiko, dan mampu menyesuaikan prioritas kerja sesuai kebutuhan masyarakat.

Dimensi adaptif dan kolaboratif dari SDM juga menjadi elemen sentral dalam menilai keberhasilan penerapan *agile* di lingkungan birokrasi. Kemampuan ASN untuk beradaptasi terhadap dinamika perubahan, baik internal organisasi maupun eksternal seperti tuntutan publik dan perkembangan teknologi, mencerminkan kualitas organisasi secara keseluruhan. Dalam prinsip *agile*, kegagalan tidak dilihat sebagai kesalahan yang harus dihukum, melainkan sebagai peluang pembelajaran. Maka, ASN yang *agile* adalah yang berani mengambil risiko, mencoba pendekatan baru, dan bersedia menerima umpan balik untuk terus memperbaiki diri.



BAB IV

DINAMIKA AKTOR

KEBIJAKAN

KONTEMPORER

Di era tata kelola pemerintahan yang semakin kompleks dan terdigitalisasi, dinamika aktor kebijakan kontemporer mengalami perubahan signifikan. Kebijakan publik kini tidak lagi hanya menjadi domain eksklusif aktor negara, tetapi turut dipengaruhi oleh aktor non-negara seperti organisasi masyarakat sipil, sektor swasta, dan media, serta aktor transnasional yang membawa kepentingan global. Kemajuan teknologi, media sosial, dan arus informasi *real-time* telah memperluas ruang partisipasi dan pengaruh warga negara dalam proses kebijakan. Interaksi antara teknokrat, politikus, kelompok kepentingan, serta masyarakat umum membentuk arena kebijakan yang lebih terbuka, cepat, dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan kolaboratif dan responsif menjadi kunci dalam memahami dan mengelola dinamika aktor dalam menghadapi tantangan disrupsi digital dan globalisasi.

A. Klasifikasi Aktor Kebijakan (Negara, Non-Negara, Transnasional)

Pada dinamika kebijakan publik kontemporer, aktor kebijakan tidak lagi terbatas pada pemerintah sebagai satu-satunya pengambil keputusan. Kemajuan teknologi, globalisasi, dan meningkatnya partisipasi masyarakat telah memperluas spektrum pelaku yang berperan dalam siklus kebijakan. Secara umum, aktor kebijakan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kelompok besar, yaitu aktor negara (*state actors*), aktor non-negara (*non-state actors*), dan aktor transnasional

(*transnational actors*). Masing-masing berperan yang berbeda dalam memengaruhi, merumuskan, dan melaksanakan kebijakan publik (Howlett, Ramesh & Perl, 2020; OECD, 2022).

1. Aktor Negara (*State Actors*)

Aktor Negara (*State Actors*) merupakan komponen utama dalam sistem kebijakan formal yang berperan sentral dalam tata kelola pemerintahan dan kehidupan publik. Memiliki dasar legitimasi yang sah secara konstitusional serta kewenangan hukum dan politik yang melekat, sehingga berhak dan berkewajiban menetapkan aturan, membuat kebijakan, dan mengawasi pelaksanaannya. Aktor negara tidak hanya menjalankan peran administratif, tetapi juga menjadi penentu arah pembangunan nasional serta pengatur hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Peran ini menjadikan aktor negara sebagai jantung dari sistem politik dan pemerintahan, karena bertanggung jawab atas terselenggaranya pelayanan publik, regulasi, serta stabilitas dan kesejahteraan masyarakat.

Struktur aktor negara sangat kompleks dan terdiri atas beberapa lembaga yang memiliki fungsi berbeda namun saling berkaitan. Lembaga eksekutif, seperti Presiden, para menteri, gubernur, bupati, dan kepala dinas, bertugas menjalankan roda pemerintahan sehari-hari, berperan mulai dari merancang kebijakan strategis hingga melaksanakan berbagai program kerja yang langsung berdampak pada masyarakat. Di tingkat pusat, kementerian memiliki peran sektoral yang spesifik, sedangkan di tingkat daerah, kepala daerah bersama perangkatnya bertugas menyesuaikan kebijakan nasional dengan kebutuhan lokal. Menjadi penggerak utama dalam birokrasi dan pelayanan publik.

Lembaga legislatif seperti DPR (Dewan Perwakilan Rakyat) di tingkat nasional dan DPRD (Dewan Perwakilan Rakyat Daerah) di tingkat provinsi dan kabupaten/kota memiliki mandat sebagai pembuat undang-undang sekaligus pengawas jalannya pemerintahan, menjadi perwakilan kepentingan masyarakat dan memiliki fungsi kontrol terhadap kebijakan eksekutif. Peran legislatif penting dalam menjaga akuntabilitas dan transparansi proses pemerintahan, serta memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil sesuai dengan aspirasi rakyat dan norma hukum yang berlaku.

Lembaga yudikatif seperti Mahkamah Agung dan Mahkamah Konstitusi berfungsi untuk menegakkan keadilan dan menjaga supremasi

hukum. Bertugas memastikan bahwa tindakan dan kebijakan pemerintah tidak melanggar konstitusi atau hak-hak warga negara. Lembaga yudikatif menjadi benteng terakhir dalam menjamin keadilan dan mencegah penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak eksekutif maupun legislatif. Peran yudikatif ini semakin penting dalam negara hukum yang demokratis, di mana setiap kebijakan harus dapat diuji dan dikoreksi melalui jalur hukum.

Keberadaan badan-badan otonom dan lembaga teknis, seperti Bappenas (Badan Perencanaan Pembangunan Nasional), Kementerian Keuangan, dan BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan), yang memiliki peran khusus dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan sektor tertentu. Lembaga-lembaga ini menyumbang keahlian teknis, data, dan analisis yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan, juga bertanggung jawab atas pelaksanaan program-program pemerintah secara teknis dan operasional, dengan tetap mengacu pada peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh otoritas yang lebih tinggi.

2. Aktor Non-Negara (*Non-State Actors*)

Pada konteks tata kelola pemerintahan modern, aktor non-negara (*non-state actors*) berperan yang semakin signifikan dalam proses perumusan, pengawasan, dan implementasi kebijakan publik. Meskipun tidak memiliki otoritas formal seperti lembaga pemerintahan, memiliki kapasitas untuk memengaruhi agenda kebijakan melalui berbagai bentuk partisipasi seperti advokasi, kampanye, riset, dan mobilisasi opini publik. Aktor non-negara mencerminkan semangat partisipasi masyarakat dalam demokrasi modern, yang menuntut keterlibatan berbagai pihak di luar struktur negara demi menciptakan kebijakan yang lebih inklusif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik.

Salah satu bentuk paling menonjol dari aktor non-negara adalah Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Di Indonesia, contoh yang menonjol meliputi *Indonesia Corruption Watch (ICW)* yang fokus pada pengawasan antikorupsi, *Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI)* yang memperjuangkan isu-isu lingkungan, serta *Amnesty International* yang mengangkat hak asasi manusia. Organisasi-organisasi ini berfungsi sebagai jembatan antara masyarakat dan pemerintah, memperjuangkan aspirasi masyarakat, serta mengawasi jalannya program dan kebijakan negara, juga berperan penting dalam membentuk opini publik, menyuarakan

kepentingan kelompok marginal, serta menuntut transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

Kelompok kepentingan seperti asosiasi pengusaha, serikat pekerja, dan organisasi profesi juga merupakan aktor non-negara yang berpengaruh. Biasanya memiliki agenda spesifik sesuai dengan kepentingan anggota dan kerap kali memengaruhi kebijakan melalui aktivitas lobi, penyusunan proposal kebijakan, dan dialog dengan pemerintah. Think-tank seperti *Center for Strategic and International Studies (CSIS)* juga turut serta dalam memengaruhi kebijakan dengan pendekatan ilmiah dan teknokratis, menghadirkan analisis mendalam yang dapat membantu pengambil keputusan dalam merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Media dan jurnalis juga tidak kalah penting dalam kategori ini. Dengan kemampuan untuk membentuk wacana publik dan mengangkat isu-isu penting ke permukaan, media dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam mendorong respons cepat dari pemerintah terhadap masalah-masalah sosial. Pemberitaan yang tajam dan investigatif sering kali menjadi awal dari reformasi kebijakan atau tindakan korektif pemerintah. Dalam hal ini, media berfungsi sebagai pengawas kekuasaan (*watchdog*) yang mampu menekan pemerintah agar lebih transparan dan bertanggung jawab kepada publik.

Peran aktor non-negara juga diperkuat oleh kontribusi akademisi dan peneliti, baik dari universitas maupun lembaga riset seperti Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Menyediakan data, hasil kajian ilmiah, dan evaluasi kebijakan yang berbasis bukti, yang dapat membantu penyusunan kebijakan yang rasional dan efektif. Dalam sistem demokrasi, keberadaan pengetahuan ilmiah sangat penting untuk menyeimbangkan dinamika politik dan memastikan bahwa kebijakan yang dibuat bukan hanya hasil dari kompromi politis, tetapi juga berdasarkan pertimbangan teknis yang matang.

Sektor swasta dan korporasi juga berperan sebagai aktor non-negara melalui berbagai bentuk kolaborasi seperti kemitraan publik-swasta (*Public-Private Partnership/PPP*), pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*), serta keterlibatan dalam penyediaan barang dan jasa publik. Dengan sumber daya, teknologi, dan kapasitas manajerial yang dimiliki, sektor swasta

dapat mempercepat inovasi dan meningkatkan efisiensi dalam pelayanan publik.

3. Aktor Transnasional (*Transnational Actors*)

Di era globalisasi yang terus berkembang pesat, keberadaan aktor transnasional telah menjadi komponen penting dalam dinamika kebijakan global maupun nasional. Aktor transnasional adalah entitas yang beroperasi lintas batas negara dan berperan signifikan dalam memengaruhi kebijakan publik, baik secara langsung maupun tidak langsung, terutama dalam menghadapi isu-isu global yang kompleks seperti perubahan iklim, kesehatan global, keamanan siber, hingga perdagangan internasional. Dalam konteks ini, negara tidak lagi menjadi satu-satunya pemain utama dalam proses pengambilan keputusan publik, melainkan harus berbagi panggung dengan berbagai entitas transnasional yang memiliki kapasitas teknis, keuangan, dan normatif yang kuat.

Salah satu aktor transnasional yang paling menonjol adalah organisasi internasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), Dana Moneter Internasional (IMF), dan Bank Dunia. Organisasi-organisasi ini tidak hanya memberikan bantuan teknis dan keuangan kepada negara-negara anggota, tetapi juga menetapkan standar global dan kerangka kerja kebijakan yang kemudian diadopsi atau diadaptasi oleh pemerintah nasional. Misalnya, selama pandemi COVID-19, WHO menjadi acuan utama bagi negara-negara dalam menetapkan protokol kesehatan dan strategi penanganan krisis. Sementara IMF dan Bank Dunia kerap terlibat dalam reformasi ekonomi suatu negara melalui pemberian pinjaman yang disertai dengan persyaratan kebijakan tertentu.

LSM atau NGO global juga merupakan aktor transnasional yang aktif dalam berbagai isu strategis. Organisasi seperti *Greenpeace*, *Oxfam*, dan *Human Rights Watch* menjalankan peran advokasi, pengawasan, serta kampanye internasional untuk mendorong akuntabilitas pemerintah dan korporasi. *Greenpeace*, misalnya, dikenal luas karena kampanyennya dalam isu perubahan iklim dan perlindungan lingkungan, sementara *Human Rights Watch* sering kali menjadi sumber informasi independen mengenai pelanggaran hak asasi manusia di berbagai belahan dunia. Keberadaannya memberikan tekanan moral dan politik kepada negara, mendorong komitmen terhadap standar internasional dan tanggung jawab global.

Aliansi global dan jejaring kebijakan transnasional, seperti *Open Government Partnership (OGP)*, *C40 Cities*, dan *UN Global Compact*, juga memfasilitasi pertukaran informasi, praktik terbaik, serta inovasi kebijakan antarnegara atau antarkota. Melalui platform ini, negara dan pemerintah lokal dapat bekerja sama, berbagi pengetahuan, dan membangun komitmen bersama untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan, transparansi pemerintahan, serta pengurangan emisi karbon. Kolaborasi lintas batas ini menunjukkan bahwa solusi atas tantangan global harus bersifat kolektif dan melibatkan berbagai lapisan pemerintahan maupun non-pemerintah.

Perusahaan multinasional (*Multinational Corporations/MNCs*) seperti *Google*, *Microsoft*, dan *Nestle* berperan sebagai aktor transnasional dengan pengaruh besar terhadap kebijakan ekonomi, tenaga kerja, dan digitalisasi. Keberadaannya di berbagai negara memungkinkan untuk menekan perubahan regulasi lokal demi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi ekspansi dan investasi. Di saat yang sama, juga berkontribusi terhadap inovasi dan pertumbuhan ekonomi global, terutama melalui teknologi dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Komunitas epistemik, yakni jaringan para ahli dan ilmuwan internasional, juga memiliki posisi strategis dalam pembentukan kebijakan transnasional. Kelompok ini membangun konsensus ilmiah yang kemudian menjadi dasar dalam merumuskan kebijakan internasional. Contohnya adalah *InterGovernmental Panel on Climate Change (IPCC)* yang memberikan laporan dan rekomendasi ilmiah tentang perubahan iklim yang dijadikan dasar bagi berbagai perjanjian global seperti *Paris Agreement*. Pendekatan berbasis bukti dari komunitas epistemik ini memberikan legitimasi ilmiah dan meningkatkan kualitas perumusan kebijakan publik di tingkat global maupun nasional.

B. Peran Teknokrat, Politikus, dan Kelompok Kepentingan

Pada proses kebijakan publik, terdapat tiga aktor penting yang kerap berperan sentral dan saling berinteraksi dalam menentukan arah dan isi kebijakan, yaitu teknokrat, politikus, dan kelompok kepentingan. Ketiga aktor ini beroperasi dalam ruang yang saling bertumpang tindih, di mana perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan menjadi hasil

negosiasi antara kompetensi teknis, pertimbangan politik, serta tekanan eksternal dari pihak berkepentingan. Dinamika di antaranya mencerminkan kompleksitas sistem pemerintahan kontemporer yang tidak hanya rasional-teknokratik, tetapi juga politis dan partisipatif (Howlett, Ramesh & Perl, 2020).

1. Teknokrat: Penjaga Rasionalitas dan Keahlian

Teknokrat merupakan figur kunci dalam dunia birokrasi modern yang berperan strategis sebagai penjaga rasionalitas dan keahlian dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Berbeda dengan aktor politik yang lebih mengedepankan kepentingan elektoral dan dukungan publik, teknokrat hadir dengan latar belakang profesional dan akademik yang kuat, menjadikannya sebagai sumber utama keahlian teknis dan pengetahuan ilmiah di dalam pemerintahan. Dengan kemampuan analitis dan pendekatan berbasis data, teknokrat bertugas untuk memastikan bahwa kebijakan yang dirancang dan diterapkan tidak hanya sekadar respons terhadap tekanan politik jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan jangka panjang. Dalam hal ini, teknokrat tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan, melainkan aktor aktif yang memberikan landasan rasional dan objektif terhadap setiap keputusan yang diambil oleh pemerintah.

Sebagai penjaga rasionalitas, teknokrat membawa perspektif *evidence-based policy* ke dalam sistem pemerintahan, menekankan pentingnya pengambilan keputusan yang didasarkan pada riset, data empiris, dan analisis mendalam, bukan pada intuisi semata atau tekanan populis. Peran ini sangat penting, terutama dalam menghadapi persoalan-persoalan publik yang semakin kompleks dan multidimensi, seperti perubahan iklim, krisis kesehatan, ketimpangan ekonomi, atau tantangan transformasi digital. Dalam konteks tersebut, teknokrat bertindak sebagai "*policy engineers*," seperti yang dikemukakan oleh Pierre dan Peters (2020), yakni perancang kebijakan yang menggabungkan logika teknis dengan pemahaman mendalam terhadap dinamika kebijakan. Merumuskan kerangka kebijakan, menyusun indikator keberhasilan, menetapkan mekanisme evaluasi, serta mengelola implementasi kebijakan agar sejalan dengan tujuan strategis negara.

Kehadiran teknokrat sangat terlihat dalam sektor-sektor teknis dan vital seperti kesehatan, pendidikan, keuangan, dan infrastruktur.

Dalam sektor kesehatan, misalnya, teknokrat berperan dalam merancang sistem pelayanan kesehatan berbasis bukti, merumuskan standar pelayanan, serta menyusun skema pembiayaan yang efisien dan merata. Begitu pula dalam bidang keuangan, teknokrat di lembaga seperti bank sentral atau kementerian keuangan berperan penting dalam menjaga stabilitas makroekonomi, merancang instrumen fiskal dan moneter, serta memastikan alokasi anggaran yang optimal dan tepat sasaran. Dalam semua peran tersebut, teknokrat menjembatani antara kompleksitas teknis dengan realitas kebijakan, sehingga menghasilkan solusi yang tidak hanya secara teoritis tepat, tetapi juga aplikatif di lapangan.

Keunggulan teknokrat dalam aspek rasionalitas dan keahlian tidak menjadikannya sepenuhnya bebas dari tantangan. Dalam praktiknya, posisi teknokrat berada dalam ruang tarik-menarik antara kepentingan politik, tekanan ideologis, dan kepentingan pemangku kepentingan lainnya. Meskipun diharapkan independen dan objektif, realitas politik sering kali membingkai batas gerak. Kebijakan yang dirancang secara rasional bisa saja dimodifikasi atau bahkan diabaikan jika tidak sejalan dengan agenda politik penguasa. Oleh karena itu, integritas profesional menjadi fondasi utama yang harus dijaga oleh setiap teknokrat. Perlu menjaga akuntabilitas terhadap publik dan tetap berpegang pada prinsip keilmuan dalam menghadapi tekanan eksternal. Hanya dengan cara itulah teknokrat dapat mempertahankan peran strategis dalam memastikan bahwa kebijakan publik tetap berpijak pada logika rasional, kepentingan umum, dan nilai-nilai keadilan.

2. Politikus: Pengambil Keputusan dan Pembawa Mandat Rakyat

Politikus berperan yang sangat penting dalam proses pembuatan kebijakan publik karena bertindak sebagai pengambil keputusan utama sekaligus pembawa mandat rakyat. Dalam sistem demokrasi, legitimasi politikus berasal dari pemilihan umum, di mana masyarakat memberikan mandat kepadanya untuk mewakili aspirasi, kebutuhan, dan kepentingan publik. Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil oleh politikus semestinya mencerminkan kehendak konstituen yang diwakili. Politikus dapat berperan sebagai presiden, menteri, anggota parlemen, kepala daerah, atau pejabat publik lainnya yang memiliki otoritas untuk membuat kebijakan. Berada di posisi strategis untuk menentukan arah kebijakan melalui penyusunan agenda, pemilihan prioritas pembangunan, dan pengambilan keputusan strategis. Agenda tersebut

sering kali dibentuk dari visi politik yang diusung selama kampanye, janji politik, serta evaluasi terhadap kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang menjadi tanggung jawab.

Sebagai pemegang kekuasaan, politikus tidak bekerja sendiri, melainkan dalam konteks relasi yang kompleks dengan berbagai aktor lain, seperti teknokrat, birokrat, kelompok kepentingan, dan masyarakat sipil. Dalam proses ini, politikus memiliki tanggung jawab untuk membangun koalisi politik, mencari dukungan dari berbagai fraksi atau partai, serta menciptakan konsensus dalam rangka memastikan kelangsungan pemerintahan dan kelancaran implementasi kebijakan, juga harus bernegosiasi dengan kelompok kepentingan (*interest groups*), organisasi masyarakat sipil, dan institusi-institusi lain untuk menjaga legitimasi dan dukungan politik. Proses ini tidak hanya membutuhkan keterampilan politik, tetapi juga kemampuan komunikasi, diplomasi, dan manajemen konflik yang tinggi.

Proses pengambilan keputusan oleh politikus tidak sepenuhnya bersifat rasional atau didasarkan pada pertimbangan teknis. Dalam banyak kasus, dinamika politik dan elektoral sangat memengaruhi keputusan yang diambil. Politikus harus mempertimbangkan tekanan dari partai politik, perubahan opini publik, isu-isu populer, serta siklus politik seperti waktu pemilu. Hal ini membuatnya kadang harus memilih keputusan yang bersifat populis demi menjaga elektabilitas, walaupun keputusan tersebut mungkin kurang efektif dari sudut pandang teknokratis. Seperti yang dikemukakan oleh Harold Lasswell dalam teorinya tentang kebijakan publik, kebijakan adalah soal “siapa mendapat apa, kapan, dan bagaimana.” Artinya, kebijakan selalu berkaitan erat dengan perebutan kekuasaan, distribusi sumber daya, serta kepentingan yang bersaing dalam masyarakat.

3. Kelompok Kepentingan: Penekan Agenda dan Advokasi

Kelompok kepentingan merupakan aktor penting dalam lanskap pembuatan kebijakan publik yang berasal dari luar struktur formal pemerintahan, terdiri atas berbagai organisasi dan entitas non-negara seperti asosiasi bisnis, serikat pekerja, organisasi profesi, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan kelompok advokasi lainnya. Keberadaan kelompok kepentingan merepresentasikan suara kolektif dari komunitas atau sektor tertentu dalam masyarakat yang memiliki kepentingan khusus. Peran utamanya adalah untuk memengaruhi arah

dan isi kebijakan publik agar selaras dengan kebutuhan atau tujuan yang diperjuangkan. Dalam menjalankan fungsinya, kelompok kepentingan kerap melakukan berbagai strategi seperti lobi politik, advokasi langsung kepada pengambil keputusan, pemberian masukan kebijakan berbasis data dan analisis, serta mobilisasi dukungan publik melalui kampanye media dan aksi massa.

Salah satu kekuatan kelompok kepentingan terletak pada kemampuannya menyediakan informasi teknis maupun perspektif sektoral yang sering kali tidak dimiliki oleh pembuat kebijakan. Hal ini membuat kelompok ini menjadi sumber informasi penting dalam proses penyusunan kebijakan. Misalnya, asosiasi profesi di bidang kesehatan dapat memberi masukan substansial terkait regulasi medis, sementara serikat pekerja dapat mempengaruhi kebijakan ketenagakerjaan dengan menyuarakan kondisi riil para buruh. Dengan begitu, kelompok kepentingan tidak hanya menjadi penekan agenda, tetapi juga berkontribusi dalam merumuskan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks demokrasi, memperluas kanal partisipasi publik dan memungkinkan keterlibatan masyarakat sipil dalam proses politik yang sering kali terkesan elitis dan tertutup.

Peran kelompok kepentingan tidak sepenuhnya bebas dari kritik. Dalam banyak kasus, dituding sebagai instrumen bagi elite tertentu untuk mempertahankan dominasi dan kepentingan sempitnya. Winters (2013) mengemukakan bahwa pengaruh kelompok elite yang sangat kuat dalam proses kebijakan bisa menciptakan ketimpangan akses terhadap kekuasaan. Hal ini berpotensi memperkuat struktur oligarkis dalam sistem pemerintahan, di mana hanya kelompok-kelompok tertentu yang memiliki kemampuan finansial, jaringan politik, atau sumber daya lainnya yang dapat benar-benar memengaruhi arah kebijakan. Konsekuensinya, kebijakan yang dihasilkan bisa menjadi bias dan tidak mewakili kepentingan publik secara menyeluruh, melainkan menguntungkan pihak-pihak yang memiliki akses eksklusif terhadap proses pengambilan keputusan.

Simons dan Voß (2018) mengingatkan bahwa kelompok kepentingan juga sering membentuk yang disebut sebagai *instrument constituencies*, yaitu jaringan advokasi yang mendorong penggunaan instrumen kebijakan tertentu yang sesuai dengan kepentingannya. Misalnya, dorongan untuk memberikan insentif pajak pada sektor industri tertentu mungkin tampak sebagai solusi atas persoalan ekonomi,

tetapi pada kenyataannya justru memberikan keuntungan yang lebih besar bagi pelaku industri tersebut dibanding masyarakat luas. Pola ini menunjukkan bahwa instrumen kebijakan tidak selalu netral, melainkan bisa dikonstruksi sedemikian rupa agar menguntungkan kelompok tertentu. Dengan demikian, kelompok kepentingan berperan ganda yang kompleks: di satu sisi menjadi fasilitator partisipasi publik yang penting dalam demokrasi, namun di sisi lain juga berpotensi menjadi sumber ketimpangan dalam distribusi kekuasaan dan hasil kebijakan.

C. Media Sosial dan Warga Negara sebagai Aktor Baru

Pada lanskap kebijakan publik kontemporer, peran warga negara dan media sosial mengalami transformasi yang sangat signifikan. Jika pada era sebelumnya masyarakat hanya menjadi objek dari kebijakan publik, maka kini, melalui media sosial, menjadi subjek aktif dan bahkan aktor kebijakan. Kehadiran platform seperti Twitter (X), Facebook, Instagram, dan TikTok telah memperluas ruang partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan, penyampaian aspirasi, pengawasan kebijakan, bahkan advokasi kebijakan publik secara *real-time* (OECD, 2022; Tagoe & Zhang, 2024).

1. Media Sosial Sebagai Ruang Baru Kebijakan

Di era digital saat ini, media sosial telah menjadi ruang baru yang sangat signifikan dalam proses pembuatan kebijakan publik. Kehadirannya telah merevolusi cara pemerintah berinteraksi dengan masyarakat, menggantikan pola komunikasi tradisional yang bersifat satu arah (*top-down*) menjadi hubungan yang lebih terbuka, dinamis, dan bersifat dua arah. Platform-platform digital seperti Twitter, Facebook, Instagram, hingga TikTok memungkinkan warga negara menyampaikan aspirasi, kritik, dan masukan secara langsung kepada pejabat publik tanpa harus melalui rantai birokrasi yang panjang dan berbelit. Hal ini menciptakan saluran komunikasi yang lebih cepat, responsif, dan transparan, sekaligus memperkuat partisipasi publik dalam proses kebijakan. OECD (2022) menekankan bahwa media sosial tidak sekadar menjadi alat komunikasi, tetapi juga telah berkembang menjadi wadah untuk meningkatkan transparansi pemerintahan. Melalui media sosial, dokumen kebijakan, data publik, serta proses pengambilan keputusan

dapat diakses lebih luas, memungkinkan masyarakat untuk memahami dan mengawasi kerja pemerintah secara lebih aktif.

Gambar 8 Peran Media Sosial



Sumber: Indo Herbals

Media sosial telah memberikan ruang bagi pemerintah untuk merespons keluhan dan kritik dari masyarakat secara *real-time*. Kecepatan dalam merespons ini sangat penting dalam era keterbukaan informasi karena menunjukkan komitmen pemerintah dalam mendengarkan suara publik dan mempercepat penyelesaian berbagai permasalahan yang muncul. Hubungan yang lebih langsung dan interaktif ini berkontribusi pada meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan, karena publik merasa lebih dihargai dan didengarkan. Bahkan dalam banyak kasus, pemerintah dapat memperoleh masukan kebijakan secara langsung dari masyarakat yang terdampak, tanpa perlu menunggu survei formal atau forum musyawarah konvensional. Proses ini memperkuat pengawasan publik terhadap penyelenggaraan negara dan mendorong budaya pemerintahan yang lebih akuntabel dan terbuka terhadap kritik.

Media sosial juga berkembang sebagai arena kolaborasi digital di mana berbagai aktor seperti warga negara, organisasi masyarakat sipil (LSM), akademisi, dan pemerintah dapat terlibat dalam proses

perumusan, pengawasan, hingga evaluasi kebijakan. Interaksi ini memperluas makna partisipasi publik dari sekadar memberikan suara dalam pemilu menjadi keterlibatan yang berkelanjutan dalam setiap tahap kebijakan publik. Kolaborasi digital ini memperkaya kualitas kebijakan karena mengakomodasi berbagai perspektif dan kepentingan yang beragam. Selain itu, diskusi yang terjadi di ruang-ruang digital mendorong terbangunnya kesadaran kolektif mengenai isu-isu publik yang relevan, sehingga memperkuat basis legitimasi terhadap kebijakan yang dihasilkan.

Fungsi media sosial tidak hanya terbatas sebagai saluran komunikasi antara pemerintah dan warga, tetapi juga sebagai ruang deliberasi publik di mana opini masyarakat dapat dibentuk, diuji, dan dipertukarkan secara terbuka. Wacana-wacana yang berkembang di media sosial dapat menjadi indikator penting tentang sejauh mana kebijakan akan diterima, ditolak, atau perlu diperbaiki. Dengan kata lain, media sosial berfungsi sebagai semacam laboratorium sosial yang secara *real-time* menunjukkan dinamika opini publik yang menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam menyusun atau menyesuaikan kebijakan. Namun, hal ini juga membawa tantangan tersendiri, terutama dalam hal menjaga kualitas informasi dan mencegah penyebaran hoaks, ujaran kebencian, serta disinformasi yang berpotensi memengaruhi opini publik secara negatif. Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk lebih adaptif dan cakap dalam mengelola interaksi digital, termasuk membangun sistem verifikasi informasi dan memperkuat literasi digital masyarakat.

2. Warga Negara Sebagai Aktor Kebijakan

Peran warga negara dalam proses kebijakan publik telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa dekade terakhir, terutama sejak hadirnya media sosial dan teknologi digital. Jika sebelumnya warga cenderung diposisikan sebagai penerima pasif kebijakan pemerintah, kini menjadi aktor yang aktif, kritis, dan berpengaruh dalam berbagai tahap proses kebijakan. Dalam konteks pemerintahan modern yang semakin terbuka dan partisipatif, warga negara kini turut berperan dalam perumusan, pengawasan, hingga advokasi kebijakan publik.

Salah satu perubahan besar terjadi dalam tahap formulasi kebijakan. Melalui platform digital, warga negara dapat terlibat langsung

dalam menyampaikan aspirasi, masukan, serta preferensi kebijakan. Pemerintah daerah maupun pusat mulai menggunakan metode partisipatif berbasis teknologi, seperti polling daring, forum diskusi online, atau konsultasi publik digital. Misalnya, dalam penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), polling online digunakan untuk menjaring pendapat masyarakat tentang isu-isu prioritas pembangunan. Dalam anggaran partisipatif, masyarakat diberi ruang untuk mengusulkan dan memilih proyek-proyek yang akan dibiayai oleh APBD. Dengan cara ini, proses perumusan kebijakan menjadi lebih demokratis, responsif, dan mencerminkan kebutuhan nyata masyarakat. Teknologi menjadi jembatan penting yang mendekatkan pembuat kebijakan dengan konstituen secara *real-time*.

Warga negara juga berperan sebagai pengawas kebijakan atau watchdog. Perkembangan media sosial memungkinkan masyarakat untuk secara cepat dan luas menyebarkan informasi terkait berbagai permasalahan pelayanan publik, penyalahgunaan wewenang, hingga praktik korupsi. Misalnya, unggahan video yang memperlihatkan pungutan liar di instansi tertentu atau pelayanan buruk di fasilitas umum dapat dengan cepat menjadi viral dan memicu perhatian publik. Situasi ini menekan pemerintah untuk segera menanggapi dan menindaklanjuti keluhan tersebut, demi menjaga citra dan kepercayaan publik. Peran pengawasan ini memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan, serta berkontribusi pada perbaikan layanan publik secara berkelanjutan. Warga negara kini tidak hanya menunggu laporan hasil audit dari lembaga resmi, tetapi juga aktif mendokumentasikan dan menyuarakan pelanggaran birokrasi secara mandiri dan terbuka.

Warga negara kini juga berperan sebagai advokat dan motor penggerak perubahan sosial. Media sosial menjadi wadah strategis bagi terbentuknya gerakan sosial yang mengusung isu-isu kebijakan publik. Kampanye digital seperti #ReformasiDikorupsi, #SahkanRUUPKS, dan #IndonesiaButuhGasElpiji merupakan contoh konkret bagaimana masyarakat sipil dapat membentuk tekanan politik yang luas terhadap pemerintah dan lembaga legislatif. Gerakan ini biasanya dimulai dari keresahan publik yang kemudian dikumpulkan dalam narasi kolektif dan diperkuat dengan data, visual, serta testimoni yang menyentuh. Dalam banyak kasus, tekanan publik tersebut berhasil memaksa pengambil kebijakan untuk membuka ruang dialog, melakukan evaluasi kebijakan, bahkan mengubah arah kebijakan yang telah disusun. Dengan demikian,

warga negara menunjukkan peran strategisnya sebagai agen perubahan yang tidak hanya bereaksi terhadap kebijakan, tetapi juga mampu memengaruhi dan menciptakan kebijakan baru yang lebih adil dan sesuai kebutuhan masyarakat.

3. Efektivitas dan Risiko Media Sosial dalam Kebijakan

Media sosial telah membawa dampak besar dalam ranah kebijakan publik, baik dari segi efektivitas maupun risikonya. Di satu sisi, media sosial berperan sebagai katalis dalam proses demokratisasi informasi. Informasi kebijakan yang sebelumnya hanya dapat diakses oleh elit politik atau birokrasi, kini tersedia secara luas bagi publik melalui platform digital seperti Twitter (X), Facebook, Instagram, dan TikTok. Hal ini membuka peluang besar bagi warga dari berbagai lapisan masyarakat untuk turut serta dalam diskusi kebijakan, memberikan pendapat, serta menyuarakan kepentingannya. Partisipasi publik yang meningkat ini menjadikan media sosial sebagai alat ampuh untuk mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pemerintahan. Bahkan, dalam beberapa kasus, media sosial mampu memobilisasi aksi solidaritas atau tekanan politik secara cepat dan masif hanya dalam hitungan jam yang dulu tidak mungkin terjadi pada era pra-digital.

Salah satu kontribusi penting media sosial adalah pemberdayaan kelompok marjinal atau minoritas yang sebelumnya kurang terwakili dalam media arus utama. Dengan adanya media sosial, kelompok-kelompok ini memiliki saluran langsung untuk menyampaikan aspirasi dan memperjuangkan hak-haknya secara lebih efektif. Bisa membentuk komunitas, membangun solidaritas, dan mengadvokasi isu-isu spesifik tanpa harus melalui filter institusional yang biasanya mengabaikan suara-suara pinggiran. Dengan demikian, media sosial telah menciptakan ruang baru untuk inklusi sosial dalam proses kebijakan publik.

Di balik potensinya yang besar, media sosial juga menyimpan berbagai tantangan dan risiko yang signifikan. Salah satu tantangan utama adalah polarisasi opini. Algoritma yang digunakan oleh platform media sosial cenderung menunjukkan konten yang selaras dengan pandangan pengguna, yang pada akhirnya menciptakan echo chamber atau ruang gema informasi. Akibatnya, orang semakin jarang terpapar pandangan yang berbeda, dan diskusi publik menjadi kurang terbuka dan lebih emosional. Ketegangan sosial yang disebabkan oleh perbedaan

politik, agama, atau identitas lainnya pun semakin tajam dan sulit dijembatani.

Penyebaran disinformasi dan hoaks melalui media sosial juga menjadi persoalan serius. Informasi palsu sering kali menyebar lebih cepat daripada klarifikasi dari pihak berwenang. Ini tidak hanya membingungkan publik, tetapi juga berpotensi melemahkan kepercayaan terhadap lembaga pemerintah. Ketika masyarakat lebih percaya pada narasi yang belum terverifikasi daripada informasi resmi, maka proses pengambilan kebijakan yang seharusnya berbasis data dan rasionalitas menjadi terganggu. Tak jarang, tekanan populis yang muncul dari viralitas isu di media sosial membuat pemerintah ter dorong untuk mengambil keputusan secara reaktif dan terburu-buru. Keputusan seperti ini, tanpa kajian yang matang, dapat menimbulkan dampak jangka panjang yang negatif terhadap tata kelola pemerintahan.

Tagoe dan Zhang (2024) menekankan bahwa keberhasilan penggunaan media sosial dalam kebijakan publik tidak cukup hanya diukur dari kecepatan respons pemerintah, tetapi juga dari kualitas keterlibatan masyarakat. Keterlibatan yang bermakna harus melibatkan proses dialog yang dua arah, di mana pemerintah tidak hanya mendengar, tetapi juga menanggapi masukan masyarakat dengan cara yang sistematis, terencana, dan transparan. Ini berarti setiap aspirasi atau kritik yang disampaikan melalui media sosial perlu diolah secara serius dan dijadikan bahan dalam proses perumusan kebijakan. Jika hal ini dilakukan dengan baik, media sosial dapat menjadi jembatan yang memperkuat relasi antara pemerintah dan masyarakat.

4. Studi Kasus: Pengaruh Warga dan Media Sosial dalam Kebijakan

Studi kasus mengenai pengaruh warga dan media sosial dalam kebijakan publik menunjukkan transformasi besar dalam dinamika hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Era digital telah membuka ruang baru bagi partisipasi publik yang lebih luas, cepat, dan masif. Media sosial seperti Twitter, Instagram, dan platform digital lainnya kini tidak hanya menjadi sarana komunikasi antarindividu, tetapi juga menjadi alat strategis untuk mempengaruhi agenda kebijakan dan proses legislasi. Di Indonesia, kampanye tagar #SahkanRUUPKS menjadi bukti konkret dari kekuatan warga digital dalam mendorong perubahan hukum yang berdampak luas. Tagar ini diinisiasi oleh aktivis dan masyarakat

sipil untuk menekan pemerintah dan DPR agar segera mengesahkan Rancangan Undang-Undang Penghapusan Kekerasan Seksual. Melalui testimoni korban, infografis edukatif, hingga aksi kampanye daring yang viral, para aktivis berhasil mengangkat isu kekerasan seksual menjadi perbincangan nasional. Mobilisasi digital yang intens ini tidak hanya meningkatkan kesadaran masyarakat, tetapi juga menciptakan tekanan politik yang signifikan. Hasilnya, pada tahun 2022, RUU tersebut akhirnya disahkan menjadi Undang-Undang Tindak Pidana Kekerasan Seksual (TPKS). Ini membuktikan bahwa media sosial dapat menjadi kekuatan pendorong dalam mempercepat lahirnya kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pengalaman dari Korea Selatan memperlihatkan pendekatan yang berbeda namun tak kalah relevan dalam konteks partisipasi digital. Pemerintah Kota Seoul meluncurkan platform *m-voting* sebagai bentuk inovasi *Smart Governance*, yang memungkinkan warga memberikan suara dan masukan langsung terhadap berbagai kebijakan publik. Aplikasi ini membuka akses partisipasi yang luas, dari usulan kebijakan kota hingga alokasi anggaran, dengan keterkaitan yang erat terhadap media sosial untuk memperluas jangkauan informasi. Melalui sistem ini, warga dapat merasa lebih didengar, karena suaranya divalidasi dan diintegrasikan dalam pengambilan keputusan. Validasi yang ketat memastikan integritas partisipasi publik dan mencegah penyalahgunaan sistem. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga memperkuat legitimasi keputusan publik yang diambil secara kolektif. Pemerintah menjadi lebih adaptif terhadap kebutuhan warganya, mencerminkan semangat *agile governance* yang responsif, terbuka, dan partisipatif. Model seperti ini menjadi bukti bahwa teknologi digital, bila digunakan secara bijak dan inklusif, dapat memperkuat demokrasi partisipatoris dan menciptakan tata kelola yang lebih adaptif terhadap perubahan zaman.

Di Ukraina, peran media sosial menjadi sangat krusial dalam konteks geopolitik dan konflik bersenjata. Di tengah invasi militer dan krisis kemanusiaan, warga Ukraina memanfaatkan media sosial sebagai alat perjuangan non-militer yang sangat efektif. Platform seperti Twitter, Telegram, dan Facebook digunakan untuk menyebarkan informasi terkini tentang situasi di lapangan, membantah hoaks atau disinformasi dari pihak lawan, serta menggalang solidaritas internasional. Kampanye digital yang terstruktur dengan narasi yang kuat berhasil menarik

perhatian masyarakat dunia dan memperkuat dukungan terhadap Ukraina. Dalam konteks ini, media sosial tidak hanya menjadi sarana komunikasi, tetapi juga medan diplomasi modern dan alat pertahanan informasi. Perang narasi menjadi bagian penting dari perjuangan suatu bangsa dalam mempertahankan legitimasi dan kedaulatan di hadapan opini global. Ini menunjukkan bahwa partisipasi warga melalui media digital juga memiliki peran penting dalam aspek keamanan nasional dan hubungan internasional.

Ketiga studi kasus tersebut menggambarkan beragam bentuk keterlibatan warga yang dimediasi oleh teknologi digital, yang pada akhirnya memberikan dampak nyata dalam ranah kebijakan publik, tata kelola pemerintahan, serta geopolitik global. Baik dalam mendorong perubahan hukum seperti di Indonesia, memperkuat partisipasi kebijakan seperti di Korea Selatan, maupun membangun solidaritas internasional seperti di Ukraina, media sosial terbukti menjadi alat yang efektif untuk memperkuat suara masyarakat. Era digital telah menggeser posisi warga dari hanya sebagai penerima kebijakan menjadi aktor aktif yang mampu membentuk, mengkritisi, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Dalam konteks ini, media sosial bukan hanya ruang ekspresi, melainkan arena perjuangan politik, sosial, dan kultural yang membawa dampak riil bagi kehidupan berbangsa dan bernegara.

5. Implikasi untuk Pemerintahan *Agile*

Implementasi *agile government* membawa implikasi besar terhadap cara pemerintah menjalankan fungsinya, terutama dalam hal interaksi dengan masyarakat dan pengelolaan proses kebijakan publik. Dalam model pemerintahan yang *agile*, perubahan bukan hanya bersifat teknis, melainkan juga menyentuh aspek mendasar dari paradigma birokrasi. Pemerintah dituntut untuk bergerak lebih cepat, terbuka terhadap masukan, dan mampu menyesuaikan kebijakan secara iteratif berdasarkan kondisi dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Dalam konteks ini, media sosial dan warga negara digital berperan strategis. Tidak lagi dipandang sekadar sebagai saluran komunikasi atau penerima kebijakan, melainkan menjadi elemen inti dari proses tata kelola pemerintahan yang responsif, kolaboratif, dan adaptif.

Media sosial menjadi alat yang sangat efektif dalam menghubungkan pemerintah dengan masyarakat secara *real-time*. Platform ini memungkinkan pemerintah untuk menerima umpan balik

langsung dari pengguna layanan publik secara cepat dan luas. Dengan pendekatan ini, proses pengambilan keputusan menjadi lebih dinamis, berbasis data aktual, dan lebih kontekstual karena didasarkan pada pengalaman serta aspirasi nyata dari masyarakat. Pemerintah dapat menyesuaikan kebijakan dengan segera, mengoreksi kekeliruan, dan memperkuat legitimasi kebijakan tersebut karena didasarkan pada partisipasi publik yang aktif.

Media sosial membuka ruang bagi mekanisme konsultasi dan deliberasi publik yang lebih terbuka dan cepat. Komunikasi tidak lagi dibatasi oleh waktu dan ruang seperti dalam birokrasi tradisional. Warga kini memiliki ruang untuk menyampaikan kritik, saran, bahkan turut merumuskan solusi atas berbagai persoalan sosial yang dihadapi bersama. Hal ini mengubah peran masyarakat dari objek kebijakan menjadi subjek yang berperan aktif dalam proses pembuatan, evaluasi, dan pengawasan kebijakan. Interaksi semacam ini juga mendorong munculnya inovasi kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan lapangan karena didasarkan pada pengalaman langsung warga terhadap pelayanan publik.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang benar-benar *agile*, pemerintah tidak cukup hanya memanfaatkan media sosial sebagai kanal komunikasi. Diperlukan pembangunan *platform* partisipasi digital yang terintegrasi, mudah diakses, dan inklusif. Artinya, semua warga dari berbagai latar belakang, termasuk yang tinggal di daerah terpencil atau kelompok rentan, harus memiliki akses yang setara terhadap kanal partisipasi ini. Selain infrastruktur digital, peningkatan literasi digital menjadi krusial baik bagi masyarakat maupun bagi aparatur pemerintahan. Dengan literasi digital yang baik, masyarakat dapat berkontribusi secara lebih bijak dan produktif, sementara ASN dapat merespons masukan dengan cara yang efektif dan efisien. Literasi ini juga membantu mencegah penyebaran hoaks dan meningkatkan kualitas diskusi publik, yang sangat penting dalam menjaga demokrasi digital yang sehat.

Pemerintah juga perlu membentuk unit respons cepat yang memiliki tugas khusus menangani isu-isu yang berkembang viral di media sosial maupun pengaduan publik yang masuk. Keberadaan unit ini sangat penting untuk memastikan bahwa keluhan atau masalah yang muncul segera direspon dengan langkah konkret, sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar. Tim ini juga menjadi simbol dari

komitmen pemerintah terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kesigapan dalam merespons dinamika sosial. Dengan sistem kerja yang adaptif dan berbasis data, unit ini dapat memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah serta mempercepat penyesuaian kebijakan terhadap perubahan kondisi sosial yang terjadi secara cepat dan tidak terduga.

D. Studi Kasus: Peran Aktor di Era Disrupsi Digital

Era disrupsi digital telah mengubah lanskap pengambilan kebijakan publik secara drastis. Teknologi informasi, media sosial, *big data*, dan sistem digitalisasi layanan pemerintahan menciptakan ruang baru di mana aktor-aktor kebijakan baik negara, non-negara, maupun transnasional berinteraksi dalam pola yang semakin kompleks. Studi kasus berikut memperlihatkan bagaimana berbagai aktor kebijakan berperan penting dalam merespons disrupsi digital, memengaruhi perumusan kebijakan, serta menciptakan model tata kelola yang adaptif dan partisipatif.

1. Studi Kasus Indonesia: Program Kartu Prakerja

Program Kartu Prakerja di Indonesia menjadi studi kasus yang sangat relevan dalam memahami penerapan prinsip *agile government* di era digital. Program ini diluncurkan pada awal tahun 2020 sebagai bentuk respons cepat pemerintah terhadap dampak pandemi COVID-19, khususnya gelombang pemutusan hubungan kerja (PHK) dan meningkatnya angka pengangguran. Tujuan utama dari program ini adalah memberikan pelatihan keterampilan kepada masyarakat usia produktif, sekaligus menyalurkan insentif yang dapat membantu memenuhi kebutuhan dasar selama masa transisi kerja. Melalui Kartu Prakerja, pemerintah mencoba menjawab tantangan sosial-ekonomi dengan pendekatan yang tidak hanya cepat, tetapi juga adaptif dan berbasis teknologi.

Pada konteks *agile government*, Kartu Prakerja menunjukkan karakteristik utama seperti *digital-first*, kolaboratif, responsif terhadap krisis, dan terbuka terhadap umpan balik. Pemerintah menggunakan pendekatan desain berbasis data sejak awal pelaksanaan, mulai dari sistem pendaftaran daring, proses seleksi yang dilakukan secara otomatis melalui algoritma, hingga penyaluran insentif secara elektronik langsung ke rekening peserta. Pendekatan ini meminimalisasi interaksi tatap muka

dan birokrasi yang lamban, sehingga program dapat menjangkau jutaan peserta hanya dalam waktu singkat. Ini mencerminkan prinsip utama *agile government*: kecepatan dan efisiensi dalam menghadapi situasi yang berubah secara dinamis.

Pelaksanaan Kartu Prakerja juga melibatkan berbagai aktor yang bekerja secara kolaboratif. Di tingkat pemerintah, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian berperan sebagai pengarah strategis, sementara Manajemen Pelaksana Program Kartu Prakerja menjalankan fungsi operasional. Kepemimpinan Presiden Joko Widodo sangat menentukan arah kebijakan, dengan menjadikan program ini sebagai prioritas nasional. Dalam hal ini, terlihat sinergi antara teknokrat dan politisi untuk merumuskan kebijakan yang adaptif namun tetap sesuai dengan visi pembangunan nasional.

Kelompok kepentingan lain seperti platform pelatihan digital turut berkontribusi secara signifikan. Platform seperti Ruangguru, Pintaria, Skill Academy, dan lainnya menyediakan konten pelatihan yang bisa diakses secara fleksibel oleh peserta. Keterlibatan sektor swasta ini membuka peluang diversifikasi materi dan metode pelatihan, serta mendorong terciptanya ekosistem pembelajaran yang dinamis. Tidak hanya itu, keberadaan pelatihan berbasis digital juga memungkinkan personalisasi pengalaman belajar, di mana peserta dapat memilih pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan minatnya.

Keterlibatan warga negara sebagai pengguna akhir. Peserta Kartu Prakerja tidak hanya menerima manfaat pasif, tetapi juga aktif menyuarakan pengalaman melalui berbagai kanal digital, termasuk media sosial. Kritik terhadap pemilihan mitra pelatihan, kualitas konten, dan mekanisme evaluasi menjadi pendorong revisi kebijakan dan perbaikan teknis. Hal ini menunjukkan penerapan prinsip *continuous improvement* dalam *agile government*, di mana kebijakan publik tidak bersifat final, tetapi terus disempurnakan berdasarkan umpan balik nyata dari lapangan.

Penggunaan teknologi digital dalam program ini juga memungkinkan adanya monitoring dan evaluasi secara *real-time*. Dashboard data yang dimiliki pemerintah dan lembaga terkait memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat berdasarkan bukti. Ini mengurangi risiko kegagalan besar karena kesalahan dapat dideteksi dan dikoreksi lebih awal. Proses iteratif yang berlangsung selama pelaksanaan Kartu Prakerja menunjukkan bahwa pemerintah Indonesia

mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang tidak pasti, sekaligus mempertahankan akuntabilitas dan transparansi.

2. Studi Kasus Global: #BlackLivesMatter dan Reaksi Kebijakan di Amerika Serikat

Gerakan #BlackLivesMatter (BLM) telah menjadi studi kasus global yang mencerminkan kekuatan media sosial dalam membentuk dan mempengaruhi kebijakan publik, khususnya di Amerika Serikat. Dimulai pada tahun 2013 sebagai tanggapan terhadap pembebasan George Zimmerman dalam kasus penembakan terhadap remaja kulit hitam Trayvon Martin, BLM memperoleh momentum besar setelah pembunuhan George Floyd oleh polisi Minneapolis pada Mei 2020. Tragedi ini terakam dalam video yang viral di berbagai platform media sosial seperti Twitter, Instagram, dan TikTok, memicu kemarahan publik yang meluas secara global. Media sosial dalam hal ini berfungsi bukan hanya sebagai saluran penyebaran informasi, tetapi juga sebagai ruang protes digital yang memungkinkan setiap individu menjadi saksi dan pelapor kekerasan sistemik yang dialami komunitas Afrika-Amerika.

Media sosial memungkinkan mobilisasi massa secara instan dan lintas wilayah. Tagar #BlackLivesMatter menjadi simbol solidaritas dan perlawanan yang digunakan oleh jutaan orang untuk menyuarakan ketidakadilan. Video kekerasan, ilustrasi, testimoni, dan artikel yang dibagikan secara cepat memperkuat kesadaran kolektif dan menciptakan tekanan sosial yang sangat besar. Aktivisme digital ini memaksa berbagai institusi, dari kepolisian lokal hingga pemerintah negara bagian dan federal, untuk merespons secara konkret. Aksi protes di jalanan yang digerakkan oleh kekuatan digital menciptakan gelombang desakan yang tidak bisa diabaikan oleh para pengambil kebijakan.

Sebagai respons terhadap tekanan publik yang masif, banyak kota dan negara bagian di Amerika Serikat mulai melakukan reformasi kebijakan. Beberapa pemerintah daerah mengesahkan regulasi yang membatasi penggunaan kekerasan oleh polisi, memperkenalkan larangan terhadap chokehold, serta meningkatkan transparansi dalam sistem penegakan hukum. Selain itu, terdapat peningkatan pendanaan untuk pelatihan antirasisme dan de-eskalasi bagi aparat penegak hukum. Gerakan BLM juga mendorong wacana "defund the police" yang mengarahkan anggaran dari kepolisian ke layanan sosial lainnya seperti kesehatan mental, pendidikan, dan pemberdayaan komunitas. Hal ini menunjukkan bahwa desakan dari ruang digital dapat bertransformasi

menjadi tekanan politik yang nyata dan berujung pada perubahan regulatif.

Kelompok kepentingan seperti *American Civil Liberties Union* (ACLU) dan *National Association for the Advancement of Colored People* (NAACP) berperan penting dalam mendukung gerakan ini melalui advokasi hukum dan kebijakan. Bekerja sama dengan para legislator, menyusun proposal hukum, serta memberikan bantuan hukum bagi para korban kekerasan aparat. Kolaborasi antara organisasi advokasi dan aktivis digital menciptakan jaringan solidaritas yang kuat dan efektif dalam menekan perubahan sistemik. Selain itu, kehadiran media arus utama yang memberikan sorotan luas terhadap aksi-aksi BLM semakin memperbesar dampak gerakan ini. Liputan dari CNN, The New York Times, dan media internasional lainnya memperluas jangkauan isu dan menempatkan masalah rasisme sistemik dalam agenda global.

Gerakan #BlackLivesMatter membuktikan bahwa disrupsi digital melalui media sosial telah mengubah dinamika pembentukan kebijakan publik secara fundamental. Di tengah sistem pemerintahan yang biasanya lamban dan birokratis, kekuatan narasi digital mampu mempercepat proses pengambilan keputusan. Social media activism telah memperluas partisipasi masyarakat, bukan hanya sebagai pemilih, tetapi juga sebagai penggerak dan penekan kebijakan. Ini menandakan babak baru dalam demokrasi partisipatif, di mana suara rakyat dapat terdengar dan berdampak secara langsung berkat konektivitas digital.

3. Studi Kasus Estonia: *E-Governance* dan Partisipasi Digital

Estonia merupakan contoh nyata bagaimana transformasi digital dapat mengubah wajah pemerintahan secara menyeluruh dan berkelanjutan. Melalui inisiatif yang dikenal dengan nama *e-Estonia*, negara kecil di Eropa Timur ini telah berhasil membangun sistem *e-governance* yang sangat maju, di mana hampir seluruh layanan publik tersedia secara daring. Dari pemungutan suara elektronik, layanan kesehatan, hingga administrasi perpajakan, semua dapat diakses dengan mudah oleh warga negara melalui jaringan digital yang aman dan terintegrasi. Inovasi ini bukanlah hasil yang muncul secara tiba-tiba, melainkan buah dari strategi jangka panjang yang melibatkan berbagai aktor penting, termasuk pemerintah, warga negara, sektor swasta, dan lembaga internasional.

Peran pemerintah Estonia, khususnya para teknokrat dan perancang kebijakan digital, sangat krusial dalam proses ini. Membangun fondasi sistem pemerintahan digital melalui pengembangan arsitektur teknologi informasi yang komprehensif dan berbasis keamanan data. Salah satu komponen kunci dari sistem ini adalah *X-Road*, platform pertukaran data nasional yang memungkinkan instansi pemerintah dan pihak swasta untuk bertukar informasi secara efisien tanpa mengorbankan privasi warga. Selain itu, sistem identitas digital yang diberikan kepada seluruh warga negara memungkinkan untuk mengakses layanan publik dengan satu identitas terpusat yang aman dan terenkripsi. Sistem ini tidak hanya mendorong efisiensi administratif, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas birokrasi negara.

Warga Estonia sendiri berperan penting dalam *keberhasilan e-governance*. Tingkat literasi digital yang tinggi, disertai kepercayaan terhadap sistem digital pemerintah, menciptakan ekosistem partisipasi digital yang aktif. Warga dapat memberikan suara dalam pemilu secara online melalui sistem *i-Voting*, yang menjadikan Estonia sebagai negara pertama di dunia yang menerapkan pemilu elektronik secara nasional, juga dapat mengakses data kesehatan, mengisi formulir perpajakan, dan memantau berbagai aspek kehidupan administratif hanya dengan beberapa klik. Partisipasi aktif ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemerintahan digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan dan keterlibatan warga negara sebagai pengguna utama sistem.

Sektor swasta juga menjadi aktor penting dalam pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur digital Estonia. Perusahaan teknologi lokal dan internasional turut bekerja sama dengan pemerintah dalam membangun sistem keamanan siber, mengembangkan perangkat lunak pendukung layanan publik, serta berinovasi dalam menyediakan solusi berbasis digital. Keberadaan komunitas teknologi yang dinamis memungkinkan pemerintah untuk terus memperbarui dan meningkatkan sistem layanan digitalnya agar tetap tangguh menghadapi tantangan keamanan dan perkembangan teknologi global. Kolaborasi ini menjadi elemen penting dalam menjaga keberlanjutan dan ketahanan sistem *e-governance*.

Estonia juga aktif menjalin kemitraan dengan aktor transnasional, terutama Uni Eropa. Dalam hal regulasi data, keamanan digital, dan interoperabilitas sistem, Estonia menganut standar

internasional yang tinggi. Negara ini berpartisipasi dalam berbagai forum dan perjanjian internasional terkait tata kelola digital dan perlindungan data, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR). Pendekatan ini tidak hanya memperkuat legitimasi sistem digital Estonia, tetapi juga memungkinkan integrasi dengan sistem digital negara lain di kawasan Eropa. Kolaborasi lintas negara ini menjadi bukti bahwa kesuksesan pemerintahan digital modern membutuhkan kerja sama global dan tidak dapat dilakukan secara eksklusif.

Dampak dari adopsi *e-governance* di Estonia sangat besar dan nyata. Proses birokrasi yang sebelumnya memakan waktu kini menjadi lebih cepat dan efisien. Misalnya, mendirikan perusahaan di Estonia bisa dilakukan hanya dalam hitungan menit melalui layanan daring. Efisiensi ini mengurangi beban administrasi, menekan biaya operasional pemerintahan, dan meningkatkan produktivitas negara secara keseluruhan. Transparansi dalam penggunaan data dan penyusunan kebijakan pun meningkat, yang berdampak langsung pada kepercayaan publik terhadap pemerintah. Hal ini membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi warga dalam proses pengambilan keputusan, serta memperkuat ikatan antara pemerintah dan masyarakat.

4. Studi Kasus Korea Selatan: Aplikasi Self-Diagnosis COVID-19

Pada masa pandemi COVID-19, Korea Selatan menjadi salah satu negara yang menonjol dalam penerapan solusi digital untuk menangani krisis kesehatan global. Salah satu inisiatif terobosan yang dilakukan pemerintah adalah peluncuran aplikasi *self-diagnosis* berbasis mobile yang ditujukan untuk pelaporan kondisi kesehatan mandiri, baik oleh warga negara Korea Selatan maupun pelaku perjalanan internasional yang memasuki negara tersebut. Aplikasi ini menjadi alat penting dalam mendeteksi dan memantau penyebaran virus secara *real-time*, sehingga memungkinkan otoritas kesehatan untuk mengambil tindakan cepat dan terkoordinasi dalam rangka mitigasi penyebaran COVID-19. Dalam hal ini, aplikasi *self-diagnosis* menjadi bagian integral dari strategi respons nasional terhadap pandemi yang berbasis pada teknologi digital.

Keberhasilan implementasi aplikasi ini tidak lepas dari peran sentral para teknokrat dari Kementerian Kesehatan Korea Selatan. Bertanggung jawab dalam perancangan sistem pelaporan yang terintegrasi langsung dengan pusat data kesehatan nasional. Dengan

pendekatan berbasis data dan kecanggihan sistem informasi, para teknokrat memastikan bahwa data yang masuk dari masyarakat dapat dianalisis dengan cepat dan akurat, juga berperan aktif dalam memperbarui sistem sesuai dengan dinamika pandemi, termasuk perubahan gejala, protokol isolasi, serta rekomendasi medis terbaru. Selain itu, sistem ini dirancang untuk menjaga keamanan dan privasi data pengguna secara ketat, sejalan dengan prinsip perlindungan data pribadi yang menjadi perhatian penting dalam era digital.

Sektor swasta juga memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan dan peluncuran aplikasi ini. Perusahaan teknologi swasta berperan dalam menyediakan infrastruktur digital yang andal dan scalable, sehingga mampu menangani jumlah pengguna dan volume data yang sangat besar, juga mengembangkan antarmuka aplikasi yang user-friendly agar mudah digunakan oleh masyarakat luas, termasuk yang tidak terlalu akrab dengan teknologi. Kemitraan antara pemerintah dan sektor swasta ini menjadi contoh nyata dari kolaborasi publik-swasta (*public-private partnership*) yang berhasil dalam konteks manajemen krisis.

Keberhasilan aplikasi *self-diagnosis* juga sangat dipengaruhi oleh peran aktif masyarakat Korea Selatan sendiri. Masyarakat menunjukkan tingkat kesadaran dan kepatuhan yang tinggi terhadap anjuran pemerintah dan penggunaan teknologi dalam pengendalian pandemi. Setiap individu secara sukarela dan disiplin melaporkan kondisi kesehatan harian melalui aplikasi, yang menjadi data penting bagi pelacakan dan pengambilan keputusan berbasis bukti. Kepercayaan publik terhadap sistem digital pemerintah menjadi faktor utama yang mendukung efektivitas kebijakan ini. Hal ini mencerminkan tingginya literasi digital masyarakat Korea Selatan serta budaya kolektif yang mendorong partisipasi aktif dalam menjaga kesehatan bersama.

Media massa dan jurnalis turut berperan dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas penggunaan aplikasi ini, berfungsi sebagai pengawas sosial yang menyampaikan informasi akurat kepada publik, melaporkan potensi pelanggaran atau kebocoran data, serta memberikan tekanan moral kepada otoritas agar sistem tetap dijalankan secara adil dan akuntabel. Keberadaan media sebagai penghubung antara pemerintah dan masyarakat membantu memperkuat komunikasi publik dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap upaya pemerintah dalam menangani pandemi.

Studi kasus Korea Selatan ini menggambarkan bagaimana disruptsi digital dapat dimanfaatkan secara positif dalam konteks pemerintahan. Aplikasi *self-diagnosis* bukan hanya sekadar alat pelaporan, tetapi menjadi simbol dari pemerintahan yang tanggap, adaptif, dan kolaboratif di era digital. Teknologi memungkinkan pengumpulan dan pengolahan data secara cepat, memungkinkan tindakan segera yang didasarkan pada bukti, dan mempercepat koordinasi lintas lembaga. Keberhasilan ini menunjukkan pentingnya sinergi antara aktor pemerintah, sektor swasta, masyarakat, dan media dalam menghadapi tantangan besar seperti pandemi. Selain itu, studi ini mempertegas bahwa transformasi digital bukan sekadar inovasi teknis, melainkan perubahan mendasar dalam cara kerja pemerintahan yang mengarah pada peningkatan efektivitas, ketangkasan, dan akuntabilitas di tengah situasi krisis maupun dalam tata kelola pemerintahan sehari-hari.

5. Studi Kasus *Open Government Partnership* (OGP)

Open Government Partnership (OGP) adalah sebuah inisiatif global yang diluncurkan pada tahun 2011 dengan tujuan utama mendorong pemerintahan yang lebih terbuka, transparan, akuntabel, dan partisipatif. Inisiatif ini lahir dari kebutuhan global akan tata kelola pemerintahan yang lebih responsif terhadap warga negara dan berbasis pada prinsip-prinsip *good governance*. OGP mengedepankan tiga pilar utama dalam operasionalisasinya, yaitu transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Melalui platform ini, negara-negara anggota dapat merancang dan menerapkan rencana aksi nasional yang disusun bersama dengan masyarakat sipil, sehingga menciptakan sinergi antara pemerintah dan warga dalam memperbaiki kualitas layanan publik dan memperkuat demokrasi.

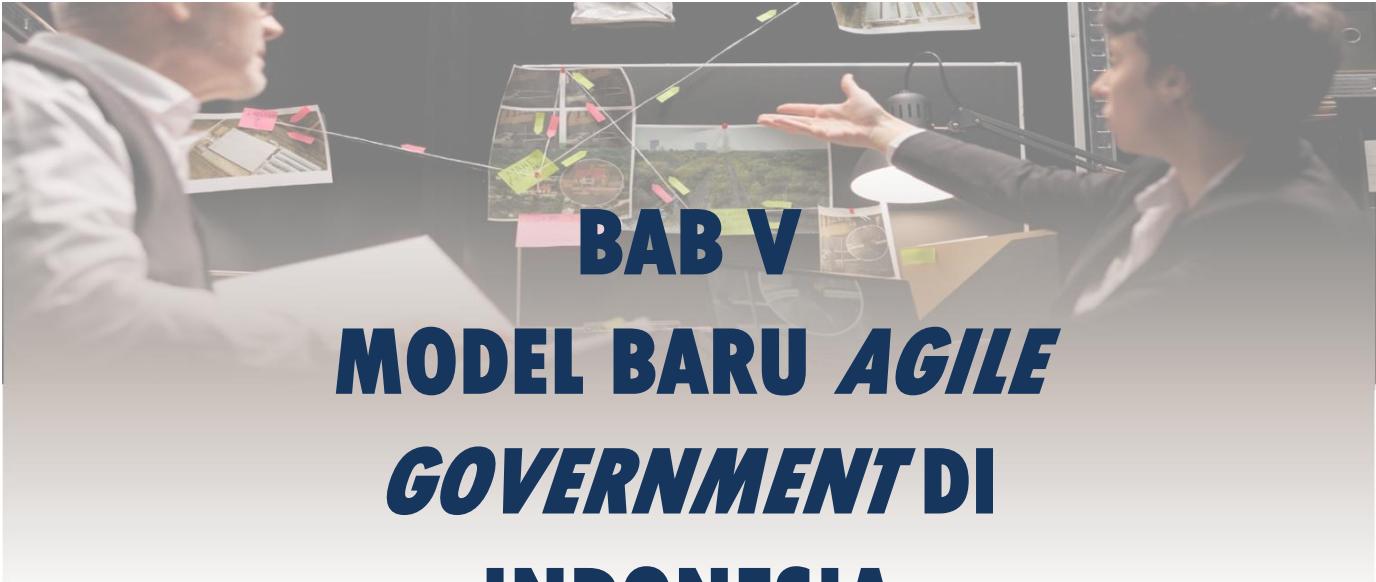
Pada konteks implementasi OGP, keterlibatan berbagai aktor menjadi faktor kunci keberhasilan. Pemerintah sebagai aktor utama memiliki peran dalam menyusun komitmen dan kebijakan yang dituangkan dalam rencana aksi nasional. Di Indonesia, misalnya, rencana aksi tersebut tidak dibuat secara sepahak oleh pemerintah, melainkan melalui proses konsultatif bersama organisasi masyarakat sipil. Tujuannya adalah memastikan bahwa kebijakan yang dirumuskan benar-benar mencerminkan kebutuhan publik dan dapat menjawab permasalahan nyata di lapangan. Fokus utama dari rencana aksi ini

antara lain adalah keterbukaan data publik, peningkatan akses dan kualitas layanan publik, serta pemberdayaan warga dalam pengambilan keputusan publik.

Organisasi masyarakat sipil seperti *Transparency International Indonesia* (TII), PATTIRO, dan *Indonesia Corruption Watch* (ICW) turut berperan strategis dalam proses OGP di Indonesia. Tidak hanya bertindak sebagai mitra kritis pemerintah, tetapi juga memberikan masukan berbasis riset, pengalaman, serta aspirasi masyarakat, terlibat dalam proses pemantauan pelaksanaan rencana aksi dan memastikan bahwa pemerintah benar-benar menjalankan komitmennya secara transparan dan akuntabel. Keterlibatan masyarakat sipil ini mencerminkan semangat kolaborasi lintas sektor dalam membangun pemerintahan yang lebih terbuka.

Di tingkat global, Sekretariat OGP berperan sebagai fasilitator, pemantau, dan pemberi dukungan teknis bagi negara-negara anggota. Melakukan evaluasi berkala atas kemajuan implementasi rencana aksi dan memberikan rekomendasi berbasis standar internasional. Sekretariat OGP juga memfasilitasi pertukaran praktik terbaik antarnegara anggota, yang memungkinkan adopsi inovasi tata kelola dari satu negara ke negara lain. Dengan demikian, OGP juga berfungsi sebagai arena pembelajaran transnasional yang mendorong negara-negara untuk terus meningkatkan kapasitasnya dalam menciptakan pemerintahan yang terbuka.

Transformasi digital menjadi faktor pendorong penting dalam keberhasilan OGP. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah cara pemerintahan bekerja dan berinteraksi dengan warganya. Platform digital memungkinkan keterbukaan data yang lebih luas dan akses publik yang lebih mudah terhadap informasi pemerintahan. Selain itu, kanal partisipasi digital, seperti forum online, e-petisi, atau platform pengawasan publik, memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses kebijakan. Melalui kanal ini, warga dapat menyampaikan aspirasi, mengawasi pelaksanaan kebijakan, serta memberikan umpan balik secara langsung dan *real-time* kepada pemerintah.



BAB V

MODEL BARU AGILE

GOVERNMENT DI

INDONESIA

Untuk menghadapi kompleksitas tata kelola pemerintahan modern, Indonesia membutuhkan model baru yang lebih responsif, adaptif, dan kolaboratif. *Agile Government* hadir sebagai pendekatan inovatif untuk menjawab tantangan birokrasi tradisional yang cenderung lamban dan prosedural. Model ini mendorong pemerintahan bekerja secara lincah dengan memanfaatkan teknologi digital, data *real-time*, dan keterlibatan multiaktor secara aktif dalam pengambilan kebijakan. Di Indonesia, penerapan *agile government* menjadi semakin relevan dalam konteks transformasi digital nasional, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penguatan tata kelola yang transparan, inklusif, dan berorientasi pada hasil.

A. Tantangan Tata Kelola Pemerintahan di Indonesia

Tata kelola pemerintahan di Indonesia terus mengalami transformasi, namun masih dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks dan multidimensi. Dalam konteks pembangunan birokrasi yang responsif dan adaptif terhadap era digital serta dinamika global, pemerintah Indonesia perlu menghadapi sejumlah hambatan sistemik yang menghambat terciptanya model *agile government* yang efektif. Tantangan-tantangan tersebut meliputi persoalan struktural, kultural, teknologis, hingga politik.

1. Fragmentasi Kelembagaan dan Tumpang Tindih Regulasi

Salah satu tantangan krusial dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia adalah fragmentasi kelembagaan dan tumpang tindih regulasi. Fragmentasi kelembagaan merujuk pada kondisi di mana fungsi, tugas, dan kewenangan pemerintahan tersebar secara tidak terkoordinasi antar berbagai instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah. Fenomena ini menimbulkan kesulitan dalam menjalankan kebijakan secara terpadu karena masing-masing lembaga cenderung bekerja dalam silonya sendiri. Akibatnya, sinergi lintas sektor menjadi lemah dan kebijakan yang dihasilkan pun bersifat sektoral, tidak saling mendukung, bahkan kadang bertentangan. Ini tentu berdampak langsung pada efektivitas pelaksanaan program-program strategis pemerintah yang membutuhkan pendekatan lintas sektor dan lintas wilayah.

Kondisi ini semakin kompleks dengan munculnya tumpang tindih regulasi, yaitu situasi di mana berbagai peraturan dari kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah memiliki ketentuan yang saling beririsan atau bertentangan. Ketidakharmonisan regulasi ini menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan kebijakan, baik bagi aparatur pemerintah sendiri maupun masyarakat sebagai penerima layanan. Dalam praktiknya, tumpang tindih regulasi sering kali menciptakan ketidakpastian hukum dan membuka celah bagi penyalahgunaan wewenang atau konflik kewenangan antar lembaga. Misalnya, dalam isu perizinan usaha, terdapat peraturan pusat yang menyederhanakan prosedur perizinan, tetapi masih terdapat perda yang memberlakukan prosedur tambahan yang bertolak belakang dengan semangat reformasi birokrasi.

Data dari Kementerian PANRB pada tahun 2023 menunjukkan bahwa ketidaksinkronan antar kementerian dan lembaga menjadi salah satu penyebab utama lambatnya implementasi kebijakan publik. Tidak hanya itu, regulasi yang tidak seragam antara pemerintah pusat dan daerah turut menciptakan perbedaan standar pelaksanaan kebijakan. Hal ini menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak merata, tergantung pada daerah masing-masing, yang pada akhirnya menimbulkan ketidakadilan bagi masyarakat. Salah satu contoh konkret terlihat dalam pengelolaan lingkungan hidup, di mana regulasi pusat bersifat umum sementara peraturan daerah terlalu teknis namun tidak selaras, sehingga program konservasi menjadi tidak efektif, bahkan berpotensi

menimbulkan konflik kepentingan antar pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan sumber daya alam.

Fragmentasi kelembagaan dan tumpang tindih regulasi juga berdampak pada pemborosan sumber daya negara. Tanpa koordinasi dan integrasi yang baik, banyak program pemerintah dijalankan secara terpisah padahal memiliki tujuan yang sama. Misalnya, program pelatihan kewirausahaan yang diselenggarakan oleh berbagai kementerian maupun pemerintah daerah sering kali berjalan sendiri-sendiri, tanpa sinergi maupun evaluasi dampak yang terpadu. Akibatnya, alokasi anggaran dan sumber daya manusia yang seharusnya dapat digunakan secara efisien justru menjadi mubazir, sementara hasil yang dicapai tidak maksimal.

Menghadapi permasalahan ini, penataan ulang kelembagaan dan harmonisasi regulasi menjadi kebutuhan mendesak dalam reformasi tata kelola pemerintahan. Pemerintah perlu memperkuat mekanisme koordinasi lintas lembaga, membentuk struktur kelembagaan yang lebih ramping dan fokus, serta mendorong integrasi kebijakan berdasarkan pendekatan lintas sektor. Selain itu, diperlukan sistem peninjauan regulasi secara berkala untuk memastikan tidak ada lagi peraturan yang tumpang tindih atau bertentangan. Upaya digitalisasi dan pembentukan pusat data regulasi nasional juga dapat membantu proses harmonisasi dengan memberikan informasi yang terbuka, konsisten, dan dapat diakses oleh seluruh pemangku kepentingan.

2. Birokrasi yang Belum Sepenuhnya Adaptif

Birokrasi di Indonesia hingga saat ini masih menghadapi tantangan besar dalam menjadi sistem yang adaptif, khususnya dalam menghadapi era digital dan dinamika perubahan sosial yang semakin cepat. Salah satu akar persoalan terletak pada budaya birokrasi yang masih sangat dipengaruhi oleh struktur hierarkis yang kaku dan cenderung tradisional. Sistem kerja yang diterapkan dalam birokrasi lebih berorientasi pada pemenuhan prosedur administratif dan kelengkapan dokumen, bukan pada capaian nyata dan keberhasilan program. Akibatnya, proses pengambilan keputusan sering kali lambat karena harus melalui banyak tahapan yang panjang, berulang, dan memakan waktu. Pegawai negeri sipil (ASN) lebih diarahkan untuk mematuhi aturan tertulis secara ketat, sehingga kurang diberi ruang

untuk berpikir kreatif atau bertindak responsif terhadap kebutuhan nyata masyarakat.

Budaya organisasi birokrasi Indonesia juga masih sangat mengutamakan senioritas dan disiplin formal. Dalam sistem seperti ini, ruang untuk bereksperimen atau menyampaikan ide baru sangat terbatas. ASN yang lebih muda atau berpikiran inovatif kerap kali menghadapi hambatan struktural dan psikologis karena harus tunduk pada sistem yang tidak mendorong perubahan. Pola pikir semacam ini menjadikan birokrasi sebagai institusi yang sulit berubah dan lambat dalam merespons tantangan baru, baik dari sisi teknologi, kebijakan, maupun kebutuhan publik. Laporan dari OECD (2022) secara tegas membahas bahwa birokrasi Indonesia masih sangat terikat pada model administratif klasik, yang cenderung rigid dan kurang fleksibel dalam menghadapi kompleksitas tata kelola modern.

Ketidakadaptifan birokrasi terhadap perubahan ini menjadi hambatan serius bagi implementasi model pemerintahan *agile*, yang menuntut pemerintahan bekerja secara cepat, kolaboratif, dan berfokus pada hasil. Dalam konteks *agile*, pemerintahan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat terhadap masukan dan perubahan kondisi, serta mampu menyediakan solusi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat secara *real-time*. Namun, dengan masih dominannya proses manual, serta sistem kerja yang birokratis dan terpusat, birokrasi Indonesia kerap kali tertinggal dalam memberikan layanan publik yang efektif dan efisien. Kondisi ini juga membuka celah bagi praktik penyimpangan seperti korupsi karena lemahnya sistem pengawasan dan akuntabilitas dalam alur kerja yang kompleks.

Mentalitas kerja ASN juga menjadi tantangan tersendiri. Banyak pegawai birokrasi yang masih bekerja dengan mentalitas prosedural yakni fokus pada penyelesaian laporan administratif dan kepatuhan terhadap format, bukan pada penyelesaian masalah substansi. Ketakutan terhadap kegagalan atau sanksi membuat banyak pegawai enggan mengambil risiko dalam mengusulkan solusi inovatif. Ini menyebabkan proses transformasi digital, yang seharusnya menjadi tulang punggung peningkatan layanan birokrasi, berjalan lambat dan tidak merata di seluruh daerah. Keputusan yang bersifat strategis masih sangat terpusat pada pimpinan, dan jarang melibatkan tim atau unit pelaksana di lapangan. Model kerja semacam ini tentu sangat bertolak belakang

dengan semangat *agile* yang mendorong desentralisasi keputusan dan kolaborasi lintas fungsi.

Untuk menjawab persoalan ini, reformasi birokrasi tidak cukup hanya menyentuh aspek kelembagaan atau struktur formal semata, tetapi harus menyangkut pada perubahan budaya kerja secara menyeluruh. Perlu ada pelatihan dan pembinaan berkelanjutan untuk mendorong ASN agar mampu bekerja lebih fleksibel, inovatif, dan kolaboratif. Selain itu, sistem penghargaan (*reward system*) juga harus diubah agar memberi insentif bagi inisiatif dan keberanian mengambil keputusan, bukan hanya kepatuhan terhadap prosedur. Pemanfaatan teknologi digital sebagai alat bantu kerja harus disertai dengan transformasi pola pikir (*mindset shift*), sehingga ASN tidak hanya menggunakan teknologi sebagai formalitas, tetapi benar-benar memanfaatkannya untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik.

3. Ketimpangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Ketimpangan kapasitas sumber daya manusia, khususnya di kalangan aparatur sipil negara (ASN), merupakan salah satu hambatan utama dalam mewujudkan birokrasi yang efektif, adaptif, dan responsif di Indonesia. Dengan jumlah ASN mencapai sekitar 4,3 juta orang, terdapat perbedaan yang mencolok antara ASN yang bertugas di tingkat pusat dan yang berada di daerah, baik dari segi akses pelatihan, penguasaan teknologi, maupun kemampuan memahami dan menerapkan kebijakan berbasis data. ASN di tingkat pusat umumnya memiliki keunggulan dalam akses terhadap fasilitas pelatihan, perangkat teknologi informasi, serta ekosistem kerja yang lebih mendukung kolaborasi lintas sektor. Sebaliknya, ASN di daerah, terutama di wilayah terpencil atau tertinggal, masih menghadapi berbagai keterbatasan, baik dalam hal sarana pendukung, keterampilan digital, maupun pengetahuan kebijakan yang mutakhir. Disparitas ini menciptakan ketidakseimbangan dalam kinerja pelayanan publik yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan yang diterima masyarakat di berbagai daerah.

Laporan dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) pada tahun 2022 menegaskan bahwa ketimpangan kapasitas ASN ini menjadi faktor penghambat utama dalam pelaksanaan agenda reformasi birokrasi dan transformasi digital. ASN yang telah lama bekerja dengan pola birokrasi tradisional yang bersifat hierarkis, prosedural, dan minim fleksibilitas mengalami tantangan besar dalam

beradaptasi dengan pola kerja baru yang menekankan kolaborasi lintas sektor, penggunaan teknologi digital, dan pendekatan berbasis data. Banyak ASN, khususnya di daerah, belum terbiasa menggunakan perangkat teknologi untuk mendukung pekerjaan sehari-hari, belum mampu mengelola data secara efisien, dan belum memiliki kemampuan komunikasi serta kerja tim lintas unit yang memadai. Kondisi ini membuat proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan sering tidak akurat, sehingga kebijakan publik yang seharusnya responsif terhadap kebutuhan masyarakat menjadi tidak optimal dalam pelaksanaannya.

Perbedaan kualitas SDM ini juga mencerminkan ketimpangan dalam akses pelatihan dan pengembangan kompetensi di seluruh wilayah Indonesia. Daerah-daerah yang secara geografis sulit dijangkau atau memiliki keterbatasan sumber daya cenderung tidak mendapatkan pelatihan yang cukup, baik dalam hal frekuensi, kualitas, maupun relevansi dengan tantangan yang dihadapi. Hal ini memperparah kesenjangan pelayanan antara pusat dan daerah, karena ASN di daerah tidak memiliki kapasitas yang memadai untuk merespons kebutuhan warga yang semakin kompleks. Dalam konteks penerapan prinsip *agile government*, yang menuntut birokrasi agar lebih cepat, inovatif, dan terbuka terhadap kolaborasi lintas sektor, tantangan ini menjadi penghalang serius. Ketimpangan kapasitas ASN tidak hanya menghambat transformasi internal birokrasi, tetapi juga berdampak pada kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Mengatasi ketimpangan ini membutuhkan pendekatan strategis dan berkelanjutan dalam peningkatan kapasitas ASN. Pemerintah harus merancang program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan digital, tetapi juga soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi lintas sektor, kerja tim, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, pelatihan tersebut harus didistribusikan secara merata ke seluruh wilayah, dengan menyesuaikan konten dan metode pelatihan dengan kebutuhan lokal masing-masing daerah. Untuk mendukung hal ini, investasi pada infrastruktur teknologi di daerah-daerah yang masih tertinggal menjadi mutlak, agar pelatihan dan transformasi digital ASN dapat berjalan efektif. ASN harus diposisikan sebagai agen perubahan yang mampu mendorong implementasi kebijakan secara cepat dan berbasis bukti (*evidence-based policy*), sekaligus menjadi ujung tombak pelayanan

publik yang lebih responsif dan inklusif. Dalam jangka panjang, penguatan kapasitas ASN secara merata akan menciptakan birokrasi yang adaptif, *agile*, dan mampu menghadapi tantangan kompleks di era digital.

4. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi dan Keamanan Siber

Penerapan *e-Government* dan digitalisasi layanan publik di Indonesia merupakan langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan memperluas akses pelayanan kepada masyarakat. Namun, transformasi digital ini menghadapi tantangan besar, terutama terkait dengan keterbatasan infrastruktur teknologi dan keamanan siber. Di berbagai wilayah, khususnya daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar) akses terhadap jaringan internet yang stabil dan cepat masih menjadi masalah utama. Banyak daerah terpencil belum memiliki jaringan telekomunikasi yang memadai, sehingga pelayanan publik berbasis digital tidak dapat berjalan optimal. Ketergantungan pada infrastruktur dasar seperti jaringan fiber optik atau menara BTS membuat banyak wilayah tertinggal dari segi konektivitas. Hal ini diperparah oleh keterbatasan ketersediaan perangkat keras seperti komputer dan server yang layak pakai di kantor-kantor pemerintahan daerah, yang menyebabkan rendahnya daya dukung teknologi terhadap pelaksanaan layanan digital.

Keterbatasan infrastruktur ini turut berdampak pada meningkatnya kesenjangan kualitas layanan antar daerah. Wilayah perkotaan dengan infrastruktur yang lebih maju mampu mengadopsi layanan digital secara cepat dan efektif, memungkinkan warga menikmati layanan yang cepat, transparan, dan efisien. Sebaliknya, daerah-daerah terpencil yang masih mengandalkan layanan konvensional seringkali harus menghadapi proses administrasi yang lambat dan birokratis. Ketimpangan ini berisiko memperdalam kesenjangan sosial dan ekonomi, karena masyarakat di daerah tertinggal tidak memperoleh hak yang sama dalam mengakses layanan publik. Dengan demikian, digitalisasi yang seharusnya menjadi alat pemersatu, justru dapat menjadi sumber ketidakadilan baru apabila tidak diiringi oleh pemerataan infrastruktur teknologi.

Aspek keamanan siber juga menjadi isu yang sangat penting dalam implementasi *e-Government*. Seiring meningkatnya pemanfaatan teknologi digital, risiko serangan siber terhadap sistem pemerintahan

juga meningkat secara signifikan. Laporan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) pada tahun 2023 menunjukkan adanya lonjakan insiden serangan siber terhadap lembaga-lembaga pemerintahan, mulai dari upaya pencurian data hingga gangguan terhadap sistem layanan publik. Sayangnya, kapasitas pertahanan siber di banyak institusi pemerintah masih tergolong lemah, baik dari sisi teknologi maupun sumber daya manusia. Banyak instansi belum memiliki sistem proteksi data yang kuat, tidak menerapkan protokol keamanan yang ketat, dan kurang dalam pelatihan untuk menangani insiden siber. Hal ini menimbulkan risiko besar terhadap kebocoran data pribadi masyarakat dan informasi strategis negara.

Keamanan data menjadi aspek yang tidak bisa diabaikan dalam era digital. Pemerintah memegang tanggung jawab besar dalam menjaga kerahasiaan dan integritas data masyarakat yang dikumpulkan melalui berbagai platform layanan publik. Jika data tersebut bocor atau disalahgunakan, tidak hanya akan menimbulkan persoalan hukum, tetapi juga akan menggerus kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dalam jangka panjang, hal ini bisa menjadi penghambat besar terhadap keberlanjutan digitalisasi karena masyarakat menjadi enggan menggunakan layanan digital pemerintah akibat kekhawatiran terhadap keamanan data pribadi.

5. Kurangnya Kolaborasi Antar-Aktor dan Minimnya Partisipasi Publik

Salah satu tantangan utama dalam membangun pemerintahan yang efektif dan responsif di Indonesia adalah kurangnya kolaborasi antar-aktor serta minimnya partisipasi publik dalam proses perumusan kebijakan. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang ideal, keterlibatan berbagai pihak termasuk masyarakat sipil, akademisi, dan sektor swasta merupakan elemen krusial untuk menciptakan kebijakan yang inklusif, adil, dan relevan dengan kebutuhan nyata di lapangan. Namun, kenyataannya, praktik pemerintahan di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan top-down, di mana keputusan lebih banyak ditentukan oleh otoritas pusat tanpa melibatkan pemangku kepentingan secara bermakna. Pemerintah memang sering menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat, tetapi partisipasi yang dimaksud kerap bersifat seremonial atau simbolik semata, tanpa ruang nyata bagi masyarakat untuk memengaruhi arah kebijakan secara substansial.

Menurut laporan World Bank tahun 2023, partisipasi publik di Indonesia umumnya tidak didukung oleh mekanisme umpan balik yang efektif dan berkelanjutan. Konsultasi publik yang dilakukan pemerintah seringkali hanya bersifat formalitas tanpa disertai proses mendengarkan secara aktif atau tindak lanjut yang konkret. Akibatnya, masukan masyarakat tidak benar-benar digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Hal ini diperburuk dengan minimnya transparansi dalam proses penyusunan dan evaluasi kebijakan, sehingga publik sulit untuk mengakses informasi yang dibutuhkan agar dapat memberikan pendapat yang beralasan dan tepat sasaran. Keadaan ini menimbulkan kesenjangan kepercayaan antara pemerintah dan masyarakat, di mana publik merasa tidak dianggap sebagai mitra dalam pembangunan, tetapi hanya sebagai objek dari kebijakan yang sudah jadi.

Lemahnya kolaborasi juga tercermin dari hubungan antar-lembaga pemerintah yang seringkali berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi yang baik. Fragmentasi kelembagaan menyebabkan tumpang tindih kebijakan, inefisiensi program, dan konflik antar-otoritas yang akhirnya berdampak negatif pada pelaksanaan di lapangan. Selain itu, aktor-aktor strategis seperti kalangan akademisi dan sektor swasta yang sebenarnya memiliki kapasitas dalam bentuk data, riset, inovasi, serta sumber daya manusia dan finansial, tidak dimanfaatkan secara optimal. Hal ini menunjukkan belum adanya ekosistem kolaboratif yang terbangun secara sistematis untuk mendukung proses kebijakan publik yang berbasis bukti dan kolaboratif.

Minimnya partisipasi publik juga berimplikasi terhadap lemahnya evaluasi kebijakan, karena tidak adanya kanal yang terbuka bagi masyarakat untuk menyampaikan umpan balik secara konstruktif. Tanpa mendengar langsung pengalaman dan kebutuhan warga, kebijakan yang dirancang cenderung tidak kontekstual dan kurang efektif saat diimplementasikan. Bahkan, dalam beberapa kasus, kebijakan tersebut justru menimbulkan resistensi sosial karena dianggap tidak berpihak atau tidak sesuai dengan kondisi nyata di masyarakat.

Menghadapi situasi ini, pemerintah perlu mengadopsi pendekatan yang lebih partisipatif dan kolaboratif dengan membangun mekanisme partisipasi yang terbuka, inklusif, dan berkelanjutan. Salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan adalah pengembangan platform digital interaktif yang memungkinkan masyarakat memberikan

masukan secara langsung dan *real-time* terhadap rencana kebijakan. Selain itu, penguatan peran masyarakat sipil sebagai pengawas dan mitra diskusi, peningkatan transparansi informasi kebijakan, serta pelatihan kapasitas bagi pemangku kepentingan untuk terlibat secara bermakna menjadi elemen penting yang tidak boleh diabaikan. Dalam jangka panjang, membangun budaya kolaborasi lintas sektor dan lintas disiplin menjadi kunci bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang *agile*, adaptif, dan demokratis. Dengan melibatkan semua aktor secara aktif dan setara, kebijakan publik yang dihasilkan akan lebih responsif terhadap dinamika masyarakat serta mampu menciptakan solusi yang berkelanjutan dan berbasis kebutuhan riil warga negara.

6. Masih Maraknya Korupsi dan Lemahnya Akuntabilitas

Masih maraknya korupsi dan lemahnya akuntabilitas merupakan tantangan serius dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, transparan, dan akuntabel di Indonesia. Berdasarkan data Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perceptions Index/CPI*) tahun 2023 yang dirilis oleh Transparency International, Indonesia hanya memperoleh skor 34 dari skala 0–100. Skor ini menunjukkan bahwa tingkat korupsi di Indonesia masih tergolong tinggi dan jauh dari harapan untuk menjadi negara dengan pemerintahan yang bersih. Korupsi menjadi salah satu penghambat utama dalam proses pembangunan nasional, karena menyebabkan kebocoran anggaran, inefisiensi dalam pelayanan publik, dan melemahkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan.

Salah satu penyebab utama dari tingginya tingkat korupsi adalah lemahnya sistem pengawasan internal dalam birokrasi. Banyak lembaga pengawasan, baik internal maupun eksternal, belum mampu menjalankan fungsinya secara optimal. Pengawasan yang dilakukan sering kali hanya bersifat administratif dan formalitas, tanpa adanya evaluasi yang mendalam dan tindak lanjut yang tegas. Hal ini memberikan celah bagi praktik penyalahgunaan kekuasaan dan manipulasi anggaran yang sering kali luput dari pengawasan. Bahkan dalam beberapa kasus, pengawas internal sendiri dapat terlibat dalam praktik korupsi, sehingga upaya pemberantasan menjadi semakin kompleks dan penuh hambatan.

Kondisi ini diperparah oleh lemahnya implementasi sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) di lingkungan

birokrasi. Pegawai yang melakukan pelanggaran atau terlibat dalam praktik korupsi sering kali tidak mendapatkan sanksi yang setimpal, atau bahkan dilindungi oleh jaringan kekuasaan tertentu. Di sisi lain, pegawai yang menunjukkan kinerja baik dan berintegritas tidak selalu mendapat penghargaan atau insentif yang memadai. Ketimpangan ini menyebabkan motivasi untuk bekerja secara jujur dan profesional menjadi rendah, karena budaya organisasi tidak mendukung perilaku yang etis. Akibatnya, budaya korupsi terus berkembang dan mengakar kuat dalam sistem birokrasi, menjadikannya sebagai sesuatu yang "biasa" atau bahkan dianggap sebagai bagian dari sistem yang tidak bisa dihindari.

Rendahnya transparansi dan keterbukaan data publik juga menjadi masalah yang memperburuk lemahnya akuntabilitas pemerintah. Banyak informasi terkait anggaran, pelaksanaan proyek, hingga kinerja lembaga yang tidak tersedia secara terbuka bagi masyarakat. Kurangnya akses publik terhadap informasi ini membuat masyarakat sulit untuk berpartisipasi dalam proses pengawasan dan pengambilan keputusan. Padahal, keterlibatan publik dan akses terhadap informasi merupakan pilar utama dalam mewujudkan pemerintahan yang akuntabel. Ketertutupan ini memberi ruang bagi oknum untuk melakukan penyimpangan tanpa terdeteksi, yang pada akhirnya menimbulkan kerugian besar bagi negara dan masyarakat luas.

Dampak dari korupsi dan lemahnya akuntabilitas juga sangat terasa dalam proses reformasi birokrasi yang sedang diupayakan oleh pemerintah. Meskipun berbagai inisiatif telah dilakukan, seperti penerapan sistem digital, *e-governance*, dan integrasi teknologi dalam pelayanan publik, upaya ini sering kali terbentur oleh resistensi dari aktor-aktor birokrasi yang merasa kehilangan kepentingannya. Banyak darinya berupaya menghambat perubahan karena merasa sistem yang lama memberikan keuntungan pribadi atau kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi tidak hanya membutuhkan teknologi dan regulasi, tetapi juga transformasi budaya dan nilai dalam organisasi pemerintahan.

Untuk mengatasi persoalan ini, diperlukan langkah-langkah strategis yang komprehensif. Penegakan hukum yang tegas terhadap pelaku korupsi harus menjadi prioritas utama, dengan memastikan bahwa tidak ada lagi impunitas bagi pejabat yang menyalahgunakan kekuasaan. Penguatan sistem pengawasan internal dan eksternal harus

dilakukan secara bersamaan, dengan melibatkan lembaga independen dan masyarakat sipil. Selain itu, transparansi data harus ditingkatkan melalui pemanfaatan teknologi digital yang memungkinkan akses publik terhadap informasi pemerintah secara luas dan mudah. Yang tidak kalah penting, pembentukan budaya kerja yang berintegritas harus ditanamkan sejak dulu melalui pendidikan, pelatihan, dan keteladanan dari pimpinan instansi pemerintah. Dengan pendekatan yang menyeluruh dan konsisten, diharapkan masalah korupsi dan lemahnya akuntabilitas dapat diminimalkan, dan tata kelola pemerintahan yang bersih dan terpercaya dapat benar-benar terwujud.

7. Ketidaksesuaian Sistem Perencanaan dan Penganggaran

Ketidaksesuaian antara sistem perencanaan pembangunan dan penganggaran menjadi salah satu tantangan utama yang masih dihadapi dalam reformasi tata kelola pemerintahan di Indonesia. Saat ini, proses perencanaan dan alokasi anggaran masih berjalan secara sektoral dan terfragmentasi, di mana masing-masing kementerian atau lembaga cenderung menyusun rencana pembangunan berdasarkan prioritas internal tanpa adanya koordinasi lintas sektor yang memadai. Kondisi ini menyebabkan kebijakan dan program yang dihasilkan kurang selaras dan kurang mencerminkan kebutuhan nasional maupun kebutuhan daerah secara komprehensif. Fragmentasi tersebut juga menghambat optimalisasi sumber daya yang tersedia sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pembangunan. Selain itu, pendekatan perencanaan jangka menengah dan panjang yang masih bersifat kaku semakin mempersempit ruang bagi pemerintah untuk melakukan penyesuaian yang cepat dan adaptif terhadap perubahan situasi, terutama pada masa krisis seperti pandemi COVID-19. Saat pandemi, banyak instansi yang menghadapi kesulitan dalam mengubah atau merevisi anggaran untuk kebutuhan mendesak karena prosedur yang birokratis dan lambat.

Laporan Bappenas pada tahun 2023 menegaskan perlunya pergeseran menuju sistem perencanaan yang lebih *agile* dan berbasis bukti (*evidence-based planning*). Sistem ini menuntut pemanfaatan data *real-time* dalam penyusunan program dan kebijakan pembangunan, sehingga memungkinkan penyesuaian yang responsif terhadap perubahan kondisi sosial-ekonomi. Selain itu, sistem monitoring yang dinamis perlu diintegrasikan agar proses evaluasi dan pengawasan

program dapat berjalan secara berkelanjutan dan terukur. Pelibatan aktor non-pemerintah, seperti masyarakat sipil, akademisi, dan sektor swasta, juga menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa prioritas pembangunan benar-benar mencerminkan kebutuhan dan aspirasi publik. Namun, dalam praktiknya, implementasi pendekatan ini masih menghadapi sejumlah kendala. Integrasi data antar instansi belum berjalan optimal, sementara kapasitas sumber daya manusia, khususnya di daerah, masih rendah dalam mengelola sistem perencanaan dan penganggaran yang berbasis teknologi. Kurangnya pemanfaatan teknologi informasi, seperti platform digital e-planning dan e-budgeting, juga menghambat proses koordinasi dan transparansi antar lembaga.

Sistem penganggaran tahunan yang rigid dan bersifat kaku semakin memperparah ketidaksesuaian tersebut. Skema anggaran yang didesain untuk satu tahun anggaran tanpa fleksibilitas yang memadai menyulitkan pelaksanaan program-program yang bersifat lintas tahun atau program yang harus cepat beradaptasi terhadap kebutuhan baru. Hal ini berimplikasi pada kurang optimalnya alokasi sumber daya, bahkan menimbulkan tumpang tindih program yang tidak saling mendukung. Ketiadaan mekanisme umpan balik dan evaluasi yang sistematis serta berkala juga menjadi penyebab rendahnya efisiensi dalam penggunaan anggaran publik. Akibatnya, banyak program pembangunan yang tidak tepat sasaran atau tidak berjalan sesuai dengan tujuan awal, sehingga menimbulkan pemborosan sumber daya negara dan berkurangnya manfaat bagi masyarakat.

Untuk mengatasi persoalan ini, reformasi sistem perencanaan dan penganggaran perlu diarahkan pada peningkatan fleksibilitas fiskal serta integrasi lintas sektor yang lebih baik. Sistem perencanaan harus dibangun secara partisipatif dan transparan, dengan membuka akses data yang lebih luas sehingga seluruh pemangku kepentingan dapat ikut memberikan masukan secara konstruktif. Penggunaan teknologi digital sangat berperan dalam hal ini, melalui implementasi platform e-planning dan e-budgeting yang terintegrasi, yang tidak hanya mempercepat proses penyusunan dan penyesuaian anggaran, tetapi juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan negara. Dengan adanya platform digital tersebut, koordinasi antara pemerintah pusat dan daerah dapat berjalan lebih efektif, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan tepat sasaran.

8. Kurangnya Insentif untuk Inovasi dan Risiko Gagal

Kurangnya insentif untuk inovasi dan ketakutan terhadap risiko kegagalan menjadi salah satu hambatan paling signifikan dalam upaya transformasi birokrasi menuju pemerintahan yang lebih adaptif, kreatif, dan responsif di Indonesia. Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagai ujung tombak pelaksanaan kebijakan publik, masih menghadapi tekanan budaya birokrasi yang sangat berorientasi pada kepatuhan terhadap prosedur dan aturan yang ketat. Budaya ini menempatkan kegagalan sebagai sebuah kesalahan yang harus diberi sanksi, bukan sebagai bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan inovasi. Akibatnya, banyak ASN memilih untuk berada dalam zona nyaman dengan menjalankan pola kerja konvensional yang sudah ada daripada mencoba pendekatan baru yang berpotensi meningkatkan efektivitas dan kualitas layanan. Ketakutan untuk gagal ini juga diperkuat oleh minimnya sistem penghargaan dan perlindungan bagi yang berani mengambil risiko dan melakukan inovasi.

Laporan Indonesia Digital *Government* tahun 2022 menggarisbawahi bahwa kondisi ini merupakan hambatan struktural yang menghambat laju reformasi birokrasi di Indonesia. Inovasi, pada dasarnya, tidak bisa dipisahkan dari proses eksperimen dan trial-error. Sebuah inovasi yang berhasil sering kali merupakan hasil dari beberapa kali percobaan yang gagal terlebih dahulu. Namun, birokrasi yang tidak memiliki toleransi terhadap kegagalan justru membatasi ruang eksplorasi bagi ASN untuk mencoba hal-hal baru. Lebih jauh lagi, absennya skema insentif yang jelas dan memadai memperlemah motivasi ASN untuk berpikir kreatif dan berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Dalam sistem pemerintahan yang ideal, ASN yang berhasil memperkenalkan metode baru yang meningkatkan efektivitas layanan harusnya mendapatkan penghargaan, baik berupa pengakuan formal, promosi jabatan, maupun dukungan institusional. Begitu pula, jika inovasi yang dicoba ternyata gagal, ASN tersebut perlu mendapat perlindungan agar tidak langsung mengalami sanksi yang dapat menurunkan semangat dan kreativitas.

Birokrasi Indonesia juga masih kekurangan ekosistem pendukung inovasi yang terintegrasi dan memadai. Saat ini, fasilitas seperti inkubator kebijakan, laboratorium inovasi, maupun forum berbagi praktik terbaik yang bisa menjadi tempat bertumbuhnya ide-ide baru dan diskusi konstruktif masih sangat terbatas dan tidak tersebar

merata di berbagai instansi pemerintah. Padahal, dalam konteks pemerintahan digital yang semakin kompleks dan kebutuhan sosial yang dinamis, keberadaan ruang-ruang inovasi tersebut sangat penting untuk mendorong lahirnya solusi-solusi kreatif yang dapat memperbaiki kualitas layanan publik. Tanpa adanya insentif yang memadai dan perlindungan dari risiko kegagalan, maka upaya transformasi birokrasi berpotensi stagnan hanya pada tataran wacana tanpa menghasilkan perubahan nyata di lapangan.

Hal ini juga menimbulkan dampak pada kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Ketika ASN enggan berinovasi, maka layanan yang disediakan cenderung monoton dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Situasi ini tentunya tidak sesuai dengan tuntutan pemerintahan modern yang mengedepankan agility, yaitu kemampuan untuk bergerak cepat, beradaptasi, dan berkolaborasi demi meningkatkan efektivitas pelayanan. Oleh sebab itu, pemerintah perlu mengubah paradigma budaya birokrasi yang selama ini lebih menghukum kegagalan menjadi budaya yang menghargai pembelajaran dan keberanian mengambil risiko. Pengembangan mekanisme insentif yang menyeluruh dan terukur harus menjadi prioritas, mulai dari penghargaan formal, insentif finansial, hingga jaminan perlindungan terhadap ASN yang berinovasi.

9. Ketergantungan Terhadap Proyek Berbasis Output

Ketergantungan terhadap proyek berbasis output menjadi salah satu tantangan utama yang menghambat terwujudnya *agile government* di Indonesia. Sistem birokrasi saat ini masih sangat berfokus pada penyerapan anggaran dan capaian fisik yang mudah diukur secara kuantitatif, seperti jumlah pelatihan yang dilaksanakan, pembangunan infrastruktur, atau produksi dokumen administratif. Ukuran keberhasilan kinerja instansi pemerintah sering kali diukur dari seberapa besar anggaran yang terserap dan banyaknya kegiatan yang terlaksana, bukan dari seberapa besar dampak nyata kebijakan terhadap kesejahteraan masyarakat. Hal ini memperlihatkan bahwa birokrasi cenderung menilai keberhasilan berdasarkan output yang terlihat secara kasat mata, sedangkan perubahan yang bersifat intangible atau hasil jangka panjang yang dirasakan oleh masyarakat sering kali terabaikan.

Pendekatan yang masih berorientasi pada output tersebut jelas bertentangan dengan prinsip dasar *agile government* yang menekankan **Buku Referensi**

pada nilai hasil dan manfaat publik. Dalam paradigma *agile*, kebijakan dan program pemerintah seharusnya berlandaskan data yang akurat, melibatkan umpan balik masyarakat secara aktif, serta melakukan evaluasi berkelanjutan untuk menilai hasil yang dicapai. Namun, pada kenyataannya, partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan dan evaluasi kebijakan masih sangat minim. Banyak program yang dirancang tanpa memahami kebutuhan riil masyarakat secara mendalam, sehingga seringkali tidak relevan atau tidak memberikan solusi efektif terhadap masalah yang ada. Hal ini terjadi karena keputusan dibuat tanpa memanfaatkan data *real-time* maupun keterlibatan aktif pemangku kepentingan dari berbagai lapisan masyarakat.

Budaya birokrasi yang memprioritaskan “yang penting terserap” anggaran ini secara tidak langsung menghambat munculnya inovasi dan pemanfaatan teknologi dalam evaluasi kebijakan. Padahal, *agile government* menghendaki adanya fleksibilitas tinggi dalam pelaksanaan program, di mana pengambilan keputusan harus dilakukan dengan cepat dan adaptif berdasarkan kondisi lapangan yang terus berubah. Ketika birokrasi masih terjebak pada target output yang kaku dan tidak memberikan ruang untuk refleksi dan evaluasi hasil (*outcome*), maka pembelajaran dari keberhasilan maupun kegagalan program sulit dilakukan. Akibatnya, pemerintah kehilangan kesempatan untuk memperbaiki dan menyesuaikan program agar lebih efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, sangat diperlukan transformasi sistem penilaian kinerja birokrasi yang selama ini berorientasi pada output menuju sistem yang berbasis outcome dan impact. Artinya, keberhasilan sebuah program atau kebijakan harus diukur dari dampak nyata yang dirasakan oleh masyarakat dan kontribusinya terhadap tujuan pembangunan yang lebih luas. Transformasi ini membutuhkan perubahan mindset dan budaya kerja di lingkungan birokrasi, yang selama ini lebih nyaman dengan angka penyerapan anggaran daripada hasil konkret yang sulit diukur.

Pemerintah harus mendorong pemanfaatan teknologi informasi, khususnya *data analytics*, untuk mengevaluasi efektivitas program secara berkelanjutan. Dengan analisis data yang *real-time* dan berbasis bukti, pemerintah dapat mengidentifikasi program mana yang berjalan dengan baik dan mana yang perlu perbaikan, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih tepat sasaran dan responsif. Teknologi digital

juga dapat digunakan untuk memperluas kanal partisipasi publik sehingga masyarakat dapat memberikan masukan secara langsung dan transparan terhadap kebijakan yang diterapkan. Hal ini akan meningkatkan akuntabilitas pemerintah sekaligus menjadikan kebijakan lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

10. Kesiapan Politik dan Kepemimpinan Transformasional

Kesiapan politik dan kepemimpinan transformasional menjadi faktor krusial dalam penerapan model *agile government* di Indonesia. *Agile Government* menuntut sistem pemerintahan yang responsif, adaptif, dan kolaboratif untuk menghadapi dinamika sosial dan tantangan zaman yang semakin kompleks. Namun, keberhasilan transformasi birokrasi menuju model ini sangat bergantung pada keberadaan pemimpin yang mampu membawa perubahan mendasar, bukan hanya menjalankan rutinitas administratif secara konvensional. Kepemimpinan transformasional menjadi model yang sangat relevan dalam konteks ini karena mengedepankan visi jangka panjang, keberanian melakukan reformasi struktural, serta komitmen kuat untuk membangun tata kelola yang lebih lincah dan inovatif. Sayangnya, dalam praktiknya, tidak semua kepala daerah dan pimpinan kementerian atau lembaga (K/L) di Indonesia memiliki karakteristik tersebut. Banyak di antaranya masih terjebak dalam orientasi jangka pendek yang berfokus pada pencitraan dan kepentingan elektoral. Akibatnya, agenda inovasi birokrasi dan reformasi tata kelola menjadi kurang mendapat perhatian serius.

Kesiapan politik juga merupakan aspek yang tidak kalah penting. *Political will* atau kemauan politik dari eksekutif dan legislatif sangat menentukan seberapa jauh kebijakan inovatif dapat berjalan dan bertahan. Tanpa dukungan politik yang kuat, reformasi birokrasi sering mengalami hambatan, terutama ketika regulasi yang ada sudah usang dan birokrasi sendiri cenderung resisten terhadap perubahan. Misalnya, pemimpin yang tidak memberikan insentif kepada ASN untuk berinovasi, atau yang tidak melindungi para inovator dari risiko politik dan hukum, akan menyebabkan pegawai negeri lebih memilih zona aman dan enggan mengambil risiko. Dengan demikian, keberanian mengambil langkah-langkah progresif sering kali terhalang oleh ketakutan akan konsekuensi negatif, sehingga memperlambat transformasi yang dibutuhkan.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya soal visi dan kemauan politik, tetapi juga kemampuan mengelola perubahan dengan pendekatan yang sesuai dengan prinsip *agile government*. Pemimpin harus mampu memahami dan menerapkan konsep iterasi kebijakan, yaitu melakukan perbaikan dan penyesuaian secara terus-menerus berdasarkan umpan balik yang diterima dari masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, pemimpin perlu mendorong pemberdayaan tim lintas sektor untuk menciptakan kolaborasi yang efektif, memecahkan masalah secara bersama, dan mempercepat pengambilan keputusan. Namun, kenyataannya masih sedikit kepala daerah dan pimpinan K/L yang konsisten menerapkan prinsip-prinsip *agile* tersebut dalam tata kelola pemerintahan. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan kapasitas dan kesadaran kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai transformasional dan *agile governance*.

Untuk memperkuat kesiapan politik dan kepemimpinan transformasional, dibutuhkan program pengembangan kepemimpinan publik yang berkelanjutan. Program ini harus dirancang untuk membekali para pemimpin birokrasi dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang mendukung inovasi dan perubahan. Seleksi pimpinan yang berbasis kompetensi reformasi juga menjadi kunci agar posisi strategis di birokrasi diisi oleh individu-individu yang mampu membawa perubahan, bukan sekadar pelaksana administratif. Penguatan sistem meritokrasi yang transparan dan adil akan menjamin bahwa hanya pemimpin yang memiliki integritas, visi, dan kapabilitas yang berkesempatan mengisi jabatan penting, sehingga mendorong lahirnya pemimpin-pemimpin perubahan yang berdedikasi.

B. Desain Model *Agile Government* yang Adaptif dan Inklusif

Model *agile government* merupakan pendekatan baru dalam tata kelola pemerintahan yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan kecepatan dalam merespons kebutuhan masyarakat dan dinamika lingkungan. Di tengah kompleksitas birokrasi Indonesia yang sering kali kaku dan prosedural, desain model *agile government* yang adaptif dan inklusif menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa pemerintahan mampu bersikap responsif, partisipatif, serta berorientasi pada hasil nyata (*outcome-based*). Desain ini harus mampu menjembatani antara tuntutan teknologi, harapan publik, serta dinamika antar-aktor kebijakan.

1. Kerangka Konseptual: Kolaboratif, Iteratif, dan Responsif

Kerangka konseptual *agile government* didasarkan pada prinsip kolaboratif, iteratif, dan responsif, yang menempatkan warga negara sebagai pusat dari proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Menurut OECD (2022), model ini menekankan pada *people-centered design*, yaitu desain layanan dan kebijakan yang benar-benar merespons kebutuhan masyarakat; pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) sebagai upaya adaptif terhadap dinamika sosial dan teknologi; serta kerja tim lintas fungsi (*cross-functional teams*) yang menggabungkan beragam keahlian dalam satu kesatuan aksi. Dalam konteks Indonesia yang memiliki kelembagaan birokrasi kompleks, struktur pemerintahan majemuk, serta tantangan pembangunan yang beragam antar daerah, implementasi *agile* harus disesuaikan secara adaptif dan kontekstual.

Model *agile government* yang relevan di Indonesia terdiri dari lima elemen utama. Pertama, struktur organisasi fleksibel dan desentralistik memungkinkan birokrasi untuk lebih cepat merespons kebutuhan lokal tanpa terikat prosedur kaku dari pusat. Kedua, partisipasi publik berbasis digital dan sosial mendorong keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan melalui platform daring, survei, atau media sosial, guna memperkuat legitimasi dan akuntabilitas kebijakan. Ketiga, tim lintas sektor menghilangkan sekat antar instansi atau bidang sehingga solusi yang dihasilkan bersifat holistik dan tepat sasaran. Keempat, siklus kebijakan iteratif dan berbasis data berarti kebijakan tidak dibuat sekali jadi, melainkan diuji coba secara bertahap dengan masukan berbasis data dan diperbaiki secara terus-menerus sesuai hasil evaluasi dan umpan balik masyarakat. Kelima, kepemimpinan transformasional dan berbasis nilai menjadi kunci penggerak utama perubahan, dengan menekankan etika, keberanian mengambil risiko, serta orientasi pada hasil dan dampak nyata, bukan sekadar pencapaian administratif.

Dengan kerangka ini, birokrasi tidak lagi berjalan secara top-down dan birokratis, tetapi mampu menjadi entitas yang belajar, berkembang, dan responsif terhadap perubahan zaman. Tantangan depan adalah memastikan bahwa kelima elemen tersebut terintegrasi dalam sistem pemerintahan di semua level, dari pusat hingga daerah, serta diiringi dengan komitmen politik dan investasi sumber daya

manusia yang memadai untuk mendukung transformasi menuju birokrasi yang gesit, adaptif, dan berorientasi publik.

2. Struktur Organisasi Fleksibel dan Adaptif

Struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif merupakan salah satu pilar utama dalam penerapan konsep *agile government*. Dalam konteks birokrasi Indonesia yang masih kental dengan sistem hierarkis dan komando vertikal, model ini menuntut perubahan besar dalam cara lembaga pemerintahan didesain dan dikelola. Struktur organisasi yang terlalu bertingkat dan birokratis sering kali memperlambat proses pengambilan keputusan, menghambat inovasi, dan mengurangi efektivitas respons terhadap perubahan yang cepat di masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu mengadopsi pendekatan yang lebih lincah, yaitu dengan membentuk *tim agile* yang bersifat lintas fungsi, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Salah satu bentuk implementasi konkret adalah pembentukan *Digital Services Units* di kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah. Unit ini beroperasi dengan struktur datar (*flat organization*) sehingga mempercepat koordinasi dan memperkecil jarak antara pengambil kebijakan dan pelaksana teknis.

Penugasan *project-based teams* atau tim berbasis proyek menjadi penting dalam menjawab kebutuhan penyelesaian isu spesifik atau pelaksanaan program prioritas. Tim ini bersifat sementara dan bekerja dengan pendekatan *sprint*, yaitu menyelesaikan tugas secara bertahap dalam periode waktu singkat dan evaluatif. Pendekatan ini lebih efisien dibandingkan struktur permanen yang kaku dan lamban dalam menanggapi perubahan. Melalui pola kerja semacam ini, birokrasi bisa lebih responsif terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berkembang.

Untuk mendorong inovasi kebijakan dan meminimalkan risiko kesalahan implementasi, dibutuhkan ruang eksperimen yang legal dan terkendali, seperti *regulatory sandbox*. Otorita Ibu Kota Nusantara (IKN) pada tahun 2024 telah memulai praktik ini dalam merancang layanan publik dan model pemerintahan baru. Regulatory sandbox memungkinkan kebijakan diuji terlebih dahulu dalam skala terbatas untuk mengumpulkan data, mendapatkan masukan dari masyarakat, dan melakukan perbaikan sebelum diimplementasikan secara luas. Melalui struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif ini, pemerintahan

Indonesia dapat bergerak menuju sistem yang lebih *agile*, responsif, dan berorientasi pada dampak nyata bagi masyarakat.

3. Partisipasi Publik yang Inklusif dan *Real-time*

Partisipasi publik yang inklusif dan *real-time* merupakan pilar utama dalam penerapan *agile government*, karena keberhasilan kebijakan publik sangat bergantung pada sejauh mana masyarakat dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan. Pemerintahan yang *agile* tidak lagi menempatkan masyarakat sebagai objek kebijakan semata, melainkan sebagai *co-creator* atau mitra sejajar dalam pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan kanal partisipasi yang terbuka, responsif, dan mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.

Salah satu bentuk partisipasi yang penting adalah melalui *platform* daring maupun luring yang memungkinkan masyarakat menyampaikan aspirasi, keluhan, atau masukan secara langsung. Contohnya adalah program Jabar Sapa Warga yang membuka ruang komunikasi dua arah antara pemerintah provinsi dan warga Jawa Barat, serta platform *LAPOR!* yang memungkinkan masyarakat mengadukan masalah pelayanan publik secara *real-time*. Selain itu, pendekatan crowdsourcing juga semakin populer, seperti yang diterapkan dalam *e-Musrenbang* di beberapa kota, di mana masyarakat dapat menyumbangkan ide kebijakan secara langsung dalam forum musyawarah berbasis digital. Hal ini menciptakan keterlibatan yang lebih luas dan memperkaya proses pengambilan keputusan.

Feedback loop digital menjadi mekanisme penting dalam ekosistem *agile government*. Feedback masyarakat tidak hanya dikumpulkan, tetapi juga diproses secara cepat dan dijadikan dasar dalam penyempurnaan kebijakan. Dengan siklus umpan balik yang berjalan terus-menerus, kebijakan dapat disesuaikan secara iteratif, sesuai dengan kondisi lapangan yang dinamis. Menurut UNESCAP (2023), program digital pemerintah yang melibatkan partisipasi publik secara aktif cenderung memiliki tingkat keberhasilan lebih tinggi karena masyarakat merasa memiliki tanggung jawab dan kepemilikan terhadap hasil kebijakan.

4. *Cross-Functional Teams* dan Kolaborasi Multiaktor

Pada kerangka *agile government*, pembentukan *cross-functional teams* dan kolaborasi multiaktor merupakan fondasi utama dalam **Buku Referensi**

menciptakan kebijakan publik yang inovatif, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Tidak lagi bergantung pada silo birokrasi tradisional, pendekatan ini menekankan kerja lintas sektor dan disiplin melibatkan Aparatur Sipil Negara (ASN), profesional teknologi informasi, akademisi, organisasi masyarakat sipil, hingga pelaku swasta. Tujuannya adalah mempercepat proses penciptaan solusi yang bukan hanya teknokratis, tetapi benar-benar *user-driven*, atau berpusat pada pengalaman dan kebutuhan pengguna akhir.

Implementasi nyata dari prinsip ini dapat dilihat dalam program *Jakarta Smart City*, di mana kebijakan publik tidak hanya dirumuskan oleh pejabat pemerintahan, melainkan juga oleh tim gabungan yang terdiri dari pengembang teknologi, perancang kebijakan, dan insinyur perangkat lunak dalam satu unit kerja terpadu. Dengan struktur seperti ini, proses perumusan dan eksekusi kebijakan menjadi jauh lebih cepat dan responsif terhadap dinamika masyarakat.

Contoh lain adalah *Jabar Digital Service* yang menjadi pionir dalam menyatukan desainer UX (*user experience*), data scientist, ASN, serta pemangku kepentingan daerah lainnya dalam satu tim. Kolaborasi ini memungkinkan pengembangan layanan publik digital yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga mudah diakses, inklusif, dan berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan.

Menurut Tagoe & Zhang (2024), keberhasilan sistem kebijakan yang *agile* dan adaptif sangat bergantung pada *interdisciplinary collaboration* yakni, kemampuan lintas sektor dan profesi untuk bekerja secara harmonis dalam satu ekosistem, menekankan bahwa kolaborasi bukan sekadar berbagi tugas, tetapi integrasi kompetensi dan perspektif yang beragam untuk menghasilkan inovasi yang substansial. Oleh karena itu, pemerintah perlu menciptakan mekanisme yang mendukung kolaborasi lintas aktor secara berkelanjutan, seperti pembentukan *policy labs*, forum kolaborasi digital, dan program pertukaran lintas sektor. Dengan tim lintas fungsi yang solid dan partisipasi multiaktor, *agile government* tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar mampu menghadirkan kebijakan yang solutif dan adaptif terhadap tantangan zaman.

5. Siklus Kebijakan yang Iteratif dan Berbasis Data

Siklus kebijakan yang iteratif dan berbasis data merupakan inti dari pendekatan *agile government* yang membedakannya dari model

birokrasi tradisional yang cenderung kaku dan linier. Dalam kerangka ini, proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan tidak lagi mengikuti satu alur panjang dari perencanaan hingga evaluasi akhir, melainkan berlangsung dalam siklus pendek yang terus-menerus diperbarui. Pendekatan seperti *build-measure-learn loop* memungkinkan pemerintah untuk merancang kebijakan dalam bentuk prototipe terlebih dahulu, yang kemudian diuji melalui proyek percontohan (*pilot project*) atau demonstrasi langsung di lapangan. Prototipe ini berfungsi sebagai sarana eksperimen awal yang fleksibel, sebelum diimplementasikan secara luas.

Data dikumpulkan secara *real-time* melalui sistem pemantauan digital seperti dashboard monitoring. Evaluasi tidak hanya mengukur output administratif, tetapi juga dampak nyata (*outcome*) terhadap masyarakat. Masukan dari warga menjadi komponen penting dalam tahap evaluasi ini, memastikan bahwa kebijakan benar-benar relevan dan bermanfaat bagi publik. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan bersifat adaptif kebijakan diperbaiki dan disempurnakan berdasarkan bukti dan umpan balik langsung, bukan hanya asumsi awal atau rencana jangka panjang yang kaku.

Contoh konkret dari pendekatan ini adalah sistem *e-performance* yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia. Sistem ini menekankan bahwa kinerja birokrasi harus dinilai berdasarkan capaian hasil (*outcome*) dan kepuasan masyarakat, bukan sekadar penyelesaian tugas administratif. Melalui pendekatan ini, kebijakan tidak lagi menjadi produk akhir dari proses panjang, melainkan sesuatu yang hidup dan terus berkembang sesuai dengan kondisi riil di lapangan. Iterasi menjadi kekuatan utama: gagal di tahap awal bukan akhir dari segalanya, melainkan peluang untuk belajar dan menyempurnakan kebijakan. Dengan memanfaatkan teknologi digital dan data secara optimal, *agile government* menciptakan proses pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

6. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Inovatif

Penerapan *agile government* tidak dapat dilepaskan dari peran krusial kepemimpinan transformasional yang mendorong terciptanya budaya organisasi yang inovatif. Pemimpin dalam konteks pemerintahan

agile bukan sekadar pengambil keputusan administratif, melainkan agen perubahan yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan membangun kepercayaan di lingkungan birokrasi. Kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan untuk menanamkan visi perubahan, memberikan keteladanan, serta menciptakan suasana kerja yang terbuka terhadap ide baru dan toleran terhadap kegagalan. Dalam lingkungan seperti ini, aparatur sipil negara (ASN) tidak lagi hanya menjalankan instruksi prosedural, melainkan menjadi bagian dari proses kolaboratif yang berorientasi pada hasil nyata bagi masyarakat.

Bappenas (2023) menekankan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi, terutama di tingkat daerah, sangat ditentukan oleh kapasitas kepemimpinan yang visioner dan pro-inovasi. Pemimpin yang demikian mampu menggerakkan sumber daya organisasi menuju pembaruan sistemik dan keberlanjutan reformasi, juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung eksperimen, pembelajaran berkelanjutan, serta pendekatan berbasis data dan kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip utama pemerintahan *agile* yang menuntut adaptasi cepat terhadap perubahan dan responsivitas tinggi terhadap masukan publik.

Budaya organisasi juga harus mengalami pergeseran signifikan dari budaya kaku yang terlalu terpaku pada aturan dan hierarki menuju budaya yang lincah, fleksibel, dan inklusif. ASN didorong untuk menjadi inovator, bukan hanya administrator. Kegagalan tidak dipandang sebagai sesuatu yang harus dihukum, melainkan bagian dari proses pembelajaran yang terus diperbaiki. Ini menciptakan ekosistem kerja yang sehat dan dinamis, yang pada akhirnya memperkuat daya saing birokrasi dalam menjawab tantangan zaman.

7. Sistem Incentif dan Perlindungan untuk Inovator

Penerapan model *agile government* tidak akan efektif tanpa adanya sistem insentif dan perlindungan yang memadai bagi para inovator, khususnya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berani mengambil risiko dan menciptakan terobosan baru. Dalam lingkungan birokrasi yang cenderung konservatif, keberanian untuk berinovasi sering kali terhambat oleh ketakutan terhadap kegagalan dan kurangnya penghargaan terhadap upaya kreatif. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi dengan memberikan insentif yang jelas dan perlindungan regulatif

terhadap risiko kebijakan. Insentif dapat berupa penghargaan atas kinerja, peluang promosi jabatan, dan bentuk insentif non-finansial seperti pengakuan publik atau akses ke pelatihan pengembangan diri. Dengan adanya insentif ini, ASN merasa dihargai dan termotivasi untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif terhadap permasalahan publik.

Perlindungan terhadap kegagalan juga menjadi elemen krusial dalam ekosistem inovatif. Pemerintah perlu menyusun pedoman manajemen risiko yang memungkinkan eksperimen kebijakan dilakukan dalam kerangka yang aman dan terukur. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *policy sandbox*, yaitu suatu mekanisme yang memungkinkan kebijakan baru diuji coba dalam skala terbatas sebelum diterapkan secara luas. Dengan adanya payung hukum yang jelas untuk sandbox, ASN tidak perlu khawatir akan konsekuensi hukum atau administratif dari kegagalan yang mungkin terjadi selama proses inovasi.

Laporan *Indonesia Digital Government* (2023) menegaskan bahwa ASN akan lebih berani melakukan terobosan apabila merasa aman dan mendapatkan penghargaan atas usahanya, meskipun hasilnya belum sempurna. Oleh karena itu, membangun sistem insentif dan perlindungan tidak hanya penting untuk mendorong semangat inovasi, tetapi juga menjadi pondasi utama bagi keberlanjutan model pemerintahan *agile* di masa depan. Tanpa insentif dan jaminan yang memadai, inisiatif perubahan akan cepat padam, dan birokrasi akan kembali pada pola kerja yang kaku dan reaktif. Maka dari itu, sistem insentif dan perlindungan merupakan investasi strategis dalam menciptakan budaya kerja yang adaptif, proaktif, dan berorientasi hasil.

8. Integrasi dengan Tujuan Pembangunan Nasional dan Daerah

Integrasi *agile government* dengan tujuan pembangunan nasional dan daerah merupakan langkah strategis untuk memastikan bahwa pendekatan yang fleksibel dan adaptif tetap berjalan selaras dengan visi jangka panjang negara. Meskipun *Agile* dikenal karena keluwesannya, pendekatan ini tidak berarti berjalan tanpa arah. Sebaliknya, *agile government* justru menawarkan cara yang lebih responsif dan inovatif dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan strategis seperti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), maupun Rencana Kerja Pemerintah (RKP). Artinya, orientasi

kebijakan tetap diarahkan untuk mewujudkan pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, dan merata, namun dengan strategi pelaksanaan yang lebih iteratif dan adaptif terhadap dinamika lapangan.

Pendekatan ini memerlukan integrasi data yang kuat sebagai fondasi pengambilan keputusan. Pemanfaatan data spasial, statistik sektoral, dan *big data* menjadi kunci dalam memantau perkembangan indikator pembangunan secara *real-time*. Dengan penggunaan teknologi digital dan dashboard monitoring, pemerintah dapat dengan cepat mendeteksi deviasi dari target pembangunan dan segera melakukan koreksi kebijakan secara efisien. Ini menciptakan siklus umpan balik berkelanjutan yang memperkuat akuntabilitas dan efektivitas program-program pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah.

Penerapan *agile government* dalam kerangka pembangunan juga membantu menjembatani kesenjangan antara kebijakan makro dengan kebutuhan mikro masyarakat. Ketika kebijakan dapat disesuaikan melalui pendekatan pilot project, eksperimen kebijakan (*policy sandbox*), serta pengumpulan masukan masyarakat, maka hasil pembangunan pun menjadi lebih kontekstual dan berdampak nyata. Di sisi lain, kolaborasi lintas sektor antara kementerian/lembaga dan pemerintah daerah menjadi semakin penting dalam menjaga kohesivitas implementasi kebijakan, karena fleksibilitas *Agile* harus tetap terarah pada pencapaian outcome pembangunan nasional.

C. Integrasi Teknologi dan Data dalam *Agile Government*

Pada kerangka *agile government*, teknologi dan data bukan sekadar alat bantu administratif, tetapi merupakan fondasi utama yang memungkinkan pemerintah bekerja secara cepat, responsif, dan berorientasi pada hasil. Di tengah percepatan transformasi digital global, integrasi teknologi dan pemanfaatan data secara strategis menjadi faktor kunci bagi pemerintah untuk membangun sistem yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan. Di Indonesia, integrasi ini tidak hanya menjawab kebutuhan efisiensi layanan publik, tetapi juga menjadi sarana untuk meningkatkan akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

1. Digitalisasi Layanan Publik dan Tata Kelola

Digitalisasi layanan publik dan tata kelola menjadi salah satu pilar utama dalam penerapan *agile government*. Pendekatan ini menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital, tidak hanya dalam interaksi antara pemerintah dan masyarakat, tetapi juga dalam optimalisasi proses internal birokrasi. Salah satu langkah penting adalah otomatisasi proses administratif, seperti penggunaan sistem e-office, e-budgeting, dan e-SAKIP. Sistem-sistem ini memungkinkan pengelolaan dokumen, perencanaan anggaran, dan evaluasi kinerja ASN dilakukan secara lebih efisien dan transparan melalui data yang dapat diakses secara *real-time*. Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga mempercepat pengambilan keputusan birokrasi.

Gambar 9 Pelayanan Publik Digital

Pelayanan Publik Digital



Sumber: ResearchGate

Konsep layanan digital terpadu juga menjadi sorotan dalam pengembangan *agile government*. Pemerintah tengah mengembangkan platform seperti Mall Pelayanan Publik Digital dan portal nasional *myGov*, yang dirancang untuk mengintegrasikan berbagai layanan lintas kementerian dan daerah dalam satu pintu. Inisiatif ini diharapkan dapat mengurangi kerumitan birokrasi, meningkatkan kepuasan publik, dan mempercepat akses layanan secara merata di seluruh Indonesia. Platform digital semacam ini juga memungkinkan personalisasi layanan berbasis

data warga, menjadikan pelayanan lebih responsif terhadap kebutuhan individu.

Interoperabilitas antar sistem informasi menjadi fondasi penting bagi integrasi digital yang efektif. Melalui program *Satu Data Indonesia* (SDI), pemerintah berupaya menyeragamkan format, standar, dan metadata dari berbagai sumber data di instansi pusat dan daerah. Langkah ini memungkinkan pertukaran dan pemanfaatan data yang lebih efektif untuk perencanaan, pengawasan, dan pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Dengan data yang terintegrasi, pemerintah dapat merespons dinamika sosial ekonomi secara lebih cepat dan tepat sasaran.

2. Pemanfaatan Data dalam Pengambilan Kebijakan

Pada konteks *agile government*, data berperan kunci sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan yang cepat, adaptif, dan berbasis bukti. Pemerintah Indonesia telah mulai mengadopsi pendekatan ini melalui berbagai inisiatif strategis yang mendorong pemanfaatan data secara lebih luas dan terintegrasi. Salah satu upaya utama adalah implementasi Satu Data Indonesia (SDI), yang dikoordinasikan oleh Bappenas dan BPS. Inisiatif ini bertujuan untuk menghilangkan tumpang tindih data, meningkatkan akurasi statistik, dan memastikan bahwa data yang dihasilkan oleh berbagai instansi pemerintah dapat digunakan secara konsisten. Menurut Bappenas (2023), lebih dari 220 instansi telah terlibat dalam pengumpulan dan integrasi data ke dalam portal SDI, menandakan komitmen kuat terhadap tata kelola data yang lebih baik.

Pemanfaatan *dasbor monitoring real-time* juga menjadi langkah konkret dalam mendukung pengambilan kebijakan yang responsif. Beberapa pemerintah daerah seperti Pemprov DKI Jakarta dan Jawa Barat telah mengembangkan platform interaktif yang menampilkan berbagai indikator kinerja secara langsung, termasuk data penduduk, layanan publik, serta tanggapan terhadap aduan masyarakat. Melalui dasbor ini, pengambil kebijakan dapat memantau dinamika di lapangan secara aktual, mengevaluasi efektivitas program, dan melakukan penyesuaian secara cepat apabila terjadi perubahan kondisi.

Pendekatan berbasis big data dan kecerdasan buatan (AI) telah mulai diadopsi oleh kementerian strategis. Contohnya adalah KemenkeuGPT, sebuah model AI yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan untuk merespons pertanyaan serta merumuskan

kebijakan fiskal berdasarkan analisis data APBN dan makroekonomi. Inovasi ini menandai lompatan penting dalam pemanfaatan teknologi cerdas untuk mendukung proses perumusan kebijakan yang lebih presisi, efisien, dan adaptif terhadap perubahan.

3. Keamanan dan Etika Data Pemerintah

Di era *agile government*, pemanfaatan teknologi digital yang masif menuntut perhatian serius terhadap aspek keamanan dan etika data. Seiring pemerintah semakin bergantung pada data untuk perumusan kebijakan dan pelayanan publik, muncul tantangan besar terkait perlindungan informasi pribadi, keamanan sistem, serta transparansi publik. Salah satu tantangan utama adalah serangan siber yang meningkat secara drastis. Data dari Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) mencatat lebih dari 90 juta serangan siber terhadap sistem digital pemerintah dalam periode 2022–2023. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem digital pemerintahan belum sepenuhnya tangguh terhadap ancaman keamanan, dan membutuhkan penguatan infrastruktur keamanan siber serta peningkatan literasi digital, khususnya bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menjadi pengelola utama sistem tersebut.

Isu privasi dan perlindungan data pribadi juga menjadi perhatian penting dalam konteks etika pemerintahan digital. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (PDP), pemerintah memiliki landasan hukum untuk melindungi data individu dari penyalahgunaan. UU ini menuntut adanya mekanisme yang ketat dalam pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, hingga distribusi data warga negara. Setiap institusi pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip kehati-hatian dan akuntabilitas dalam setiap penggunaan data pribadi, termasuk membatasi akses hanya pada pihak yang berwenang dan memiliki kepentingan yang sah.

Semangat *agile government* yang menekankan transparansi dan partisipasi publik juga menuntut keterbukaan informasi. Namun, tantangan muncul dalam menjaga keseimbangan antara transparansi dan kerahasiaan informasi yang sensitif. Pemerintah perlu merancang sistem keterbukaan informasi yang tetap menjaga keamanan data strategis, tanpa mengurangi hak publik untuk mengetahui informasi yang relevan. Oleh karena itu, keberhasilan penerapan *agile government* tidak hanya

bergantung pada kecanggihan teknologinya, tetapi juga pada sejauh mana prinsip keamanan, privasi, dan etika diinternalisasi dalam tata kelola digital pemerintahan. Kolaborasi antar lembaga, penguatan regulasi, serta edukasi publik dan ASN menjadi kunci untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap transformasi digital yang aman, etis, dan bertanggung jawab.

4. Teknologi sebagai Pendukung Inovasi dan Ko-Kreasi

Pada kerangka *agile government*, teknologi tidak hanya diposisikan sebagai alat bantu administratif, tetapi juga sebagai katalisator utama untuk inovasi dan ko-kreasi layanan publik. Pemanfaatan teknologi membuka peluang bagi pemerintah untuk menciptakan ekosistem kolaboratif yang melibatkan masyarakat, sektor swasta, dan komunitas digital dalam proses perancangan dan pengembangan layanan. Salah satu bentuk konkret inovasi ini adalah penggunaan platform partisipatif digital seperti *LAPOR!*, *Qlue*, dan *Jabar Sapa Warga*, yang memberikan ruang bagi warga untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, dan saran secara langsung terhadap layanan publik. Kehadiran platform semacam ini memperkuat prinsip responsivitas dan transparansi dalam tata kelola pemerintahan.

Gambar 10 Program Jabar Sapa Warga



Sumber: Teras Jabar

Kegiatan seperti *Hackathon* dan *GovTech Challenge* yang diselenggarakan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dan Bappenas menjadi wadah eksplorasi ide-ide segar dari kalangan inovator muda, akademisi, serta pelaku industri teknologi. Melalui pendekatan kompetitif dan kolaboratif ini, pemerintah dapat memperoleh solusi digital yang lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan riil masyarakat. Inisiatif ini tidak hanya menghasilkan aplikasi atau sistem baru, tetapi juga membentuk budaya pemerintahan yang lebih terbuka terhadap eksperimen dan perbaikan berkelanjutan.

Langkah strategis yang semakin berkembang adalah penerapan *Open API* oleh berbagai instansi pemerintah. Dengan menyediakan *Application Programming Interface* (API) secara terbuka, pemerintah memungkinkan pengembang pihak ketiga untuk mengintegrasikan data dan layanan publik ke dalam aplikasi inovatif yang dikembangkan. Ini menciptakan sinergi antara sektor publik dan swasta dalam menghadirkan solusi yang lebih cepat, efisien, dan berbasis kebutuhan pengguna. Praktik ini memperluas spektrum layanan publik yang tersedia, mempercepat adopsi teknologi, serta mendorong efisiensi anggaran dan waktu.

5. Studi Kasus Penerapan Teknologi dan Data di Indonesia

Penerapan teknologi dan pemanfaatan data secara strategis telah menjadi tonggak penting dalam membangun tata kelola pemerintahan yang responsif dan adaptif di Indonesia. Salah satu studi kasus yang menonjol adalah pengembangan *Executive Information System* (EIS) oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta selama pandemi COVID-19. Sistem ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai sumber data, seperti kapasitas rumah sakit, perkembangan kasus harian, dan mobilitas warga. Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN RI, 2022), EIS terbukti mempercepat proses koordinasi lintas sektor, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data aktual, serta menjadi contoh baik dalam respons digital terhadap krisis kesehatan masyarakat.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat mengembangkan *Pikobar* (Pusat Informasi dan Koordinasi COVID-19 Jawa Barat), sebuah platform digital yang menyediakan layanan pelaporan kasus, edukasi kesehatan, dan akses ke data secara *real-time*. Platform ini tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi antara pemerintah dan masyarakat, tetapi juga

sebagai pusat koordinasi antarinstansi. Selain itu, Jawa Barat juga meluncurkan inisiatif *Open Data Jabar*, yang memungkinkan publik mengakses ribuan set data terbuka. Menurut laporan OECD (2022), inisiatif ini memperkuat ekosistem inovasi digital, mendorong keterlibatan pengembang aplikasi, dan meningkatkan transparansi pemerintahan daerah.

Di tingkat nasional, Kementerian Keuangan mencatat terobosan penting melalui pengembangan *KemenkeuGPT*, sebuah sistem kecerdasan buatan (AI) yang mampu merespons pertanyaan publik terkait informasi fiskal, memprediksi dampak kebijakan ekonomi, dan memberikan analisis anggaran negara. Teknologi ini menjadi simbol kemajuan digitalisasi birokrasi di level kementerian, serta menunjukkan kesiapan institusi negara untuk mengadopsi teknologi mutakhir dalam mendukung perumusan kebijakan berbasis data (Kemenkeu, 2024).

6. Tantangan Integrasi Teknologi dan Data

Integrasi teknologi dan data dalam pemerintahan Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks meskipun berbagai inovasi telah berhasil diterapkan. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan infrastruktur digital antar wilayah, terutama di luar Pulau Jawa dan di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Keterbatasan akses internet berkecepatan tinggi dan minimnya jaringan telekomunikasi membuat proses digitalisasi layanan publik tidak merata, sehingga memperlebar kesenjangan kualitas pelayanan antar daerah. Hal ini berdampak langsung pada efektivitas implementasi kebijakan berbasis teknologi di seluruh wilayah Indonesia.

Fragmentasi sistem informasi antar instansi pemerintah juga menjadi kendala signifikan. Banyak lembaga dan unit kerja menggunakan sistem yang berbeda-beda dan tidak saling terhubung, baik karena perbedaan vendor, platform, maupun standar data yang digunakan. Akibatnya, terjadi duplikasi data, kesulitan dalam sinkronisasi informasi, serta lemahnya interoperabilitas antar sistem, yang menghambat pengambilan keputusan terpadu secara nasional. Hal ini menunjukkan perlunya kebijakan arsitektur sistem informasi yang lebih terintegrasi dan dikontrol secara strategis oleh pemerintah pusat.

Tantangan lainnya adalah kekurangan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang teknologi informasi dan data. Di lingkungan ASN, terutama di daerah, masih banyak pegawai yang

belum terlatih dalam pengelolaan data, analisis *big data*, maupun pengembangan aplikasi digital. Padahal, keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kesiapan SDM yang mampu memahami dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Oleh karena itu, pelatihan dan penguatan kapasitas digital ASN menjadi agenda penting ke depan.

7. Arah Strategis ke Depan

Arah strategis ke depan dalam memperkuat integrasi teknologi dan data untuk mewujudkan *agile government* di Indonesia memerlukan langkah-langkah yang terstruktur dan berkelanjutan. Salah satu prioritas utama adalah peningkatan literasi digital aparatur sipil negara (ASN). Pemerintah perlu menyelenggarakan pelatihan intensif dan sertifikasi kompetensi digital agar ASN mampu memahami, mengelola, dan mengembangkan solusi teknologi secara adaptif sesuai dengan dinamika kebutuhan layanan publik. Tanpa kompetensi digital yang merata, transformasi digital berisiko stagnan atau tidak tepat sasaran.

Pemerintah perlu mengembangkan kebijakan interoperabilitas sistem informasi antar kementerian/lembaga (K/L) dan pemerintah daerah. Hal ini dapat dilakukan melalui penguatan inisiatif “Satu Data Indonesia” yang mendorong standarisasi metadata, format data, dan mekanisme pertukaran data. Interoperabilitas memungkinkan terwujudnya ekosistem digital pemerintahan yang saling terhubung dan efisien dalam proses pengambilan keputusan.

Investasi di bidang keamanan siber juga menjadi krusial. Ancaman peretasan, kebocoran data, hingga manipulasi informasi perlu diantisipasi dengan membangun sistem perlindungan data yang andal. Pemerintah harus mengalokasikan anggaran yang memadai untuk membangun arsitektur keamanan digital, melakukan audit rutin, serta memastikan perlindungan privasi warga negara.

Langkah strategis lain yang penting adalah memperluas kolaborasi dengan sektor swasta dan ekosistem GovTech, termasuk startup teknologi, universitas, dan komunitas pengembang. Kolaborasi ini dapat mendorong inovasi publik berbasis teknologi secara lebih cepat dan relevan. Dengan pendekatan co-creation, pemerintah dapat menciptakan solusi digital yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pembangunan pusat data nasional dan cloud pemerintah yang efisien, aman, dan terintegrasi merupakan pondasi penting bagi **Buku Referensi**

keberlangsungan digitalisasi birokrasi. Infrastruktur ini memungkinkan penyimpanan, pengolahan, dan akses data secara terpusat dengan efisiensi biaya dan keamanan yang tinggi. Dengan arah strategis ini, Indonesia dapat mempercepat transformasi menuju pemerintahan yang lebih gesit, responsif, dan berbasis data dalam melayani publik di era digital.

D. Studi Kasus Inovasi Pemerintah Daerah dan K/L (Kementerian/Lembaga)

Penerapan model *agile government* di Indonesia mulai terlihat dari berbagai inovasi yang dilakukan pemerintah daerah maupun kementerian/lembaga (K/L). Meski belum merata, sejumlah instansi telah menunjukkan langkah nyata menuju birokrasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil melalui digitalisasi layanan, penggunaan data *real-time*, dan keterlibatan publik. Studi kasus berikut mengilustrasikan bagaimana prinsip *agile* diterapkan dalam konteks lokal dan sektoral di Indonesia.

1. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta – *Executive Information System (EIS)*

Pada masa pandemi COVID-19, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menunjukkan praktik *agile governance* yang menonjol melalui pengembangan *Executive Information System (EIS)*, sebuah sistem informasi terintegrasi yang dirancang untuk mendukung pengambilan keputusan cepat dan berbasis data oleh Gubernur serta perangkat daerah. Sistem ini menjadi tulang punggung dalam merespons krisis kesehatan secara dinamis, dengan menggabungkan berbagai sumber data penting secara *real-time*. EIS menyajikan data harian mengenai jumlah kasus COVID-19, kapasitas dan ketersediaan rumah sakit, distribusi bantuan sosial, serta mobilitas masyarakat, yang seluruhnya dikonsolidasikan dalam satu dashboard visual. Melalui pendekatan ini, keputusan strategis seperti penutupan wilayah, pembatasan sosial, atau alokasi sumber daya kesehatan dapat dilakukan dengan cepat, tepat, dan berbasis pada kondisi aktual di lapangan.

Karakteristik *agile* sangat tercermin dalam implementasi EIS ini. Pertama, sistem dikembangkan secara iteratif dengan pembaruan dashboard secara *real-time* berdasarkan input dari Dinas Kesehatan,

Dinas Sosial, dan Dinas Perhubungan. Proses iteratif ini memungkinkan sistem untuk terus disempurnakan sesuai kebutuhan dan dinamika pandemi. Kedua, kolaborasi lintas sektor menjadi fondasi utama proyek ini. Diskominfotik sebagai pengembang utama bekerja sama erat dengan Dinas Kesehatan dan mitra teknologi swasta, menciptakan sinergi antara kemampuan teknis, kebijakan, dan dukungan infrastruktur. Ketiga, pengambilan keputusan yang berbasis data menjadi kunci keberhasilan EIS. Alih-alih menggunakan pendekatan normatif atau administratif konvensional, kebijakan seperti pembatasan aktivitas masyarakat dilakukan berdasarkan indikator kuantitatif lokal yang tervalidasi.

Dampaknya sangat signifikan, baik secara lokal maupun nasional. Menurut laporan OECD (2022), Jakarta diakui sebagai salah satu kota dengan pengelolaan data COVID-19 paling transparan dan responsif di Asia Tenggara. Keberhasilan ini tidak hanya membantu menekan penyebaran virus, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah. Selain itu, sistem EIS menjadi acuan penting bagi daerah lain di Indonesia dalam mengembangkan dasbor krisis yang tanggap dan interaktif. EIS dari DKI Jakarta membuktikan bahwa penerapan prinsip *agile Government* dapat membawa transformasi nyata dalam tata kelola publik, terutama dalam situasi darurat.

2. Pemerintah Provinsi Jawa Barat – *Jabar Digital Service (JDS)*

Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui *Jabar Digital Service (JDS)* berhasil menerapkan pendekatan *agile* secara efektif dalam membangun layanan digital publik yang adaptif dan responsif. JDS merupakan unit strategis di bawah Dinas Komunikasi dan Informatika Jawa Barat yang dibentuk untuk merespons kebutuhan transformasi digital pemerintahan dengan pendekatan kolaboratif dan berbasis data. Selama masa pandemi COVID-19, JDS mengembangkan Pikobar (Pusat Informasi dan Koordinasi COVID-19 Jawa Barat) sebagai salah satu produk andalan yang menunjukkan penerapan prinsip *Agile* secara nyata. Produk ini dirancang melalui pendekatan *design thinking* dan proses *sprint* yang memungkinkan pengembangan cepat, uji coba terbatas, serta penyempurnaan berdasarkan umpan balik langsung dari masyarakat pengguna. Tim JDS terdiri dari kombinasi pegawai negeri sipil (ASN), desainer UX, data scientist, hingga pengembang teknologi, menciptakan kolaborasi lintas disiplin yang memperkuat kecepatan inovasi dan

ketepatan solusi. Pikobar dirancang secara *user-centered*, artinya fitur-fitur yang disediakan benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan warga, seperti penyediaan informasi kesehatan terkini, pelaporan mandiri gejala COVID-19, hingga fasilitas pengajuan bantuan sosial bagi warga terdampak.

Dampak dari implementasi *Agile* melalui JDS dan Pikobar sangat signifikan. Aplikasi Pikobar mencatat lebih dari 1,5 juta unduhan selama pandemi, membuktikan tingkat kepercayaan dan kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital yang relevan dan mudah diakses. Lebih dari sekadar aplikasi informasi, Pikobar menjadi pusat koordinasi berbasis data yang membantu pemerintah dalam mengambil kebijakan cepat dan tepat selama krisis. Menurut laporan OECD (2022), tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan digital di Jawa Barat mengalami peningkatan signifikan berkat keberadaan JDS dan produk-produknya. Keberhasilan ini juga menjadikan Jawa Barat sebagai salah satu provinsi percontohan dalam transformasi digital pemerintahan di Indonesia, yang tidak hanya mengandalkan infrastruktur, tetapi juga pendekatan manajemen yang *agile* dan partisipatif. Dengan keberhasilan ini, JDS menunjukkan bahwa pemerintah daerah dapat menjadi inovator digital yang tangguh dalam menghadapi tantangan masa depan.

3. Kementerian Keuangan – KemenkeuGPT dan e-Budgeting

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) merupakan salah satu instansi pemerintah yang telah mengadopsi pendekatan *agile government* secara nyata melalui penerapan teknologi frontier seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan sistem informasi manajemen anggaran berbasis data. Salah satu inovasi unggulan Kemenkeu adalah peluncuran *KemenkeuGPT*, sebuah model AI berbasis *Large Language Model* yang dirancang untuk menyederhanakan komunikasi kebijakan fiskal kepada publik, Aparatur Sipil Negara (ASN), serta para pemangku kepentingan lainnya. Melalui KemenkeuGPT, masyarakat dapat dengan cepat memahami kebijakan fiskal yang kompleks, tanpa harus membaca dokumen panjang yang bersifat teknokratik. Inovasi ini merupakan hasil dari kolaborasi lintas direktorat di lingkungan Kemenkeu serta kerja sama dengan mitra akademik yang memahami perkembangan teknologi AI terkini.

Kemenkeu juga terus menyempurnakan sistem *e-Budgeting* dan *e-Monitoring*, yang merupakan bagian dari upaya digitalisasi proses

manajemen keuangan negara. Sistem ini memungkinkan perencanaan dan pengawasan anggaran berjalan secara lebih transparan, akurat, dan efisien karena berbasis data *real-time*. Karakteristik *agile* dalam sistem ini tampak dari kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan pengguna, termasuk ASN di daerah maupun pelaku usaha yang terlibat dalam pengadaan barang dan jasa. Setiap penyempurnaan dilakukan melalui pendekatan iteratif, responsif terhadap masukan pengguna, serta berbasis data dan umpan balik.

Dampak nyata dari penerapan pendekatan *agile* ini antara lain adalah meningkatnya partisipasi publik dalam proses konsultasi kebijakan fiskal. Dengan adanya KemenkeuGPT, proses komunikasi menjadi lebih inklusif dan cepat, menjembatani kesenjangan informasi antara pemerintah pusat dan masyarakat. Di sisi lain, sistem *e-Budgeting* berkontribusi besar dalam meningkatkan transparansi pelaporan anggaran negara. Akurasi data keuangan pun meningkat, mengurangi potensi penyimpangan, dan mempercepat proses evaluasi kebijakan. Dengan inisiatif ini, Kementerian Keuangan menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip *agile government* dapat memperkuat tata kelola fiskal yang modern, adaptif, dan berbasis teknologi, sesuai dengan tuntutan era digital dan kebutuhan pelayanan publik yang semakin kompleks.

4. Pemerintah Kabupaten Banyuwangi – Smart Kampung

Program Smart Kampung yang diluncurkan oleh Pemerintah Kabupaten Banyuwangi merupakan salah satu contoh sukses penerapan prinsip *Agile* dalam tata kelola pemerintahan lokal. Program ini bertujuan untuk mendorong digitalisasi pelayanan publik hingga ke tingkat desa dengan tetap memperhatikan kebutuhan lokal masyarakat. Melalui pendekatan *bottom-up*, Smart Kampung mengedepankan iterasi solusi berdasarkan kondisi sosial dan budaya masyarakat desa. Hal ini memungkinkan setiap desa untuk merancang sistem layanan digital yang sesuai dengan kebutuhan warganya, bukan sekadar menyalin model kota.

Salah satu ciri khas pendekatan *Agile* yang terlihat jelas dalam program ini adalah pelayanan berbasis komunitas. Setiap desa memiliki website sendiri yang dapat diakses oleh warga untuk berbagai keperluan administrasi seperti pengurusan surat, pelaporan aduan, hingga layanan sosial. Sistem administrasi berbasis cloud memudahkan pengelolaan

data dan mempercepat proses pelayanan. Pendekatan ini memperkecil kesenjangan akses teknologi antara daerah perkotaan dan perdesaan. Selain itu, dengan adanya sistem pelaporan mandiri dan aduan warga, program ini memungkinkan adanya umpan balik cepat dari masyarakat, yang kemudian dijadikan dasar perbaikan layanan secara terus menerus.

Dampaknya sangat signifikan. Akses terhadap pelayanan publik di wilayah perdesaan Banyuwangi meningkat drastis. Warga tidak perlu lagi menempuh perjalanan jauh ke kantor kecamatan atau kabupaten untuk mengurus berbagai administrasi. Efisiensi ini tidak hanya memangkas waktu dan biaya, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa. Program ini pun diakui secara nasional dan dijadikan sebagai percontohan transformasi digital desa oleh Kementerian Dalam Negeri pada tahun 2023. Keberhasilan Banyuwangi membuktikan bahwa inovasi digital tidak hanya relevan untuk kota besar, tetapi juga sangat efektif jika diterapkan di tingkat desa dengan pendekatan *agile* dan partisipatif. Smart Kampung menjadi bukti nyata bahwa pemerintahan yang lincah dan adaptif bisa hadir hingga ke akar rumput, mendorong inklusi digital yang merata di seluruh wilayah.

5. Otorita Ibu Kota Nusantara (IKN) – Struktur Pemerintahan *Agile*

Otorita Ibu Kota Nusantara (IKN) dibentuk sebagai institusi pemerintahan yang sejak awal mengadopsi prinsip-prinsip *agile government*, mencerminkan pendekatan inovatif dan adaptif dalam pembangunan tata kelola pemerintahan baru. Berbeda dari birokrasi konvensional yang cenderung kaku dan hierarkis, struktur organisasi IKN dirancang secara horizontal dan kolaboratif. Fokus utama ditempatkan pada kerja berbasis proyek lintas bidang, yang mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan sinergi antarlembaga. Model ini menciptakan ruang fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya serta mengakomodasi perubahan kebutuhan secara dinamis.

Ciri utama lainnya dari pendekatan *agile* di IKN adalah penerapan *data-driven governance*. Perencanaan dan pelaksanaan pembangunan wilayah dilakukan berdasarkan analisis data *real-time*, seperti data spasial, iklim, kepadatan, serta tata guna lahan. Penggunaan teknologi geospasial dan sensor cerdas memungkinkan tim pengembang dan pengelola untuk merancang infrastruktur dan layanan publik secara

presisi dan berkelanjutan. Hal ini juga mendorong efisiensi anggaran serta keberlanjutan lingkungan dalam jangka panjang.

IKN juga menjadi pionir dalam penerapan *regulatory sandbox* untuk mendukung lahirnya kebijakan yang lebih adaptif dan kontekstual. Dalam kerangka ini, regulasi yang bersifat eksperimental dan fleksibel dapat diuji coba terlebih dahulu sebelum diimplementasikan secara nasional. Dengan menjadi laboratorium kebijakan, Otorita IKN berfungsi sebagai wadah inovasi pemerintahan, menciptakan ekosistem yang mendukung pertumbuhan ekonomi, efisiensi pelayanan, serta penguatan partisipasi publik.

6. Kementerian Kesehatan – Satu Sehat

Program Satu Sehat yang diinisiasi oleh Kementerian Kesehatan Republik Indonesia merupakan langkah strategis menuju sistem layanan kesehatan nasional yang terintegrasi dan berbasis digital. Inisiatif ini bertujuan menyatukan seluruh data rekam medis pasien dari berbagai fasilitas kesehatan mulai dari rumah sakit, klinik, hingga puskesmas ke dalam satu platform nasional. Dengan pendekatan ini, setiap warga negara akan memiliki riwayat kesehatan digital yang dapat diakses lintas layanan dan lokasi, mempermudah diagnosa, pengobatan, serta rujukan antar fasilitas.

Pada konteks *agile government*, Satu Sehat mencerminkan karakteristik pemerintahan yang iteratif, kolaboratif, dan berbasis data. Salah satu elemen kunci adalah interoperabilitas, yaitu kemampuan sistem digital di berbagai penyedia layanan kesehatan untuk saling terhubung dan bertukar data secara aman dan efisien. Hal ini tidak hanya mempercepat proses administrasi medis, tetapi juga mengurangi risiko duplikasi pemeriksaan, kesalahan diagnosis, serta meningkatkan kualitas pelayanan pasien secara keseluruhan.

Implementasi program ini dilakukan secara bertahap, dengan uji coba di beberapa wilayah sebagai pilot project untuk memastikan kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia. Umpulan balik dari uji coba ini kemudian menjadi dasar untuk melakukan perbaikan sistem secara berkala, sesuai dengan prinsip iterasi dalam pendekatan *agile*. Selain itu, program ini mengedepankan kolaborasi multi-aktor, melibatkan rumah sakit swasta, penyedia layanan teknologi, BPJS Kesehatan, dan kementerian terkait agar sistem dapat digunakan secara luas dan berkelanjutan.



BAB VI

POLITIK KEBIJAKAN DI

ERA AGILE

Di era perubahan yang cepat dan penuh ketidakpastian, politik kebijakan tidak lagi dapat bergantung pada pendekatan birokratis yang kaku dan lambat. Konsep *agile government* menuntut dinamika politik yang adaptif, kolaboratif, dan berbasis data untuk merespons tantangan kompleks dengan lebih fleksibel. Politik kebijakan di era *agile* ditandai dengan keterlibatan multiaktor, ko-produksi kebijakan, eksperimen regulasi, serta pemanfaatan teknologi dan umpan balik *real-time* dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini bukan hanya mempercepat proses kebijakan, tetapi juga memperkuat legitimasi dan daya respons pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

A. Politik Adaptif dalam Penentuan Kebijakan Publik

Di era ketidakpastian dan kompleksitas kebijakan publik yang terus meningkat, pendekatan tradisional dalam politik dan perumusan kebijakan sering kali tidak lagi memadai. Oleh karena itu, muncul kebutuhan akan politik adaptif yaitu kemampuan aktor politik dan institusi pemerintahan untuk secara fleksibel menyesuaikan kebijakan terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang cepat berubah. Pendekatan ini merupakan inti dari *agile government*, yang menempatkan adaptabilitas sebagai prinsip utama dalam proses pengambilan keputusan.

1. Definisi dan Ciri Politik Adaptif

Politik adaptif merupakan sebuah pendekatan dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan yang menekankan pada penyesuaian secara

berkelanjutan berdasarkan perubahan informasi, kebutuhan masyarakat, serta tantangan yang muncul secara cepat dan iteratif. Menurut Janssen dan Van der Voort (2020), politik adaptif bukanlah sekadar perubahan kebijakan yang terjadi tanpa tujuan atau arah, melainkan sebuah proses yang didasarkan pada prinsip-prinsip responsivitas, pembelajaran berkelanjutan, dan pengambilan keputusan yang berulang dengan menggunakan data sebagai dasar utama. Dengan demikian, politik adaptif dapat dipahami sebagai mekanisme yang memungkinkan pemerintahan dan aktor politik untuk tetap relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika lingkungan yang cepat berubah.

Ciri utama dari politik adaptif meliputi beberapa aspek penting. Pertama, sifatnya yang sangat responsif terhadap konteks dan krisis memungkinkan pemerintah dan pembuat kebijakan merespon situasi yang berkembang dengan cepat, misalnya pada masa pandemi atau bencana alam. Fleksibilitas dalam proses pengambilan keputusan menjadi ciri kedua, di mana sistem politik dan birokrasi tidak lagi kaku dan hierarkis, melainkan mampu menyesuaikan proses pengambilan keputusan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada. Ketiga, politik adaptif juga mengandung elemen eksperimen dan keberanian untuk mengambil risiko dalam merumuskan kebijakan baru atau melakukan perubahan, sehingga inovasi dapat terjadi meskipun terdapat ketidakpastian.

Kolaborasi lintas aktor dan sektor menjadi fondasi penting dalam politik adaptif. Proses pembuatan kebijakan tidak hanya melibatkan pemerintah, tetapi juga masyarakat sipil, sektor swasta, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya secara aktif. Hal ini memungkinkan perspektif yang lebih luas dan solusi yang lebih komprehensif dalam mengatasi masalah publik. Terakhir, penggunaan data dan umpan balik secara *real-time* menjadi mekanisme kunci dalam politik adaptif, di mana informasi dari masyarakat dan hasil implementasi kebijakan terus dipantau dan dianalisis untuk melakukan penyesuaian yang tepat waktu.

2. Urgensi Politik Adaptif di Era *Agile*

Di era yang ditandai oleh ketidakpastian tinggi, kompleksitas, dan percepatan perubahan global, urgensi penerapan politik adaptif menjadi semakin nyata. Politik adaptif menjadi pendekatan kunci untuk menghadapi situasi yang volatil dan disruptif, seperti pandemi COVID-19, krisis iklim, dan transformasi digital yang masif. Pemerintah tidak

lagi dapat bergantung pada kebijakan yang statis dan prosedural. Sebaliknya, dituntut untuk mampu melakukan *quick policy adjustment* yang berbasis pada kondisi aktual di lapangan. Pendekatan ini memungkinkan respons yang lebih cepat dan relevan terhadap berbagai tantangan yang terus berkembang (OECD, 2021).

Di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat akan transparansi dan akuntabilitas, politik adaptif menawarkan solusi yang membuka ruang partisipasi publik lebih luas. Dengan melibatkan masyarakat dalam proses perumusan dan evaluasi kebijakan secara terbuka, pemerintah tidak hanya menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan lokal, tetapi juga memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik terhadap institusi negara. Adaptasi kebijakan yang cepat bukan berarti kehilangan arah, melainkan justru menunjukkan keberanian pemerintah untuk memperbaiki dan menyesuaikan kebijakan dengan masukan yang terus mengalir dari masyarakat.

Kompleksitas masalah kebijakan saat ini membutuhkan pendekatan yang tidak linier. Isu-isu seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, hingga transformasi ekonomi digital termasuk dalam kategori *wicked problems* yang tidak memiliki solusi tunggal dan final. Politik adaptif menyediakan ruang bagi pembelajaran berkelanjutan dan pengujian solusi secara bertahap. Proses kebijakan tidak lagi dilihat sebagai tahapan yang kaku dan berurutan, melainkan sebagai siklus iteratif yang terbuka terhadap evaluasi dan perbaikan (Howlett *et al.*, 2022). Pendekatan ini juga memperkuat kerja sama lintas sektor dan aktor, baik dari pemerintah, swasta, akademisi, maupun masyarakat sipil, untuk merumuskan solusi yang lebih kontekstual dan aplikatif.

3. Pendekatan Politik Adaptif dalam Praktik

Pendekatan politik adaptif dalam praktik merupakan wujud nyata dari respons pemerintah terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus berubah. Salah satu ciri utama dari pendekatan ini adalah penggunaan eksperimen dan *pilot project* dalam proses perumusan kebijakan. Misalnya, beberapa kota di Indonesia telah mengadopsi *regulatory sandbox* dalam sektor transportasi digital dan layanan keuangan digital. Melalui pendekatan ini, kebijakan diuji coba terlebih dahulu dalam skala terbatas sebelum diterapkan secara luas, memungkinkan pemerintah mengidentifikasi risiko, mengevaluasi

efektivitas, dan melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat (Ahern, 2024). Ini mencerminkan prinsip utama dalam *agile government*, yaitu keberanian untuk mencoba dan memperbaiki secara iteratif.

Pendekatan *learning policy cycle* menjadi fondasi penting dalam politik adaptif. Pendekatan ini menempatkan proses kebijakan sebagai siklus pembelajaran yang berkelanjutan, di mana data dan pengalaman dari pelaksanaan kebijakan digunakan sebagai *feedback loop* untuk perbaikan. Ketimbang menganggap kebijakan sebagai keputusan akhir, model ini memandangnya sebagai proses yang hidup, terbuka untuk evaluasi dan penyesuaian terus-menerus. Hal ini sejalan dengan prinsip *Agile* yang menekankan respons terhadap perubahan ketimbang mengikuti rencana statis (Head, 2020).

Praktik desentralisasi dinamis menunjukkan bagaimana otonomi daerah dapat mendorong inovasi kebijakan yang relevan secara lokal. Dalam konteks Indonesia yang beragam secara geografis dan sosiokultural, pendekatan ini memungkinkan pemerintah daerah untuk mengembangkan solusi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik wilayah masing-masing. Desentralisasi tidak lagi dipahami hanya sebagai pembagian kewenangan, tetapi sebagai ruang bagi eksperimen kebijakan yang berbasis lokalitas dan adaptif terhadap perubahan (Bappenas, 2023).

4. Tantangan Politik Adaptif

Tantangan dalam menerapkan politik adaptif cukup kompleks dan sering kali menjadi hambatan utama dalam menciptakan sistem pemerintahan yang responsif dan inovatif. Salah satu tantangan utamanya adalah resistensi dari birokrasi tradisional. Banyak lembaga pemerintahan masih beroperasi dengan struktur yang kaku, hierarkis, dan berbasis pada prosedur lama yang lamban. Hal ini membuat proses pengambilan keputusan tidak mampu merespons perubahan secara cepat. Birokrasi tradisional cenderung memprioritaskan stabilitas administratif daripada fleksibilitas dan pembelajaran berkelanjutan, sehingga paradigma adaptif sulit diimplementasikan tanpa reformasi struktural dan budaya organisasi (LAN RI, 2022).

Konflik kepentingan juga menjadi kendala signifikan. Politik adaptif menuntut perubahan kebijakan yang bersifat iteratif dan cepat, tetapi hal ini bisa mengganggu kepentingan aktor-aktor politik dan ekonomi yang telah diuntungkan oleh kebijakan lama. Ketika kebijakan

berubah untuk menyesuaikan kondisi baru, bisa saja muncul penolakan dari kelompok yang merasa dirugikan, sehingga menciptakan ketegangan politik dan bahkan instabilitas dalam pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan komunikasi politik yang inklusif dan mekanisme dialog multi-pihak untuk mengurangi konflik kepentingan serta menjaga legitimasi perubahan.

Tantangan lainnya terletak pada keterbatasan data dan sistem monitoring yang belum memadai. Politik adaptif sangat bergantung pada data *real-time* dan sistem evaluasi kebijakan yang kuat untuk mendeteksi perubahan kondisi serta menilai efektivitas suatu kebijakan. Namun, di banyak daerah di Indonesia, infrastruktur data dan kapasitas teknologi informasi masih terbatas. Hal ini menyebabkan pengambilan keputusan sering kali tidak berbasis pada data aktual, sehingga sulit melakukan iterasi kebijakan yang tepat waktu dan efektif (Bappenas, 2023). Kelemahan ini juga memperbesar risiko kesalahan kebijakan karena keputusan tidak didasarkan pada pembacaan realitas yang akurat. Dengan demikian, agar politik adaptif dapat berhasil diterapkan, perlu dilakukan penguatan kapasitas birokrasi, pemberahan sistem data dan evaluasi, serta strategi mitigasi konflik kepentingan dalam proses perubahan kebijakan.

5. Studi Kasus Politik Adaptif di Indonesia

Politik adaptif di Indonesia dapat dilihat secara konkret melalui beberapa studi kasus penting yang menunjukkan bagaimana kebijakan publik dijalankan dengan pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan. Salah satu contoh utamanya adalah respons Pemerintah Provinsi DKI Jakarta terhadap pandemi COVID-19. Dalam situasi krisis yang dinamis, Pemprov DKI Jakarta memanfaatkan *Executive Information System* (EIS), yaitu sistem informasi berbasis data harian yang menyajikan laporan *real-time* mengenai perkembangan kasus COVID-19, kapasitas rumah sakit, mobilitas penduduk, dan distribusi bantuan sosial. Sistem ini memungkinkan pengambilan keputusan yang berbasis bukti dan cepat, termasuk penetapan atau pelonggaran Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang menyesuaikan dengan situasi lapangan. Fleksibilitas dan ketepatan kebijakan ini mencerminkan prinsip politik adaptif, di mana pemerintah tidak terpaku pada satu kebijakan tetap, melainkan terus memantau dan menyesuaikan kebijakan sesuai dinamika pandemi (OECD, 2022).

Contoh lain dari penerapan politik adaptif di Indonesia adalah peran *Tim Pengendali Inflasi Daerah* (TPID). TPID merupakan forum lintas instansi yang berfungsi mengoordinasikan kebijakan pengendalian inflasi antara pemerintah pusat dan daerah. Dalam praktiknya, TPID memungkinkan daerah untuk menyesuaikan intervensi pasar, distribusi bahan pangan, dan kebijakan harga berdasarkan kondisi lokal, seperti pola panen, logistik, dan permintaan masyarakat. Misalnya, jika suatu daerah mengalami kenaikan harga cabai karena gangguan distribusi, TPID dapat merekomendasikan intervensi pasokan dari daerah lain yang surplus. Pendekatan ini mencerminkan adaptasi terstruktur yang menekankan fleksibilitas kebijakan berbasis data dan koordinasi lintas sektor (Bank Indonesia, 2023).

Kedua studi kasus ini menunjukkan bagaimana pendekatan politik adaptif dapat diterapkan dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, data *real-time*, dan forum kolaboratif, pemerintah dapat menciptakan kebijakan yang lebih responsif, kontekstual, dan akuntabel. Politik adaptif bukan hanya soal kecepatan merespons, tetapi juga kemampuan institusi untuk belajar dari hasil kebijakan sebelumnya, mengevaluasi, dan menyempurnakan kebijakan berikutnya. Ini sejalan dengan semangat *agile government* yang mendorong pemerintahan yang lincah, terbuka terhadap perubahan, dan berpihak pada kebutuhan masyarakat.

6. Peran Pemimpin dalam Politik Adaptif

Pada konteks politik adaptif, peran pemimpin menjadi faktor penentu utama keberhasilan perubahan kebijakan dan transformasi birokrasi. Pemimpin politik yang efektif tidak hanya bertugas menjalankan pemerintahan secara administratif, tetapi juga harus mampu membuka ruang bagi inovasi dan mengambil risiko strategis demi menciptakan kebijakan yang responsif terhadap perubahan. Keberanian untuk keluar dari pola lama menjadi kunci penting dalam menghadapi tantangan yang dinamis, seperti krisis kesehatan, perubahan iklim, atau disrupti teknologi.

Pemimpin dalam politik adaptif juga dituntut untuk mampu memfasilitasi kolaborasi lintas sektor dan antaraktor baik dari instansi pemerintah, sektor swasta, akademisi, maupun masyarakat sipil. Kolaborasi ini menciptakan sinergi yang memperkuat kualitas kebijakan publik, menjadikannya lebih inklusif dan kontekstual sesuai kebutuhan

masyarakat. Selain itu, pemimpin adaptif harus mampu memanfaatkan data secara maksimal, menjadikan data sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan, bukan sekadar intuisi atau tekanan politik jangka pendek. Dengan dukungan sistem informasi yang andal, kebijakan dapat dirancang dan dievaluasi secara cepat dan tepat waktu.

Pemimpin politik juga perlu membentuk budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Ini mencakup penguatan nilai-nilai fleksibilitas, pembelajaran terus-menerus, dan keterbukaan terhadap masukan dari berbagai pihak. Perubahan budaya ini penting untuk memastikan keberlanjutan dari kebijakan adaptif yang telah diinisiasi, serta mencegah kembalinya birokrasi ke pola lama yang kaku dan hierarkis.

B. Kolaborasi Multiaktor dan Ko-produksi Kebijakan

Pada konteks pemerintahan modern, terutama dalam kerangka *agile government*, pendekatan kolaboratif menjadi sangat penting untuk merancang dan melaksanakan kebijakan yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan. Salah satu pendekatan utama adalah kolaborasi multiaktor dan ko-produksi kebijakan, di mana pemerintah bekerja sama dengan berbagai pihak baik dari sektor publik, swasta, masyarakat sipil, hingga warga negara secara langsung untuk merumuskan dan mengimplementasikan solusi kebijakan bersama.

1. Definisi dan Konsep Dasar

Kolaborasi multiaktor merupakan pendekatan interaktif yang menempatkan berbagai pemangku kepentingan seperti pemerintah, organisasi non-pemerintah (LSM), sektor swasta, kalangan akademisi, komunitas lokal, dan warga dalam posisi strategis untuk terlibat secara aktif dalam seluruh siklus kebijakan publik. Proses ini dimulai dari tahap awal identifikasi permasalahan, perumusan solusi, pelaksanaan kebijakan, hingga evaluasi dampaknya. Kolaborasi semacam ini tidak hanya memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan karena mencerminkan kebutuhan dan aspirasi yang lebih luas. Menurut Ansell dan Gash (2008), keterlibatan semua aktor secara sejajar mendorong terbentuknya konsensus dan rasa memiliki bersama terhadap hasil kebijakan yang dihasilkan.

Pada kerangka yang lebih spesifik, konsep ko-produksi kebijakan (*policy co-production*) menekankan partisipasi aktif warga atau kelompok non-pemerintah bukan hanya sebagai pelaksana atau penerima manfaat dari kebijakan, melainkan sebagai mitra sejajar dalam proses penciptaan kebijakan publik. Ko-produksi memungkinkan adanya distribusi peran yang lebih merata, di mana masyarakat turut berkontribusi dengan pengetahuan lokal, pengalaman langsung, dan kedulian terhadap isu-isu yang mempengaruhi kehidupan sehari-hari. Brandsen *et al.* (2018) menyebut ko-produksi sebagai bentuk demokrasi yang lebih partisipatif, di mana pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor dominan, melainkan berperan sebagai fasilitator yang mendorong keterlibatan aktif semua pihak.

Kedua konsep ini saling melengkapi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inklusif dan responsif. Kolaborasi multiaktor membuka kanal komunikasi dan koordinasi lintas sektor, sementara ko-produksi kebijakan memberi ruang bagi kontribusi nyata dari warga negara. Penerapan kedua pendekatan ini sangat relevan dalam konteks kompleksitas permasalahan publik saat ini, seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan disrupti teknologi, yang membutuhkan solusi berbasis sinergi dan inovasi lintas sektor. Dengan kata lain, kolaborasi dan ko-produksi bukan sekadar metode partisipatif, melainkan fondasi penting dalam membangun kebijakan publik yang adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepentingan bersama.

2. Urgensi Kolaborasi dan Ko-produksi dalam Era *Agile*

Pada konteks pemerintahan yang semakin kompleks dan dinamis, kolaborasi multiaktor dan ko-produksi kebijakan menjadi sangat penting, terutama dalam kerangka *agile government*. *Agile Government* menuntut respons yang cepat, tepat, dan fleksibel terhadap berbagai tantangan publik. Namun, kecepatan dan ketepatan ini tidak dapat dicapai hanya oleh pemerintah yang bekerja secara terpisah. Masalah-masalah besar seperti perubahan iklim, ketimpangan digital, urbanisasi, serta kebutuhan akan pelayanan publik yang inklusif tidak dapat diselesaikan oleh satu institusi saja. Diperlukan pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dari sektor pemerintah, swasta, akademisi, masyarakat sipil, hingga warga negara itu sendiri.

Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD, 2021) menekankan bahwa kolaborasi multiaktor memperkuat

legitimasi kebijakan karena melibatkan berbagai kepentingan dan sudut pandang. Dengan partisipasi yang lebih luas, kebijakan menjadi lebih representatif dan mencerminkan kebutuhan nyata masyarakat. Selain itu, proses ini meningkatkan kualitas keputusan karena menggabungkan pengetahuan dan pengalaman dari berbagai sumber. Pemerintah, dalam hal ini, tidak lagi menjadi satu-satunya pusat pengetahuan dan otoritas, tetapi justru menjadi fasilitator dalam proses penciptaan solusi bersama.

Kolaborasi dan ko-produksi juga membuka jalan bagi inovasi sosial dan kebijakan. Inovasi semacam ini sering kali muncul dari interaksi antarpihak yang membawa pendekatan dan ide yang berbeda. Dengan kolaborasi, tercipta solusi yang tidak akan mungkin lahir dalam proses birokrasi yang kaku dan tertutup. Lebih dari itu, keterlibatan masyarakat secara aktif dalam proses kebijakan juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Ketika warga merasa memiliki peran dan suara dalam pengambilan keputusan, cenderung lebih percaya dan mendukung implementasi kebijakan tersebut.

3. Bentuk Kolaborasi Multiaktor

Kolaborasi multiaktor dalam konteks pemerintahan *Agile* diwujudkan melalui berbagai bentuk konkret yang memungkinkan keterlibatan berbagai pihak dalam proses pembuatan dan pelaksanaan kebijakan publik. Salah satu bentuknya adalah konsultasi publik, yaitu proses partisipatif di mana masyarakat dilibatkan untuk memberikan masukan sebelum sebuah kebijakan dirancang. Praktik ini dilakukan melalui Forum Konsultasi Publik yang diselenggarakan baik di tingkat pemerintah pusat maupun daerah, sehingga aspirasi dan kebutuhan warga dapat menjadi landasan kebijakan yang lebih responsif.

Bentuk lainnya adalah kemitraan pemerintah-swasta atau *Public-Private Partnership* (PPP), yang menjadi sangat penting dalam pengembangan proyek-proyek strategis, khususnya di sektor infrastruktur digital. Contohnya termasuk pembangunan jaringan 5G, penerapan kota cerdas (*smart city*), hingga pengembangan platform layanan publik berbasis digital. Dalam skema ini, sektor swasta berperan dalam penyediaan teknologi, investasi, dan inovasi, sementara pemerintah menjaga arah kebijakan dan kepentingan publik.

Terdapat pula koalisi kebijakan, yaitu kelompok kerja yang terdiri atas berbagai pemangku kepentingan lintas lembaga dan sektor. Koalisi ini dibentuk untuk menangani isu-isu strategis yang memerlukan

koordinasi lintas sektor, seperti penanganan stunting nasional, pengurangan emisi karbon, dan digitalisasi layanan kesehatan. Koalisi semacam ini memperkuat integrasi kebijakan dan menghindari tumpang tindih kewenangan antarinstansi.

Bentuk kolaborasi yang tak kalah penting adalah inisiatif warga dan komunitas. Melalui program seperti “Kampung Iklim” yang mendorong aksi lokal dalam mitigasi perubahan iklim, “Gerakan 100 Smart City” yang melibatkan masyarakat dalam perencanaan kota cerdas, serta proyek-proyek *open data* yang memungkinkan partisipasi warga dalam pengawasan kebijakan, masyarakat bukan hanya menjadi objek kebijakan, melainkan juga aktor aktif dalam produksi dan pengawasan kebijakan publik.

4. Studi Kasus Kolaborasi dan Ko-produksi di Indonesia

Studi kasus kolaborasi dan ko-produksi di Indonesia menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dan lintas-sektor mampu menghasilkan solusi yang lebih responsif, inklusif, dan berbasis data. Salah satu contoh paling menonjol adalah Program Satu Data Indonesia (SDI). Inisiatif ini digagas oleh Bappenas dan dikoordinasikan oleh Sekretariat SDI, yang melibatkan berbagai aktor seperti BPS, kementerian/lembaga teknis, dan pemerintah daerah. Tujuan utamanya adalah menciptakan sistem data nasional yang terintegrasi dan interoperabel, agar proses perumusan kebijakan bisa lebih akurat dan berbasis bukti. Kolaborasi ini memperlihatkan bagaimana keterpaduan data antarinstansi menjadi pondasi penting dalam membangun pemerintahan yang *agile* dan responsif terhadap dinamika masyarakat.

Contoh lainnya adalah Program Smart Kampung di Banyuwangi, yang merepresentasikan kolaborasi antara pemerintah daerah, perguruan tinggi lokal, tokoh masyarakat, dan sektor swasta. Program ini bertujuan untuk membangun layanan publik berbasis digital di tingkat desa. Yang menarik, warga bukan hanya sebagai pengguna layanan, tetapi juga berperan aktif dalam ko-produksi, seperti pembuatan konten edukatif, pelaporan kondisi lingkungan desa, hingga penyuluhan digital. Dengan demikian, program ini tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga memberdayakan masyarakat secara langsung.

Pengalaman penanganan pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata betapa pentingnya ko-produksi antara negara dan masyarakat. Pemerintah bekerja sama dengan organisasi masyarakat sipil, relawan,

dan startup teknologi untuk menjalankan tracing, penyediaan bantuan sosial, hingga kampanye kesehatan. Aplikasi *PeduliLindungi*, misalnya, dikembangkan melalui kolaborasi pemerintah dan sektor teknologi, yang membantu pelacakan kasus secara real time dan pemantauan mobilitas masyarakat. Keterlibatan masyarakat dalam edukasi dan distribusi logistik memperkuat respons kolektif terhadap krisis.

Ketiga studi kasus ini menunjukkan bahwa dalam era pemerintahan *agile*, kolaborasi dan ko-produksi bukan lagi opsi, melainkan keharusan. Pemerintah tidak cukup hanya menjadi aktor tunggal, tetapi harus membuka ruang partisipasi aktif bagi warga, akademisi, sektor swasta, dan organisasi masyarakat untuk bersama-sama menciptakan solusi kebijakan yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

5. Tantangan dalam Kolaborasi dan Ko-produksi

Kolaborasi dan ko-produksi dalam pemerintahan menjanjikan inovasi, efektivitas, dan peningkatan kepercayaan publik. Namun, dalam praktiknya, pendekatan ini menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural yang cukup signifikan. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan kekuasaan dan akses. Dalam banyak kasus, aktor yang memiliki posisi ekonomi atau politik lebih kuat sering kali mendominasi proses pengambilan keputusan, sehingga suara kelompok marginal seperti masyarakat adat, perempuan, atau masyarakat miskin terpinggirkan. Fung (2015) menekankan bahwa tanpa upaya untuk menciptakan inklusivitas, ko-produksi justru dapat memperkuat ketimpangan yang sudah ada.

Kapasitas kelembagaan menjadi kendala yang cukup nyata. Tidak semua instansi pemerintah memiliki sumber daya manusia, teknologi, dan prosedur yang memadai untuk mengelola kolaborasi lintas sektor. Terlebih dalam konteks penggunaan teknologi digital dan data besar, banyak lembaga yang belum memiliki keahlian teknis atau sistem pendukung yang memadai, sehingga kerja sama bisa terhambat atau tidak optimal.

Budaya birokrasi yang hierarkis juga menjadi tantangan besar. Sistem birokrasi di Indonesia umumnya masih kaku, prosedural, dan tertutup. Budaya kerja seperti ini menyulitkan transformasi menuju pemerintahan yang terbuka dan partisipatif. Inovasi dan kolaborasi membutuhkan keberanian untuk berbagi informasi, menerima kritik, dan

mengakomodasi pandangan dari luar institusi, sesuatu yang seringkali belum menjadi kebiasaan birokrasi konvensional.

Kolaborasi yang ideal harus memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab. Dalam banyak inisiatif ko-produksi, sering kali terjadi tumpang tindih kewenangan, kebingungan koordinasi, atau tarik-menarik kepentingan antaraktor. Ketidakjelasan ini bisa memperlambat implementasi kebijakan, menimbulkan konflik antar lembaga, bahkan melemahkan hasil akhir dari kolaborasi itu sendiri. Oleh karena itu, penting untuk merancang kerangka kerja yang jelas, fleksibel, dan disepakati bersama, agar kolaborasi tidak hanya menjadi jargon, tetapi benar-benar terwujud sebagai praktik pemerintahan yang adaptif dan inklusif.

6. Strategi Penguatan Ko-produksi dan Kolaborasi

Strategi penguatan ko-produksi dan kolaborasi menjadi fondasi penting dalam mewujudkan *agile government*, yang menuntut pemerintahan responsif, adaptif, dan partisipatif. Salah satu langkah awal yang krusial adalah merancang proses partisipatif yang benar-benar inklusif. Artinya, keterlibatan warga tidak sekadar simbolis atau seremonial, melainkan dimulai sejak tahap awal perumusan kebijakan. Pendekatan ini memungkinkan berbagai kelompok masyarakat, termasuk yang termarginalkan, menyuarakan kebutuhan dan aspirasinya secara representatif.

Untuk mendukung proses partisipatif tersebut, penguatan platform digital kolaboratif menjadi keharusan. Teknologi seperti *e-participation*, *open Government data*, dan *civic technology* dapat digunakan untuk memfasilitasi partisipasi publik secara lebih luas, transparan, dan *real-time*. Teknologi ini juga meminimalisir hambatan geografis serta membuka akses informasi yang merata bagi semua pihak. Namun, teknologi saja tidak cukup tanpa didukung literasi kebijakan yang memadai. Masyarakat harus memahami bagaimana proses kebijakan berjalan dan bagaimana bisa berkontribusi. Oleh karena itu, peningkatan literasi kebijakan melalui pelatihan berbasis masyarakat menjadi langkah strategis untuk memperkuat kapasitas warga sebagai mitra dalam pembuatan kebijakan publik.

Keberhasilan kolaborasi juga ditentukan oleh kelembagaan koordinasi yang fleksibel. Dibutuhkan tim lintas sektor dalam pemerintahan yang mampu menjembatani berbagai aktor, merespons

dinamika yang cepat, dan mengintegrasikan beragam sumber daya serta perspektif. Unit kerja ini juga bertanggung jawab mengelola hubungan antarpemangku kepentingan dan memastikan adanya sinergi yang berkesinambungan.

Proses evaluasi dan pembelajaran kolaboratif menjadi penutup sekaligus penguatan dari keseluruhan strategi. Evaluasi kebijakan yang melibatkan semua aktor pemerintah, masyarakat, akademisi, dan sektor swasta memungkinkan terjadinya refleksi bersama atas proses dan hasil kebijakan. Ini penting untuk mendorong siklus pembelajaran yang berkelanjutan, memperbaiki kelemahan, serta memastikan bahwa kolaborasi dan ko-produksi tidak hanya menjadi jargon, tetapi praktik nyata dalam tata kelola pemerintahan yang modern dan adaptif.

7. Peran Teknologi dalam Mendukung Ko-produksi

Di era *agile government*, teknologi informasi menjadi elemen strategis dalam mendorong kolaborasi lintas aktor melalui pendekatan ko-produksi kebijakan. Pemerintah tidak lagi dapat bekerja dalam silo tertutup, melainkan harus membuka ruang partisipasi publik melalui sarana digital yang inklusif dan responsif. Teknologi memungkinkan warga, sektor swasta, akademisi, dan organisasi masyarakat sipil untuk turut serta dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan publik secara lebih efisien dan terbuka. Platform e-Government seperti *LAPOR!*, *SP4N-LAPOR*, dan *Qlue* di Indonesia menjadi contoh konkret bagaimana kanal digital dapat digunakan untuk menjaring aspirasi, menerima pengaduan, serta memantau kinerja pelayanan publik secara *real-time*. Teknologi ini mengubah pola komunikasi satu arah menjadi interaksi dua arah antara pemerintah dan masyarakat.

Crowdsourcing kebijakan melalui forum daring, polling partisipatif, dan aplikasi kolaboratif membuka jalan bagi inovasi kebijakan berbasis kebutuhan riil masyarakat. Proses ini mempercepat umpan balik dan mendorong respons yang lebih cepat dari instansi terkait. Lebih jauh lagi, keterbukaan data melalui inisiatif *Open Government Data* memungkinkan masyarakat, peneliti, dan pengembang teknologi menciptakan solusi berbasis data yang tidak hanya mendukung transparansi, tetapi juga mendorong terciptanya layanan publik yang lebih adaptif dan akuntabel. Data yang dulunya

hanya dimiliki pemerintah kini menjadi aset bersama untuk inovasi sosial.

Studi OECD (2021) menegaskan bahwa negara-negara yang sukses dalam membangun ko-produksi kebijakan adalah yang secara sistematis mengintegrasikan teknologi digital ke dalam ekosistem partisipatifnya. Teknologi bukan hanya alat, tetapi juga ruang interaksi sosial-politik yang baru. Dalam konteks *agile government*, teknologi membantu menciptakan pemerintahan yang lebih responsif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Namun, pemanfaatan teknologi ini juga perlu disertai dengan literasi digital yang memadai, perlindungan data pribadi, dan pengawasan etis agar partisipasi yang tercipta benar-benar bermakna dan setara bagi semua pihak. Maka dari itu, peran teknologi tidak hanya sebagai fasilitator, tetapi juga sebagai katalisator dalam mewujudkan pemerintahan yang lebih *agile* dan inklusif.

C. Risiko dan Hambatan dalam Implementasi *Agile*

Implementasi *agile government* menjanjikan pemerintahan yang lebih adaptif, responsif, dan kolaboratif dalam menghadapi kompleksitas zaman digital. Namun, pergeseran paradigma dari birokrasi tradisional ke model *agile* tidak berlangsung tanpa tantangan. Berbagai risiko dan hambatan muncul baik dari dalam birokrasi itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal, yang bila tidak dikelola dengan baik dapat menghambat keberhasilan transisi ini. Pada bagian ini, akan dibahas secara komprehensif berbagai risiko dan hambatan tersebut, didukung dengan referensi akademik dan kebijakan terkini.

1. Risiko dan Hambatan Struktural

Risiko dan hambatan struktural menjadi tantangan utama dalam implementasi *agile government*, terutama dalam konteks birokrasi tradisional seperti di Indonesia. Salah satu hambatan yang paling menonjol adalah inersia birokrasi dan kultur organisasi yang kaku. Banyak institusi pemerintahan masih beroperasi dalam struktur hierarkis yang sangat prosedural dan kurang adaptif terhadap perubahan. Sistem ini membuat proses pengambilan keputusan menjadi lambat dan tidak responsif terhadap dinamika kebutuhan publik yang cepat berubah. Janssen & Van der Voort (2020) membahas bahwa struktur birokrasi yang rigid justru bertolak belakang dengan prinsip dasar dari

pemerintahan *agile* yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan kecepatan dalam merespons tantangan. Ketika sebuah organisasi publik terlalu terpaku pada aturan dan prosedur lama, maka peluang untuk berinovasi atau mengubah cara kerja secara cepat menjadi sangat terbatas.

Fragmentasi kelembagaan juga menjadi hambatan struktural yang serius. Konsep *agile government* sangat menekankan pentingnya kolaborasi lintas unit dan integrasi antar sektor untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Namun, kenyataannya banyak lembaga pemerintahan yang masih bekerja dalam silo yakni menjalankan fungsi masing-masing secara terpisah tanpa koordinasi yang optimal. Akibatnya, inisiatif yang seharusnya bersifat lintas sektoral sering kali terhambat oleh batas-batas administratif, ego sektoral, serta kurangnya sistem interoperabilitas data dan teknologi. OECD (2021) mencatat bahwa ketiadaan mekanisme interoperabilitas antara institusi pemerintah merupakan salah satu faktor kunci yang menghambat reformasi birokrasi digital dan kolaboratif.

Dengan kondisi seperti itu, penerapan prinsip *agile* tidak hanya membutuhkan reformasi teknologi atau sistem informasi, tetapi juga transformasi budaya organisasi dan desain kelembagaan. Diperlukan komitmen kuat dari pimpinan instansi, pelatihan SDM yang mendukung pola pikir *agile*, serta kebijakan yang mendorong integrasi, berbagi data, dan kolaborasi lintas sektor. Tanpa pembenahan pada struktur dan budaya birokrasi, maka prinsip-prinsip *agile* hanya akan menjadi jargon tanpa realisasi nyata dalam tata kelola pemerintahan yang adaptif dan inovatif.

2. Risiko dan Hambatan Teknologis

Pada konteks implementasi *agile government*, tantangan teknologi menjadi salah satu hambatan paling krusial yang harus diatasi. Pertama, kesenjangan infrastruktur digital masih menjadi persoalan nyata di Indonesia. *Agile Government* sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi digital untuk mempercepat proses, meningkatkan partisipasi publik, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Namun, studi dari Bappenas (2023) menunjukkan bahwa belum semua wilayah, terutama daerah-daerah tertinggal, memiliki akses yang merata terhadap infrastruktur digital seperti internet berkecepatan tinggi, perangkat keras, dan perangkat lunak yang memadai. Ketimpangan ini

diperparah oleh rendahnya literasi digital di tingkat lokal, yang berisiko menciptakan eksklusi digital dan memperkuat kesenjangan layanan publik antara pusat dan daerah.

Kedua, isu keamanan siber dan privasi data menjadi ancaman serius dalam sistem pemerintahan digital yang *agile*. Dengan meningkatnya digitalisasi layanan dan sistem informasi pemerintahan, risiko kebocoran data, serangan siber, serta penyalahgunaan informasi pribadi juga semakin tinggi. Menurut World Economic Forum (2022), tata kelola keamanan siber (*cybersecurity governance*) merupakan komponen vital dalam penerapan *agile governance*. Pelanggaran terhadap perlindungan data tidak hanya berdampak pada kerugian teknis, tetapi juga dapat mengikis kepercayaan publik terhadap pemerintah, yang menjadi fondasi utama dalam keberhasilan model *agile*.

Ketiga, kualitas data yang tidak konsisten menjadi kendala dalam pengambilan keputusan berbasis data. *Agile Government* mengandalkan data yang akurat, terkini, dan terstandarisasi untuk menyusun kebijakan yang responsif dan adaptif. Namun, pada praktiknya, banyak lembaga masih menghadapi masalah dalam hal *data governance*, seperti duplikasi data, data yang tidak sinkron antar instansi, atau bahkan data yang tidak tervalidasi. OECD (2021) menegaskan bahwa tanpa tata kelola data yang kuat, proses *agile* bisa menjadi kontraproduktif karena keputusan yang diambil dapat didasarkan pada informasi yang keliru atau bias.

3. Risiko dan Hambatan Politik dan Regulasi

Risiko dan hambatan politik serta regulasi menjadi tantangan krusial dalam penerapan *agile government* di Indonesia. Salah satu hambatan utama adalah ketidakstabilan politik dan intervensi kepentingan. Ketika terjadi pergantian kepemimpinan atau elite politik, kebijakan *agile* yang bersifat jangka panjang dan eksperimental sering kali terhenti sebelum mencapai hasil yang diinginkan. Politik pragmatis yang berorientasi pada hasil instan membuat inisiatif-inisiatif berbasis inovasi dan eksperimen cenderung diabaikan. Head (2020) menekankan bahwa orientasi politik jangka pendek menjadi salah satu penghambat terbesar dalam penerapan prinsip-prinsip *agile* dalam pemerintahan.

Banyak kerangka regulasi di Indonesia yang masih bersifat kaku dan belum siap untuk mendukung eksperimen kebijakan. *Agile Government* menuntut ruang regulasi yang fleksibel, seperti penggunaan *regulatory sandbox* yang memungkinkan kebijakan diuji coba secara

terbatas dan bertahap. Namun, sistem hukum dan birokrasi konvensional masih mengedepankan kepatuhan prosedural yang ketat, sehingga eksperimen yang tidak sesuai SOP sering dianggap melanggar aturan. Studi oleh Ahern (2024) menyatakan bahwa dibutuhkan pendekatan *anticipatory regulation*, yakni regulasi yang bersifat proaktif dan adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan masyarakat, guna menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi kebijakan publik.

Sistem *agile* yang mendorong iterasi dan perubahan cepat juga berpotensi menimbulkan tantangan dalam aspek akuntabilitas. Tanpa mekanisme kontrol dan transparansi yang memadai, iterasi kebijakan yang terlalu cepat bisa menimbulkan *governance gap*, yakni kesenjangan antara inovasi dan prosedur akuntabilitas yang seharusnya menjamin keterbukaan kepada publik. Ini menimbulkan risiko dalam hal kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, terutama bila proses pengambilan keputusan tidak terdokumentasi dengan baik atau tidak dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan etika. Oleh karena itu, integrasi antara prinsip *agile* dan tata kelola publik yang akuntabel menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa kecepatan inovasi tidak mengorbankan prinsip transparansi dan keadilan.

4. Risiko dan Hambatan SDM dan Kapasitas Organisasi

Penerapan konsep *agile government* menghadapi berbagai risiko dan hambatan yang bersumber dari aspek sumber daya manusia (SDM) dan kapasitas organisasi. Salah satu tantangan utama adalah rendahnya kapasitas dan literasi digital aparatur sipil negara (ASN). Banyak ASN belum terbiasa dengan metode kerja iteratif dan penggunaan teknologi digital yang mendukung praktik kerja *agile*. Survei yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) pada tahun 2022 menunjukkan bahwa materi pelatihan ASN masih minim membahas keterampilan seperti manajemen proyek *agile*, penggunaan *platform* kolaboratif digital, serta kemampuan analisis data secara cepat. Keterbatasan ini menjadi hambatan serius dalam mewujudkan birokrasi yang lincah dan adaptif terhadap perubahan zaman.

Budaya birokrasi yang kaku turut memperkuat resistensi terhadap perubahan. Salah satu nilai utama dalam pendekatan *agile* adalah keberanian untuk mencoba, gagal, dan belajar secara cepat. Namun, dalam sistem birokrasi tradisional, kegagalan sering kali dihindari dan bahkan dihukum, sehingga banyak pegawai merasa enggan

untuk bereksperimen dengan pendekatan baru. Ketakutan akan kegagalan ini menciptakan stagnasi inovasi dan menghambat proses pembelajaran organisasi, seperti yang diungkapkan Bason (2018). Tanpa perubahan mindset dan budaya kerja, transformasi *agile* akan sulit untuk berakar.

Hambatan lainnya adalah overload tugas dalam birokrasi. Implementasi model *agile* tidak selalu diiringi dengan penghapusan beban kerja lama yang berbasis pada struktur administratif konvensional. Pegawai sering kali harus menjalankan dua sistem sekaligus: memenuhi target birokrasi lama sambil menyesuaikan diri dengan metode *agile* yang membutuhkan waktu dan energi tersendiri. OECD (2021) menekankan bahwa jika tidak ada reorganisasi kerja yang jelas, *agile* justru akan menjadi beban tambahan dan menurunkan produktivitas. Oleh karena itu, penerapan *agile government* perlu dibarengi dengan strategi penguatan kapasitas SDM, reformasi sistem kerja, dan transformasi budaya organisasi untuk memastikan keberhasilannya secara berkelanjutan.

5. Risiko Sosial dan Partisipatif

Penerapan *agile government* membawa sejumlah risiko sosial dan tantangan partisipatif yang perlu mendapat perhatian serius agar proses pemerintahan benar-benar inklusif dan efektif. Salah satu risiko utama adalah kemungkinan eksklusi terhadap kelompok rentan dalam proses pengambilan kebijakan dan pelayanan publik. Jika prinsip inklusivitas tidak dijaga dengan baik, suara kelompok marginal seperti penyandang disabilitas, masyarakat adat, atau kelompok yang mengalami ketertinggalan digital bisa terabaikan. Brandsen *et al.* (2018) menegaskan bahwa ko-produksi kebijakan yang inklusif merupakan aspek penting dalam sistem *agile*, karena memastikan bahwa semua lapisan masyarakat mendapat kesempatan untuk berkontribusi dan memperoleh manfaat dari kebijakan yang dirancang bersama. Tanpa perhatian khusus, pendekatan yang mengandalkan teknologi dan partisipasi digital dapat memperburuk ketimpangan sosial dan menguatkan diskriminasi struktural.

Terdapat ketimpangan partisipasi publik yang sering terjadi dalam proses kolaborasi dan ko-produksi kebijakan. Tidak semua warga memiliki kapasitas yang sama untuk terlibat secara aktif, baik dari segi pengetahuan, waktu, maupun akses terhadap teknologi. Hal ini bisa

menyebabkan dominasi kelompok tertentu yang lebih vokal dan melek teknologi, sementara kelompok lain yang kurang beruntung atau kurang berdaya terpinggirkan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kebijakan yang kurang representatif dan kurang sensitif terhadap kebutuhan beragam masyarakat. Ketimpangan ini juga mengancam legitimasi dan keberlanjutan kebijakan karena tidak didukung oleh seluruh pemangku kepentingan yang seharusnya dilibatkan.

Sangat penting untuk merancang mekanisme partisipasi yang inklusif dan ramah terhadap berbagai kelompok masyarakat, khususnya yang selama ini mengalami marginalisasi. Pendekatan partisipatif perlu disesuaikan dengan kondisi lokal dan kebutuhan spesifik kelompok rentan agar dapat berperan aktif secara nyata. Pemerintah juga harus menyediakan sarana dan dukungan, seperti pelatihan literasi digital, akses internet yang merata, serta platform komunikasi yang mudah dijangkau oleh semua kalangan. Dengan demikian, *agile government* tidak hanya cepat dan responsif, tetapi juga adil dan demokratis, memastikan setiap suara dihargai dan diperhitungkan dalam proses pembangunan bersama.

6. Strategi Mengatasi Risiko dan Hambatan

Mengatasi berbagai risiko dan hambatan dalam penerapan *agile government* membutuhkan pendekatan strategis yang menyeluruh serta keberanian dalam mentransformasi cara kerja birokrasi secara mendasar. Salah satu langkah krusial adalah transformasi budaya organisasi, yaitu menanamkan nilai-nilai seperti keberanian mencoba, kesiapan gagal, dan semangat pembelajaran berkelanjutan. Upaya ini dapat didorong melalui peran *internal champions* yang menjadi agen perubahan, pelatihan adaptif bagi ASN, serta sistem insentif yang menghargai inovasi. Di sisi lain, penguatan infrastruktur dan literasi digital menjadi fondasi penting. Ketersediaan konektivitas yang merata, perbaikan kualitas data, dan peningkatan literasi digital baik bagi aparatur maupun masyarakat akan memastikan semua pihak memiliki kesempatan berpartisipasi secara setara dalam sistem yang *agile*.

Diperlukan regulasi yang mendukung inovasi dengan pendekatan fleksibel seperti *regulatory sandbox*, yaitu uji coba kebijakan atau layanan dalam ruang eksperimental yang aman, penyederhanaan regulasi berbasis hasil (*outcome-based regulation*), dan evaluasi iteratif berbasis

risiko. Untuk mengatasi masalah koordinasi dan silo antar lembaga, dibutuhkan model koordinasi interoperatif, yakni integrasi sistem informasi lintas instansi melalui pendekatan *whole-of-Government* yang menyatukan visi dan alur kerja. Hal ini membantu menciptakan birokrasi yang tidak lagi terfragmentasi dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Agar program *agile* dapat berjalan dengan arah yang terukur, dibutuhkan sistem monitoring dan evaluasi yang dinamis, yaitu dengan mengembangkan indikator keberhasilan yang berbasis hasil, dapat diukur dalam waktu singkat, dan disesuaikan secara berkala. Semua strategi ini harus dikawal oleh kepemimpinan visioner dan kolaboratif yang tidak hanya memahami filosofi *agile*, tetapi juga berani mengambil keputusan berisiko untuk mendorong perubahan struktural. Pemimpin seperti ini akan menjadi motor penggerak utama dalam membangun birokrasi yang adaptif, terbuka, dan siap menjawab tantangan zaman. Strategi-strategi tersebut tidak hanya akan memperkuat fondasi *agile government*, tetapi juga menjamin inklusivitas, efektivitas, dan keberlanjutan transformasi digital di sektor publik.

D. Strategi Penguatan Kapasitas Pemerintah dan SDM Kebijakan

Transformasi menuju *agile government* menuntut tidak hanya perubahan sistem dan teknologi, tetapi juga peningkatan kapasitas institusi pemerintah dan kualitas sumber daya manusia (SDM) kebijakan. Dalam konteks ini, SDM yang kompeten, fleksibel, dan kolaboratif adalah fondasi penting bagi keberhasilan implementasi kebijakan yang adaptif, responsif, dan partisipatif. Bagian ini membahas strategi penguatan kapasitas pemerintah dan SDM kebijakan yang relevan dan aplikatif, berdasarkan referensi terkini dari praktik dan literatur kebijakan publik.

1. Urgensi Penguatan Kapasitas Pemerintah dan SDM Kebijakan

Penguatan kapasitas pemerintah dan sumber daya manusia (SDM) kebijakan menjadi hal yang sangat penting dalam konteks penerapan *agile government*. Model pemerintahan yang *agile* menuntut kemampuan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, mengingat dinamika lingkungan yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat. Selain itu, pemerintah harus mampu berinovasi secara berkelanjutan dan

merespons berbagai disrupti, baik dari perkembangan teknologi maupun perubahan sosial-ekonomi. Hal ini menuntut kecakapan tinggi dalam pemanfaatan data dan teknologi digital sebagai dasar pengambilan kebijakan yang lebih akurat dan efektif. Tidak kalah penting, kemampuan berkolaborasi lintas sektor dan aktor menjadi kunci dalam menciptakan solusi kebijakan yang komprehensif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Semua ini tidak lepas dari peran kepemimpinan yang transformatif, yang mampu menggerakkan perubahan budaya organisasi dan mendorong partisipasi aktif seluruh elemen birokrasi.

Realitas di banyak negara berkembang, termasuk Indonesia, menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan dan kualitas SDM masih menjadi kendala utama. Survei yang dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) pada tahun 2022 mengungkapkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah belum memiliki sistem manajemen pengetahuan yang memadai. Hal ini menyebabkan sulitnya penyebaran dan pengelolaan inovasi secara sistematis, serta kurangnya pelatihan yang bersifat *agile* dan berkelanjutan bagi para ASN. Akibatnya, birokrasi cenderung bekerja dengan metode yang kaku dan lambat dalam merespons perubahan, sehingga implementasi prinsip *agile government* masih terbatas.

Penguatan kapasitas ini harus dilakukan secara menyeluruh, mulai dari peningkatan literasi digital, pengembangan kemampuan analisis data, hingga pelatihan manajemen proyek yang iteratif dan fleksibel. Pemerintah perlu mengadopsi metode pelatihan yang tidak hanya teoritis, tetapi juga berbasis praktik dan pengalaman nyata. Selain itu, perlu adanya investasi dalam membangun budaya inovasi dan kolaborasi yang terbuka, sehingga SDM kebijakan tidak hanya mampu menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan yang proaktif. Dengan demikian, penguatan kapasitas pemerintah dan SDM kebijakan menjadi fondasi utama untuk mewujudkan pemerintahan yang *agile*, responsif, dan adaptif terhadap tantangan masa depan.

2. Dimensi Strategi Penguatan Kapasitas

Dimensi strategi penguatan kapasitas dalam konteks pemerintahan *agile* mencakup tiga level utama: individual, organisasi, dan sistemik. Pertama, penguatan kapasitas individual menitikberatkan pada peningkatan kompetensi pribadi ASN dan perancang kebijakan.

Dalam era digital, literasi teknologi menjadi keharusan. ASN perlu menguasai penggunaan sistem informasi, big data, kecerdasan buatan (AI), serta platform digital lainnya untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (OECD, 2021). Selain itu, kompetensi analisis kebijakan juga penting, sebagaimana dijelaskan oleh Howlett & Mukherjee (2018), yang menekankan perlunya pemahaman mendalam terhadap metodologi kebijakan seperti perancangan, penilaian, dan evaluasi untuk menjadi bagian inti dari pelatihan ASN. Di samping itu, kepemimpinan adaptif dan kolaboratif harus dikembangkan, di mana pemimpin publik tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator inovasi dan katalis kolaborasi lintas sektor (Bason, 2018).

Kedua, penguatan kapasitas organisasi mencakup pembaruan struktur dan budaya kerja. Struktur birokrasi yang kaku perlu dirombak menuju format yang lebih fleksibel dan mendukung kerja lintas fungsi, sebagaimana ditunjukkan dalam praktik Digital Services West Java (JDS, 2022). Organisasi juga harus mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang memungkinkan dokumentasi, diseminasi, dan pemanfaatan informasi secara berkelanjutan, sehingga kebijakan dapat terus disesuaikan dengan dinamika sosial. Budaya organisasi pun perlu berubah, dengan memberi ruang bagi ASN untuk berinovasi dan bereksperimen, termasuk belajar dari kegagalan tanpa takut akan sanksi administratif.

Ketiga, penguatan kapasitas sistemik menekankan pentingnya ekosistem kolaboratif dalam pembuatan kebijakan. Ini melibatkan integrasi antara pemerintah, akademisi, sektor swasta, dan masyarakat sipil melalui platform co-creation. Selain itu, regulasi yang mendukung inovasi dan pengembangan SDM harus disusun, termasuk sistem pelatihan modular dan kesempatan kerja lintas sektor. Teknologi digital juga dimanfaatkan dalam bentuk e-learning, untuk menyediakan pelatihan berbasis kebutuhan spesifik instansi, dengan fleksibilitas tinggi. Strategi penguatan kapasitas yang menyeluruh ini penting agar reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang *agile* dan responsif dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

3. Praktik Baik (*Best Practices*) dalam Penguatan Kapasitas

Penguatan kapasitas pemerintah dan sumber daya manusia (SDM) kebijakan menjadi fondasi penting dalam mewujudkan *agile* Model Baru Agile Government di Pusaran Aktor Kebijakan Kontemporer

government yang adaptif dan responsif. Beberapa praktik baik (*best practices*) telah dilakukan di berbagai tingkat pemerintahan sebagai langkah strategis menghadapi tantangan transformasi birokrasi. Salah satu contohnya adalah *Public Policy Training Academy* yang dikembangkan oleh Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). Program ini menasarkan peningkatan kompetensi aparatur sipil negara (ASN), baik fungsional maupun struktural, melalui pelatihan berbasis inovasi kebijakan, desain layanan publik, serta pendekatan berbasis bukti (*evidence-based policymaking*). Pelatihan ini bertujuan untuk mencetak ASN yang tidak hanya mampu menjalankan tugas administratif, tetapi juga berperan sebagai agen perubahan dalam proses pembuatan kebijakan yang lebih dinamis dan adaptif.

Di tingkat internasional, *Government Digital Services* (GDS) milik Inggris menjadi salah satu model pelatihan paling relevan dalam konteks *agile government*. GDS mengembangkan program lintas kementerian yang membentuk tim *agile* untuk merancang dan mengimplementasikan layanan publik digital. ASN dilatih untuk mengambil peran strategis sebagai *product owner*, *data analyst*, dan *UX researcher* secara langsung, menciptakan budaya kerja kolaboratif dan berbasis pengguna (*user-centered*). Model ini menekankan pentingnya keterampilan digital dan pendekatan desain iteratif dalam pelayanan publik.

Di Indonesia, *Digital Talent Scholarship* yang diselenggarakan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) juga menjadi bentuk konkret dari sinergi antara pemerintah dan sektor swasta dalam menyiapkan SDM unggul di bidang digital. Program ini memberikan pelatihan bagi ASN, mahasiswa, dan profesional muda dalam berbagai bidang seperti kecerdasan buatan, keamanan siber, dan manajemen data.

Praktik baik lainnya ditunjukkan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat melalui program *Center of Excellence* (CoE). Program ini membentuk tim kecil yang terdiri atas ASN muda dan praktisi digital, yang berperan sebagai inkubator inovasi pelayanan publik berbasis data, kolaborasi, dan teknologi. Melalui pendekatan ini, lahir berbagai inisiatif pelayanan publik yang cepat, adaptif, dan berpihak pada kebutuhan masyarakat. Keempat praktik ini menunjukkan pentingnya investasi berkelanjutan dalam kapasitas SDM dan sistem pelatihan sebagai inti dari transisi menuju pemerintahan yang lebih *agile*.

4. Tantangan Penguatan Kapasitas Pemerintah

Penguatan kapasitas pemerintah dalam era pemerintahan yang *agile* menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang harus diatasi agar transformasi birokrasi berjalan efektif dan merata. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan kapasitas antar daerah. Tidak semua pemerintah daerah memiliki akses yang setara terhadap pelatihan berkualitas atau teknologi digital yang memadai. Akibatnya, kemampuan inovatif menjadi timpang antara daerah yang sudah maju dengan daerah tertinggal, menciptakan ketidakadilan dalam pelayanan publik dan implementasi kebijakan. Tantangan kedua adalah budaya birokrasi yang masih sangat normatif dan hierarkis. Dalam struktur seperti ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) sering kali merasa takut untuk bereksperimen atau mencoba pendekatan baru karena khawatir akan sanksi, pengawasan ketat, atau tidak adanya toleransi terhadap kegagalan. Padahal, dalam pendekatan *agile*, eksperimen dan iterasi merupakan bagian penting dalam proses pembelajaran dan inovasi.

Keterbatasan anggaran dan infrastruktur pelatihan juga menjadi hambatan besar. Banyak pusat pelatihan ASN belum tersebar secara merata, terutama di luar Pulau Jawa, dan materi pelatihan yang tersedia sering kali tidak sesuai dengan kebutuhan aktual kebijakan yang semakin kompleks dan dinamis. Hal ini menyebabkan pelatihan menjadi tidak relevan dan kurang berdampak pada peningkatan kompetensi ASN. Di sisi lain, sistem insentif yang belum mendukung inovasi menjadi kendala tambahan. ASN yang memiliki inisiatif untuk menciptakan terobosan atau menjalin kolaborasi lintas sektor sering kali tidak mendapatkan pengakuan atau penghargaan yang layak. Minimnya insentif ini membuat motivasi untuk berinovasi menjadi rendah, padahal inovator internal sangat penting dalam membangun ekosistem pemerintahan yang adaptif dan responsif.

Untuk mengatasi berbagai tantangan ini, diperlukan reformasi menyeluruh dalam kebijakan pengembangan kapasitas ASN, mulai dari penyediaan pelatihan yang kontekstual, sistem insentif yang adil, hingga pembentukan lingkungan kerja yang mendukung keberanian mencoba dan kolaborasi. Tanpa mengatasi hambatan-hambatan tersebut, cita-cita mewujudkan pemerintahan yang *agile* dan berorientasi pada solusi akan sulit tercapai secara merata di seluruh wilayah Indonesia.

5. Rekomendasi Strategis

Untuk mengatasi berbagai tantangan dalam penguatan kapasitas pemerintahan, diperlukan pendekatan strategis yang bersifat sistemik, adaptif, dan berorientasi masa depan. Salah satu rekomendasi utama adalah membangun kerangka kompetensi *agile* ASN nasional. Langkah ini bertujuan untuk menetapkan standar kemampuan ASN yang relevan dengan tantangan era digital, seperti literasi digital, design thinking, serta kemampuan kolaboratif lintas sektor. Dengan adanya kerangka ini, pelatihan dan rekrutmen dapat lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan transformasi birokrasi.

Penting untuk menerapkan desentralisasi dalam program pelatihan ASN. Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan daerah akan lebih efektif dalam menjawab tantangan spesifik lokal. Pemerintah pusat berperan memberikan dukungan kerangka kerja dan sumber daya, sementara pemerintah daerah diberi ruang merancang kurikulum yang kontekstual. Dengan demikian, disparitas kapasitas antarwilayah dapat dikurangi secara progresif. Untuk membangun budaya inovasi yang kuat, sistem insentif dan penghargaan bagi ASN yang kreatif dan inovatif harus diperkuat. ASN yang berhasil menciptakan solusi kebijakan atau kolaborasi lintas sektor perlu diberikan pengakuan, baik dalam bentuk promosi, penghargaan publik, maupun penghargaan non-finansial. Hal ini akan mendorong munculnya lebih banyak agen perubahan dari dalam birokrasi sendiri.

Di era digital, sistem pelatihan dan manajemen SDM juga perlu direvolusi. Pembangunan *Learning Management System* (LMS) nasional berbasis AI dan *big data* memungkinkan personalisasi jalur pengembangan karier ASN. Dengan pendekatan ini, setiap ASN dapat mengakses materi pelatihan sesuai kompetensinya dan mendapatkan rekomendasi pengembangan secara *real-time* berbasis kinerja dan kebutuhan organisasi. Kemitraan strategis dengan universitas dan sektor swasta harus diperluas. Kolaborasi ini penting untuk mempercepat adopsi teknologi dan memperkaya konten pelatihan dengan perspektif akademik maupun praktik industri. Keterlibatan aktor eksternal juga membantu birokrasi tetap relevan dan responsif terhadap dinamika global. Dengan serangkaian strategi ini, birokrasi Indonesia diharapkan mampu bergerak lebih lincah, adaptif, dan berorientasi hasil dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang *agile* dan inovatif.



BAB VII

AGILE GOVERNMENT

DAN TATA KELOLA MASA

DEPAN

Untuk menghadapi era disrupsi digital, krisis global, dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat dan adaptif, pemerintahan di seluruh dunia dituntut untuk bertransformasi menuju model *agile government*. Konsep ini menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan pengambilan keputusan berbasis data untuk menciptakan tata kelola yang responsif, inklusif, dan berkelanjutan. Di tengah kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan *Internet of Things* (IoT), tata kelola masa depan termasuk pemerintahan 5.0 tidak hanya ditentukan oleh inovasi teknologi, tetapi juga oleh keberanian birokrasi dalam beradaptasi, berinovasi, dan menjadikan warga sebagai mitra strategis dalam proses kebijakan publik.

A. Tata Kelola Pemerintahan 5.0

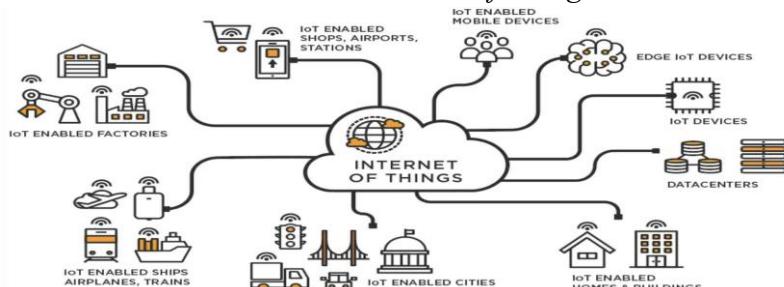
Tata Kelola Pemerintahan 5.0 adalah pendekatan baru dalam manajemen pemerintahan yang berkembang dari visi *Society 5.0*, konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Jepang pada tahun 2016 melalui Keidanren (*Japan Business Federation*). Konsep ini merespons tantangan Revolusi Industri 4.0 yang menekankan digitalisasi dan automasi, dengan pendekatan yang lebih berorientasi pada manusia. Pemerintahan 5.0 bertujuan menciptakan tata kelola yang berbasis teknologi cerdas namun tetap *human-centered*, inklusif, dan berkelanjutan.

1. Evolusi Menuju Pemerintahan 5.0

Evolusi menuju Pemerintahan 5.0 menandai transformasi mendalam dalam cara negara menjalankan peran dan tanggung jawabnya di tengah dinamika sosial dan kemajuan teknologi yang pesat. Perjalanan ini dimulai dari *Government 1.0*, sebuah model pemerintahan yang bersifat otoriter, terpusat, dan menempatkan negara sebagai aktor tunggal dalam proses pengambilan keputusan. Tahapan ini kemudian berkembang menjadi *Government 2.0*, ditandai dengan munculnya birokrasi modern yang bekerja secara hierarkis dengan prosedur yang ketat dan terstandarisasi. Model ini berfokus pada efisiensi dan kepatuhan administratif. Selanjutnya, era *Government 3.0* memperkenalkan konsep tata kelola kolaboratif (*governance*), di mana negara mulai melibatkan sektor non-pemerintah seperti masyarakat sipil, sektor swasta, dan akademisi dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan publik.

Transformasi berlanjut pada *Government 4.0*, di mana teknologi digital mulai diintegrasikan ke dalam proses birokrasi melalui penerapan *e-Government*, layanan pintar (*smart services*), serta penggunaan data untuk meningkatkan efisiensi layanan publik. Namun, tahapan paling mutakhir adalah *Government 5.0*, yang tidak hanya mengandalkan digitalisasi, tetapi juga mengintegrasikan teknologi cerdas seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *Big Data*. Uniknya, *Government 5.0* menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan dan pendekatan yang inklusif dalam merespons kebutuhan masyarakat. Menurut OECD (2023), Pemerintahan 5.0 tidak sekadar mendigitalisasi layanan, tetapi merevolusi cara negara berinteraksi dengan warganya yakni secara prediktif, adaptif, dan kolaboratif dalam menyelesaikan tantangan kompleks.

Gambar 11. *Internet of Things*



Sumber: Dicoding

Government 5.0 berupaya menciptakan pemerintahan yang responsif terhadap perubahan, mendorong partisipasi aktif publik, serta mampu merancang solusi yang lebih manusiawi dan berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi tinggi. Hal ini mencerminkan pergeseran paradigma dari pemerintahan yang memerintah, menjadi pemerintahan yang melayani dan berkolaborasi. Transformasi ini menuntut kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur digital, serta komitmen politik yang kuat untuk menjadikan teknologi sebagai alat pemberdayaan, bukan sekadar efisiensi administratif. Dengan demikian, evolusi menuju *Pemerintahan 5.0* bukan hanya soal teknologi, tetapi juga tentang memperkuat nilai-nilai demokrasi, transparansi, dan empati dalam tata kelola publik.

2. Karakteristik Pemerintahan 5.0

Pemerintahan 5.0 merepresentasikan sebuah paradigma baru dalam tata kelola negara yang menempatkan manusia sebagai pusat pembangunan, sambil memanfaatkan kemajuan teknologi cerdas secara maksimal. Karakteristik utama dari model ini adalah *human-centered governance*, yaitu pendekatan yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan individu dan komunitas, bukan semata-mata efisiensi administratif. Pemerintah tidak hanya bertugas menyediakan layanan publik, tetapi juga mendorong pemberdayaan masyarakat secara holistik baik dari aspek ekonomi, sosial, maupun digital (Keidanren, 2020).

Pemerintahan 5.0 juga sangat berbasis teknologi cerdas, dengan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI), *big data*, *Internet of Things* (IoT), hingga blockchain untuk meningkatkan kualitas layanan. Teknologi digunakan bukan hanya untuk mempercepat proses, melainkan juga untuk menciptakan layanan yang akurat, personal, dan prediktif. Menurut UNDP (2023), digitalisasi dalam konteks Pemerintahan 5.0 bukan sekadar mengubah bentuk layanan menjadi daring, tetapi memanfaatkan teknologi untuk memahami kebutuhan warga secara *real-time* dan proaktif.

Pendekatan ko-kreasi dan partisipasi publik menjadi elemen kunci. Pemerintah tidak lagi bekerja sendiri dalam merancang kebijakan dan layanan publik, melainkan melibatkan warga sebagai mitra aktif melalui platform digital terbuka. Ini menciptakan ekosistem kolaboratif di mana ide dan solusi berasal dari berbagai aktor, termasuk masyarakat sipil dan sektor swasta. Pemerintah 5.0 juga ditandai oleh kemampuan

yang prediktif dan adaptif, yakni sanggup mengantisipasi masalah dan kebutuhan masa depan berdasarkan analisis data historis dan tren. Pendekatan ini mengurangi sifat reaktif dalam pengambilan keputusan dan mendorong kebijakan yang lebih resilien terhadap perubahan dan krisis.

Karakteristik Pemerintahan 5.0 adalah berbasis nilai sosial dan lingkungan. Aspek keberlanjutan, kesetaraan gender, keadilan sosial, dan perlindungan lingkungan menjadi fondasi dari setiap kebijakan. Dengan kata lain, Pemerintahan 5.0 bukan hanya canggih secara teknologi, tetapi juga beretika dan bertanggung jawab secara sosial. Hal ini sejalan dengan upaya pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) yang menempatkan kesejahteraan manusia dan kelestarian bumi sebagai tujuan utama tata kelola modern.

3. Pilar Implementasi Pemerintahan 5.0

Pemerintahan 5.0 tidak dapat berjalan tanpa fondasi yang kuat. Untuk mewujudkannya, diperlukan empat pilar utama yang saling menopang dan berkesinambungan, sebagaimana ditegaskan oleh World Economic Forum (2022) dan laporan Bappenas (2023). Pilar pertama adalah infrastruktur digital inklusif. Pemerataan akses terhadap internet berkualitas tinggi, pengembangan jaringan 5G, dan ketersediaan teknologi cerdas di seluruh wilayah termasuk daerah tertinggal dan pedesaan merupakan syarat utama untuk memastikan semua warga negara memiliki kesempatan yang setara dalam mengakses layanan digital pemerintah. Tanpa infrastruktur ini, ketimpangan digital akan terus melebar dan menghambat partisipasi publik.

Pilar kedua adalah sistem data dan interoperabilitas. Pemerintah 5.0 mengandalkan sistem berbasis data terbuka (*Open Government Data*) yang terintegrasi, aman, dan mudah diakses. Interoperabilitas antarinstansi menjadi kunci untuk mempercepat pelayanan publik yang bersifat lintas sektor. Dengan sistem ini, data dapat digunakan secara optimal untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat, tepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Pilar ketiga adalah kapasitas sumber daya manusia. Aparatur Sipil Negara (ASN) perlu memiliki kompetensi digital, mampu berkolaborasi lintas disiplin, serta memiliki kemampuan adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebijakan. Hal ini menuntut sistem pelatihan berkelanjutan dan re-skilling ASN agar selaras dengan tuntutan era

digital. ASN tidak lagi hanya bertugas sebagai pelaksana administratif, tetapi juga sebagai fasilitator transformasi publik.

Pilar keempat adalah reformasi regulasi dan institusi. Pemerintahan 5.0 membutuhkan kerangka regulasi yang mendukung inovasi. Ini termasuk penerapan mekanisme seperti *regulatory sandbox* yang memberi ruang bagi uji coba kebijakan atau layanan baru dalam skala terbatas sebelum diimplementasikan secara luas. Di samping itu, lembaga-lembaga pemerintahan perlu bertransformasi menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan terbuka terhadap pendekatan lintas sektor.

4. Studi Kasus Internasional

Studi kasus internasional mengenai transformasi pemerintahan digital memberikan gambaran konkret tentang bagaimana negara-negara maju menerapkan inovasi teknologi untuk meningkatkan pelayanan publik secara efisien, inklusif, dan berkelanjutan. Estonia sering dijuluki sebagai *Digital Nation* karena hampir seluruh layanan publiknya dapat diakses secara daring 24 jam sehari. Melalui sistem identitas elektronik (*e-ID*), warga negara dapat melakukan pemungutan suara, membuka rekening bank, mengakses catatan kesehatan, hingga mengurus pajak hanya melalui perangkat digital, tanpa perlu datang ke kantor pemerintahan. Transformasi ini menjadikan Estonia sebagai salah satu pionir dalam mewujudkan pemerintahan yang sepenuhnya digital.

Singapura mengusung strategi *Smart Nation* yang fokus pada integrasi data lintas sektor untuk mendukung efisiensi pelayanan. Salah satu terobosannya adalah platform *MyInfo*, yang memungkinkan data pribadi warga tersinkronisasi dan otomatis terisi dalam berbagai layanan publik, sehingga mempercepat proses administrasi. Selain itu, Singapura juga memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk memprediksi kepadatan lalu lintas dan risiko bencana, yang membantu dalam pengambilan keputusan berbasis data secara real time. Pendekatan ini menegaskan komitmen pemerintah Singapura terhadap penggunaan teknologi canggih dalam tata kelola kota yang cerdas dan responsif.

Jepang, dengan visi *Society 5.0*, menempatkan integrasi teknologi dalam kerangka sosial-budaya. Pemerintah Jepang tidak hanya berfokus pada efisiensi layanan, tetapi juga pada pemerataan dan keadilan sosial. Teknologi digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup kelompok rentan, seperti lansia, penyandang disabilitas, dan komunitas marginal, melalui layanan kesehatan jarak jauh, transportasi

otonom, dan robot asisten. Pendekatan Jepang menunjukkan bahwa kemajuan teknologi harus sejalan dengan nilai-nilai kemanusiaan dan inklusi sosial.

Ketiga studi kasus tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan tidak hanya bergantung pada teknologi semata, tetapi juga pada desain kebijakan, kesiapan kelembagaan, dan keberpihakan kepada seluruh lapisan masyarakat. Indonesia dapat belajar dari pendekatan holistik dan terintegrasi yang diterapkan negara-negara ini dalam mengembangkan sistem pemerintahan digital yang adaptif dan inklusif.

5. Relevansi Pemerintahan 5.0 untuk Indonesia

Pemerintahan 5.0 memiliki relevansi yang sangat besar bagi Indonesia dalam menghadapi tantangan era digital dan mewujudkan pelayanan publik yang adaptif, responsif, dan inklusif. Indonesia telah menunjukkan langkah konkret menuju arah tersebut melalui berbagai kebijakan dan inisiatif transformasi digital. Salah satu inisiatif utama adalah *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)* yang mendorong integrasi layanan digital lintas kementerian dan lembaga. SPBE bertujuan menciptakan tata kelola pemerintahan yang efisien, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, kehadiran *GovTech Indonesia*, yang berfungsi sebagai penyatu sistem layanan publik digital, menunjukkan komitmen negara untuk membangun ekosistem digital pemerintahan yang terkoordinasi, modern, dan berbasis kebutuhan masyarakat.

Upaya lain yang menegaskan arah menuju Pemerintahan 5.0 adalah *Satu Data Indonesia*, yang bertujuan mengintegrasikan dan menstandarkan data antarinstansi untuk mendukung pengambilan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Data yang terhubung dan konsisten sangat penting dalam menciptakan interoperabilitas sistem yang efisien, serta untuk mendukung layanan publik yang personal, tepat sasaran, dan adaptif terhadap kebutuhan individu.

Studi dari Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) pada tahun 2023 membahas bahwa implementasi Pemerintahan 5.0 di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan krusial. Fragmentasi data antarinstansi masih menjadi penghambat utama, di mana banyak sistem berjalan sendiri-sendiri tanpa integrasi yang memadai. Selain itu, tingkat literasi digital di kalangan ASN masih rendah, yang menyebabkan

kurang optimalnya pemanfaatan teknologi dalam memberikan pelayanan. Keterbatasan infrastruktur digital di daerah, terutama di wilayah 3T (terdepan, terpencil, dan tertinggal), juga memperbesar kesenjangan layanan digital yang inklusif.

6. Tantangan Implementasi

Implementasi Pemerintahan 5.0 di Indonesia menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang perlu diatasi agar transformasi digital dan pelayanan publik yang cerdas dapat terealisasi secara merata dan efektif. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan infrastruktur dan akses digital. Perbedaan kualitas jaringan internet dan fasilitas teknologi antara wilayah perkotaan dan pedesaan masih cukup besar, sehingga layanan digital yang dihadirkan pemerintah belum bisa dinikmati secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat. Hal ini menyebabkan kesenjangan digital yang dapat memperlebar jurang ketimpangan sosial dan ekonomi antarwilayah.

Isu privasi dan keamanan data menjadi tantangan krusial dalam era pemerintahan berbasis teknologi cerdas. Tingginya risiko kebocoran data pribadi yang tersimpan dalam berbagai platform digital pemerintah mengharuskan penguatan regulasi terkait perlindungan data serta pembangunan infrastruktur keamanan siber yang tangguh dan mutakhir. OECD (2023) menegaskan bahwa keamanan siber adalah fondasi penting untuk membangun kepercayaan publik terhadap sistem pemerintahan digital. Tanpa perlindungan yang memadai, masyarakat akan ragu untuk menggunakan layanan digital, yang pada akhirnya menghambat efektivitas Pemerintahan 5.0.

Budaya birokrasi yang masih kaku dan berbasis hierarki serta prosedur yang berbelit juga menjadi hambatan besar. Sistem kerja yang rigid ini memperlambat inovasi, menurunkan motivasi ASN untuk berkolaborasi lintas sektor, dan menghambat adopsi metode *agile* yang fleksibel. Budaya yang belum sepenuhnya terbuka terhadap perubahan dan eksperimen menghambat percepatan transformasi digital yang menjadi ciri khas Pemerintahan 5.0.

Minimnya partisipasi publik digital juga menjadi tantangan. Belum semua warga memiliki kebiasaan atau akses untuk aktif berpartisipasi dalam kanal digital pemerintahan, seperti memberikan umpan balik, ikut serta dalam konsultasi online, atau menggunakan layanan digital secara optimal. Faktor keterbatasan literasi digital dan

budaya partisipasi yang belum kuat menghambat pengembangan pemerintahan yang benar-benar berbasis kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat. Oleh karena itu, selain pengembangan infrastruktur, diperlukan upaya meningkatkan literasi digital dan membangun budaya partisipasi yang inklusif agar Pemerintahan 5.0 dapat memberikan manfaat nyata bagi seluruh masyarakat Indonesia.

7. Arah Strategis ke Depan

Arah strategis menuju Pemerintahan 5.0 yang *agile* dan inklusif menuntut transformasi menyeluruh dalam tata kelola pemerintahan Indonesia. Salah satu langkah utama adalah membangun *data governance* nasional yang kuat, yaitu kebijakan pengelolaan data yang menjamin integritas, transparansi, dan keamanan. Tanpa kerangka ini, integrasi dan interoperabilitas data antar lembaga akan terus terhambat oleh fragmentasi dan risiko kebocoran. Pemerintah perlu menetapkan standar data terbuka, audit data berkala, dan penguatan regulasi keamanan siber untuk menciptakan sistem yang saling terkoneksi dan dapat dipercaya.

Penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi krusial. ASN harus dilengkapi dengan *digital talent* melalui pelatihan berkelanjutan, adopsi teknologi baru, dan pemahaman etika digital. Selain itu, kepemimpinan transformatif sangat dibutuhkan, yang tidak hanya mendorong efisiensi, tetapi juga mampu menginspirasi perubahan, memfasilitasi kolaborasi lintas sektor, dan menghargai inovasi melalui skema insentif yang adil dan terbuka.

Strategi lainnya adalah pengembangan ekosistem inovasi di daerah melalui inisiatif *smart city* dan *smart village*. Hal ini akan menciptakan pemerataan teknologi dan memperkuat peran pemerintah daerah dalam menjawab tantangan lokal secara inovatif. Pemerintah pusat dapat mendukung melalui kebijakan desentralisasi digital, penyediaan infrastruktur dasar, serta pelatihan SDM lokal agar mampu merancang solusi berbasis kebutuhan warga.

Pilar terakhir dari strategi ini adalah peningkatan partisipasi publik yang lebih aktif dan inklusif. Hal ini dilakukan dengan menerapkan prinsip *user-centric design* dalam layanan publik digital, memastikan bahwa aplikasi dan platform layanan mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk penyandang disabilitas dan masyarakat di wilayah tertinggal. Kanal partisipasi digital juga perlu

diperluas, mulai dari forum umpan balik daring, *e-consultation*, hingga keterlibatan warga dalam perumusan kebijakan melalui platform digital.

B. Reformasi Birokrasi Berbasis Data dan Responsif

Reformasi birokrasi merupakan proses pembaruan tata kelola pemerintahan agar lebih efektif, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Dalam era digital dan kompleksitas kebijakan saat ini, reformasi birokrasi tak lagi cukup hanya menitikberatkan pada penyederhanaan struktur atau deregulasi, tetapi juga pada penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan dan kemampuan pemerintah untuk merespons cepat kebutuhan masyarakat. Inilah esensi dari reformasi birokrasi berbasis data dan responsif.

1. Urgensi Reformasi Birokrasi Berbasis Data

Urgensi reformasi birokrasi berbasis data semakin kuat seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan yang dihadapi pemerintahan modern, mulai dari krisis pandemi COVID-19, bencana alam yang tak terduga, hingga gelombang disruptif akibat transformasi digital. Birokrasi yang lamban, tidak adaptif, dan terlalu kaku dalam proses pengambilan keputusan terbukti tidak mampu memberikan respons yang cepat dan tepat terhadap situasi darurat maupun kebutuhan masyarakat yang dinamis. Dalam konteks ini, data berperan krusial sebagai fondasi utama pengambilan keputusan yang rasional dan efektif. Melalui data yang akurat dan terstruktur, birokrasi mampu mengidentifikasi permasalahan secara lebih presisi, tanpa harus bergantung pada asumsi atau intuisi belaka. Misalnya, dalam penanganan pandemi, data *real-time* mengenai penyebaran kasus, kapasitas rumah sakit, dan efektivitas vaksinasi menjadi dasar penting bagi kebijakan lockdown atau distribusi bantuan sosial.

Data juga berfungsi untuk menentukan prioritas kebijakan yang benar-benar relevan dengan kebutuhan masyarakat. Pemerintahan berbasis data mampu memetakan wilayah-wilayah yang paling membutuhkan intervensi, menilai dampak program, serta menghindari tumpang tindih anggaran dan kebijakan. Dengan sistem monitoring yang terintegrasi, efektivitas program dapat dievaluasi secara *real-time*, memungkinkan perbaikan cepat dan berkelanjutan. OECD (2023) menegaskan bahwa pemerintahan yang data-driven cenderung lebih

responsif, akuntabel, dan partisipatif karena seluruh proses pengambilan keputusannya berbasis pada bukti (*evidence-based policy*) dan bukan sekadar desakan politik atau tekanan populis.

Reformasi birokrasi berbasis data juga memperkuat akuntabilitas publik. Dengan membuka akses terhadap data dan menyederhanakan pelaporan kinerja, masyarakat dapat lebih mudah melakukan kontrol sosial terhadap implementasi kebijakan. Selain itu, reformasi ini membuka ruang partisipasi yang lebih luas karena warga dapat memberikan masukan berbasis data yang dimiliki, baik melalui kanal digital maupun mekanisme partisipatif lainnya. Dengan demikian, data tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga simbol transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, inklusif, dan berorientasi pada hasil.

2. Pilar Reformasi Berbasis Data dan Responsif

Reformasi birokrasi berbasis data dan responsif menekankan pentingnya penggunaan bukti dan informasi yang akurat dalam pengambilan keputusan serta keterbukaan terhadap masukan publik. Pilar pertama dari reformasi ini adalah *Evidence-Based Policymaking* (EBP), yakni pendekatan di mana kebijakan dirancang, dijalankan, dan dievaluasi berdasarkan data empiris. Howlett dan Mukherjee (2022) menegaskan bahwa EBP tidak hanya meningkatkan efektivitas kebijakan, tetapi juga memperkuat legitimasi publik karena keputusan didasarkan pada kebutuhan nyata, bukan intuisi semata. Contohnya implementasi EBP di Indonesia terlihat dalam program perlindungan sosial selama pandemi COVID-19, di mana integrasi data kependudukan, ekonomi, dan kesehatan digunakan untuk menyalurkan bantuan secara lebih tepat sasaran (Bappenas, 2021).

Pilar kedua adalah penguatan sistem informasi terpadu dan interoperabilitas data. Dalam praktiknya, reformasi birokrasi berbasis data menuntut sistem digital yang dapat saling terhubung antarinstansi. Inisiatif *Satu Data Indonesia* merupakan langkah strategis pemerintah untuk menghilangkan duplikasi data dan menciptakan standar data nasional yang konsisten dan mudah diakses. Sistem ini membantu mempercepat proses perumusan dan evaluasi kebijakan publik secara menyeluruh.

Dashboard digital dan sistem pemantauan *real-time* menjadi pilar ketiga. Pemanfaatan teknologi informasi ini memungkinkan pimpinan

instansi maupun masyarakat umum untuk memantau capaian kinerja secara transparan dan terkini. Misalnya, SIPD dari Kementerian Dalam Negeri menyediakan data perencanaan dan realisasi anggaran pemerintah daerah secara daring, sedangkan Jabar Digital Service (JDS) menghadirkan dashboard layanan publik yang menampilkan data kesehatan, pendidikan, hingga kesejahteraan warga Jawa Barat secara *real-time*.

Pilar keempat adalah responsivitas terhadap masukan masyarakat. Pemerintah yang responsif secara aktif membuka berbagai kanal komunikasi seperti media sosial, pengaduan daring, dan platform partisipatif lainnya. Data dari kanal ini kemudian diolah sebagai masukan untuk memperbaiki dan menyesuaikan kebijakan publik secara lebih cepat dan akurat. Dengan demikian, reformasi birokrasi berbasis data tidak hanya menciptakan birokrasi yang efisien dan adaptif, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yang lebih terbuka, transparan, dan partisipatif.

3. Praktik Baik Reformasi Birokrasi Berbasis Data

Reformasi birokrasi berbasis data menjadi pendekatan strategis dalam membangun pemerintahan yang efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sejumlah negara telah menunjukkan praktik baik yang dapat dijadikan contoh bagi negara lain, termasuk Indonesia. Estonia menjadi pionir dalam penerapan *e-Government* penuh sejak awal 2000-an. Negara ini menerapkan sistem layanan publik yang sepenuhnya berbasis data terintegrasi. Melalui penggunaan e-ID, seluruh warga Estonia dapat mengakses layanan pemerintahan secara daring, mulai dari pendidikan, kesehatan, hingga pemilu. Salah satu kunci keberhasilannya adalah pertukaran data secara *real-time* antar lembaga yang memungkinkan birokrasi merespons lebih cepat, akurat, dan minim duplikasi. Estonia juga memprioritaskan keamanan dan privasi data sebagai pilar kepercayaan publik.

Indonesia juga mulai menunjukkan kemajuan melalui pengembangan *GovTech Indonesia*, yang merupakan transformasi dari PT DSi (Daya Sinergi Informatika). Inisiatif ini hadir untuk menyatukan layanan digital lintas Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah agar lebih terintegrasi dan user-friendly. GovTech menjadi bagian dari implementasi *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik* (SPBE), yang bertujuan memperbaiki kualitas layanan publik melalui teknologi dan

data yang andal. Melalui SPBE, Indonesia mendorong penggunaan data untuk merancang kebijakan publik dan mengelola anggaran lebih efisien, mengurangi tumpang tindih layanan, serta meningkatkan akuntabilitas.

Inggris melalui *Government Digital Service* (GDS) juga menerapkan prinsip reformasi berbasis data secara konsisten. GDS membangun *performance dashboard* yang menampilkan indikator layanan publik secara terbuka dan *real-time*. Pendekatan ini tidak hanya mendorong transparansi, tetapi juga memastikan layanan publik terus diperbaiki secara iteratif berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengguna. Praktik ini menunjukkan bagaimana data digunakan untuk pengambilan keputusan yang berorientasi pada kebutuhan warga.

4. Tantangan Reformasi Berbasis Data

Reformasi birokrasi berbasis data menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, baik secara teknis, struktural, maupun sumber daya manusia. Salah satu hambatan utama adalah fragmentasi sistem dan data silo antarlembaga. Banyak instansi pemerintah masih mengembangkan sistem teknologi informasi secara terpisah, tanpa interoperabilitas, sehingga data tidak dapat saling dipertukarkan dengan mudah. Akibatnya, terjadi duplikasi data, pemborosan sumber daya, dan lemahnya koordinasi lintas sektor. Selain itu, kualitas dan validitas data masih menjadi persoalan besar. Banyak data pemerintah yang belum diperbarui, tidak konsisten formatnya, atau tidak lengkap, sehingga menghambat proses pengambilan keputusan berbasis bukti dan dapat menyesatkan arah kebijakan.

Tantangan lainnya adalah rendahnya literasi data di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Kemampuan dalam membaca, menganalisis, dan menggunakan data secara strategis masih terbatas, terutama di tingkat daerah atau satuan kerja teknis. Hal ini membuat data yang tersedia tidak dimanfaatkan secara optimal dalam penyusunan program dan pelayanan publik. Kondisi ini diperburuk dengan ketimpangan infrastruktur digital antarwilayah, terutama di daerah tertinggal, terluar, dan terdepan (3T), di mana akses internet dan perangkat teknologi belum memadai. Padahal, transformasi digital dan birokrasi berbasis data memerlukan fondasi infrastruktur yang kuat dan merata.

Isu privasi dan keamanan data yang semakin krusial. Dengan semakin banyaknya data warga dan lembaga yang dikumpulkan,

disimpan, dan diproses, risiko kebocoran, penyalahgunaan, atau peretasan data pun meningkat. Jika tidak ada regulasi yang kuat dan mekanisme perlindungan data yang memadai, kepercayaan publik terhadap birokrasi digital akan tergerus. Oleh karena itu, reformasi birokrasi berbasis data tidak cukup hanya dengan menyediakan teknologi, tetapi juga harus diiringi dengan peningkatan kapasitas SDM, tata kelola data yang terpadu, dan jaminan keamanan serta privasi yang ketat. Keseluruhan tantangan ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berbasis data membutuhkan pendekatan sistemik dan kolaboratif lintas sektor untuk menjamin keberhasilan dan keberlanjutannya.

5. Strategi Penguatan Reformasi Birokrasi Berbasis Data

Penguatan reformasi birokrasi berbasis data memerlukan strategi yang komprehensif dan terintegrasi agar birokrasi mampu bertransformasi menjadi lebih responsif, akuntabel, dan efektif. Salah satu langkah utama adalah penyusunan regulasi data publik yang komprehensif. Regulasi ini harus mengatur secara jelas bagaimana data dikumpulkan, disimpan, diolah, dan dipertukarkan antarinstansi pemerintah, sehingga tercipta standar yang konsisten dan menjamin keamanan serta privasi data. Kebijakan ini menjadi fondasi bagi pengelolaan data yang terintegrasi dan terpercaya.

Peningkatan kompetensi ASN dalam literasi data menjadi aspek krusial. Aparatur sipil negara perlu mendapatkan pelatihan intensif di bidang analisis data, penggunaan alat digital, dan pengambilan keputusan berbasis data. OECD (2023) menekankan pentingnya membekali ASN dengan kemampuan teknis dan analitis agar dapat memanfaatkan data secara optimal dalam perumusan dan evaluasi kebijakan. Dengan literasi data yang baik, ASN mampu berpikir kritis dan membuat kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Penting untuk membangun kultur organisasi yang berbasis bukti. Reformasi ini harus mendorong setiap level birokrasi menggunakan data sebagai dasar dalam pengambilan keputusan, bukan sekadar menjalankan prosedur formalitas administratif. Budaya ini akan memperkuat akuntabilitas dan transparansi, serta mempercepat proses inovasi di lingkungan pemerintahan.

Pemanfaatan teknologi canggih juga menjadi strategi utama, terutama dengan penerapan teknologi prediktif dan kecerdasan buatan

(AI). UNDP (2023) menggarisbawahi penggunaan AI untuk mengidentifikasi pola dalam data besar yang dapat membantu pemerintah memprediksi kebutuhan masa depan, seperti manajemen risiko bencana, prediksi kebutuhan layanan kesehatan, serta perencanaan anggaran berbasis proyeksi yang lebih akurat. Teknologi ini meningkatkan kemampuan pemerintah untuk bersikap proaktif dan adaptif.

Transparansi data dan keterlibatan warga juga menjadi pilar penting dalam penguatan reformasi berbasis data. Membuka data kepada publik tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memungkinkan masyarakat untuk mengawasi dan memberikan umpan balik secara langsung. Partisipasi aktif warga dalam proses feedback loop akan membantu pemerintah terus memperbaiki kualitas pelayanan publik dan kebijakan yang dijalankan. Dengan strategi-strategi ini, reformasi birokrasi berbasis data dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan, mendukung tata kelola pemerintahan yang modern dan inklusif.

6. Relevansi dengan *Agile Government*

Reformasi birokrasi berbasis data memiliki relevansi yang sangat kuat dengan konsep *agile government*, yaitu pemerintahan yang responsif, adaptif, dan berbasis bukti (*evidence-based*). Dalam pendekatan *agile*, data digunakan secara iteratif untuk mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan dalam waktu singkat. Artinya, setiap kebijakan tidak bersifat statis dan kaku, melainkan dapat disesuaikan berdasarkan masukan dan perubahan situasi di lapangan. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk bertindak lebih cepat dalam menghadapi tantangan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang terus berkembang.

Agile Government menekankan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap krisis, seperti pandemi, bencana alam, atau gejolak ekonomi. Dalam konteks ini, birokrasi yang berbasis data dapat mengandalkan sistem informasi yang *real-time* dan akurat untuk mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sasaran. Misalnya, penggunaan data dalam mendistribusikan bantuan sosial secara tepat waktu dan sesuai kebutuhan warga adalah cerminan nyata dari prinsip-prinsip *agile* dalam birokrasi.

Keterlibatan warga dan aktor non-negara juga merupakan ciri khas pemerintahan *agile*. Reformasi birokrasi berbasis data membuka

ruang bagi kolaborasi lintas sektor dan partisipasi publik yang lebih luas. Data yang terbuka dan transparan mendorong partisipasi masyarakat dalam memberi masukan, mengawasi implementasi kebijakan, dan menyampaikan keluhan secara langsung melalui platform digital. Ini menciptakan *feedback loop* yang memungkinkan pemerintah memperbaiki layanannya secara terus-menerus.

Reformasi birokrasi berbasis data mengakselerasi transformasi birokrasi Indonesia dari sistem yang berorientasi pada prosedur dan hierarki menjadi *learning organization* organisasi yang terus belajar dari data, pengalaman, dan masukan masyarakat. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang inovatif, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, *agile government* bukan hanya cita-cita, melainkan sebuah kebutuhan untuk memastikan birokrasi Indonesia mampu melayani masyarakat secara lebih baik dan relevan di era digital yang dinamis.

C. Rekomendasi Kebijakan untuk Pemerintah Pusat dan Daerah

Untuk menghadapi dinamika global, transformasi digital, serta tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, inklusif, dan transparan, baik pemerintah pusat maupun daerah dituntut untuk bertransformasi menjadi institusi yang *agile* dan adaptif. Pemerintahan *agile* menuntut tidak hanya perubahan teknologi, tetapi juga pola pikir, struktur kelembagaan, dan strategi kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan serangkaian rekomendasi kebijakan yang bersifat transformatif namun realistik untuk diterapkan secara bertahap, baik di tingkat nasional maupun daerah.

1. Rekomendasi untuk Pemerintah Pusat

Rekomendasi untuk Pemerintah Pusat dalam mendorong implementasi *agile government* mencakup lima langkah strategis yang saling berkaitan dan saling mendukung. Pertama, pemerintah pusat perlu membangun kerangka regulasi yang lebih fleksibel namun tetap akuntabel. Pendekatan seperti *regulatory sandbox* menjadi solusi untuk menguji kebijakan baru dalam ruang terbatas tanpa harus menabrak regulasi utama. Hal ini telah terbukti efektif dalam sektor seperti

financial technology (fintech) dan layanan kesehatan digital, di mana inovasi cepat diperlukan namun tetap dalam pengawasan (OECD, 2023).

Kedua, penguatan infrastruktur digital nasional dan peningkatan interoperabilitas data menjadi prasyarat utama. Pemerintah pusat harus memastikan alokasi anggaran yang cukup untuk pembangunan sistem digital lintas kementerian dan lembaga. Program *Satu Data Indonesia* perlu diperluas sebagai platform integrasi nasional yang terbuka, konsisten, dan andal (Bappenas, 2023). Selain itu, implementasi GovTech Indonesia harus dipercepat agar menjadi fondasi kokoh bagi pelayanan publik digital yang terintegrasi dan efisien.

Ketiga, peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN) dan pimpinan menjadi krusial. Diperlukan kurikulum pelatihan yang berbasis pada prinsip digitalisasi, kolaborasi, dan partisipasi aktif. ASN harus dibekali dengan kompetensi adaptif dan kepemimpinan yang *agile* untuk mampu menghadapi ketidakpastian dan dinamika kebijakan yang cepat berubah (UNDP, 2023). Selain itu, perlu didorong adanya rotasi lintas sektor antara ASN, kalangan akademisi, dan dunia usaha untuk memperkaya perspektif dan kompetensi.

Keempat, koordinasi lintas kementerian dan lembaga harus diperkuat. Pemerintah perlu membentuk unit kerja lintas sektoral untuk mengelola proyek-proyek strategis nasional seperti transformasi digital, ketahanan pangan, dan perubahan iklim. Pendekatan *shared outcomes* dapat digunakan untuk menyatukan visi antar pemangku kepentingan dan menghindari silo kebijakan.

Kelima, indikator keberhasilan *agile government* perlu ditetapkan secara jelas dan terukur. Pemerintah pusat dapat menyusun metrik evaluasi yang mencakup kecepatan respons, kualitas layanan publik, keterlibatan masyarakat, dan efisiensi proses birokrasi. Dashboard nasional dapat digunakan sebagai alat transparansi dan akuntabilitas kinerja setiap kementerian/lembaga dalam mengadopsi prinsip-prinsip *agile*. Upaya-upaya ini akan memperkuat reformasi birokrasi Indonesia agar lebih adaptif, responsif, dan inovatif.

2. Rekomendasi untuk Pemerintah Daerah

Rekomendasi untuk pemerintah daerah dalam mewujudkan pemerintahan yang *agile* dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat menekankan pada lima aspek strategis utama. Pertama, pentingnya pengembangan inovasi lokal berbasis masalah nyata. Pemerintah daerah

perlu diberi ruang otonomi untuk melakukan eksperimentasi kebijakan melalui *lab inovasi publik*, seperti yang didorong oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN RI, 2023). Pendekatan *design thinking* dapat dimanfaatkan untuk merancang solusi bersama warga dan pemangku kepentingan lokal. Contoh praktik baiknya adalah Kota Semarang yang sukses mengembangkan sistem prediksi banjir berbasis data sensor lapangan dan partisipasi aktif masyarakat.

Kedua, dibutuhkan pembangunan ekosistem digital daerah yang inklusif. Pemerintah daerah harus memperkuat kolaborasi dengan universitas lokal, komunitas teknologi, startup, dan organisasi masyarakat sipil untuk mendorong terbentuknya *smart region*. Digitalisasi layanan publik pun harus diperluas, tidak hanya pada perizinan, tetapi juga mencakup sektor pendidikan, kesehatan, dan administrasi sosial.

Ketiga, peningkatan literasi digital dan kepemimpinan aparatur sipil negara (ASN) daerah menjadi prioritas. Pelatihan digital berbasis lokalitas harus diselenggarakan dengan orientasi praktik, bukan sekadar formalitas. Selain itu, ASN yang menunjukkan inovasi dan kepemimpinan perlu dikenali dan diberikan insentif berdasarkan kinerja serta kontribusi nyata terhadap reformasi birokrasi.

Keempat, penggunaan data lokal sebagai dasar perencanaan dan evaluasi mutlak dilakukan. Pemerintah daerah harus membangun sistem pemantauan berbasis data, seperti dashboard desa, profil kemiskinan *real-time*, dan indikator pelayanan publik yang diperoleh dari laporan warga. Integrasi data lintas sektor akan mendukung perencanaan yang lebih akurat, terukur, dan akuntabel.

Kelima, dibutuhkan mekanisme partisipasi digital yang inklusif. Kanal aspirasi digital, survei daring, dan *musrenbang* elektronik harus disediakan dan diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Upaya ini merupakan bentuk demokratisasi perencanaan yang memungkinkan partisipasi aktif, termasuk dari kelompok rentan seperti penyandang disabilitas dan perempuan. Dengan langkah-langkah tersebut, pemerintah daerah diharapkan menjadi lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil nyata yang dirasakan masyarakat.

3. Sinergi Pusat-Daerah: Kunci Keberhasilan

Sinergi antara pemerintah pusat dan daerah merupakan fondasi utama dalam memastikan keberhasilan implementasi kebijakan *agile*

government di Indonesia. Pendekatan *agile* yang menuntut kecepatan adaptasi, kolaborasi lintas sektor, dan pengambilan keputusan berbasis data tidak akan berjalan efektif tanpa koordinasi yang kuat antarlevel pemerintahan. Dalam konteks ini, pembagian peran antara pusat dan daerah perlu dirancang secara jelas, di mana masing-masing memiliki tanggung jawab yang saling melengkapi. Contohnya, dalam penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), pemerintah pusat dapat menyediakan kerangka regulasi dan infrastruktur nasional, sementara daerah menyesuaikan pelaksanaan dengan kebutuhan lokalnya. Hal ini mencegah tumpang tindih wewenang dan memaksimalkan efisiensi birokrasi.

Pendekatan berbasis kinerja dan inovasi harus menjadi prinsip utama dalam pengelolaan pendanaan. Daerah yang berhasil menunjukkan penerapan prinsip *agile* melalui kecepatan layanan, keterlibatan warga, atau efisiensi tata kelola perlu diberi penghargaan dalam bentuk Dana Insentif Daerah (DID) atau skema pendanaan kompetitif lainnya. Hal ini mendorong semangat inovasi serta menciptakan iklim kompetitif yang sehat antar daerah.

Pertukaran praktik baik antar daerah juga berperan penting dalam mempercepat proses belajar bersama. Forum-forum seperti Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP), Smart City Forum, atau forum-forum jejaring antar kepala daerah, menjadi ruang strategis untuk berbagi solusi, tantangan, dan strategi keberhasilan dalam menerapkan *agile government*. Melalui sinergi yang kuat antara pusat dan daerah, visi reformasi birokrasi yang adaptif, responsif, dan kolaboratif akan lebih mudah terwujud. Sinergi ini menjadikan pemerintahan Indonesia bukan hanya sebagai penyelenggara layanan publik, tetapi sebagai *learning Government* yang terus berkembang melalui dialog, inovasi, dan kemitraan yang erat antarwilayah.

4. Tantangan dan Strategi Penanganannya

Salah satu hambatan utama dalam implementasi *agile government* di Indonesia adalah berbagai tantangan struktural dan kultural yang masih melekat dalam birokrasi. Tantangan pertama adalah resistensi terhadap perubahan di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pimpinan instansi. Budaya kerja yang telah lama terbentuk membuat banyak pihak enggan beradaptasi dengan pendekatan yang lebih fleksibel dan iteratif. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pelatihan

mindset *agile* dan coaching kepemimpinan (leadership coaching) yang mendorong lahirnya pemimpin daerah sebagai role model perubahan. Keteladanan dari pimpinan akan mempercepat transformasi budaya kerja di lingkungan birokrasi.

Tantangan berikutnya adalah ketimpangan kapasitas digital antar wilayah, terutama antara daerah maju dan daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T). Daerah-daerah dengan akses terbatas terhadap infrastruktur digital dan rendahnya literasi TIK seringkali mengalami kesulitan dalam mengikuti laju digitalisasi pemerintahan. Untuk itu, diperlukan pendampingan khusus, pembangunan jaringan internet yang merata, serta program peningkatan kapasitas SDM lokal melalui pelatihan literasi digital yang berkelanjutan.

Fragmentasi sistem digital antar instansi pemerintah juga menjadi hambatan serius. Banyak instansi yang menggunakan sistem informasi yang tidak saling terhubung atau kompatibel, sehingga menyulitkan integrasi data dan kolaborasi lintas sektor. Solusi atas masalah ini adalah standardisasi platform digital serta pembangunan sistem yang interoperabel di bawah koordinasi pemerintah pusat, agar proses pengumpulan dan pertukaran data menjadi lebih efisien dan responsif.

Keterlibatan warga dalam proses perumusan kebijakan masih minim. Padahal, salah satu prinsip *agile government* adalah partisipasi publik yang aktif dalam merancang layanan dan kebijakan yang benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat. Untuk menjawab tantangan ini, pendekatan desain layanan berbasis warga (*user-centered design*) perlu diterapkan, diiringi dengan pembentukan forum-forum digital partisipatif yang memungkinkan masyarakat memberikan masukan secara langsung dan transparan. Dengan mengadopsi strategi-strategi ini secara menyeluruh, pemerintah Indonesia dapat memperkuat penerapan prinsip *agile* secara berkelanjutan di seluruh tingkatan pemerintahan.

5. Rekomendasi Tambahan untuk Jangka Panjang

Untuk memastikan keberlanjutan implementasi *agile government*, dibutuhkan rekomendasi jangka panjang yang mampu memperkuat fondasi transformasi birokrasi secara sistemik. Salah satu langkah krusial adalah membangun sistem audit dan evaluasi kebijakan yang berbasis data terbuka. Dengan sistem ini, proses evaluasi tidak hanya menjadi ranah internal pemerintah, tetapi juga memungkinkan

partisipasi publik dan aktor non-negara dalam mengawasi, memberi umpan balik, dan meningkatkan kualitas kebijakan. Transparansi data menjadi pilar utama yang mendorong akuntabilitas serta mempercepat siklus umpan balik dalam penyusunan kebijakan yang responsif.

Adopsi teknologi prediktif dan kecerdasan buatan (AI) merupakan langkah strategis untuk menciptakan pemerintahan yang proaktif, bukan hanya reaktif. Dengan kemampuan menganalisis pola dan tren secara cepat, AI dapat membantu perencana kebijakan memproyeksikan dampak suatu kebijakan sebelum diterapkan, mengidentifikasi risiko sejak dini, serta menyesuaikan strategi pelaksanaan secara *real-time*. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip agility yang menekankan iterasi dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika lingkungan yang cepat berubah, seperti dalam situasi krisis atau disrupti teknologi.

Penting bagi pemerintah untuk memfokuskan energi pada misi-misi strategis lintas sektor yang berdampak langsung terhadap masa depan bangsa. Beberapa misi utama yang mendesak untuk diakomodasi dalam kerangka *agile government* antara lain adalah transisi energi menuju sumber yang berkelanjutan, penguatan ketahanan pangan nasional yang adaptif terhadap perubahan iklim, serta transformasi digital dalam sektor pendidikan untuk menyiapkan generasi yang melek teknologi dan inovatif. Misi lintas sektor ini membutuhkan kolaborasi lintas kementerian, daerah, sektor swasta, dan masyarakat sipil, serta memerlukan tata kelola yang fleksibel dan berorientasi pada hasil.

D. Proyeksi *Agile Government* di ASEAN dan Global

Untuk menghadapi tantangan abad ke-21 seperti krisis iklim, transformasi digital, ketimpangan sosial, dan disrupti teknologi, konsep *agile government* semakin relevan secara global. Pemerintah yang lincah (*agile*) diharapkan mampu beradaptasi dengan cepat, merespons kebutuhan warga, serta membangun kebijakan yang kolaboratif dan berbasis data. Di kawasan ASEAN dan berbagai negara dunia, muncul tren kebijakan dan inisiatif yang menunjukkan arah menuju model pemerintahan *agile*.

1. Konteks Global: *Agile Government* Sebagai Respon Krisis Kompleks

Pada konteks global yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, konsep *agile government* muncul sebagai respons strategis terhadap krisis multidimensional yang terjadi secara simultan, seperti pandemi global, perubahan iklim, ketegangan geopolitik, hingga disrupti teknologi. Laporan *World Economic Forum* (WEF, 2023) menekankan bahwa tantangan pasca-pandemi tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan birokrasi tradisional yang lamban, hierarkis, dan tidak responsif terhadap perubahan cepat. Oleh karena itu, dibutuhkan model pemerintahan yang tidak hanya kuat secara kelembagaan, tetapi juga gesit, adaptif, dan kolaboratif, yakni *agile government*.

Agile Government secara global telah berkembang menjadi paradigma baru dalam tata kelola pemerintahan modern. Ciri utamanya adalah pengambilan keputusan berbasis data secara *real-time*, memungkinkan pemerintah merespons krisis dengan lebih cepat dan tepat. Teknologi digital, sistem *big data*, dan kecerdasan buatan dimanfaatkan untuk memantau dinamika sosial, ekonomi, dan lingkungan secara langsung, sehingga kebijakan yang dihasilkan bersifat dinamis dan responsif. Selain itu, pendekatan ko-kreasi kebijakan menjadi hal krusial, di mana proses pembuatan kebijakan tidak lagi dilakukan secara tertutup oleh elit birokrasi, melainkan melibatkan partisipasi aktif warga dan pemangku kepentingan melalui konsultasi publik, forum digital, dan *crowdsourcing* ide.

Struktur organisasi dalam *agile government* juga mengalami transformasi signifikan. Pemerintah mulai meninggalkan struktur hierarkis yang kaku menuju bentuk yang lebih adaptif, kolaboratif lintas sektor, dan berbasis tim-tim kecil yang otonom namun terkoordinasi. Inklusivitas menjadi prinsip penting dalam pembentukan struktur ini, agar suara kelompok rentan dan daerah terpencil juga terakomodasi dalam proses pemerintahan. Selain itu, siklus kebijakan yang cepat, iteratif, dan fleksibel memungkinkan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, menjadikan proses perumusan dan implementasi kebijakan jauh lebih tangkas dan relevan dengan kebutuhan zaman.

2. Proyeksi *Agile Government* di Kawasan ASEAN

Kawasan Asia Tenggara (ASEAN) tengah berada dalam arus transformasi digital yang pesat, namun tantangan birokrasi yang kaku

dan kesenjangan literasi digital masih menjadi hambatan utama dalam tata kelola pemerintahan. Dalam konteks ini, *agile government* diproyeksikan menjadi pendekatan strategis untuk menciptakan pemerintahan yang adaptif, inklusif, dan mampu merespons kebutuhan masyarakat digital. Negara-negara ASEAN mulai menapaki jalur pemerintahan *agile* dengan berbagai inisiatif dan pendekatan yang disesuaikan dengan konteks nasional masing-masing. Singapura menjadi pelopor utama penerapan *agile government* di kawasan ini. Melalui program *Smart Nation*, pemerintahnya telah berhasil mengembangkan layanan publik yang berbasis data, seperti MyInfo yang memungkinkan integrasi data antar instansi secara efisien. Selain itu, penerapan *anticipatory governance* memungkinkan Singapura merancang kebijakan dengan pendekatan prediktif menggunakan kecerdasan buatan (AI), serta mengedepankan prinsip *digital by default* dalam layanan publik (GovTech Singapore, 2023).

Indonesia juga tengah mengarah ke sistem pemerintahan yang lebih *agile* melalui berbagai program strategis. SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) menjadi dasar dari upaya digitalisasi birokrasi, sementara pembentukan GovTech Indonesia bertujuan menyatukan berbagai layanan digital lintas kementerian dan lembaga. Inisiatif Satu Data Indonesia juga merupakan langkah penting untuk mewujudkan integrasi data secara nasional sebagai fondasi pengambilan kebijakan yang responsif dan efisien. Di masa mendatang, Indonesia diprediksi akan memperluas pendekatan *agile* ke tingkat daerah melalui pengembangan *smart city* dan keterlibatan dalam *open Government partnership*.

Malaysia dan Thailand menunjukkan komitmen kuat dalam transformasi layanan publik berbasis digital. Malaysia melalui *MyDigital Blueprint* menargetkan digitalisasi penuh layanan pemerintah pada 2030. Thailand juga mengembangkan konsep *Digital Government* yang menitikberatkan pada layanan e-service, partisipasi warga, serta integrasi data nasional (TDGA, 2023). Meskipun pendekatan masih terfokus pada efisiensi teknologi, kedua negara ini menunjukkan arah yang jelas menuju penerapan prinsip-prinsip *agile government*. Secara keseluruhan, kawasan ASEAN memiliki potensi besar untuk membangun model pemerintahan yang lincah dan adaptif, dengan catatan kesiapan infrastruktur digital dan kapasitas SDM harus terus ditingkatkan.

3. Tren Global Menuju *Agile Government*

Tren global menunjukkan pergeseran signifikan menuju *agile government* sebagai pendekatan utama dalam tata kelola modern. Estonia adalah pionir dalam penerapan e-Government, dan menjadi salah satu contoh paling sukses dari *agile government* di dunia. Negara ini menawarkan semua layanan publik secara daring 24 jam sehari, tujuh hari seminggu. Warga negara Estonia memiliki e-ID yang memungkinkan mengakses seluruh layanan mulai dari pelayanan kesehatan hingga partisipasi dalam pemilu. Prinsip-prinsip utama yang diterapkan meliputi transparansi, efisiensi, dan layanan yang berpusat pada pengguna (*user-centric services*). Pendekatan ini mencerminkan karakteristik utama dari *agile government* yang menekankan kecepatan, akuntabilitas, dan kemudahan akses bagi masyarakat.

Jepang mengambil jalur unik dengan mengintegrasikan konsep Society 5.0 ke dalam sistem pemerintahannya. Pendekatan ini tidak hanya memanfaatkan teknologi digital mutakhir seperti *Internet of Things* (IoT), *artificial intelligence* (AI), dan *big data*, tetapi juga menggabungkannya dengan nilai-nilai kemanusiaan. Hasilnya adalah kebijakan publik yang lebih fleksibel, responsif, serta didesain melalui kolaborasi erat antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Transformasi ini memungkinkan Jepang menyusun kebijakan yang adaptif terhadap tantangan populasi menua, perubahan iklim, serta krisis kesehatan global.

Contoh lainnya datang dari Inggris dan Selandia Baru, dua negara yang telah mengadopsi prinsip *Agile* untuk meningkatkan efektivitas layanan sosial dan kesehatan. Di Inggris, *Government Digital Service* (GDS) membangun sistem iteratif dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan melalui mekanisme *user feedback loop*, yaitu proses umpan balik berkelanjutan dari pengguna layanan publik. Hal ini memastikan bahwa kebijakan yang dibuat relevan dengan kebutuhan nyata masyarakat. Selandia Baru juga memperlihatkan praktik baik dengan menggunakan sistem integrasi data untuk merancang layanan sosial yang lebih responsif, terutama bagi kelompok masyarakat yang rentan dan membutuhkan perlindungan ekstra.

4. Faktor Pendukung Keberhasilan *Agile Government* secara Global

Keberhasilan implementasi *agile government* secara global tidak lepas dari sejumlah faktor pendukung utama yang telah diidentifikasi oleh lembaga internasional seperti OECD (2023) dan UNDP (2023). Salah satu fondasi utama adalah kepemimpinan yang visioner dan *digital-ready*, yakni pemimpin pemerintahan yang mampu melihat pentingnya inovasi dan teknologi sebagai alat transformasi birokrasi. Negara-negara seperti Singapura, Estonia, dan Jepang telah menunjukkan bahwa keberanian dalam mengambil risiko dan merancang ulang sistem pemerintahan secara digital sangat menentukan keberhasilan transisi menuju pemerintahan yang lincah dan adaptif. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya menciptakan arah yang jelas, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan.

Sistem data yang terintegrasi menjadi aspek kunci lain. *Agile Government* membutuhkan data yang terbuka, *real-time*, dan dapat saling dipertukarkan antar lembaga. Dengan sistem data terintegrasi, pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan akurat, serta memungkinkan terjadinya evaluasi kebijakan secara dinamis. Estonia, sebagai pionir *e-Government*, telah menunjukkan bagaimana data menjadi landasan utama untuk menjalankan pelayanan publik 24/7 secara efisien.

Kolaborasi multi-sektor juga merupakan pilar penting. Pendekatan *agile* tidak bisa berdiri sendiri di ranah pemerintahan; perlu adanya keterlibatan aktif dari sektor swasta, masyarakat sipil, dan akademisi melalui metode ko-produksi kebijakan. Hal ini menciptakan ruang partisipatif, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperluas kapasitas inovasi dalam merancang solusi berbasis kebutuhan nyata masyarakat. Faktor lainnya adalah kompetensi ASN yang adaptif. Dalam konteks *agile government*, aparatur sipil negara dituntut menjadi agen perubahan dan fasilitator solusi, bukan hanya pelaksana administratif. Pelatihan berkelanjutan, penguatan kapasitas digital, dan pola pikir *agile* menjadi syarat mutlak bagi ASN agar dapat mengikuti ritme perubahan yang cepat.

5. Tantangan di ASEAN dan Dunia

Tantangan implementasi *agile government* di kawasan ASEAN dan dunia tidaklah ringan, terutama bagi negara-negara berkembang

yang masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan kultural. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan digital, di mana wilayah pedesaan masih tertinggal dalam hal infrastruktur teknologi dan literasi digital. Akses internet yang terbatas, keterbatasan perangkat, serta rendahnya kemampuan digital masyarakat di daerah rural menyebabkan kesenjangan layanan publik digital yang semakin lebar antara kota dan desa. Selain itu, fragmentasi kebijakan dan data juga menjadi penghambat serius. Banyak sistem pemerintahan yang berjalan sendiri-sendiri (*silo-based*), tanpa interoperabilitas antar instansi. Hal ini menyebabkan terhambatnya pertukaran data yang efisien dan menghambat pengambilan keputusan yang responsif. Ketiadaan sistem data yang terintegrasi menjadikan kolaborasi lintas lembaga sulit dilakukan secara real time.

Tantangan berikutnya datang dari resistensi budaya birokrasi, terutama di negara-negara dengan birokrasi yang masih sangat hierarkis dan formalistik. Budaya ini cenderung menghambat fleksibilitas, kecepatan, dan inovasi yang menjadi ciri utama pendekatan *agile*. Dalam struktur yang terlalu kaku, kebijakan sulit untuk disesuaikan dengan cepat berdasarkan kebutuhan lapangan atau umpan balik masyarakat. Di sisi sumber daya manusia, kurangnya SDM digital di sektor publik menjadi kendala yang cukup signifikan. Banyak aparatur sipil negara (ASN) yang belum dibekali keterampilan digital yang memadai, termasuk kemampuan analisis data, pemikiran desain (*design thinking*), dan kepemimpinan yang *agile*. Padahal, peran ASN sangat krusial sebagai penggerak transformasi dalam birokrasi modern.

Dengan semakin masifnya pemanfaatan teknologi dan data dalam pemerintahan, risiko keamanan siber dan privasi juga meningkat. Ancaman terhadap sistem keamanan digital dapat membahayakan kepercayaan publik, apalagi jika data pribadi warga bocor atau disalahgunakan. Oleh karena itu, pembangunan *agile government* di ASEAN dan dunia harus disertai dengan penguatan tata kelola data, perlindungan privasi, dan investasi serius dalam sistem keamanan siber. Tantangan-tantangan ini menuntut pendekatan yang holistik, kolaboratif, dan berkelanjutan agar transformasi digital pemerintahan dapat terlaksana secara inklusif dan efektif.

6. Proyeksi Masa Depan *Agile Government*

Proyeksi masa depan *agile government* menunjukkan arah transformasi pemerintahan yang semakin adaptif, kolaboratif, dan berbasis teknologi. Negara-negara berkembang, terutama di kawasan Global South seperti ASEAN, diprediksi akan menjadi pusat eksperimen utama penerapan *agile governance*. Hal ini disebabkan oleh tingginya tekanan kebutuhan publik yang menuntut solusi cepat, serta keterbukaannya terhadap teknologi baru. Banyak negara berkembang juga tidak dibebani warisan birokrasi yang kompleks, sehingga lebih mudah untuk langsung mengadopsi model pemerintahan yang *agile* dan responsif.

Di masa depan, kebijakan publik akan semakin bersifat personal dan prediktif, seiring dengan kemajuan teknologi *artificial intelligence* (AI) dan *big data*. Pemerintah akan mampu mengenali kebutuhan masyarakat sebelum menyuarakannya, menciptakan layanan yang proaktif dan berbasis need anticipation. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi negara yang dianggap tanggap dan relevan dengan kondisi warga.

Konsep “*Government as a platform*” akan menjadi kenyataan. Sekat-sekat antarinstansi yang selama ini menjadi hambatan birokrasi akan mulai hilang. Pemerintah akan menghadirkan layanan dalam satu ekosistem digital yang terintegrasi, di mana warga tidak perlu memahami struktur organisasi pemerintahan untuk mendapatkan layanan. Ini memungkinkan kolaborasi lintas sektor dan fungsi, serta mempercepat proses pelayanan publik yang lebih seamless dan efisien.

Pertumbuhan jaringan inovasi publik global juga akan memperkuat ekosistem *agile governance*. Negara-negara akan semakin terbuka untuk belajar satu sama lain melalui forum-forum seperti *Open Government Partnership* (OGP), GovLab, dan GovTech Alliance. Kolaborasi ini akan mendorong pertukaran praktik terbaik, pengembangan kapasitas bersama, serta inovasi lintas batas yang dapat mempercepat reformasi birokrasi di berbagai belahan dunia. Dengan tren ini, masa depan pemerintahan bukan hanya akan lebih gesit dan digital, tetapi juga semakin inklusif, cerdas, dan berorientasi pada kebutuhan rakyat.



BAB VIII

KESIMPULAN

Di era yang ditandai dengan kompleksitas kebijakan, ketidakpastian global, dan disrupti teknologi, model pemerintahan tradisional yang bersifat hierarkis, birokratis, dan lamban dalam merespons perubahan tidak lagi relevan untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang dinamis. Oleh karena itu, hadirnya pendekatan *agile government* sebagai paradigma baru menawarkan terobosan dalam cara pemerintah berfungsi, mengambil keputusan, dan berinteraksi dengan aktor-aktor kebijakan kontemporer. *Agile Government*, sebagaimana dijelaskan oleh Mergel *et al.* (2020), adalah pendekatan pemerintahan yang mengutamakan iterasi cepat, kolaborasi lintas sektor, transparansi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan lingkungan kebijakan.

1. Sintesis Konseptual

Agile Government merupakan sebuah evolusi penting dalam ranah pemerintahan modern yang mencerminkan perubahan paradigma dari pendekatan birokrasi tradisional menuju bentuk tata kelola yang lebih kolaboratif, responsif, dan adaptif terhadap perubahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Osborne (2021), pergeseran ini merupakan bagian dari transisi besar dari *New Public Management* menuju *New Public Governance*, di mana keterlibatan multipihak termasuk sektor swasta, LSM, akademisi, hingga masyarakat umum menjadi esensial dalam proses pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik. Dalam konteks ini, *agile government* memperluas ruang partisipasi warga melalui kanal digital dan platform teknologi yang memungkinkan model *co-production* dan *co-creation*, menciptakan pemerintahan yang lebih inklusif dan partisipatif.

Model birokrasi tradisional, sebagaimana dijelaskan oleh Weber (1947), berakar pada prinsip stabilitas, kontrol, dan hierarki yang kaku.

Dalam kerangka tersebut, aturan dan prosedur menjadi instrumen utama untuk menjamin prediktabilitas dan kepatuhan. Namun, dalam dunia yang terus berubah cepat, pendekatan ini mulai menunjukkan keterbatasannya, terutama dalam merespons dinamika kebutuhan publik yang semakin kompleks dan tidak terduga. Di sinilah *agile government* menunjukkan keunggulannya. Menurut Lindgren dan Jansson (2021), model pemerintahan *agile* justru dibangun di atas nilai-nilai fleksibilitas, iterasi, keberanian mengambil risiko, dan kecepatan dalam proses pengambilan keputusan, sebagaimana lazim ditemui dalam praktik startup dan perusahaan teknologi.

2. Peran Aktor Kebijakan

Peran aktor kebijakan dalam era *agile government* mengalami pergeseran fundamental dari pendekatan konvensional yang bersifat sentralistik dan top-down menuju model kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor dalam suatu ekosistem kebijakan. Bab 4 dari buku ini menegaskan bahwa kini aktor kebijakan tidak hanya terbatas pada pemerintah formal seperti eksekutif dan legislatif, tetapi juga mencakup komunitas digital, aktivis sipil, perusahaan teknologi, influencer media sosial, dan lembaga swadaya masyarakat. Perubahan ini menandai transformasi dari sistem birokrasi tertutup menuju sistem terbuka yang bersifat partisipatif dan adaptif. Klijn dan Koppenjan (2016) menggambarkan kondisi ini sebagai jaringan kebijakan (*policy networks*), di mana kebijakan publik terbentuk dari proses interaksi dan negosiasi antar aktor dengan kepentingan dan sumber daya yang beragam.

Agile Government mendorong pemerintahan untuk tidak sekadar menjadi pengambil keputusan tunggal, tetapi sebagai fasilitator yang menciptakan ruang kolaboratif. Dalam konteks ini, pemerintah harus mampu membangun mekanisme partisipatif yang autentik, mulai dari tahap perumusan, pelaksanaan, hingga evaluasi kebijakan. Proses ini tidak dapat dilakukan secara normatif semata, melainkan harus disertai dengan komitmen untuk mendistribusikan kekuasaan secara adil, membuka akses informasi secara transparan, dan menciptakan dialog dua arah dengan masyarakat.

3. Implikasi di Indonesia

Implementasi *agile government* di Indonesia membawa sejumlah implikasi penting yang perlu dicermati secara serius, terutama dalam menghadapi tantangan struktural dan kultural birokrasi yang telah berlangsung lama. Sebagaimana diuraikan dalam Bab 5 dan 6, salah satu tantangan utama terletak pada rendahnya kapabilitas kelembagaan, di mana banyak instansi pemerintah belum memiliki sistem dan tata kelola yang adaptif terhadap perubahan cepat. Selain itu, persoalan interoperabilitas data antar instansi juga menjadi penghambat besar dalam menciptakan kolaborasi dan respons kebijakan yang cepat dan tepat. Ketimpangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) antar daerah turut memperparah kondisi ini, karena tidak semua pemerintah daerah memiliki kemampuan teknis, kepemimpinan, dan infrastruktur yang memadai untuk mengadopsi prinsip-prinsip *agile* secara utuh.

Beberapa praktik baik telah muncul sebagai tanda bahwa transformasi *agile* dapat dilakukan secara bertahap. Contoh seperti Kota Semarang yang mengembangkan sistem prediksi banjir berbasis data partisipatif, Kabupaten Banyuwangi dengan inovasi layanan publik digitalnya, serta Kementerian PANRB yang mendorong reformasi birokrasi berbasis hasil, menunjukkan bahwa pendekatan *agile* dapat diadopsi secara kontekstual dengan menyesuaikan karakteristik lokal dan kebutuhan masyarakat. Pendekatan desain kebijakan berbasis data (*data-driven policy design*) menjadi kunci dalam memastikan kebijakan yang dibuat relevan dan berdampak nyata.

4. Menuju Tata Kelola Masa Depan

Menuju Tata Kelola Masa Depan menuntut transformasi menyeluruh dalam cara pemerintah beroperasi, sebagaimana ditekankan dalam Bab 7 mengenai *agile government*. Dalam era yang semakin terdigitalisasi dan penuh ketidakpastian, peran pemerintah tidak lagi cukup sebagai penyedia layanan publik konvensional. Pemerintah masa depan diharapkan menjadi *enabler* dan fasilitator ekosistem inovasi sosial, yang secara aktif menciptakan ruang kolaboratif antara negara, masyarakat, dan sektor swasta. *Agile Government* menjadi batu loncatan penting menuju *Governance 5.0*, di mana kebijakan dirancang secara responsif, berbasis data, dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara inklusif.

Pemanfaatan teknologi mutakhir seperti *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan analitik prediktif memungkinkan pemerintah untuk memahami kebutuhan masyarakat secara lebih dalam dan presisi. Hal ini mendukung personalisasi layanan publik yang sesuai dengan karakteristik warga, bukan kebijakan seragam yang tidak adaptif. Estonia, Singapura, dan Korea Selatan telah menjadi contoh nyata negara yang berhasil menerapkan pendekatan tata kelola *agile*, terutama dalam merespons situasi krisis seperti pandemi COVID-19 dengan cepat, efektif, dan transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan publik (World Bank, 2023).

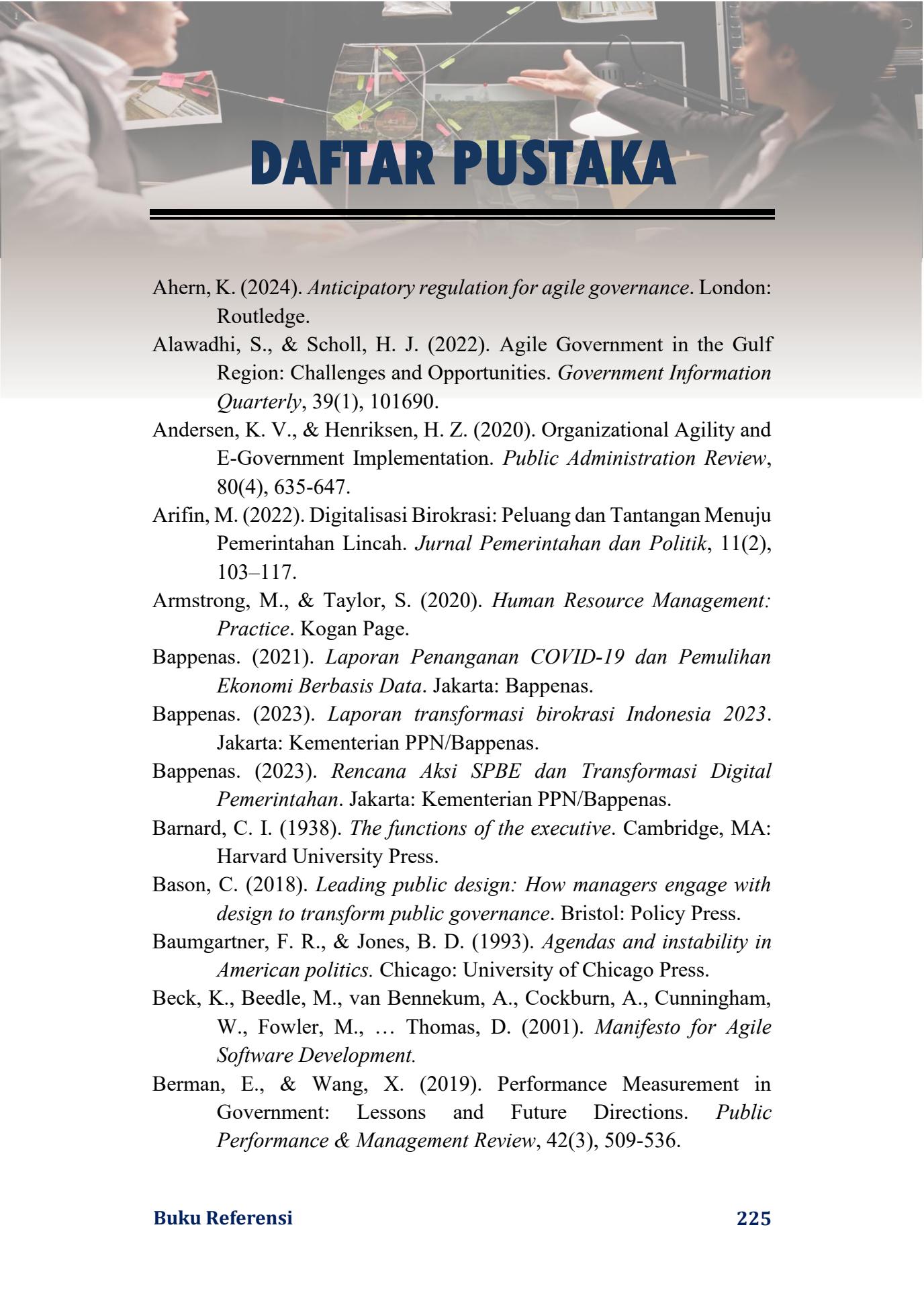
5. Rekomendasi Umum

Rekomendasi umum menuju implementasi *agile government* yang efektif menuntut penguatan dalam lima aspek utama: sumber daya manusia, digitalisasi, kolaborasi, reformasi kelembagaan, dan pengukuran kinerja. Pertama, *penguatan SDM kebijakan* menjadi landasan utama. Aparatur negara perlu dibekali pelatihan berkelanjutan dalam *agile thinking*, manajemen proyek adaptif, serta kepemimpinan kolaboratif. Ini penting agar para pengambil keputusan mampu berpikir fleksibel, cepat merespons perubahan, serta mampu bekerja lintas tim dan sektor secara sinergis (OECD, 2021). Peningkatan kapasitas ini menciptakan birokrat yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan warga negara.

Kedua, digitalisasi proses pemerintahan harus melampaui sekadar alih bentuk analog ke digital. Pemerintah perlu merancang ulang proses secara menyeluruh dengan berfokus pada kebutuhan pengguna atau masyarakat sebagai pusat layanan (*user-centric design*). Hal ini mencakup penyederhanaan birokrasi, integrasi sistem data, dan penerapan *cloud computing* maupun teknologi *machine learning* untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data (UNDP, 2023). Ketiga, kolaborasi lintas aktor merupakan kunci membangun ekosistem inovasi kebijakan. Pemerintah tidak bisa bekerja sendiri; perlu keterlibatan aktif dari sektor swasta, akademisi, masyarakat sipil, dan teknologi digital untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan berbasis data serta responsif terhadap masalah nyata masyarakat (World Bank, 2022).

Keempat, reformasi kelembagaan diperlukan untuk mendorong fleksibilitas birokrasi. Reformasi ini mencakup penciptaan struktur kerja

yang adaptif, mendukung kerja lintas sektor, serta menerapkan sistem insentif berbasis hasil kinerja. Institusi pemerintah perlu dirancang agar tidak kaku, tetapi mampu berubah sesuai dinamika sosial dan teknologi. Kelima, dibutuhkan indikator kinerja agile yang tidak hanya mengukur output administratif, tetapi juga kecepatan respons, kemampuan adaptasi, tingkat kolaborasi antarunit, serta dampak nyata dari kebijakan yang diterapkan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahern, K. (2024). *Anticipatory regulation for agile governance*. London: Routledge.
- Alawadhi, S., & Scholl, H. J. (2022). Agile Government in the Gulf Region: Challenges and Opportunities. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101690.
- Andersen, K. V., & Henriksen, H. Z. (2020). Organizational Agility and E-Government Implementation. *Public Administration Review*, 80(4), 635-647.
- Arifin, M. (2022). Digitalisasi Birokrasi: Peluang dan Tantangan Menuju Pemerintahan Lincah. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 11(2), 103–117.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management: Practice*. Kogan Page.
- Bappenas. (2021). *Laporan Penanganan COVID-19 dan Pemulihan Ekonomi Berbasis Data*. Jakarta: Bappenas.
- Bappenas. (2023). *Laporan transformasi birokrasi Indonesia 2023*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Bappenas. (2023). *Rencana Aksi SPBE dan Transformasi Digital Pemerintahan*. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bason, C. (2018). *Leading public design: How managers engage with design to transform public governance*. Bristol: Policy Press.
- Baumgartner, F. R., & Jones, B. D. (1993). *Agendas and instability in American politics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
- Berman, E., & Wang, X. (2019). Performance Measurement in Government: Lessons and Future Directions. *Public Performance & Management Review*, 42(3), 509-536.

- Berry, F. S., & Berry, W. D. (2007). *Innovation and diffusion models in policy research*. In P. A. Sabatier (Ed.), Theories of the policy process (2nd ed., pp. 223–260). Boulder, CO: Westview Press.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2021). Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101525.
- BrandSEN, T., Steen, T., & Verschueren, B. (2018). *Co-production and co-creation: Engaging citizens in public services*. New York: Routledge.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456.
- Budiyanto, M. N. (2006). Reformasi Administrasi Pemerintahan Lokal dalam Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Demokrasi*, 5(2).
- Budiyanto, M. N. (2015). Transformasi Spirit Enterpreneurial (Kewirausahaan) Menuj Good Governance. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 6(2), 1-12.
- Chen, L., & Goh, C. F. (2019). *Digital Government Strategies in Singapore*.
- Chen, Y., & Pan, S. L. (2022). Digital Government transformation: A multi-level perspective. *Government Information Quarterly*, 39(3), 101695.
- Choi, Y., & Lee, J. (2022). Public Sector Innovation and *Agile* Leadership. *Public Management Review*, 24(5), 720-742.
- Crawford, J., & Crawford, A. (2020). *Agile* Methods in Public Administration: A Systematic Review. *Public Administration*, 98(4), 859-876.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2020). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Innovation Type. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 388-406.
- Danar. (2023). Agile government dalam sektor publik: Faktor penentu keberhasilan implementasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 101–115.

- Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2021). The Design of Digital Government: A Human-Centered Approach. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101527.
- Deloitte. (2023). *Government trends 2023: Leading with agility*. Deloitte Insights.
- Digital Impact Alliance. (2021). *Agile Digital Government: Frameworks for Transformation in the Global South*. Washington, D.C.
- Digital Public Goods Alliance. (2022). *Building Open and Agile Government Platforms*. Oslo.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2016). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Estonian e-Governance Academy. (2023). *e-Estonia: Digital Society Model*. Tallinn.
- Fedorowicz, J., & Gogan, J. L. (2019). Agile Project Management in Government IT Projects. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 6(2), 28-45.
- Fuerth, L. S., & Faber, E. M. H. (2012). *Anticipatory governance: Practical upgrades—Equipping the executive branch to cope with increasing speed and complexity of major challenges*. Washington, DC: Project on Forward Engagement.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522.
- GDS UK. (2021). *Agile Delivery in Government Services: Tools and Case Studies*. London: UK Cabinet Office.
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2018). *Digital Government Success around the World: Cases, Empirical Results, and Lessons*. Springer.
- GovTech Singapore. (2023). *Digital government transformation report*. Singapore: GovTech.
- Gustafsson, M., & Mähring, M. (2021). Agile transformations in the public sector: Drivers, challenges, and lessons learned. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101–572.
- Head, B. W. (2020). Forty years of wicked problems literature: Forging closer links to policy studies. *Policy & Society*, 39(1), 4–20.
- Held, D., & McGrew, A. (2002). *Globalization/anti-globalization*. Cambridge: Polity Press.

- Hooghe, L., & Marks, G. (2001). *Multi-level governance and European integration*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Howlett, M., & Mukherjee, I. (2022). *Policy Capacity and Evidence-Based Policymaking*. Palgrave Macmillan.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2020). *Studying public policy: Principles and processes (4th ed.)*. Oxford: Oxford University Press.
- Huda, M. (2020). Reformasi Birokrasi Berbasis Data di Indonesia: Studi Kasus Pemda. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 99-114.
- Indonesia Ministry of Communication and Informatics. (2023). *GovTech Indonesia: Digital Transformation Roadmap*. Jakarta.
- Jabar Digital Service. (2022). *Laporan Kinerja Pemerintahan Berbasis Data Provinsi Jawa Barat*. Bandung.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2021). Lean Government and Agile Governance: New Directions for Public Sector Innovation. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101565.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Agile and Adaptive Governance in Complex Environments. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-6.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–491.
- JDS. (2022). *Annual report Digital Services West Java*. Bandung: Jabar Digital Service (JDS).
- Jenkins-Smith, H. C., & Sabatier, P. A. (1993). *The study of public policy processes*. In P. A. Sabatier & H. C. Jenkins-Smith (Eds.), *Policy change and learning: An advocacy coalition approach* (pp. 1–9). Boulder, CO: Westview Press.
- Jones, M. D., & McBeth, M. K. (2010). A narrative policy framework: Clear enough to be wrong? *Policy Studies Journal*, 38(2), 329–353.
- Kemenpan RB. (2023). *Laporan Capaian Reformasi Birokrasi dan SPBE 2023*. Jakarta.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Agile Government: Achieving agility in public sector organizations. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101527.

- Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. London: Sage Publications.
- Kim, S., & Lee, J. (2020). Digital Transformation and *Agile Government*: Evidence from OECD Countries. *Public Management Review*, 22(7), 1054-1077.
- Kingdon, J. W. (1984). *Agendas, alternatives, and public policies*. Boston: Little, Brown. (Revised edition by Zahariadis, N., 2014).
- Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. London: Routledge.
- Kominfo. (2022). *Pedoman Teknologi Digital dan SPBE Nasional*. Jakarta.
- Komnas HAM. (2023). *Tantangan Etika dan Privasi dalam Pemerintahan Digital*. Jakarta.
- KPMG. (2023). *Public Sector Agile Transformation Report*. KPMG International.
- LAN RI. (2023). *Pedoman Implementasi Inovasi Pelayanan Publik di Daerah*. Jakarta.
- Lanvin, B., & Monteiro, F. (Eds.). (2021). *The Global Talent Competitiveness Index 2021*. INSEAD.
- Lee, G., & Song, J. (2022). Citizen-Centered Digital Government and Agile Practices. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101735.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through.” *Public Administration Review*, 19(2), 79–88.
- Linders, D. (2020). From E-Government to Digital Governance: Agile Transformation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101492.
- Lindgren, I., & Jansson, G. (2021). Design principles for digital government transformation. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101–622.
- Max Weber. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.
- McKinsey & Company. (2022). *Agile Government: Accelerating Digital Transformation*. McKinsey Global Institute.

- Mergel, I., & Desouza, K. C. (2019). *Agile Practices in Government: The Role of Open Data and Digital Platforms*. *Government Information Quarterly*, 36(4), 529-537.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2020). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101–485.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2021). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101545.
- Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform Indonesia. (2022). *Strategi Nasional Penguatan SPBE*. Jakarta.
- Moon, M. J. (2020). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality? *Public Administration Review*, 80(5), 719-726.
- Mutiarin, D., Nugroho, R., & Pribadi, U. (2024). *Agile government: Desain dan implementasi kebijakan publik yang adaptif*. Yogyakarta: UGM Press.
- MyDigital Malaysia. (2023). *MyDigital Blueprint 2030*. Kuala Lumpur.
- Naumann, S., & Villeneuve, E. (2021). Building Agile Government Capacity: A Framework for Practice. *Public Administration Review*, 81(2), 273-282.
- OECD. (2021). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2022). *Enhancing public sector agility for a post-pandemic world*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2022). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Digital Government Review of Southeast Asia*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *Reinforcing Agile and Resilient Governance*. Paris.
- Open Government Partnership (OGP). (2023). *OGP Global Report: Democracy Beyond the Ballot Box*.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Osborne, S. P. (2021). *Public service logic: Creating value through public service*. London: Routledge.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton University Press.

- Palvia, P., & Sharma, R. (2019). Digital Government and Agile Transformation in Asia Pacific. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(4), 237-250.
- Parliament of Indonesia. (2023). Undang-Undang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Jakarta.
- Parycek, P., & Sachs, M. (2018). *Agile Governance in the Public Sector. In Proceedings of the International Conference on Electronic Government (pp. 1-10)*. Springer.
- Peixoto, T. (2020). The Digital Transformation of Governance: Empowering Citizens through Agile Government. *World Development*, 127, 104783.
- Pemkot Semarang. (2023). *Laporan Inovasi Penanganan Banjir Berbasis Data*. Semarang.
- Perpres RI No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur SPBE Nasional.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). *Governance, politics and the state (2nd ed.)*. London: Palgrave Macmillan.
- Polat, O., & Yilmaz, M. (2021). Implementing Agile Project Management in Turkish Public Sector IT Projects. *International Journal of Public Administration*, 44(11), 914-926.
- Purnomo, Y. W., & Nugroho, L. (2020). Literasi Digital ASN dalam Transformasi Pemerintahan Digital di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 1-14.
- Quay, R. (2010). Anticipatory governance: A tool for climate change adaptation. *Journal of the American Planning Association*, 76(4), 496–511.
- Rainey, H. G. (2021). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
- Raney, J. (2022). Agile Governance and Public Sector Innovation: Theory and Practice. *Public Management Review*, 24(9), 1301-1320.
- Republic of Indonesia Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform. (2023). *Peta Jalan Reformasi Birokrasi Digital Indonesia*. Jakarta.
- Robles, G. (2019). Agile Frameworks for E-Government Development. *Government Information Quarterly*, 36(3), 458-466.
- Sapri, A., & Handoko, B. (2024). Penerapan prinsip agile di Mall Pelayanan Publik Kota Parepare. *Jurnal Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 12(1), 55–70.

- Satria, A., & Budiarso, E. (2021). Transformasi Birokrasi Digital di Indonesia: Studi Kasus SPBE dan GovTech. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(1), 45-59.
- Scholl, H. J. (2020). Digital Transformation and *Agile* Governance in the Public Sector. *Information Polity*, 25(3), 345-357.
- Simons, A., & Voß, J. P. (2018). The concept of instrument constituencies: Accounting for dynamics and practices of knowing governance. *Policy and Society*, 37(1), 14–35.
- Singapura GovTech. (2023). *Smart Nation Progress Report*. Singapore.
- Smith, J., & Tan, C. (2019). The Impact of Digital Platforms on Government Agility. *Public Administration Review*, 79(5), 680-691.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2021). *Theories of Democratic Network Governance*. Palgrave Macmillan.
- Svara, J. H. (2021). *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organizations*. Routledge.
- Tagoe, M. A., & Zhang, W. (2024). Social media and participatory governance: Opportunities and challenges. *Information Polity*, 29(1), 55–72.
- Tapia, A. H., & Walle, B. V. (2020). Digital Government and the Role of *Agile* Methodologies in Public Sector Innovation. *Government Information Quarterly*, 37(2), 101416.
- TDGA Thailand. (2023). *Digital Government Blueprint*. Bangkok.
- TechGov Asia. (2023). *Digital Government Transformation Report*. Singapore.
- Thakuriah, P., & Geers, R. (2020). Smart Cities and *Agile* Governance: Lessons from Asia and Europe. *Urban Studies*, 57(11), 2321-2342.
- U.S. Government Accountability Office (GAO). (2022). *Digital Government: Implementing Agile Practices in Federal Agencies*. Washington, D.C.
- UNDESA. (2022). *United Nations E-Government Survey: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York.
- UNDP. (2023). *Agile Governance: A Toolkit for Policy Innovation*. New York.
- UNDP. (2023). *Data-Driven Governance: Transforming Public Institutions*. New York.

- UNDP. (2023). *Governance for the Future: Building Agile and Resilient Public Institutions*. New York.
- UNICEF. (2021). *Digital Governance for Social Protection and Child Welfare*. New York.
- United Nations. (2021). *E-Government for Sustainable Development*. New York.
- van der Voort, H., & van Veenstra, A. F. (2020). Agile Governance in the Public Sector: The Netherlands' Experience. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101501.
- Waller, A. (2021). The Role of Data-Driven Decision Making in Agile Public Sector Organizations. *Public Money & Management*, 41(6), 437-444.
- Wang, X., & Berman, E. (2021). The Evolving Role of Data Analytics in Public Sector Decision-Making. *Public Performance & Management Review*, 44(3), 560–578.
- Weerakkody, V., et al. (2020). Digital Government Implementation: Lessons from Advanced and Developing Countries. *Information Systems Frontiers*, 22, 297–317.
- Wegrich, K. (2022). The Rise of Evidence-Based Governance: What Role for Agile Government? *Policy & Politics*, 50(2), 233–248.
- Winters, J. A. (2013). *Oligarchy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- World Bank. (2020). *Improving Public Sector Performance Through Innovation and Inter-Agency Collaboration*. Washington, D.C.
- World Bank. (2022). *Enhancing Government Responsiveness through Citizen Engagement and Agile Policy*. Washington, D.C.
- World Bank. (2023). *The GovTech Maturity Index 2023: Reimagining Government for the Digital Age*. Washington, D.C.
- World Economic Forum. (2022). *Global Future Council on Agile Governance: Principles and Practice*. Geneva.
- World Economic Forum. (2023). *Agile Governance: Reimagining Public Institutions*. Geneva.
- Yoshida, M., & Okamoto, S. (2022). Society 5.0 and Agile Governance in Japan. *Journal of Innovation and Digital Transformation*, 3(2), 15-27.
- Yulianti, A. (2023). Smart Governance di Indonesia: Implementasi Agile dalam Layanan Publik. *Jurnal Transformasi Digital*, 2(1), 11–24.

- Yunus, M., & Nugroho, Y. (2020). Kolaborasi Multiaktor dalam Kebijakan Publik di Era Digital. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 24(2), 123-139.
- Yusuf, S., & Rakhmawati, N. (2022). Kolaborasi dan Ko-produksi Kebijakan Publik dalam Era Digital. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(2), 132–147.
- Zakaria, Z., & Nasution, R. (2022). Adaptive Bureaucracy in Indonesia's Digital Era. *Asian Journal of Public Administration*, 44(1), 23–39.
- Zarei, B., & Ghapanchi, A. (2021). Barriers to *Agile Government*: Systematic Review and Future Directions. *International Journal of Public Sector Management*, 34(7), 725–744.
- Zhang, Q., & Lu, Y. (2021). Data-Driven Public Sector Reform in China. *Government Information Quarterly*, 38(4), 101603.



GLOSARIUM

Adaptasi	Proses penyesuaian strategi, struktur, atau perilaku organisasi agar mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan.
Agile	Pendekatan manajemen yang menekankan fleksibilitas, adaptasi cepat terhadap perubahan, dan iterasi berkelanjutan dalam proses kerja.
Aktor	Individu, kelompok, atau institusi yang secara aktif berpartisipasi dan mempengaruhi proses pembuatan serta pelaksanaan kebijakan publik.
Akuntabilitas	Kewajiban pejabat publik untuk bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan keputusan serta tindakan yang dilakukan kepada masyarakat.
Birokrasi	Struktur organisasi yang terdiri dari aturan, prosedur, dan hierarki formal yang mengatur pelaksanaan tugas pemerintahan secara sistematis.
Desentralisasi	Proses pemindahan kewenangan dan tanggung jawab dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah atau unit organisasi yang lebih rendah.
Digitalisasi	Penggunaan teknologi digital untuk mengubah proses manual menjadi otomatis serta meningkatkan aksesibilitas dan transparansi layanan publik.
Efisiensi	Penggunaan sumber daya yang minimal dengan hasil maksimal dalam proses penyelenggaraan tugas pemerintahan.
Implementasi	Tahap pelaksanaan kebijakan yang meliputi penerapan rencana dan keputusan ke dalam tindakan nyata di lapangan.
Inovasi	Pengembangan dan penerapan ide, metode, atau teknologi baru yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam tata kelola pemerintahan.

Interaksi	Proses komunikasi dan pertukaran informasi antara aktor-aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan.
Kebijakan	Rangkaian keputusan dan tindakan yang diambil oleh pemerintah atau lembaga terkait untuk mencapai tujuan sosial, ekonomi, atau politik tertentu.
Kinerja	Ukuran hasil dan capaian yang diperoleh organisasi atau individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
Kolaborasi	Kerja sama antara dua pihak atau lebih yang saling berbagi sumber daya, informasi, dan tanggung jawab demi mencapai tujuan bersama.
Kompleksitas	Situasi di mana berbagai unsur, aktor, dan variabel saling berinteraksi secara rumit sehingga menciptakan tantangan dalam pengelolaan kebijakan.
Partisipasi	Keterlibatan aktif masyarakat atau pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pelaksanaan kebijakan publik.
Pemerintahan	Sistem dan proses yang dijalankan oleh lembaga negara untuk mengatur, mengelola, dan melayani kebutuhan masyarakat secara terorganisir.
Reformasi	Upaya sistematis untuk melakukan perubahan mendasar pada struktur, kebijakan, atau praktik pemerintahan guna meningkatkan kualitas pelayanan dan akuntabilitas.
Regulasi	Aturan resmi yang dibuat oleh pemerintah untuk mengatur perilaku, proses, dan kegiatan dalam masyarakat demi ketertiban dan keadilan.
Responsivitas	Kemampuan pemerintah dalam mengenali dan menanggapi secara cepat dan tepat terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
Sinergi	Hasil kerja sama antaraktor atau institusi yang menghasilkan dampak lebih besar daripada jika dilakukan secara terpisah.

Stakeholder	Berbagai pihak yang memiliki kepentingan langsung atau tidak langsung dan terlibat dalam proses perumusan serta pelaksanaan kebijakan.
Strategi	Rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu melalui pengelolaan sumber daya dan penetapan prioritas tindakan.
Tata Kelola	Sistem dan mekanisme yang digunakan untuk mengatur, mengelola, dan mengawasi sumber daya serta proses dalam pemerintahan secara efektif dan efisien.
Transformasi	Perubahan signifikan dan menyeluruh yang melibatkan struktur, budaya, dan proses organisasi untuk meningkatkan kinerja dan relevansi.
Transparansi	Prinsip keterbukaan informasi yang memungkinkan publik untuk mengakses dan memahami proses pengambilan keputusan pemerintahan secara jelas.

INDEKS

A

adaptasi, 2, 3, 6, 7, 19, 46, 48, 65, 67, 73, 93, 148, 170, 208, 210, 220, 233
adaptif, i, 1, 3, 4, 6, 7, 8, 11, 13, 19, 21, 23, 24, 25, 26, 36, 38, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 61, 62, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 75, 76, 78, 79, 81, 83, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 109, 113, 114, 116, 117, 123, 125, 127, 129, 130, 133, 136, 137, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 149, 150, 152, 155, 157, 158, 159, 161, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 199, 201, 204, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 245
agile, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 18, 19, 26, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 113, 114, 115, 116, 117, 125, 128, 130, 133, 136, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 165, 167, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184,

185, 186, 187, 188, 189, 191, 197, 198, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

akuntabilitas, 3, 9, 14, 16, 23, 26, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 54, 57, 58, 61, 63, 64, 65, 67, 70, 71, 78, 83, 85, 87, 89, 91, 94, 98, 99, 101, 104, 110, 111, 115, 117, 120, 122, 123, 128, 134, 135, 137, 140, 143, 150, 151, 153, 167, 181, 200, 202, 203, 204, 205, 206, 210, 213, 234

B

birokrasi, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31, 33, 39, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 98, 102, 107, 110, 111, 114, 115, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 134, 135, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 155, 157, 158, 162, 166, 168, 169, 170, 171, 173, 175, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 189, 191, 192, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

D

daerah, i, 1, 2, 5, 9, 21, 25, 38, 41, 43, 45, 67, 89, 92, 98, 104, 109, 115, 118, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 136, 137, 141, 143, 144, 146, 148, 149, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 168, 169, 170, 173, 174, 179, 188, 189, 194, 197, 198, 201, 202, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 215, 219, 233
desentralisasi, 14, 23, 25, 41, 43, 66, 67, 73, 84, 128, 168, 189, 198
digital, i, 1, 2, 3, 5, 9, 12, 16, 17, 18, 26, 36, 37, 38, 42, 44, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 68, 69, 71, 72, 78, 79, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 97, 103, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 140, 143, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 161, 163, 166, 167, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 223, 245
digitalisasi, 2, 7, 24, 26, 42, 52, 92, 94, 102, 116, 127, 130, 131, 132, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 173, 180, 191, 192, 193, 206, 209, 212, 220
disrupsi, i, 1, 2, 4, 8, 18, 32, 37, 38, 46, 55, 72, 97, 116, 119, 122, 170, 172, 184, 191, 199, 210, 211, 217

E

efisiensi, 2, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 37, 41, 43, 52, 53, 58, 63, 67, 69, 72, 81, 89, 90, 92, 94, 100, 103, 117, 120, 129, 130, 136, 137, 150, 155, 157, 162, 192, 193, 195, 198, 205, 206, 208, 212, 213, 216, 233

G

government, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 11, 18, 19, 39, 40, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 64, 66, 67, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 94, 114, 116, 117, 125, 130, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 156, 157, 160, 161, 162, 163, 165, 167, 170, 171, 172, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 191, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220

I

inovasi, 2, 7, 9, 12, 14, 25, 28, 31, 38, 41, 42, 43, 46, 47, 51, 52, 54, 60, 63, 65, 66, 67, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 86, 93, 95, 100, 101, 102, 113, 115, 123, 124, 133, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 148, 149, 153, 155, 156, 157, 159, 160, 162, 166, 168, 170, 172, 173, 175, 177, 180, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 195, 197, 198, 203, 206, 207, 208, 214, 215, 216, 219, 220
interaksi, 3, 13, 20, 27, 29, 30, 32, 42, 59, 78, 109, 114, 116, 150, 173, 177, 178, 218, 245

K

kebijakan, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 130, 132, 133, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 233, 234, 235, 245
kinerja, 12, 13, 14, 23, 25, 44, 53, 54, 57, 64, 68, 69, 74, 79, 83, 84, 90, 129, 134, 135, 139, 140, 147, 148, 150, 152, 177, 189, 200, 201, 206, 207, 208, 220, 235

M

media, 3, 15, 20, 29, 32, 35, 49, 58, 64, 78, 79, 88, 97, 100, 105, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 122, 123, 143, 201, 218

O

organisasi, 2, 7, 8, 12, 13, 14, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 32, 35, 38, 40, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 54, 55, 58, 62, 66, 67, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 81, 82, 84, 95, 97, 99, 101, 105, 108, 119, 123, 127, 134, 135, 143, 144, 145, 147, 148, 162, 168, 171, 174, 175, 177, 178, 179, 181, 182, 183, 185, 186, 189, 203, 205, 207, 211, 214, 216, 233, 234, 235

P

pemerintahan, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 30, 33, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 127, 128, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 153, 154, 155, 156, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 203, 204, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 233, 234, 235, 245
politik, 2, 11, 16, 21, 22, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 35, 40, 44, 45, 48, 50, 55, 71, 76, 83, 91, 97, 100, 101, 102, 103, 104,

- 105, 106, 110, 111, 113, 114, 118, 125, 140, 141, 142, 143, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 175, 178, 180, 193, 200, 234
- publik, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 186, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 233, 234, 235, 245
- R**
- reformasi, 2, 7, 8, 13, 14, 16, 25, 26, 28, 33, 39, 41, 44, 55, 70, 93, 100, 101, 118, 126, 127, 128, 129, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 148, 168, 179, 182, 186, 188, 195, 199, 200, 201,
- 202, 203, 204, 206, 207, 208, 216, 219, 220
- regulasi, 8, 20, 32, 38, 40, 43, 49, 69, 74, 76, 93, 98, 102, 106, 118, 120, 125, 126, 127, 135, 141, 153, 162, 165, 180, 183, 186, 195, 197, 198, 203, 205, 208

T

- teknologi, i, 1, 3, 4, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 31, 37, 42, 44, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 68, 69, 71, 72, 76, 78, 79, 83, 86, 90, 91, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 109, 113, 114, 116, 117, 120, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 135, 136, 137, 140, 142, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 165, 167, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 184, 185, 187, 188, 189, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 202, 203, 205, 207, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 233
- transformasi, 1, 2, 3, 4, 5, 11, 17, 23, 24, 25, 26, 36, 42, 47, 49, 58, 62, 71, 73, 77, 82, 89, 90, 91, 94, 103, 107, 109, 112, 119, 123, 125, 128, 129, 130, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 148, 150, 153, 156, 157, 159, 160, 161, 166, 167, 170, 175, 179, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 189, 191, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 219, 241

BIOGRAFI PENULIS

Dr.Drs. Djunaidi, MSLS.



Penulis, Dr Drs. Djunaidi, MSLS, lahir pada tanggal 2 Maret 1962. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana Bahasa Inggris (S1) di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sriwijaya pada tahun 1986. Kemudian pada bulan Agustus 1990, dengan beasiswa dari Bank Pembangunan Asia (ADB), beliau berangkat ke Amerika Serikat untuk mengambil program Magister Ilmu Perpustakaan dan Informasi (S2) di College of Library and Information Science, University of Kentucky, Amerika Serikat. Beliau menyelesaikan pendidikan Magisternya selama 21 bulan dan kembali ke Indonesia pada bulan Mei 1992. Doktor Administrasi Publik (S3) di selesaikan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sriwijaya.pada tahun 2023

Dr. Drs. Djunaidi, MSLS sebelum menjadi tenaga pengajar di FISIP UNSRI, beliau pernah menjadi Sekretaris, LPM dan Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan di Universitas Sriwijaya dan pernah mengikuti pendidikan dan Pelatihan kepemimpinan yaitu PIM Tk.III, Depok tahun 2004 dan PIM Tk.II, Medan tahun 2008. Saat ini beliau aktif sebagai dosen di Program Hubungan Internasional S1) dan Prodi Magister Administrasi Publik (S2) FISIP UNSRI, serta mengajar di Prodi Magister Manajemen Pendidikan (S2) di UPGRI Palembang.



Dr. Muhammad Nur Budiyanto, S.Sos., MPA.

Lahir di Palembang 10 November 1969. Gelar S1 diselesaikan di jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sriwijaya (UNSRI). Gelar S2 di tempuh di Jurusan Administrasi Publik Universitas Gajah Mada (UGM). Kemudian gelar S3 di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Saat ini aktif sebagai dosen tetap di Pascasarjana Universitas Sriwijaya. Saat ini menjabat sebagai Ketua Jurusan Administrasi Publik FISIP UNSRI dari tahun 2022-2026. Penulis sering diundang sebagai dosen penguji eksternal di Program Doktor Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penulis juga aktif sebagai pembimbing eksternal pada PTN dan PTS. Aktif melakukan penelitian dan pengabdian serta aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah baik nasional maupun jurnal internasional serta menulis beberapa buku.

BUKU REFERENSI

MODEL BARU AGILE GOVERNMENT

DI PUSARAN AKTOR
KEBIJAKAN KONTEMPORER

Buku referensi ini membahas konsep Agile Government sebagai model tata kelola pemerintahan yang adaptif, responsif, dan kolaboratif di tengah kompleksitas kebijakan publik kontemporer. Di era ketika perubahan berlangsung sangat cepat dan aktor-aktor kebijakan semakin beragam mulai dari lembaga negara, sektor swasta, masyarakat sipil, hingga entitas digital pemerintah dituntut untuk tidak lagi bekerja secara kaku dan birokratis. Melalui pendekatan teoretis dan studi kasus, buku ini menawarkan model baru pemerintahan yang gesit dan inovatif dalam merespons kebutuhan masyarakat. Buku referensi ini membahas bagaimana interaksi antaraktor kebijakan membentuk pusaran yang dinamis, serta bagaimana pemerintahan dapat bertransformasi menjadi entitas yang belajar, terbuka, dan mampu beradaptasi secara berkelanjutan.



mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

