

PENERAPAN REFORMASI BIROKRASI DALAM PERSPEKTIF AGILE GOVERNANCE (Studi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur)

Chilmiatus Saidah, Aminullah
Universitas Yudharta Pasuruan

ARTICLE INFO

Article history:

Received September 2024
Revised September 2024
Accepted September 2024
Available online September 2024

Korespondensi: Email :
chilmia03@gmail.com



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas
Pendidikan Ganesha.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan reformasi birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dengan fokus pada peningkatan kualitas tenaga kerja dalam perspektif *agile governance*. Dalam era Revolusi Industri 4.0, kebutuhan akan tenaga kerja yang berkualitas dan adaptif menjadi semakin penting. Oleh karena itu, diperlukan reformasi birokrasi yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas, tetapi juga responsif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus, menganalisis keselarasan 8 area perubahan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi (Perpres Nomor 81 Tahun 2010) dengan 6 prinsip *agile governance*, yaitu *good enough governance*, *business driven*, *human focused*, *based on quick wins*, *systematic and adaptive approach*, serta *simple design and continuous refinement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar area perubahan dalam reformasi birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur lebih dominan terkait dengan prinsip *human focused* dan *systematic and adaptive approach*. Hal ini disebabkan oleh fokus utama peningkatan kualitas tenaga kerja yang berpusat pada pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan birokrasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dinamika kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, penerapan prinsip *good enough governance* dan *simple design and continuous refinement* dalam penguatan tata kelola dan peningkatan pelayanan publik juga berperan penting dalam mendukung reformasi birokrasi yang lebih efektif dan efisien. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan perlunya peningkatan kapasitas adaptasi dan responsifitas dalam implementasi reformasi birokrasi agar dapat lebih selaras dengan tuntutan era digital dan dinamis saat ini.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Agile Governance, Peningkatan Kualitas Tenaga Kerja.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of bureaucratic reform at Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur, focusing on improving workforce quality from an agile governance perspective. In the era of Industry 4.0, the need for a high-quality and adaptive workforce has become increasingly important. Therefore, bureaucratic reform is required, not only oriented towards increasing efficiency and effectiveness but also responsive to environmental changes and community needs. This research uses a qualitative descriptive approach with a case study method, analyzing the alignment of the 8 areas of change in the Grand Design of Bureaucratic Reform (Presidential Regulation No. 81 of 2010) with the 6 principles of



agile governance: good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach, and simple design and continuous refinement. The study results indicate that most areas of change in the bureaucratic reform at the East Java Provincial Manpower and Transmigration Office are more closely aligned with the principles of human focused and systematic and adaptive approach. This is due to the primary focus on improving workforce quality centered on human resource development and the ability of the bureaucracy to adapt to the changing dynamics of workforce needs. Furthermore, the application of good enough governance and simple design and continuous refinement principles in strengthening governance and improving public services also plays a significant role in supporting more effective and efficient bureaucratic reform. The conclusion of this study emphasizes the need to enhance adaptation capacity and responsiveness in implementing bureaucratic reforms to better align with the demands of the current digital and dynamic era.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Agile Governance, Workforce Quality Improvement.*

1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi telah menjadi agenda penting dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. Sebagai bagian dari upaya mencapai tata kelola pemerintahan yang baik, reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks Provinsi Jawa Timur, salah satu sektor yang memerlukan perhatian khusus adalah sektor tenaga kerja, mengingat tingginya jumlah penduduk usia produktif dan dinamika kebutuhan pasar kerja yang terus berkembang.

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur memegang peran strategis dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Namun, berbagai tantangan masih dihadapi dalam upaya meningkatkan kualitas tenaga kerja. Tantangan tersebut meliputi ketidaksesuaian antara keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan industri, kurangnya akses terhadap pelatihan dan sertifikasi keterampilan, serta terbatasnya program-program peningkatan kapasitas yang dapat diakses oleh seluruh tenaga kerja, terutama yang berada di daerah-daerah terpencil.

Sebagai respon terhadap tantangan-tantangan tersebut, Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur difokuskan pada peningkatan kualitas tenaga kerja. Reformasi ini mencakup berbagai upaya seperti penguatan manajemen pelatihan berbasis kompetensi, perbaikan prosedur pelayanan publik yang lebih responsif dan transparan, pengembangan kerjasama dengan industri dan lembaga pendidikan, serta optimalisasi penggunaan teknologi informasi untuk memperluas akses dan efisiensi program pelatihan.

Dalam amanat Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 (Perpres Nomor 81 Tahun 2010) Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur melaksanakan Reformasi Birokrasi secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dimaksudkan untuk menyempurnakan, menguatkan atau menata birokrasi melalui pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi yaitu [1] Manajemen Perubahan, [2] Deregulasi Kebijakan, [3] Penataan Penguatan Organisasi, [4] Penataan Tatalaksana, [5] Penataan sistem manajemen SDM, [6] Penguatan Akuntabilitas, [7] Penguatan Pengawasan dan [8] Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.



Belakangan ini banyak sekali muncul penerapan sistem manajemen swasta kedalam organisasi publik dalam kemasan konsep tata kelola yang gesit (*agile governance*). Yang membedakan dengan paradigma sebelumnya yaitu semangat itu tidak hanya untuk menciptakan sistem manajemen publik yang gesit dan responsif serta struktur organisasi yang adaptif, tetapi juga menyesuaikan pada tantangan serta peluang revolusi industri (Busri et al., 2023). Konsep *agile governance* muncul sebagai pendekatan yang memungkinkan pemerintah untuk menjadi lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

Agile Governance juga dapat diartikan sebagai skill dasar dalam pemerintahan untuk dapat bertahan dan menyeimbangi arus perkembangan, serta dapat menanggapi apa yang diinginkan warga secara cepat dan efisien. *Agile Governance* dapat menjelma sebagai sebuah tujuan dalam perkembangan *governance* pada saat ini. Ukuran kesuksesan bagi daerah dalam penerapan *Collaborative Governance*, *Dynamic Governance*, *Good Governance* dan tipe *governance* lainnya dipengaruhi oleh bagaimana suatu daerah mampu memanfaatkan secara maksimal teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Adopsi *Agile Governance* pada suatu sistem yang dimiliki oleh industri mampu juga diterapkan pada pemerintahan. Hal ini ditujukan agar pemerintah mampu menuntaskan permasalahan anggaran, seperti tidak terpenuhinya tenggat waktu yang telah disediakan, rendahnya kualitas output serta adanya ketidakpuasan pelanggan. *Agile Governance* bertujuan untuk mendorong seseorang untuk menerapkan sistem tata kelola organisasi yang bersifat gesit (*agile*).

Konsep *agile governance* sangat dibutuhkan untuk terwujudnya birokrasi yang efektif, efisien, tanggap, dan cekatan terhadap birokrat yang profesional dan berintegritas dalam mewujudkan pemerintahan (*good governance*) dan bersih. *Agile Governance* hadir untuk memberikan dorongan agar mampu menerapkan tata kelola organisasi yang cepat agar mampu memberikan peningkatan pada proses kinerja dan produktivitas dalam wilayah organisasi. Sederhananya pada prinsip *Agile Governance* pemerintah diwajibkan untuk mampu tangkas saat menemukan hal-hal baru dan kompleks dalam suatu permasalahan yang sedang dihadapi oleh masyarakat; menghadapi berbagai situasi yang sedang terjadi atau bahkan yang diperkirakan akan terjadi.

Terdapat beberapa penjabaran *Agile Governance* oleh Luna, Moura, dan Kruchten melalui 6 prinsip, yaitu: (Luna et al., 2015)

- 1) *Good enough governance*: tata kelola mampu menyesuaikan konteks dari sebuah organisasi.
- 2) *Business driven*: tindakan dan keputusan yang diambil harus sesuai dengan bisnis yang dilakukan.
- 3) *Human focused*: ruang yang bebas bagi masyarakat agar bisa berpartisipasi dalam membantu pengelolaan pemerintah.
- 4) *Based on quick wins*: perayaan atas berhasilnya suatu proyek dalam kurun waktu yang cepat, hal ini dilakukan untuk memupuk motivasi dan moral.
- 5) *Systematic and Adaptive approach*: pengembangan kemampuan instrinsik dalam sebuah tim.
- 6) *Simple design and continuous refinement*: peningkatan hasil kerja tim harus selalu diupayakan.

Meskipun prinsip-prinsip *Agile Governance* menawarkan potensi untuk memperbaiki tata kelola dan kualitas pelayanan, tantangan tetap ada dalam penerapannya. Pengujian dan penerapan prinsip-prinsip ini dalam konteks Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa



Timur memerlukan pemahaman mendalam tentang bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat diintegrasikan ke dalam struktur dan proses yang ada.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana penerapan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dalam kacamata *Agile Governance* dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja. Fokus penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi efektivitas penerapan prinsip-prinsip Agile dalam pengelolaan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan penempatan tenaga kerja, serta mengukur dampaknya terhadap hasil-hasil kinerja dan kepuasan pemangku kepentingan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Definisi Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif yang ditujukan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*), termasuk tata kelola pemerintahan yang baik (*good public governance*), dan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) (Komarudin, 2011:145).

Reformasi ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas, dan *clean government*. Reformasi yang dimaksud diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian kearah yang lebih baik (Tamin, 2004).

Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 menjelaskan reformasi birokrasi merupakan upaya berkelanjutan yang setiap tahapannya memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi ke arah yang lebih baik. Pelaksanaan operasional Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 akan dituangkan dalam Road Map Reformasi Birokrasi yang ditetapkan setiap 5 tahun sekali oleh Menteri PAN RB. Pada tahun 2025, Indonesia diharapkan berada pada fase yang benarbenar maju dengan birokrasi pemerintahan yang profesional dan berintegritas yang tinggi.

Tujuan umum reformasi birokrasi adalah membangun/membentuk profil dan perilaku aparatur negara dengan integritas tinggi, produktivitas tinggi dan bertanggungjawab, dan kemampuan memberikan pelayanan yang prima. Sedangkan, tujuan khusus reformasi birokrasi membangun/membentuk birokrasi yang bersih, efisien, efektif, produktif, transparan, melayani masyarakat, dan akuntabel (Komarudin, 2014:115)

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

Reformasi Birokrasi merupakan usaha pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan dilakukan pembaharuan serta perubahan mendasar pada sistem penyelenggaraan pemerintah menyangkut aspek-aspek organisasi (kelembagaan), ketatalaksanaan, dan SDM aparatur (Moenek & Suwanda, 2019).

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



(Pramusinto & Purwanto, 2009) reformasi ini harus dilakukan mulai dari pejabat tertinggi, seperti presiden pada suatu negara atau menteri/kepala lembaga pada suatu departemen dan kementerian negara/lembaga negara, sebagai penggerak utama yang diikuti oleh seluruh aparatur dibawahnya. Refromasi birokrasi di Indonesia untuk saat ini dapat dikatakan belum berjalan dengan maksimal. Indikasinya adalah buruknya pelayanan publik dan masih maraknya perkara korupsi.

Definisi Governance

Governance dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pengarah, pembinaan atau *guiding*. Governance merupakan suatu proses dalam sistem social ekonomi atau juga sistem organisasi komplek lainnya dikendalikan dan diatur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Puque (1994:53) dalam (Indeadi, Sjamsiar, 2010),

Begitu juga menurut Trussman (1989) dalam Sjamsiar Sjamsuddin (2010), menyatakan bahwa "Governance non by the best among all of us but by the best with each of us". Yang memiliki maksan bahwa pemerintah itu sebaiknya dilaksanakan bukan oleh orang-orang yang terbaik diantara dari para aparatur Negara, tetapi justru oleh kemampuan terbaik dari setiap individu yang ada dari aparatur Negara yang bersangkutan. Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa system administrasi public yang seutuhnya berfungsi untuk memberikan pelayanan terbaik dan pembinaan kepada masyarakat.

Sedangkan dalam pandangan lain menurut (Indradi, Sjamsiar 2010) dalam bukunya etika birokrasi dan akuntabilitas sektor publik memandang bahwa:

Sistem penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat telah mulai diselenggarakan dengan pola yang lebih bersifat informal dan interaktif, dengan memanfaatkan mekanisme pasar dan system kekeluargaan "Clan System". Pola kemitraan antar pemerintah "state" dengan swasta "privat sector" dan masyarakat "civil society" pada umumnya sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik adalah perkembangan yang sangat positif dalam praktis paradigma "governance system".

Dapat ditarik kesimpulan dari beberapa pandangan mengenai governance tersebut adalah penyelenggara dan Governance sendiri menurut dalam paradigma administrasi publik memiliki turunan dan pengembangan dari governance sendiri adalah agile governance.

Definisi Agile Governance

Governance dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pengarah, pembinaan atau *guiding*. Governance merupakan suatu proses dalam sistem social ekonomi atau juga sistem organisasi komplek lainnya dikendalikan dan diatur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Puque (1994:53) dalam (Indeadi, Sjamsiar, 2010),

Begitu juga menurut Trussman (1989) dalam Sjamsiar Sjamsuddin (2010), menyatakan bahwa "Governance non by the best among all of us but by the best with each of us". Yang memiliki maksan bahwa pemerintah itu sebaiknya dilaksanakan bukan oleh orang-orang yang terbaik diantara dari para aparatur Negara, tetapi justru oleh kemampuan terbaik dari setiap individu yang ada dari aparatur Negara yang bersangkutan. Dari keterangan tersebut dapat disimpulkan bahwa system administrasi public yang seutuhnya berfungsi untuk memberikan pelayanan terbaik dan pembinaan kepada masyarakat.



Sedangkan dalam pandangan lain menurut (Indradi, Sjamsiar 2010) dalam bukunya etika birokrasi dan akuntabilitas sektor publik memandang bahwa:

Sistem penyelenggaraan fungsi-fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat telah mulai diselenggarakan dengan pola yang lebih bersifat informal dan interaktif, dengan memanfaatkan mekanisme pasar dan system kekeluargaan "Clan System". Pola kemitraan antar pemerintah "state" dengan swasta "privat sector" dan masyarakat "civil society" pada umumnya sebagai bentuk partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik adalah perkembangan yang sangat positif dalam praktis paradigma "governance system".

Dapat ditarik kesimpulan dari beberapa pandangan mengenai governance tersebut adalah penyelenggara dan Governance sendiri menurut dalam paradigma administrasi publik memiliki turunan dan pengembangan dari governance sendiri adalah agile governance.

METODE

Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kualitatif. John Creswell (2008) dalam (Prof. Dr. Conny R. Semiawan, 2010) mengartikan bahwa penelitian suatu proses yang dimulai dengan mengidentifikasi masalah atau isu yang akan diteliti. Sedangkan metode kualitatif menurut Creswell (2008) dalam (Prof. Dr. Conny R. Semiawan, 2010) metode kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena utama.

Peneliti menggunakan model kualitatif ini, dilakukan untuk mencari informasi mengenai bagaimana pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.

Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam tentang bagaimana penerapan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dalam upaya peningkatan kualitas tenaga kerja dilihat dalam perspektif *Agile Governance*.

Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini berada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur. Adapun sebab peneliti mengambil penelitian dilokasi ini karena keinginan peneliti terkait penelitian pada fokus pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah metode yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dalam suatu penelitian. Teknik yang diterapkan oleh peneliti dalam pengumpulan data meliputi metode penelitian berikut:

1. Observasi, Observasi menurut Riyanto (2001) dalam (MSi et al., 2020) menyatakan bahwa observasi adalah teknik pengumpulan data yang memanfaatkan subjek penelitian atau pengamatan terhadap obyek penelitian. Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan langsung, disertai dengan pencatatan mengenai kondisi atau perilaku objek yang diteliti.
2. Wawancara, Wawancara adalah interview. Selama observasi, wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi yang tidak didapat melalui observasi. Nadzir (1999) dalam (MSi et al., 2020) memberikan pengertian wawancara adalah proses pengumpulan informasi untuk

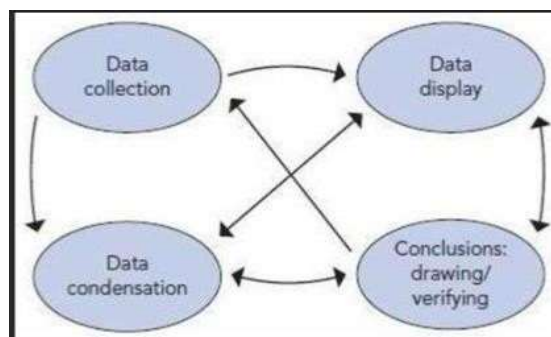
tujuan penelitian melalui sesi tanya jawab secara langsung antara pewawancara dan responden, dengan menggunakan interview guide. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teknik wawancara dengan sumber terkait, yaitu kepala desa dan perangkat desa.

3. Dokumentasi, Studi dokumentasi adalah suatu teknik penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data dari berbagai dokumen atau sumber informasi tertulis. Menurut Yulianto Kadji (2016), dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Ilmu Administrasi" bahwa : "Studi dokumentasi yaitu Penjajakan, inventarisasi dan validasi dokumen yang relevan dengan fokus subfokus penelitian yang seharusnya dilakukan oleh peneliti agar pada pelaksanaan tahapan penelitian berlangsung dengan dukungan dokumen yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan" (Yulianto Kadji, 2016).

Teknik Analisis Data

Menurut Miles and Huberman dalam buku (*Prof. Dr. Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&d. Intro*, 2018) Dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan selama proses pengumpulan data dan setelah selesai dalam jangka waktu tertentu. Peneliti menggunakan metode berikut untuk menganalisis data:

1. Kondensasi Data, Kondensasi data mengacu pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, mengabsraksikan, dan mengubah data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen dan materi yang empiris.
2. Penyajian Data, Penyajian data dalam penelitian analisis data kualitatif merupakan proses membuat deskripsi naratif dari data yang disusun dari hasil reduksi.
3. Penarikan Kesimpulan, Penarikan kesimpulan oleh peneliti dilakukan dengan menganalisis data yang telah dikumpulkan sejak awal penelitian, seperti mencari pemahaman yang tidak memiliki pola, mencatat keteraturan penjelasan, serta alur sebab akibat, proses ini berakhir dengan menyimpulkan keseluruhan data yang diperoleh peneliti.
4. Penarikan Kesimpulan / Verifikasi (*Drawing and Verifying Conclusions*), Tahapan terakhir selanjutnya dalam analisis data menurut (Miles et al., 2014) yaitu proses analisis data, yang mencakup penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap ini, penulis menarik kesimpulan dengan menggunakan data yang telah disajikan sebelumnya.



Gambar 3. 1 Analisis Data Model Interaktif
Sumber : Miles, Huberman, Saldana (2014:11)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Berdasarkan amanat Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 (Perpres Nomor 81 Tahun 2010), Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dimaksudkan untuk menyempurnakan, menguatkan atau menata birokrasi melalui pelaksanaan 8 (delapan) area perubahan Reformasi Birokrasi yaitu [1] Manajemen Perubahan, [2] Deregulasi Kebijakan, [3] Penataan Penguatan Organisasi, [4] Penataan Tatalaksana, [5] Penataan sistem manajemen SDM, [6] Penguatan Akuntabilitas, [7] Penguatan Pengawasan dan [8] Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

A. Manajemen Perubahan

Manajemen Perubahan merupakan upaya untuk menstransformasi sistem dan mekanisme kerja organisasi serta *mindset* (pola pikir) dan *culture set* (cara kerja) individu pegawai menjadi lebih adaptif, inovatif, responsive, professional dan berintegritas sehingga dapat meningkat.

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur berupaya untuk terus meningkatkan kualitas pegawai agar lebih proaktif dalam merespon kebutuhan peningkatan kualitas tenaga kerja, hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga kerja dan mendorong budaya kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar kerja.

, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur telah melaksanakan beberapa upaya berikut:

1. Menetapkan visi misi reformasi yang jelas mengenai bagaimana Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur akan meningkatkan kualitas tenaga kerja, hal ini termasuk tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang spesifik terkait peningkatan keterampilan, sertifikasi, dan penempatan kerja.
2. Memetakan kebutuhan pelatihan dan kompetensi, hal ini bertujuan untuk menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan industri dan pasar kerja.
3. Penguatan kapasitas SDM pegawai, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur memfasilitasi pelatihan dan pengembangan SDM pegawai untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam manajemen perubahan, pengembangan pelatihan, dan layanan publik.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa pada poin RB Manajemen Perubahan masuk kedalam kriteria prinsip *Agile Governance*, *Human-Focused* dan *Systematic and adaptive approach*. Pada *Human-Focused* dapat dilihat bahwa adanya perubahan mindset dan budaya kerja aparatur agar lebih professional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik, ini selaras dengan prinsip *Human-Focused* yang menempatkan perhatian pada pengembangan manusia dan budaya organisasi. Sedangkan pada prinsip *systematic and adaptive approach*, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur melakukan pendekatan yang sistematis namun adaptif, hal ini disesuaikan dengan perubahan dinamika kebutuhan pasar tenaga kerja dan kondisi internal organisasi.

B. Diregulasi Kebijakan

Deregulasi Kebijakan merupakan upaya untuk menyederhanakan regulasi dan menghapus regulasi/kebijakan yang sifatnya menghambat, selain itu untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan peraturan perundang undangan yang dikeluarkan.

Pada poin RB Diregulasi Kebijakan masuk kedalam kriteria prinsip Agile Governance, Bussines-Driven dan Based on quick wins. Pada Bussines-Driven peraturan di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur mendukung tujuan strategis peningkatan kualitas tenaga kerja, dan memastikan bahwa regulasi tidak menghambat program pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sedangkan pada prinsip Based on quick wins penyusunan dan penataan regulasi dilakukan secara cepat dan sistematis namun adaptif sehingga dapat mengikuti perubahan kebutuhan pasar dan perkembangan teknologi.

C. Penataan dan Penguatan Organisasi

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur terdapat Sistem Pelatihan Kerja Nasional (Sislatkernas) yang berbasis pada kompetensi kerja. Secara konseptual merupakan sistem pelatihan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan relevansi, kualitas, efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pelatihan kerja secara Nasional.

Dalam Pelaksanaannya, sebagian besar masih belum didasarkan pada SKKNI dan konsep pelatihan berbasis kompetensi sebagaimana mestinya. Akibatnya lulusannya masih banyak yang belum sesuai dengan kebutuhan kerja, baik jenis maupun kualifikasinya. Adanya LPK dan kapasitas latih yang cukup besar, merupakan potensi dan peluang untuk memanfaatkan secara optimal guna pelaksanaan Sislatkernas baik ditungkat Nasional maupun daerah. Namun demikian, kondisi dan kapabilitas dalam pelaksanaan PBK yang relatif masih rendah, merupakan tantangan yang harus diatasi secara tepat dan cepat.

Pada poin Penataan dan Penguatan Organisasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur dapat disimpulkan bahwa pada penerapannya sudah memenuhi prinsip *agile Good enough governance* dan *Simple design and continious refinement*. Pada prinsip *Good enough governance* dalam pelaksanaannya Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur berfokus pada penyederhanaan struktur yang bertujuan untuk mencapai peningkatan kualitas tenaga kerja tanpa kompleksitas yang berlebihan. Sedangkan pada prinsip *Simple Design and Continious Refinement* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur merancang struktur kelembagaan yang sederhana tetapi fleksibel untuk diadaptasi sesuai kebutuhan yang berkembang, dengan perbaikan berkelanjutan berdasarkan evaluasi kinerja.

D. Penataan Tata laksana

Fokus perubahan pada poin ini adalah pembenahan proses bisnis/tata laksana perangkat daerah sebagai dasar penyusunan standar operasional prosedur administrasi pemerintahan, keterbukaan informasi publik dan transformasi digital melalui pelaksanaan tata kelola SPBE yang terpadu dalam rangka mendukung transformasi proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas yang fleksibel dan tanpa batas.

Berdasarkan hasil observasi peneliti di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur, bahwa:

1. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur melakukan penyesuaian peta proses bisnis, proses bisnis di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur ada 3 yaitu: Perlindungan Tenaga Kerja, Peningkatan Kualitas Tenaga Kerja, Penyediaan



Lapangan Kerja. Ketiga proses bisnis tersebut saling berkaitan satu sama lain untuk mencapai tujuan utama Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur, yaitu menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, sejahtera dan memiliki kesempatan kerja yang luas.

2. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur memberikan layanan akses informasi publik secara online, website, media sosial serta PPID. Selain itu Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur memberikan layanan pengaduan melalui media sosial dinas (facebook dan instagram) dan melalui SP4N Lapor.

Pada poin ini, prinsip dari *Agile Governance* yang relevan adalah *Business-Driven, Systematic and adaptive approach*. Pada prinsip *Business-Driven* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur pada proses bisnisnya berfokus pada hasil nyata yang mendukung peningkatan kualitas tenaga kerja dan responsif terhadap kebutuhan industri. Pada prinsip *Systematic and adaptive approach* dibuktikan dengan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur melakukan identifikasi dan melakukan perbaikan/penyesuaian pada proses bisnis yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

E. Penataan Sistem manajemen SDM

Penataan sistem manajemen SDM merupakan upaya untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada perangkat daerah.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, pelatihan yang diberikan kepada pegawai berupa:

1. Diklat (Pelatihan dan Pendidikan), merupakan program yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi para pegawai. Dinas tenaga kerja dan transmigrasi Provinsi Jawa Timur memfasilitasi para pegawai untuk pengembangan kompetensi berupa Diklat yang diselenggarakan BPSDM (Badan Penegembangan Sumber Daya Manusia) seperti diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis.
2. Pengembangan Kompetensi, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, terdapat kewajiban bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi dengan memenuhi minimal 20 jam pelajaran (20 JP) setiap tahunnya. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa ASN terus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka sesuai dengan tuntutan tugas dan perkembangan zaman.

Pada poin ini prinsip dari *Agile Governance* yang relevan yaitu *Human-Focused, Systematic and Adaptive Approach*, dan *Good Enough Governance*. Pada prinsip *Human-Focused* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur memberikan fokus pada peningkatan kapasitas dan keterampilan pegawai sebagai pelaksana program peningkatan kualitas tenaga kerja, serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Pada prinsip *Systematic and Adaptive Approach* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur pada program pengembangan aparatur dirancang secara sistematis namun fleksibel untuk menyesuaikan dengan kebutuhan yang berubah-ubah (pelaksanaan pelatihan dilakukan secara *hybrid*). Yang terakhir yaitu pada prinsip *Good Enough Governance* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur menggunakan pendekatan ini dengan cukup baik untuk pengembangan SDM pegawai yang praktis dan tidak terlalu membebani dengan proses yang rumit.



F. Penguatan Akuntabilitas

Fokus perubahan pada poin ini adalah penerapan manajemen kinerja melalui SAKIP, hal ini dapat mendorong birokrasi lebih berkinerja dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan segala sumber-sumber yang dipergunakan sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan pemanfaatan anggaran secara efektif dan efisien.

Prinsip yang relevan yaitu Business-Driven, Good Enough Governance. Pada prinsip Business-Driven akuntabilitas diarahkan pada pencapaian hasil yang selaras dengan tujuan strategis peningkatan kualitas tenaga kerja, seperti peningkatan keterampilan tenaga kerja atau jumlah tenaga kerja yang disertifikasi. Pada prinsip *Good Enough Governance* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur menerapkan sistem akuntabilitas yang praktis dan cukup untuk memastikan transparansi dan pertanggungjawaban tanpa membebani dengan birokrasi yang tidak perlu.

G. Penguatan Pengawasan

Fokus perubahan pada area ini adalah meningkatkan efektivitas pengawasan dalam rangka mendorong penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN di lingkungan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan hasil observasi, pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur ditujukan untuk mengikuti pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Terdapat infografis terkait zona WBK yang dipasang di kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur untuk senantiasa mengingatkan para pegawai dan stakeholder akan pentingnya birokrasi yang bersih dan akuntabel diterapkan di instansi. Selain itu informasi terkait perencanaan zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) juga dipublikasikan dalam akun instagram Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.

Pada penerapannya Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur prinsip Agile yang relevan pada poin ini adalah *Systematic and Adaptive Approach* dan *Human-Focused*. Pada prinsip *Systematic and Adaptive Approach* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur menerapkan pengawasan yang sistematis dan adaptif untuk memastikan bahwa program peningkatan kualitas tenaga kerja berjalan sesuai rencana dan dapat disesuaikan dengan perubahan kebutuhan. Pada prinsip *Human-Focused* pengawasan mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan seperti kepuasan dan kesejahteraan tenaga kerja, serta keadilan dalam proses pelatihan dan sertifikasi.

H. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengamanatkan agar semua penyelenggara pelayanan publik dapat menyediakan pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan atau yang disebut dengan pelayanan prima.

Berdasarkan hasil observasi peneliti menemukan bahwa:

1. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur pada pemberian pelayanan memanfaatkan perkembangan teknologi dan inovasi saat ini yang mana pelayanan publik harus berbasis online sudah menjadi kebutuhan yaitu dengan membuat website Dinas, IG dan FB dengan akun Dinas.



2. Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Timur melakukan upaya peningkatan inovasi pelayanan publik baik di bidang maupun di UPT sehingga masyarakat dapat dengan mudah mengakses layanan yang ada di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur.
3. Evaluasi pelayanan publik dengan melaksanakan survey kepuasan masyarakat serta ditinjaulanjuti dengan evaluasinya pelayanan ini akan dilaksanakan sampai terselesainya pengaduan.

Pada poin area perubahan ini prinsip dari *Agile Governance* yang relevan adalah *Human-Focused*, *Based on Quick Wins*, dan *Simple Design and Continious Refinement*. Pada Prinsip *Human-Focused* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan fokus pada kebutuhan pengguna layanan, yaitu tenaga kerja dan pemberi kerja, untuk memberikan layanan yang lebih cepat, mudah, dan responsif. Pada prinsip *Based on Quick Wins* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur melakukan perbaikan cepat pada layanan publik yang langsung dapat dirasakan manfaatnya oleh tenaga kerja seperti digitalisasi proses pendaftaran pelathan atau penerbitan sertifikat. Yang terakhir pada prinsip *Simple Design and Continious Refinement* Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur merancang layanan publik yang sederhana dan mudah diakses serta terus memperbaikinya berdasarkan umpan balik pengguna.

Faktor Pendukung

Dalam observasi peneliti, ada beberapa faktor pendukung dalam penerapan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur:

1. Sumber Daya Manusia yang Kompeten: Pegawai yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan reformasi. Program pelatihan, pendidikan, dan peningkatan kapasitas harus dilaksanakan untuk memastikan bahwa pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan dan bekerja secara efisien.
2. Pemanfaatan Teknologi Informasi: Penggunaan teknologi informasi, seperti e-government, sistem manajemen informasi, dan aplikasi layanan publik, dapat mempercepat proses administrasi, meningkatkan akurasi data, serta mempermudah akses publik terhadap layanan. Digitalisasi layanan juga membantu dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.
3. Regulasi dan Kebijakan yang Mendukung: Keberadaan regulasi dan kebijakan yang jelas dan mendukung reformasi birokrasi sangat penting. Peraturan yang mendukung fleksibilitas, transparansi, dan akuntabilitas akan mempermudah pelaksanaan reformasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, berikut merupakan kesimpulan yang peneliti dapat:

1. Penerapan 8 area perubahan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur untuk peningkatan kualitas tenaga kerja dapat lebih efektif dengan mengadopsi prinsip-prinsip *agile governance*. Setiap area perubahan memiliki keselarasan dengan prinsip-prinsip agile, yang memungkinkan dinas untuk menjadi lebih adaptif, responsif, dan berfokus pada pencapaian hasil yang nyata dan berkelanjutan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, dinas dapat meningkatkan efektivitas operasionalnya, mempercepat proses transformasi, dan mencapai tujuan reformasi birokrasi secara lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja di



Jawa Timur. Prinsip *human focused* dan *systematic and adaptive approach* menjadi lebih dominan dalam reformasi birokrasi terkait peningkatan kualitas tenaga kerja karena keduanya sangat relevan dengan kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas manusia, adaptasi terhadap perubahan lingkungan, peningkatan pelayanan publik, dan pelaksanaan kebijakan yang responsif dan akuntabel. Kedua prinsip ini memungkinkan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi untuk lebih efektif dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi dengan berfokus pada pengembangan SDM dan adaptasi yang sistematis terhadap dinamika kebutuhan pasar tenaga kerja.

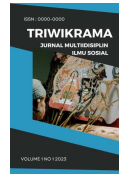
2. Faktor pendukung yang mempengaruhi dalam penerapan Reformasi Birokrasi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur yaitu: 1.Komunikasi 2.Kualitas Sumber Daya Manusia 3. Sikap

Saran

- 1) Penyederhanaan Proses Administrasi: Sederhanakan proses administrasi yang berbelit-belit dengan mengurangi jumlah tahapan dan dokumen yang diperlukan untuk berbagai layanan. Penerapan prinsip "less paper" dan digitalisasi dokumen bisa membantu mempercepat layanan dan mengurangi birokrasi yang tidak perlu.
- 2) Peningkatan Pelayanan Publik Berbasis Digital: Tingkatkan penggunaan teknologi informasi melalui pengembangan aplikasi layanan online dan sistem manajemen informasi. Ini termasuk penerapan e-services untuk layanan ketenagakerjaan, seperti pendaftaran lowongan kerja, pelatihan tenaga kerja, dan program transmigrasi. Sistem ini akan membuat layanan lebih cepat, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Busri, Ihyani Malik, & Nur Wahid. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119. <https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.134>
- Girindrawardana, D. (2002). *Public Services Reform in Indonesia*.
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & Moura, H. P. de. (2015). *Agile Governance Theory : conceptual development*.
- Miles, M. B. H. A. M. & S. J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Sage Publications Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Moenek, R., & Suwanda, D. (2019).). *Good Governance Pengelolaan Keuangan Daerah*. .
- Ndue, P. N. (2005). *Democratization, Good Governance and Administration Reform in Africa. The Enabling State and the Role of the Public Service in Wealth Creation: Problems and Strategies for Development in Africa*. .
- Osborne, S. P. (2010). *Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?*.
- Pramusinto, A., & Purwanto, E. A. (2009). *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik : Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia*. Gava Media. .
- Satibi, I. (2012). *Manajemen Publik dalam Perspektif Teoritik dan Empirik*.
- Shafritz, J. M., Russell, E. W. , B. C. P., & Hyde, A. (2017). *Introducing Public Administration. Routledge Taylor and Francis Group*. .
- Sheng, Y. K. (2009). *What is Good Governance ? United Nations Economic and social Comission for Asia and the Pacific*.



Sumaryadi, I. N. (2016). *Reformasi Birokrasi Pemerintahan: Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*.

Tamin, F. (2004). *Reformasi Birokrasi : Analisis Pendayagunaan Aparatur Negara*.