

**POLA-POLA PERUMUSAN KEBIJAKAN INOVATIF
BERBASIS EKOSISTEM BIROKRASI DIGITAL
(Studi di Kepolisian Daerah Lampung)**

Tesis

Oleh

I Made Jayamuna



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

ABSTRAK

POLA-POLA PERUMUSAN KEBIJAKAN INOVATIF BERBASIS EKOSISTEM BIROKRASI DIGITAL (Studi di Kepolisian Daerah Lampung)

Oleh

I MADE JAYAMUNA

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model perumusan kebijakan inovatif berbasis ekosistem birokrasi digital pada Kepolisian Daerah Lampung. Transformasi birokrasi menuju tata kelola yang agile dan adaptif menjadi langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan responsivitas pelayanan publik, khususnya melalui implementasi Polri Super App. Aplikasi ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai layanan kepolisian dalam satu platform digital yang mendukung administrasi, pengaduan, dan pelaporan secara real-time. Dengan pendekatan kuantitatif dan analisis prospektif, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci seperti kapasitas sumber daya manusia, adopsi teknologi digital, serta sinergi antaraktor yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan berbasis digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan tata kelola berbasis digital sangat bergantung pada integrasi sistem yang efektif, kolaborasi lintas sektor, dan investasi dalam pengembangan teknologi serta pelatihan tenaga kerja. Penggunaan Polri Super App tidak hanya mempermudah akses masyarakat terhadap layanan publik tetapi juga menciptakan transparansi dan meningkatkan akuntabilitas institusi kepolisian. Di samping itu, penguatan komunikasi antaraktor berkontribusi dalam membangun ekosistem birokrasi yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Studi ini memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan administrasi publik dengan menyoroti pentingnya ekosistem birokrasi digital sebagai landasan reformasi birokrasi modern. Secara praktis, penelitian ini menawarkan kerangka kerja yang dapat diadaptasi oleh institusi publik lainnya dalam upaya mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pelayanan dan kebijakan. Temuan ini relevan dalam mendorong pemerintahan yang lebih responsif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat di era digital.

Kata Kunci: Ekosistem birokrasi digital, kebijakan inovatif, tata kelola agile, Polri Super App, pelayanan publik.

ABSTRACT

FORMULATION PATTERNS OF INNOVATIVE POLICIES BASED ON THE DIGITAL BUREAUCRACY ECOSYSTEM (A Study at the Lampung Regional Police)

By

I MADE JAYAMUNA

This study aims to develop a model for formulating innovative policies based on the digital bureaucracy ecosystem at the Lampung Regional Police. Transforming bureaucracy toward agile and adaptive governance is a strategic step to enhance efficiency, transparency, and responsiveness in public services, particularly through the implementation of the Polri Super App. This application integrates various police services into a digital platform supporting real-time administration, complaints, and reporting. Using a quantitative approach and prospective analysis, this research identifies key factors such as human resource capacity, digital technology adoption, and inter-actor synergy that contribute to the success of digital policy implementation. The findings reveal that successful digital governance relies heavily on effective system integration, cross-sector collaboration, and investments in technological development and workforce training. The Polri Super App not only facilitates public access to police services but also promotes transparency and strengthens institutional accountability. Furthermore, enhancing communication among actors contributes to building an inclusive and adaptive digital bureaucracy ecosystem. This study provides a theoretical contribution to public administration development by emphasizing the importance of the digital bureaucracy ecosystem as the foundation for modern bureaucratic reform. Practically, it offers a framework that can be adapted by other public institutions to integrate technology into service and policy processes. These findings are crucial in promoting a more responsive, innovative, and citizen-oriented government in the digital era.

Keywords: *Digital bureaucracy ecosystem, innovative policy, agile governance, Polri Super App, public service.*

**POLA-POLA PERUMUSAN KEBIJAKAN INOVATIF
BERBASIS EKOSISTEM BIROKRASI DIGITAL
(Studi di Kepolisian Daerah Lampung)**

Oleh :

I Made Jayamuna

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat ntuk Mencapai Gelar
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI

Pada

**Program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2024**

Judul : **POLA-POLA PERUMUSAN KEBIJAKAN INOVATIF
BERBASIS EKOSISTEM BIROKRASI DIGITAL
(Studi di Kepolisian Daerah Lampung)**

Nama Mahasiswa : **I Made Jayamuna**

NPM : **2226061004**

Program Khusus : **Administrasi Publik**

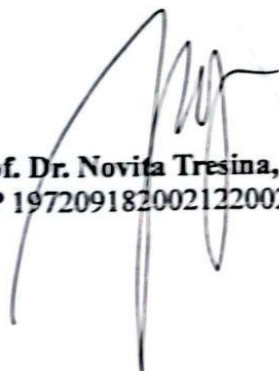
Program Studi : **Magister Ilmu Administrasi**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**


UNIVERSITAS LAMPUNG

MENYETUJUI,

Dosen Pembimbing




Prof. Dr. Novita Tresina, S.Sos., M.Si.
NIP 197209182002122002



Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si.
NIP 196911032001121002

MENGETAHUI,

Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi



Dr. Supto, S.Sos., M.AB.
NIP 196902261990031001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Prof. Dr. Novita Tresina, S.Sos., M.Si.**



Sekretaris : **Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si.**



Penguji Utama : **Dr. Rulinawaty Kasmad, M.Si.**



2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.
NIP 19760821200032001



3. **Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung**

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **30 Desember 2024**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Magister), baik di Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai bahan acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 20 Januari 2025
Yang Membuat Pernyataan,


I Made Jayamuna
NPM. 226061004

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap I Made Jayamuna, lahir di Jambi pada tanggal 12 Agustus 1997. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak I Putu Suta Arnaya dan Ibu Titi Murniati.

Pendidikan yang ditempuh oleh penulis dimulai dari pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Rukti Harjo diselesaikan tahun 2010, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 1 Seputih Raman diselesaikan tahun 2013, dan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di SMA Negeri 1 Seputih Raman yang diselesaikan pada tahun 2016. Pada tahun 2016, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung. Selanjutnya pada tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan di Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

MOTO

“Pengetahuan adalah cahaya yang menerangi jalan kebijaksanaan, dan berjuang dengan tekun adalah kunci untuk mencapai tujuan hidup.”

(Bhagavad Gita IV.38)

“Anything that happens in your life was meant to happen. It is your destiny. It was my destiny to have the life i have now, and i can't have any regrets.”

(Zlatan Ibrahimovic)

“Biarkan waktu berjalan, tapi jangan biarkan momen berlalu begitu saja.”

(I Made Jayamuna)

PERSEMBAHAN

*Atas Asung Kerta Wara Nugraha Ida Sang Hyang Widhi Wasa
kupersembahkan tesis ini kepada:*

*Kedua orang tuaku yang senantiasa membesarkan, mendidik, membimbing,
mendoakan, berkorban dan mendukungku, terima kasih untuk semua kasih sayang
dan cinta luar biasa sehingga aku dapat membangun keinginanku untuk selalu
berjuang dan terus maju.*

Istriku Tercinta yang selalu ada disampingku dalam suka maupun duka.

*Kakak & Adik dan Sahabat serta teman-teman yang selalu memberikan semangat
dan doa.*

*Dosen Pembimbing dan Dosen Pembahasku, terimakasih untuk segala bantuan
dan ilmu serta dukungannya dalam proses penulisan tesis ini.*

Serta

*Almamater tempatku menimba ilmu dan mendapat pengalaman berharga,
Universitas Lampung*

SANWACANA

Rasa angayubagia penulis haturkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa yang telah memberikan wara nugraha-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **POLA-POLA PERUMUSAN KEBIJAKAN INOVATIF BERBASIS EKOSISTEM BIROKRASI DIGITAL (Studi di Kepolisian Daerah Lampung)**. Dalam penulisan tesis ini penulis tidak dapat menyelesaikan sendiri, namun banyak pihak yang memberikan bimbingan, motivasi, inspirasi, serta dukungan agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Atas segala bantuan yang diterima, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Suropto., S.Sos., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi. Terima kasih banyak atas ilmu, bimbingan, dukungan, nasihat dan arahnya selama ini kepada penulis.
2. Prof. Dr. Novita Tresina, S.Sos., M.Si. selaku dosen pembimbing utama penulis. Terima kasih banyak atas ilmu, bimbingan, dukungan, nasihat dan arahnya selama proses pendidikan hingga penyusunan tesis.
3. Prof. Dr. Noverman Duadji, M.Si. selaku dosen pembimbing kedua penulis. Terima kasih banyak Ibu atas ilmu, bimbingan, arahan, nasihat, dan dukungannya yang sudah diberikan kepada penulis selama proses pendidikan dan penyusunan tesis ini.
4. Ibu Dr. Rulinawaty Kasmad, M.Si. selaku dosen penguji yang telah membantu perbaikan melalui kritik, saran dan masukan kepada penulis dalam penulisan tesis ini. Terima kasih banyak ibu atas bimbingan dan arahnya kepada penulis demi perbaikan tesis ini.
5. Kepada seluruh Dosen Magister Ilmu Administrasi FISIP Universitas Lampung lainnya. Terima kasih banyak untuk semua ilmunya yang sudah diajarkan kepada penulis.
6. Kepada Staff FISIP Universitas Lampung yang telah membantu penulis selama menempuh pendidikan.

7. Istriku tersayang Ni Putu Ayu Meilina Sari, S.H., M.H. yang telah mendukung dan menemani dalam pengerjaan tesis ini.
8. Kepada seluruh teman-teman MIA 2022. Terima kasih atas kebersamaannya selama ini. Semoga kesuksesan selalu menyertai kita semua.

Semoga Tuhan memberikan balasan atas segala jasa dan budi baik yang telah diberikan kepada penulis, selama awal penulis menempuh perkuliahan hingga menyelesaikan tesis ini. Pada akhirnya, penulis menyadari walaupun tesis ini telah disusun dengan sebaik mungkin, tidak akan menutup kemungkinan adanya kesalahan yang mengakibatkan tesis ini belum sempurna, namun penulis sangat berharap tesis ini akan membawa manfaat bagi siapapun yang membacanya dan bagi penulis dalam mengembangkan dan mengamalkan ilmu pengetahuan.

Bandar Lampung, 20 Januari 2025

Penulis,

I Made Jayamuna, S.A.N., M.Si.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Reformasi Birokrasi	5
2.2. Agility Governance	7
2.3. Inovasi Kebijakan Publik	10
2.4. Birokrasi Digital.....	11
2.5. Ekosistem Birokrasi Digital	13
2.6. Kerangka Pikir	18
2.7. Hipotesis.....	20

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian.....	21
3.2. Subjek dan Lokasi.....	22
3.3. Instrumen Penelitian.....	23
3.4. Teknik Analisis Penelitian.....	23

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Wilayah Penelitian.....	25
4.2. Aplikasi Polri Super App	30
4.3. Desain Faktor-Faktor Penentu Tata kelola Agile dan Adaptif Berkerangka Ekosistem Birokrasi Digital	37
4.4. Menyusun Tahapan dan Pola Perumusan dalam kerangka Ekosistem Birokrasi Digital yang agile dan adaptive.....	47

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	71
5.2. Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Kerangka pikir.....	19
Gambar 2	Kategori stakeholder berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan & Stakeholder Grid	24
Gambar 3	Potensi Bencana Alam Letusan GAK	25
Gambar 4	Realisasi Penambahan Gedung Tahun 2024	26
Gambar 5	Perkembangan penambahan alat angkut 2024	27
Gambar 6	Peta Wilayah.....	27
Gambar 7	Beranda Aplikasi POLRI SUPER APP pada Smartphone	33
Gambar 8	Proses Bisnis Aplikasi Polri Super APP	34
Gambar 9	Proses Bisnis Layanan Pengaduan Masyarakat Aplikasi Polri Super APP.....	35
Gambar 10	Total pengguna layanan Polri Super App	36
Gambar 11	Net-Map Interaksi Aktor	40
Gambar 12	Net-Map Identifikasi Kekuatan Pengaruh Aktor.....	42
Gambar 13	Kategorisasi Aktor Menurut Potensi Kerjasama (engagement)	44
Gambar 14	Faktor-faktor kunci kebutuhan stakeholders	49
Gambar 15	Diagram hubungan antar faktor dalam pengembangan kebijakan layanan Super APP	57
Gambar 16	Analisis hasil prospektif.....	61
Gambar 17	Model Pola Perumusan Kebijakan Penguatan Aktor Perumusan Inovatif	67

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbandingan konsep birokrasi Weberian dan digital.....	14
Tabel 2	Perkembangan studi governansi digital pada perkembangan teori birokrasi	16
Tabel 3	Transformasi implementasi birokrasi digital	17
Tabel 4	Pengaruh langsung antarfaktor dalam sistem Agile dan Adaptive Governance	24
Tabel 5	Dukungan Anggaran	26
Tabel 6	Faktor Faktor Keberhasilan / Kinerja EBD dan Perubahan Pola Perumusan Kebijakan	39
Tabel 7	Aktor dan Interelasi Aktor	39
Tabel 8	Hasil Penilaian Kebutuhan Stakeholders dalam Analisis Prospektif.....	56

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Birokrasi di Indonesia telah mengalami perubahan signifikan seiring perkembangan zaman. Sistem birokrasi yang sebelumnya dikenal kaku dan kurang responsif kini semakin dinamis. Salah satu perubahan utama adalah penerapan teknologi digital, yang meningkatkan interaksi dan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Penggunaan media sosial dan aplikasi pemerintah kini menjadi fokus utama dalam reformasi birokrasi (Widowati et al., 2023). Hal ini tidak hanya menciptakan perubahan dalam struktur birokrasi, tetapi juga merefleksikan esensi dari tugas dan tanggung jawab pemerintah, serta dinamika hubungan antara pemerintah dan warganya. Dengan adanya teknologi, pemerintah telah menciptakan suatu bentuk sistem pemerintahan baru yang lebih efisien, responsif, dan transparan (Rambe, 2022). Perubahan ini tidak terjadi secara terisolasi, melainkan sejalan dengan perkembangan teknologi yang terus berinovasi dan dikembangkan dalam lingkungan sosial, politik, dan administratif. Teknologi tidak hanya menjadi alat yang memfasilitasi kegiatan pemerintahan, tetapi juga menjadi pendorong utama dalam transformasi kehidupan masyarakat secara keseluruhan. Adopsi teknologi oleh pemerintah tidak hanya mencerminkan respons terhadap perkembangan zaman, tetapi juga merupakan upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Namun, dalam implementasinya, digitalisasi birokrasi di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Salah satu tantangan utama adalah ketimpangan infrastruktur teknologi dan literasi digital yang belum merata di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam akses terhadap layanan digital dan memperlambat adopsi teknologi di beberapa daerah (Kadarisman et al., 2022). Selain itu, resistensi dari dalam birokrasi sendiri menjadi hambatan signifikan dalam mendorong transformasi digital. Banyak pegawai pemerintah yang masih merasa nyaman dengan pola kerja konvensional dan kurang memiliki keterampilan teknologi yang memadai (Tresiana & Duadji, 2016).

Dukungan pengambilan keputusan berbasis e-Government yang masih terfragmentasi juga menjadi permasalahan yang menghambat efisiensi birokrasi. Digitalisasi yang hanya berupa konversi dari bentuk fisik ke digital tanpa mengoptimalkan penggunaan data secara menyeluruh mengakibatkan kurangnya integrasi dan koordinasi antar lembaga. Ditambah lagi ketiadaan kebijakan setingkat UU untuk memperkuat birokrasi digital (Omar & Almaghthawi, 2020). Studi Tresiana dan Duadji (2016) menunjukkan bahwa ketepatan kebijakan memerlukan dukungan kapasitas dan tata kelola yang lebih luas, termasuk pengawasan dan pengendalian yang efektif. Model birokrasi lama yang sulit berubah dan kurang lincah berdampak pada lemahnya transparansi serta keterbatasan partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan. Perubahan paradigma dalam tata kelola pemerintahan juga menghadapi kendala regulasi yang belum sepenuhnya mendukung digitalisasi birokrasi secara menyeluruh. Ketidadaan kebijakan setingkat undang-undang untuk memperkuat landasan hukum birokrasi digital sering kali menyebabkan ketidakpastian dalam implementasi berbagai inovasi teknologi (Sapto Nugroho et al., 2020)

Kemajuan teknologi telah memberikan dampak yang signifikan dalam transformasi lembaga maupun institusi negara. Dengan adanya teknologi, proses pemerintahan menjadi lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh masyarakat. Selain itu, perkembangan teknologi juga telah mengubah pola interaksi antara pemerintah dan warganya. Masyarakat memiliki akses yang lebih mudah untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, memberikan masukan, dan menyampaikan keluhan melalui platform-platform digital yang disediakan oleh pemerintah. Hal ini menciptakan suatu dinamika yang lebih demokratis dalam hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Secara keseluruhan, perkembangan teknologi telah membawa perubahan yang fundamental dalam cara kerja pemerintah dan interaksi antara pemerintah dengan warganya. Adopsi teknologi dalam pemerintahan bukan hanya sekadar alat bantu, tetapi juga merupakan sarana untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih inklusif, responsif, dan akuntabel.

Transformasi governansi baru yang agile-adaptif menjadi urgensi dalam institusi kepolisian, yang memiliki peran sentral dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat. Polri sebagai institusi negara di bidang keamanan menghadapi

tantangan untuk mengakomodasi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks di era digital. Salah satu inovasi strategis Polri adalah penerapan Polri Super App, sebuah platform digital yang dirancang untuk meningkatkan aksesibilitas dan transparansi pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Polri. Kebijakan Polri Super App menjadi manifestasi nyata dari transformasi birokrasi menuju model modern berbasis teknologi. Platform ini tidak hanya memberikan kemudahan dalam pengurusan dokumen, pengaduan masyarakat, dan informasi publik, tetapi juga mencerminkan komitmen Polri dalam menjalankan prinsip pelayanan prima. Implementasi kebijakan ini diturunkan ke setiap tingkatan, termasuk di tingkat Polda seperti Polda Lampung, yang memiliki tantangan unik dalam implementasinya mengingat kondisi geografis, sumber daya manusia, dan tingkat literasi digital masyarakat yang beragam. Implementasi kebijakan ini diturunkan ke setiap tingkatan, termasuk di tingkat Polda seperti Polda Lampung, yang memiliki tantangan unik dalam implementasinya mengingat kondisi geografis, sumber daya manusia, dan tingkat literasi digital masyarakat yang beragam. Berdasarkan pada uraian diatas terkait dengan upaya digitalisasi birokrasi yang dilakukan Kepolisian Daerah Lampung, maka peneliti mengangkat penelitian Tesis dengan judul **“Pola-pola Perumusan Kebijakan Inovatif Berbasis Ekosistem Birokrasi Digital (Studi pada Kepolisian Daerah Lampung)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan diatas, untuk mengkaji pola-pola perumusan kebijakan inovatif yang berbasis pada ekosistem birokrasi digital, dengan fokus pada studi kasus di Kepolisian Daerah Lampung untuk memahami langkah-langkah yang diperlukan dalam mengembangkan tata kelola yang responsif dan adaptif, maka rumusan masalah yang akan penulis teliti yaitu bagaimana proses atau startegi yang dapat digunakan untuk membangun agility dan adaptif governance berbasis pengembangan ekosistem birokrasi digital dalam mewujudkan kebijakan publik inovatif ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk menghasilkan temuan baru model teoritik perumusan kebijakan dalam kerangka Ekosistem Birokrasi Digital guna terwujudnya kebijakan public inovatif. Temuan berkontribusi perubahan kapasitas pemerintah dalam membangun hubungan tata kelola pengambilan keputusan berbasis keterhubungan pemerintah dengan masyarakat, dunia usaha dan antar instansi pemerintah.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi pada kajian teoritis administrasi publik, terutama dalam konteks Ekosistem Birokrasi Digital, dengan menyajikan studi kasus konkret di Kepolisian Daerah Lampung.

b. Manfaat Praktis

Bagi Kepolisian Daerah Lampung dapat dijadikan sebagai sumber informasi serta bahan masukan untuk membangun ekosistem birokrasi digital yang terintegrasi dengan baik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Reformasi Birokrasi

A. Pengertian Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan suatu proses perubahan mendasar terhadap birokrasi untuk menciptakan sistem yang lebih efisien. Reformasi birokrasi dianggap sebagai kunci utama dalam upaya mencapai tata kelola pemerintahan yang efektif. Kurangnya reformasi birokrasi dapat menjadi hambatan serius dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut Nofianti di Indonesia menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berkontribusi positif terhadap implementasi prinsip tata kelola pemerintahan yang baik serta meningkatkan kinerja organisasi. Ini menegaskan pentingnya transformasi dalam struktur dan proses birokrasi untuk mencapai tujuan-tujuan pemerintahan yang lebih efisien dan transparan (Nofianti & Suseno, 2014). Menurut Agus Dwiyanto dalam bukunya *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, reformasi birokrasi adalah proses untuk memperbaiki sistem birokrasi yang cenderung korup dan lamban menjadi birokrasi yang lebih responsif, akuntabel, dan transparan. Tujuannya adalah untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih baik dan pemerintahan yang efisien, dengan mengedepankan prinsip *good governance*, yang melibatkan partisipasi masyarakat dan akuntabilitas kinerja pemerintahan (Dwiyanto, 2021).

Toha mendefinisikan reformasi birokrasi sebagai upaya perubahan yang bertujuan mengatasi kelemahan struktural dalam organisasi birokrasi, terutama terkait budaya kerja dan mentalitas aparatur. Reformasi ini meliputi restrukturisasi organisasi, reformasi prosedural, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada publik (Toha, 2003). Sedangkan Setiawan (2020) mengartikan reformasi birokrasi sebagai perubahan fundamental dalam sistem birokrasi yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas pemerintahan. Tujuan utama dari reformasi ini adalah memperbaiki pelayanan

publik agar lebih cepat, transparan, dan berkualitas. Setiawan juga menyoroti pentingnya perbaikan integritas aparatur dalam rangka mencegah korupsi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Bouckaert dan Pollitt mengatikan reformasi birokrasi sebagai usaha berkelanjutan untuk menyesuaikan struktur dan proses birokrasi agar lebih responsif terhadap perubahan lingkungan politik, ekonomi, dan sosial. Menurut mereka, reformasi ini melibatkan tiga aspek utama: peningkatan efisiensi, peningkatan akuntabilitas, dan peningkatan keterbukaan serta partisipasi publik (Pollitt, 2017).

B. Tujuan Reformasi Birokrasi

Secara umum, tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan pemerintahan yang baik dengan dukungan penyelenggara yang profesional, bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk mencapai pelayanan prima. Secara khusus, tujuan reformasi birokrasi meliputi (Agustin Devita Sari & Meirinawati, n.d.):

- a) Memastikan birokrasi bersih, tidak terlibat dalam korupsi, kolusi, dan nepotisme.
- b) Mengoptimalkan efisiensi birokrasi dengan penggunaan sumber daya yang tidak boros.
- c) Meningkatkan efektivitas birokrasi dalam menanggung jawab dan mencapai tujuan organisasi.
- d) Meningkatkan produktivitas birokrasi untuk menghasilkan output yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- e) Menciptakan kondisi sejahtera bagi birokrasi dengan penghargaan yang sesuai terhadap beban tugas, bobot tanggung jawab jabatan, dan status sosial di mata masyarakat.

Menurut Reswansyah dalam bukunya yang berjudul Reformasi birokrasi dalam rangka *good governance*, menjelaskan bahwa tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) serta menghapus citra negatif yang selama ini melekat pada birokrasi pemerintahan. Kepercayaan masyarakat merupakan elemen penting dalam keberhasilan pelaksanaan urusan pemerintahan dan pembangunan. Tanpa kepercayaan publik,

akan sangat sulit bagi pemerintah untuk menjalankan fungsinya secara efektif. Dalam konteks saat ini, kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi juga semakin penting mengingat transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik menjadi tuntutan yang semakin kuat dalam era keterbukaan informasi (Rewansyah, 2010). Dari pendapat para ahli mengenai reformasi birokrasi di atas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, reformasi birokrasi adalah usaha menyeluruh yang melibatkan perubahan struktural, kultural, dan prosedural untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih baik, dengan fokus pada peningkatan pelayanan publik, akuntabilitas, dan integritas.

2.2. Agility Governance

Reformasi birokrasi yang efektif harus mencakup elemen-elemen *agility*. *Agility* dapat dipahami sebagai kemampuan untuk bertahan dalam lingkungan kompetitif yang ditandai dengan perubahan yang tidak dapat diprediksi, dengan merespons secara efektif terhadap perubahan lingkungan. Dengan kata lain, kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dengan konteks yang tidak pasti. Kebutuhan akan *agility* merupakan konsekuensi dari kemajuan globalisasi, persaingan, dan peluang yang ditawarkan oleh teknologi baru (Vrontis et al., 2023). Dalam perspektif ini, mencapai katangkasannya organisasi dipandang sebagai sebuah tantangan yang menjaga kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kemampuan merespon dan beradaptasi terhadap perubahan terlihat dari segi keahlian organisasi, fleksibilitas struktur internal, dan kompetensi manajerial (Haider et al., 2021).

Agile dalam konteks reformasi birokrasi mencerminkan responsivitas dan fleksibilitas pemerintahan. *Agile* juga didefinisikan sebagai suatu paradigma yang memprioritaskan kepuasan pengguna melalui pengembangan digital yang meningkatkan adaptabilitas. Pemerintah dan akademisi bekerja sama untuk memenuhi tuntutan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien melalui pengembangan perangkat lunak atau digital (Wen et al., 2020). Makna lain terungkap yang mendefinisikan *agile Government* membahas tentang bagaimana pemerintah dapat bertransformasi dari metode tradisional menjadi metode agile dengan bantuan perangkat lunak (Patanakul &

Rufo-McCarron, 2018). Penggunaan konsep *agile* pada dasarnya menempatkan suatu sistem pada tempatnya untuk dapat bergerak secara bebas dan dinamis sesuai kebutuhan (Al-Saqqa et al., 2020). Ketangkasan yang dibawa oleh konsep *agility* mendorong sektor lain untuk mengikuti, termasuk lembaga negara yang sering disebut sebagai *agile governance*. Oleh karena itu, *Agile governance* diinterpretasikan sebagai representasi pemerintahan yang responsif, gesit, dan dinamis dalam penyelenggaraan pemerintahan yang dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan pembangunan masyarakat. *Agile governance* juga sering dikaitkan dengan kemampuan pemerintah dalam menghadapi permasalahan yang tidak dapat diprediksi dan tidak pasti, seperti perkembangan globalisasi yang mengharuskan pemerintah untuk meningkatkan layanannya yang berbasis digital (Janssen & van der Voort, 2020).

Alur pikir reformasi birokrasi yang dijelaskan oleh Sedarmayanti dalam bukunya yang berjudul Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan mencakup lima aspek utama yang sangat penting dalam proses transformasi birokrasi. Setiap aspek ini berperan dalam membentuk landasan yang kuat bagi upaya perbaikan sistem birokrasi secara keseluruhan, dengan tujuan akhir untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima (Sedarmayanti, 2009). Lima aspek tersebut antara lain :

- 1) Penataan Kelembagaan

Reformasi kelembagaan bertujuan untuk menciptakan struktur organisasi yang lebih ramping dan flat, dengan jenjang hierarkis yang sederhana dan lebih banyak posisi jabatan profesional/fungsional daripada struktural. Proses penataan ini dilakukan melalui reorientasi, yang mencakup pendefinisian kembali visi, misi, peran, strategi, implementasi, dan evaluasi kelembagaan.

- 2) Penataan Ketatalaksanaan atau Manajemen

Penataan ketatalaksanaan berfokus pada penyempurnaan mekanisme kerja internal, prosedur kerja, dan hubungan kerja eksternal. Selain itu, aspek perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian, serta

pengelolaan sarana dan prasarana kerja harus diperbaiki. Pemanfaatan teknologi informasi (e-gov) dan otomatisasi administrasi juga menjadi faktor penting untuk meningkatkan efisiensi manajemen birokrasi.

3) Penataan Sumber Daya Manusia

Penataan SDM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan tenaga kerja yang berkualitas dan profesional. SDM harus memiliki kompetensi yang tinggi, beretika, berkinerja optimal, dan sejahtera. Penataan ini juga mendorong aparatur yang bersih dan bebas dari penyimpangan, sesuai dengan kebutuhan kuantitatif dan kualitatif organisasi.

4) Akuntabilitas

Akuntabilitas berarti adanya kewajiban bagi individu maupun organisasi untuk mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan kinerja, terutama dalam bidang administrasi keuangan. Akuntabilitas dicapai melalui pelaporan dan pengukuran kinerja, baik secara objektif maupun subjektif, untuk memastikan transparansi dan tanggung jawab di setiap tingkat organisasi.

5) Pelayanan Umum

Pelayanan publik harus berorientasi pada pemberian layanan yang prima kepada masyarakat. Ini mencakup pelayanan yang cepat, tepat, adil, konsisten, dan transparan. Kepuasan masyarakat menjadi indikator utama dalam mencapai pelayanan yang baik serta mewujudkan good governance.

Dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0, alur pikir reformasi birokrasi yang telah dirancang harus disesuaikan dan diadaptasikan secara strategis dengan prinsip-prinsip yang ada dalam Kapasitas Agile Adaptif 4.0. Proses adaptasi ini mencakup berbagai elemen penting yang tidak hanya menekankan pada fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi birokrasi, tetapi juga memperhatikan tuntutan untuk selalu tanggap terhadap perubahan teknologi, dinamika sosial, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Aspek-aspek yang tercakup dalam kapasitas ini meliputi :

- 1) *Agility Shift* : Membangun kemampuan birokrasi yang fleksibel dan cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan masyarakat.

- 2) Karakter Pemimpin Adaptif : Pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan kompleks, memimpin dengan inovasi, serta memotivasi bawahan dalam kondisi dinamis.
- 3) *Citizen-centric* : Pelayanan publik harus berpusat pada kebutuhan masyarakat, memastikan bahwa birokrasi selalu responsif dan inovatif dalam memberikan layanan.
- 4) Investasi SDM dalam Ilmu dan Teknologi Baru : Aparatur perlu dibekali dengan keterampilan, terutama dalam bidang teknologi digital, agar mampu mendukung birokrasi yang lebih modern dan efisien.

Untuk mendukung reformasi birokrasi yang agile-adaptif, SDM yang dihasilkan harus memiliki:

- 1) Kualifikasi Teknis
Keterampilan teknis yang relevan dengan perkembangan teknologi dan inovasi digital.
- 2) Kemampuan Berpikir Kritis dan Inovatif
Aparatur harus mampu berpikir kritis dan inovatif dalam menghadapi tantangan dan memecahkan masalah di lapangan.
- 3) Keterampilan *Sosial-Behavioral*
Kemampuan untuk bekerja sama, adaptif terhadap lingkungan, dan memiliki kecakapan sosial dalam membangun hubungan kerja yang efektif di era yang semakin dinamis.

Dengan menggabungkan alur pikir reformasi birokrasi dan pendekatan agile-adaptif, birokrasi Indonesia diharapkan mampu menghadapi tantangan era 4.0 serta memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih cepat, efisien, dan inovatif.

2.3. Inovasi Kebijakan Publik

Inovasi kebijakan publik merupakan pengenalan atau penerapan ide-ide baru, metode, atau teknologi dalam proses kebijakan publik untuk memperbaiki hasil, efisiensi, dan efektivitas kebijakan yang dirancang untuk melayani masyarakat. Dalam era modern, inovasi ini semakin penting seiring dengan perkembangan

teknologi dan dinamika sosial yang menuntut pemerintah untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan masyarakat.

Menurut Hartley (2014), inovasi kebijakan publik adalah proses kreatif yang melibatkan cara baru dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi kebijakan untuk mencapai hasil yang lebih baik di sektor publik. Inovasi ini sering kali mencakup perubahan dalam struktur, proses, dan teknologi di lembaga-lembaga pemerintah (Sucupira et al., 2019). Lebih lanjut, Bekkers, Edelenbos, dan Steijn menekankan bahwa inovasi kebijakan publik bukan hanya tentang memperkenalkan teknologi baru, tetapi juga mengenai menciptakan ruang untuk partisipasi masyarakat, kolaborasi antara sektor publik dan swasta, serta mengubah paradigma dalam tata kelola pemerintahan (Vivona et al., 2020). Inovasi di sini menekankan pentingnya keterlibatan warga negara sebagai subjek kebijakan, bukan hanya sebagai penerima manfaat.

Dengan demikian, inovasi kebijakan publik merupakan suatu perubahan yang bukan hanya mengadopsi teknologi modern tetapi juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas sektor dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pemerintahan dan menghadirkan solusi yang lebih relevan dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi ini menuntut perubahan dalam cara kerja pemerintahan serta peningkatan keterbukaan dan transparansi dalam setiap proses kebijakan.

2.4. Birokrasi Digital

Birokrasi digital merupakan bagian dari inovasi kebijakan publik yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan responsivitas pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi digital. Birokrasi digital mengacu pada transformasi sistem pemerintahan tradisional menjadi lebih modern dan berbasis teknologi, di mana layanan publik disediakan melalui platform digital, otomatisasi proses administratif, serta penggunaan data yang lebih efektif.

Menurut Meijer dan Bekkers, birokrasi digital adalah upaya untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam birokrasi guna memodernisasi pelayanan publik dan mempercepat proses administrasi (Bekkers, 2011) Mergel, Edelman, dan Haug menyatakan bahwa birokrasi digital menciptakan lingkungan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dengan menggunakan data terbuka (open data) dan teknologi digital untuk merancang kebijakan yang lebih adaptif dan berbasis bukti (evidence-based policy) (Mergel et al., 2019). Ini menandai perubahan paradigma dalam cara pemerintah bekerja, di mana digitalisasi tidak hanya melibatkan layanan, tetapi juga proses pengambilan keputusan dan komunikasi dengan masyarakat.

Menurut Gil Garcia juga menekankan bahwa birokrasi digital sebagai bagian dari inovasi kebijakan publik dapat meningkatkan kapasitas pemerintahan dalam mengelola kompleksitas tantangan sosial melalui kolaborasi lintas sektor dan adopsi teknologi terbaru (Gil-Garcia et al., 2018). Teknologi ini juga mendukung inovasi dalam manajemen sumber daya manusia di sektor publik, dengan memperkenalkan alat-alat digital yang lebih efektif untuk pengelolaan informasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

Saat ini, hampir semua aspek birokrasi telah mengalami digitalisasi. Birokrasi digital memfasilitasi perkembangan sistem yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat melalui publikasi informasi-informasi terkait, seperti laporan kinerja, anggaran, serta pelayanan. Selain itu, sistem ini juga menyediakan platform bagi masyarakat untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja atau pelayanan yang diberikan oleh birokrasi (Bachtiar et al., 2020). Secara konsep, *e-Government* merupakan bagian dari birokrasi digital atau pemerintahan digital dalam arti sempit. Tidak jarang klaim *e-Government* hanya sebatas digitalisasi dokumen atau proses administratif menjadi format *soft file* yang dapat diakses secara elektronik. Meskipun *e-Government* ini merupakan langkah awal yang penting menuju transformasi ke arah pemerintahan digital, namun sejatinya konsep birokrasi digital jauh lebih luas dan kompleks daripada sekadar digitalisasi dokumen. Penggunaan teknologi dalam birokrasi digital juga

melibatkan integrasi sistem-sistem yang berbeda di dalam pemerintahan, sehingga informasi dapat mengalir secara lancar antara berbagai unit dan lembaga. Dengan demikian, birokrasi digital tidak hanya mencakup adopsi teknologi dalam satu unit atau departemen, tetapi juga mengubah pendekatan dan proses di pemerintahan secara menyeluruh dan mencakup koordinasi dan integrasi lintas sektor untuk menciptakan ekosistem pemerintahan yang terkoneksi dan terintegrasi.

2.5. Ekosistem Birokrasi Digital

EBD merupakan kerangka analisis pengembangan model sistem kebijakan tatakelola agile dan adaptif guna mewujudkan kebijakan public inovatif. Kinerja pengembangan terlihat dari penguatan integrasi organisasi dengan kemampuan sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan serta penggunaan teknologi. Studi-studi pengembangan birokrasi digital sebagai daya dukung kebijakan public inovatif mengharuskan prakondisi integrasi hubungan kapasitas organisasi, kemampuan sumberdaya terampil dan berpengetahuan, penggunaan teknologi dan pengembangan teknologi itu sendiri berbasis sistem belum diintegrasikan secara luas dalam pengembangan kebijakan. Semula ekosistem birokrasi digital adalah governance 1.0 dengan karakter closed operations, internal focus, namun studi terbaru memunculkan gagasan integrasi digital untuk menciptakan interaksi yang ramah, nyaman, transparan dan murah antara pemerintah dan masyarakat (*G2C Government to Citizens*), pemerintah dan perusahaan bisnis (*G2B Government to Business Enterprises*) dan hubungan antar pemerintah (*G2G Government to Governments Inter Agency relationship*) berkelanjutan (Kern et al., 2019).

Studi Birokrasi Weberian yang dominan digunakan sampai saat ini baik di Indonesia maupun beberapa negara berkembang, telah banyak dikritik teori organisasi dan literatur manajemen baru dan dikaitkan dengan kebijakan public (Aristovnik et al., 2022). Birokrasi dianggap tidak efisien dan tidak mampu menanggapi perubahan eksternal, utamanya digitalisasi. Perubahan strategi global salah satunya digitalisasi berperan momentum transformasi digitalisasi birokrasi untuk menyediakan informasi dan pelayanan kepada warga negara, bisnis, pegawai dan unit pemerintahan, serta sector organisasi lainnya. Diharapkan hal

ini dapat meningkatkan kemampuan pemerintah dengan analisis birokrasi, performa birokrasi terhadap public, memastikan akuntabilitas, mempercepat operasional pemerintah, menghasilkan data yang akurat dan mengurangi perilaku korupsi. Studi Digitalisasi dalam dunia birokrasi yang dikenal dengan governansi digital dapat memberikan kebebasan baru dalam pelaksanaan pekerjaan, struktur baru birokrasi yang mengacu pada relasi baru dan capaian kinerja yang baru (Muellerleile, C., & Robertson, 2018).

Birokrasi Weberian	Birokrasi Digital
Knowledge	Data
The Public	Big Data
Bureau/Office	Platform
Charismatic Leader	Talented Innovator/Disruptor
Rule	Code
Procedure	Algorithm
Files and Archive	Digital Footprint
Iron Cage	Silicon Web

Tabel 1 Perbandingan konsep birokrasi Weberian dan digital

Studi governansi digital pada birokrasi (birokrasi digital) dibahas melalui 2 studi perbandingan perkembangan birokrasi, diantaranya: Digital Weberianism Bureaucracy (DWB) dan *Digital Era Governance* (DEG) (Das et al., 2017), (Ravšelj et al., 2022).

No.	Fase	Tokoh	Pemikir/Studi
1	Digital Weberianism Bureaucracy (DWB)	Muellerleile & Robertson (2018), Meilani & Hardjosoekarto (2020), Schroeder (2015), Ray, L., Reed, M., Ray, L., & Reed, (1994), Dash, S. S., & Padhi (2020). Muellerleile & Robertson (2018)	Studi historis peran teknologi dalam masyarakat dari perspektif fokus pada sarana dan kemampuan untuk menggunakan Internet, jangkauannya dan siapa yang mendominasi kontennya. Studi digitalisasi dan kinerja. ciri-ciri utama birokrasi

			<p>politik Weber efisiensi, objektivitas, dan rasionalitas telah berubah dan memberikan bentuk baru kurang terlihat, tetapi birokrasi digital tidak kalah kuat;</p> <p>Studi kewaspadaan dan pengurangan resiko bencana di Selat Sunda Indonesia, mengungkapkan: perlunya pengaturan kelembagaan di tingkat makro yang didukung dengan Peraturan Pemerintah, data bencana serta manajemen informasi yang terintegrasi.</p>
2	Digital Era Governance (DEG)	Dunleavy et al., (2006), Kolleck, N., Jörgens, H., & Well (2017), Tassabehji et al., (2016) dan Gao & Tan (2020).	<p>Studi berbasis teknologi informasi telah muncul sebagai aliran baru dalam organisasi di sector public, yang telah menggeser dan mendominasi beberapa paradigma sebelumnya, termasuk New Public Manajemen (NPM).</p> <p>Studi hubungan hubungan negara dan masyarakat di era digital China serta gambaran hubungan pemerintah pusat dengan pemerintah provinsi</p>

			yang dibangun dengan sistem administrasi gaya Weberian yang didukung dengan teknologi digital menemukan bahwa partisipasi warga secara online berfungsi sebagai alat informasi bagi otoritas tingkat yang lebih tinggi untuk memastikan implementasi kebijakan yang efektif dari atas ke bawah.
--	--	--	---

Tabel 2 Perkembangan studi governansi digital pada perkembangan teori birokrasi

Selanjutnya studi penerapan gagasan governansi digital dalam birokrasi mengalami perkembangan dari konsepsi e-government menuju e-governance sebagaimana tabel berikut (Beyes et al., 2022), (Wen et al., 2020) :

No.	Transformasi	Studi	Pandangan/Pendapat
1	E-Government/ pemerintahan elektronik	Muncul sebagai perkembangan teknologi informasi pada akhir abad ke-20 Studi Dr. Albert Meijer, tentang evolusi E-Government dan dampaknya pada pemerintahan terbuka.	Fokus : Penyediaan layanan publik melalui platform online, seperti pembayaran pajak dan pendaftaran kendaraan. Seiring waktu, evolusi ini membawa konsep-konsep seperti pemerintahan terbuka dan partisipatif
2	E-Governance/governansi digital atau tata kelola elektronik	Berkembang sebagai tanggapan terhadap kompleksitas yang muncul seiring dengan	Fokus pada aspek tata kelola, termasuk interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

		<p>penerapan teknologi informasi</p> <p>Studi Dr. Adegboyega Ojo, mengenai tata kelola elektronik dan pengaruhnya pada keterlibatan masyarakat.</p>	<p>Fokus mengeksplorasi cara teknologi informasi dapat mengubah cara pengambilan keputusan dan kolaborasi di dalam dan di luar lingkungan pemerintahan.</p>
--	--	---	---

Tabel 3 Transformasi implementasi birokrasi digital

Sebagai contoh, Ekosistem birokrasi digital di Korea Selatan menjadi rujukan dalam studi transformasi digital administrasi publik. Ketika pandemi melanda, Korea Selatan menerapkan berbagai langkah inovatif berbasis teknologi untuk memastikan kelangsungan layanan publik, pengelolaan data yang efisien, dan pengambilan keputusan yang cepat serta berbasis bukti. Pengalaman ini menunjukkan bagaimana ekosistem birokrasi digital dapat bekerja secara efektif, bahkan dalam kondisi krisis.

Untuk mengelola krisis pada masa pandemi, Korea Selatan mengembangkan berbagai platform digital, termasuk sistem pelacakan kontak berbasis teknologi yang memanfaatkan data dari GPS, kartu kredit, dan CCTV. Sistem ini dirancang untuk mengidentifikasi dan mengelola penyebaran virus secara *real-time*, memungkinkan pemerintah untuk merespons dengan cepat dan tepat. Menurut Lee, respons cepat ini dimungkinkan karena birokrasi Korea Selatan telah lama beradaptasi dengan transformasi digital melalui implementasi e-government dan kebijakan berbasis data jauh sebelum pandemi terjadi (Lee & Lee, 2020).

Ekosistem digital di Korea Selatan juga mencakup layanan publik berbasis aplikasi yang memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk mengakses informasi, melakukan pelaporan, dan mendapatkan bantuan secara langsung. Penerapan kecerdasan buatan (AI) dalam tata kelola pandemi memainkan peran penting dalam pengendalian virus. Dengan memanfaatkan analisis big data yang

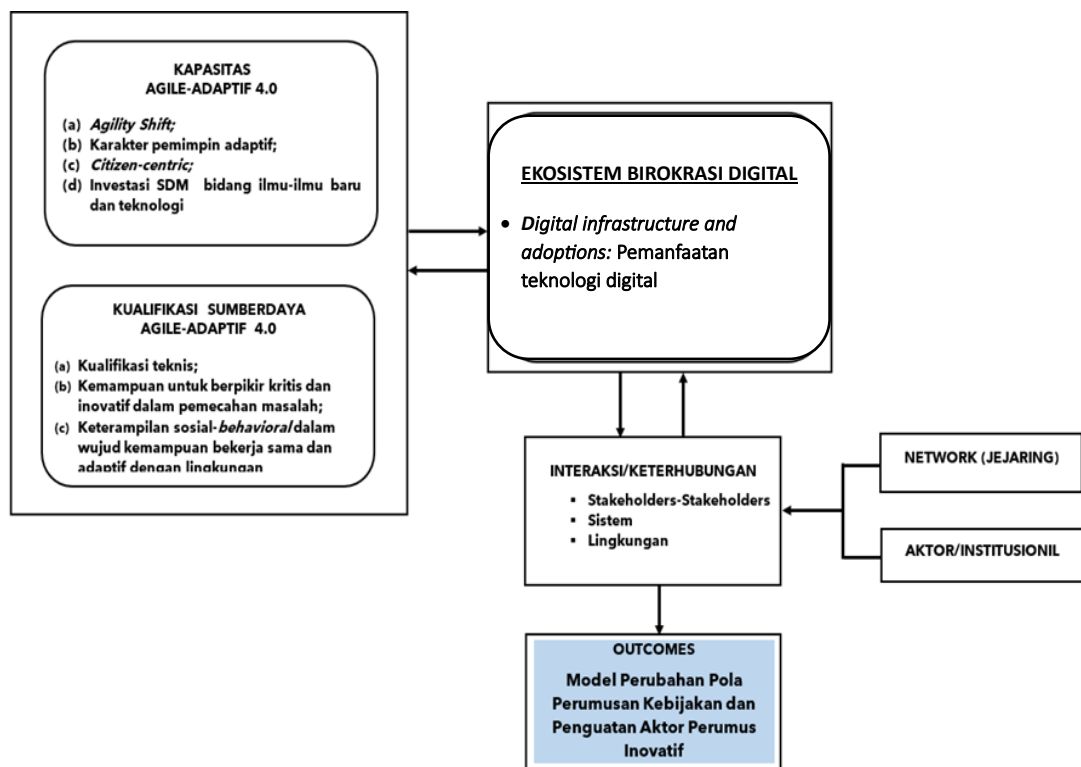
didukung oleh super komputer, Korea Selatan berhasil menekan kurva penyebaran wabah COVID-19 lebih awal dibandingkan banyak negara lain (Park, 2021). Langkah kebijakan seperti otomatisasi dan penerapan AI selama pandemi menciptakan fondasi yang kuat untuk mendukung birokrasi digital yang tangguh dan responsif.

Dalam konteks Indonesia, Polri Super App menjadi salah satu inisiatif digital yang memiliki tujuan serupa dengan ekosistem digital Korea Selatan, yaitu meningkatkan efisiensi dan responsivitas birokrasi dalam pelayanan publik. Aplikasi ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai layanan kepolisian dalam satu platform digital, seperti pengurusan SIM, SKCK, pelaporan pengaduan, dan layanan lainnya. Studi kasus Korea Selatan memberikan pelajaran penting yang relevan untuk diterapkan pada Polri Super App, khususnya di wilayah Polda Lampung, dalam hal strategi transformasi digital yang efektif dan berkelanjutan.

2.6. Kerangka Pikir

Pengelolaan pemerintahan kini telah berkembang, menandai dimulainya era baru dalam manajemen publik, di mana kolaborasi antara administrasi publik dan warga negara menjadi sangat penting. Oleh karena itu, bentuk pemerintahan paling maju yaitu pemerintahan digital mulai meraih momentum, dengan teknologi digital sebagai komponen utamanya. Tren ini, yaitu digitalisasi di berbagai aspek kehidupan yang disertai dengan transformasi sosial dan diikuti oleh dimensi baru dalam pengelolaan publik, bersifat tak terelakkan dan saling terkait, meskipun berlangsung dengan kecepatan yang berbeda-beda. Akibatnya, muncul kebutuhan untuk menerapkan arsitektur manajemen publik yang baru dan holistik guna menghadapi ketegangan antara masyarakat yang semakin melek digital dan administrasi publik yang masih berpegang pada model lama (Białozyt, 2017). Ekosistem Birokrasi Digital (EBD) merupakan sebuah paradigma baru dalam pengelolaan administrasi publik yang mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan keefektifan, efisiensi, dan keterbukaan dalam pelayanan pemerintahan. Model ini tidak hanya mengubah cara tradisional birokrasi beroperasi, tetapi juga memperkenalkan konsep Agile Adaptif Governance yang

menyesuaikan diri dengan perubahan dinamis dalam masyarakat dan teknologi. Pada dasarnya, EBD adalah sebuah kerangka kerja yang menggabungkan berbagai elemen, mulai dari infrastruktur teknologi informasi, sistem manajemen data, hingga budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Tujuannya adalah untuk menciptakan ekosistem yang mendukung kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan dalam administrasi publik, termasuk pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat.



Gambar 1 Kerangka pikir

Model ini menguraikan bagaimana Polda Lampung dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas melalui pendekatan Agile-Adaptif dan implementasi ekosistem birokrasi digital. Dimulai dengan peningkatan kapasitas adaptif (Agile-Adaptif 4.0) yang mencakup pengembangan pemimpin yang fleksibel, pendekatan berpusat pada warga, dan investasi dalam sumber daya manusia berbasis teknologi. Selanjutnya, model ini menekankan pentingnya kualifikasi teknis dan kemampuan berpikir kritis dalam memecahkan masalah kompleks, serta keterampilan sosial yang adaptif. Ekosistem birokrasi digital berperan sebagai fondasi, dengan fokus pada infrastruktur digital, hak-hak digital, dan tata kelola

yang baik, serta mengejar peluang ekonomi digital. Integrasi sistem dan lingkungan yang mendukung, serta hubungan yang kuat antara pemangku kepentingan, diidentifikasi sebagai kunci keberhasilan. Hasil akhirnya adalah model kebijakan yang lebih adaptif dan inovatif, diperkuat oleh jaringan kerja yang kuat dan peran aktor institusional yang signifikan, memastikan bahwa kebijakan yang dirumuskan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

2.7. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Penerapan kapasitas agile-adaptif 4.0 dan kualifikasi sumber daya manusia yang adaptif terhadap perkembangan teknologi digital meningkatkan efektivitas dan efisiensi birokrasi melalui integrasi Ekosistem Birokrasi Digital (EBD), yang pada akhirnya menghasilkan perubahan positif dalam pola perumusan kebijakan dan penguatan aktor perumus kebijakan inovatif. Hipotesis ini mencoba menguji hubungan antara peningkatan kapasitas dan kualifikasi birokrasi dalam era digital dengan hasil akhir berupa perbaikan dalam proses pengambilan kebijakan serta penguatan aktor-aktor kunci yang berperan dalam birokrasi inovatif.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis prospektif, yang dirancang untuk mengidentifikasi pola-pola perumusan kebijakan inovatif berbasis ekosistem birokrasi digital di lingkungan Polri melalui aplikasi Polri Super App di Kepolisian Daerah Lampung. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur hubungan antar variabel terkait, sementara analisis prospektif bertujuan untuk memprediksi berbagai skenario kebijakan inovatif di masa depan dalam implementasi birokrasi digital. Menurut Sugiyono, Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019). Jenis dan sumber data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara serta observasi lapangan. Data primer diperoleh dari responden yang dipilih dengan sengaja. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka dalam rangka memperoleh landasan teoritis dan data penunjang yang berkaitan dengan materi penelitian. Data sekunder berupa laporan tahunan atau teknis dari instansi terkait serta laporan hasil penelitian, jurnal ilmiah dan publikasi lainnya yang ada di lembaga penelitian atau internet.

Pada penelitian ini, analisis prospektif dipakai untuk menganalisis potensi pengembangan kebijakan inovatif dalam penerapan Polri Super App. Analisis prospektif sering digunakan untuk membuat berbagai pilihan kebijakan yang strategis, terutama dalam bidang pengelolaan sumber daya alam, industri, atau isu-isu lainnya, guna mencapai hasil yang lebih baik dan efisien di masa depan (Hardjomidjojo, 2007).

Bourgeois dan Jesus (2004) menjelaskan bahwa analisis prospektif adalah metode untuk mengkaji masalah dengan melibatkan para pengambil keputusan, agar bisa merencanakan kembali berbagai hal dengan pendekatan yang berbeda. Metode ini membantu memetakan kepentingan para pemangku kepentingan dalam suatu area. Selama analisis berlangsung, terjadi interaksi yang menghasilkan kesepakatan, yang kemudian digunakan sebagai dasar perencanaan (Godet, 2006). Analisis prospektif bisa digunakan untuk mempelajari dan mempersiapkan perubahan melalui berbagai skenario, atau sebagai pendekatan yang dimulai dari visi tentang masa depan dan menentukan langkah-langkah untuk mencapainya. Metode ini tidak berfokus pada menemukan satu solusi terbaik, tetapi pada menyediakan berbagai pilihan dan tujuan bagi para pengambil keputusan, serta membantu merancang berbagai alternatif daripada hanya memilih satu opsi terbaik.

3.2. Subjek dan Lokasi

Lokasi penelitian dilakukan di Kepolisian Daerah Lampung (Polda Lampung). Polda Lampung memiliki beragam sistem pelayanan berbasis aplikasi yang saling tumpang tindih di platform online, namun tidak terintegrasi. Tahun 2022 meluncurkan aplikasi Polri Super APP untuk mengintegrasikan data seluruh satuan kerja dalam portal satu data. Tujuan meningkatkan layanan dan keputusan semakin presisi dengan mengintegrasikan 10 layanan pada 1 platform digital yaitu : 1) layanan Daftar Kendaraan dan Perpanjangan STNK; 2) perpanjangan SIM A dan SIM C; 3) Pengaduan online; 4) layanan e-tilang; 5) konfirmasi e-tilang; 6) layanan Memantau SP2HP (Surat Pemberitahuan Perkembangan Hasil Penyidikan); 7) informasi Kamtibmas; 8) Informasi Humas; 9) peta; 10) TV/Radio POLRI, website polisi. Subyek penelitian adalah Polda Lampung yang meliputi Bagian Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), Bagian SDM & Humas.

3.3. Instrumen Penelitian

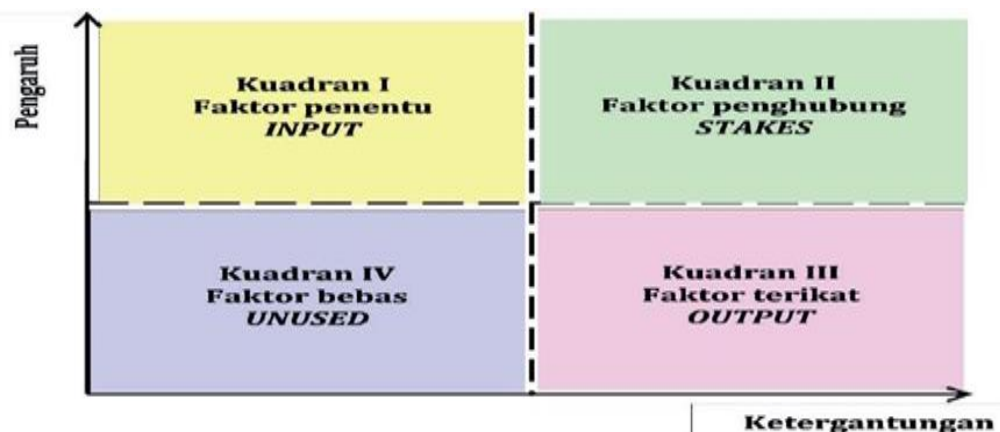
Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert 1-5, di mana responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap berbagai aspek dari perumusan kebijakan berbasis ekosistem birokrasi digital. Kuesioner ini dikembangkan berdasarkan indikator-indikator yang relevan, seperti efektivitas aplikasi, kemudahan penggunaan, serta dampak implementasi kebijakan digital pada kinerja kepolisian. Selain itu, protokol pedoman wawancara yang dikembangkan terdiri dari dua macam, yaitu pedoman wawancara untuk mengidentifikasi faktor-faktor EBD melalui tematik activity dan untuk mendapatkan informasi detail mengenai proses serta agenda kebijakan yang selama ini berlangsung, apakah telah berorientasi pada EBD. Dokumentasi juga digunakan untuk melakukan tinjauan terhadap kebijakan dan peraturan yang ada.

3.4. Teknik Analisis Penelitian

Pengolahan data dilakukan dengan analisis multi kriteria, yaitu :

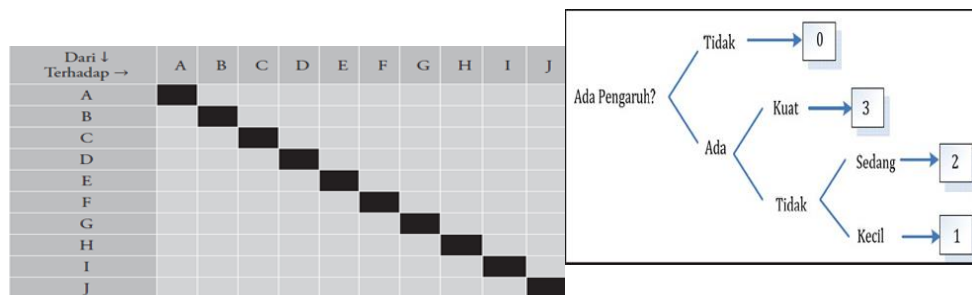
1. Analisis Uji Prospektif yang meliputi (Moraes Vieira et al., 2017):

- a) Penetapan factor kunci dari sistem pengembangan agile dan adaptif governance melalui kuadran pengaruh dan keterhubungan antar factor.



- b) Menentukan tujuan strategis dan kepentingan utama para stakeholder terkait dengan sistem yang dikaji.
- c) Menentukan pengaruh langsung antarfaktor dalam sistem, yang dilakukan pada tahap pertama analisis prospektif menggunakan matriks

pengaruh langsung antarfaktor dalam pengembangan agile dan adaptif governance.

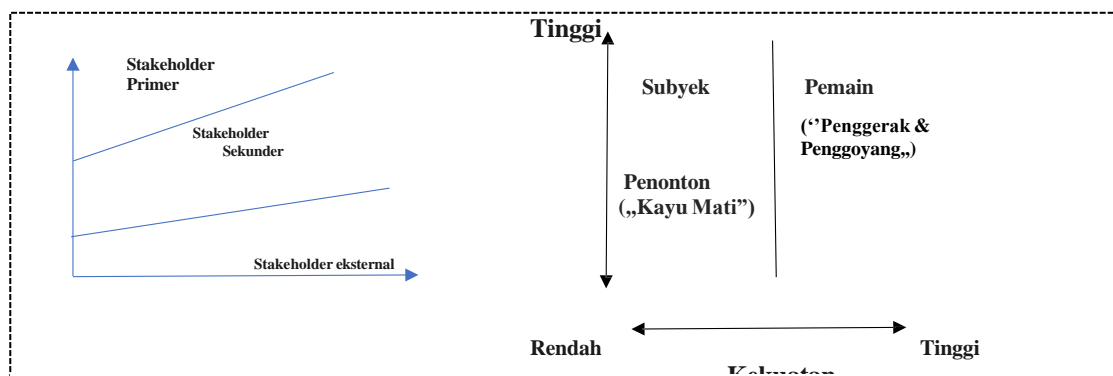


A – Jadilah faktor-faktor dalam sistem yang dikaji
Tabel 4 Pengaruh langsung antarfaktor dalam sistem Agile dan Adaptive Governance

- d) Mendefinisikan dan mendeskripsikan evolusi kemungkinan masa depan, melalui identifikasi bagaimana elemen kunci berubah, memeriksa perubahan dan menggambarkan skenario dan implikasinya terhadap sistem menentukan faktor kunci penentu untuk masa depan dari sistem yang di kaji.
- e) Menentukan keadaan (*state*) suatu factor.
- f) Membangun skenario dan merumuskan implikasi scenario untuk menyusun rekomendasi kebijakan dari implikasi yang sudah disusun.

2. Uji need Assesment (Mardle et al., 2003)

Pengelompokan stakeholders dalam kuadran stakeholders kepentingan dan pengaruh, untuk melihat kebutuhan untuk melihat kebutuhan stakeholder terhadap pengembangan agile dan adaptif governance.



Gambar 2 Kategori stakeholder berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan & Stakeholder Grid

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pola-pola perumusan kebijakan inovatif berbasis ekosistem birokrasi digital di Polda Lampung bahwa keberhasilan transformasi digital dalam birokrasi tidak terlepas dari sinergi dan integrasi yang efektif antara berbagai elemen kunci yang membentuk fondasi ekosistem birokrasi tersebut. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa pendekatan yang melibatkan kepemimpinan, sumber daya manusia (SDM), dan infrastruktur teknologi berperan signifikan dalam menciptakan birokrasi yang mampu merespons tantangan zaman dengan cepat dan tepat. Dalam konteks ini, model yang digunakan menyoroti tiga faktor utama yang saling melengkapi dan memperkuat, yaitu Kapasitas Agile-Adaptif 4.0, Kualifikasi SDM Agile-Adaptif 4.0, dan Ekosistem Birokrasi Digital.

Kapasitas Agile-Adaptif 4.0 menjadi landasan dalam memastikan bahwa setiap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dapat diakomodasi dengan fleksibilitas dan ketanggapan yang tinggi. Konsep ini berfokus pada pengembangan birokrasi yang tidak hanya mampu bertahan di tengah perubahan, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dari perkembangan teknologi dan tuntutan masyarakat. Selanjutnya, Kualifikasi SDM Agile-Adaptif 4.0 menjadi faktor pendukung yang tidak kalah penting. Dalam era digital, keberhasilan kebijakan inovatif bergantung pada kapasitas individu-individu yang terlibat dalam birokrasi. Pengembangan SDM yang agile dan adaptif memastikan bahwa birokrasi memiliki daya saing yang tinggi dan mampu merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Ekosistem Birokrasi Digital, sebagai faktor ketiga, berperan sebagai penghubung dan fasilitator dari seluruh proses transformasi. Ekosistem ini mencakup infrastruktur teknologi, tata kelola digital, dan sistem yang mendukung kolaborasi lintas sektor. Dengan ekosistem yang terintegrasi, setiap elemen dalam birokrasi dapat beroperasi secara sinergis, menciptakan alur kerja

yang efisien, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Implementasi ekosistem ini tidak hanya mempermudah proses internal birokrasi, tetapi juga memperkuat keterlibatan masyarakat dan sektor bisnis dalam berbagai aspek pemerintahan.

Melalui penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa integrasi ketiga elemen tersebut menjadi kunci dalam merumuskan kebijakan publik yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Model yang diterapkan di Polda Lampung memberikan gambaran jelas bahwa birokrasi yang agile dan adaptif mampu menghasilkan kebijakan yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal, baik dari sisi teknologi maupun tuntutan pelayanan publik. Dengan demikian, ekosistem birokrasi digital yang dibangun secara kokoh akan menjadi fondasi yang kuat dalam mendorong reformasi birokrasi di berbagai institusi pemerintahan lainnya.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk mendukung pengembangan ekosistem birokrasi digital di Polda Lampung dan lembaga pemerintah lainnya:

1. Pengembangan Lanjutan Teknologi dan Infrastruktur Digital

Polda Lampung perlu terus meningkatkan kapasitas infrastruktur digital dan memperluas cakupan layanan dalam Polri Super App. Ini termasuk integrasi sistem yang lebih luas, penyempurnaan fitur aplikasi, dan peningkatan aksesibilitas bagi masyarakat. Langkah ini akan membantu memaksimalkan potensi teknologi dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

2. Pengembangan Kapasitas SDM

Diperlukan investasi yang lebih besar dalam pengembangan SDM melalui pelatihan berkelanjutan di bidang teknologi, inovasi, dan kepemimpinan. SDM harus memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan digital

saat ini dan masa depan, sehingga mampu menjalankan fungsi pelayanan publik secara efektif.

3. Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan

Penting bagi Polda Lampung untuk secara berkala mengevaluasi kebijakan dan sistem yang telah diimplementasikan. Evaluasi ini akan membantu dalam menyesuaikan kebijakan dengan dinamika teknologi dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin Devita Sari, D., & Meirinawati, D. (n.d.). *BUREAUCRACY REFORM OF GOVERNMENT APPARATUS FOR MAKING GOOD GOVERNANCE (STUDY OF PUBLIC SERVICE DEPARTMENT IN MANAGEMENT OF BIRTH CERTIFICATE IN POPULATION AND CIVIL DISTRICT NOTES SUMENEP)*.
- Aristovnik, A., Murko, E., & Ravšelj, D. (2022). From Neo-Weberian to Hybrid Governance Models in Public Administration: Differences between State and Local Self-Government. *Administrative Sciences*, 12(1).
<https://doi.org/10.3390/admsci12010026>
- Bachtiar, R., Pramesti, D. L. D., Pratiwi, H. E., & Saniyyah, N. (2020). Birokrasi Digital: Studi Tentang Partisipasi dan Kesiapan Masyarakat. *Journal of Governance and Social Policy*, 1(2), 104–129.
<https://doi.org/10.24815/gaspol.v1i2.18585>
- Bekkers, V. , E. J. , & S. B. (2011). Linking innovation to the public sector: Contexts, concepts and challenges. In *Innovation in the public sector: Linking capacity and leadership*. London: Palgrave Macmillan UK, 3–32.
- Beyes, T., Chun, W. H. K., Clarke, J., Flyverbom, M., & Holt, R. (2022). Ten Theses on Technology and Organization: Introduction to the Special Issue. In *Organization Studies* (Vol. 43, Issue 7).
<https://doi.org/10.1177/01708406221100028>
- Białyzyt, W. (2017). Digital Era Governance – a new chapter of public management theory and practice Wojciech Białyzyt. *MAZOWSZE Studia Regionalne*, 22, 117–129. <https://doi.org/10.21858/msr.22.08>
- Das, A., Singh, H., & Joseph, D. (2017). A longitudinal study of e-government maturity. *Information and Management*, 54(4), 415–426.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.006>
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Ugm Press.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. In *Public Management Review* (Vol. 20, Issue 5, pp. 633–646). Taylor and Francis Ltd.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>

- Godet, M. (2006). *Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. Economica.
- Haider, S. A., Martins, J. M., Khan, S., Mata, M. N., Tehseen, S., & Abreu, A. (2021). A Literature Review on Agility- is There a Need to Develop a New Instrument? *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(4), 1–14.
- Hardjomidjojo, H. (2007). *Sistem Dinamik: Konsep Sistem dan Pemodelan untuk Industri dan Lingkungan*. SEAMEO Biotrop.
- Kadarisman, M., Wijayanto, A. W., & Sakti, A. D. (2022). Government Agencies' Readiness Evaluation towards Industry 4.0 and Society 5.0 in Indonesia. *Social Sciences*, 11(8). <https://doi.org/10.3390/socsci11080331>
- Kern, F., Rogge, K. S., & Howlett, M. (2019). Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies. *Research Policy*, 48(10), 103832. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103832>
- Lee, D., & Lee, J. (2020). Testing on the move: South Korea's rapid response to the COVID-19 pandemic. In *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* (Vol. 5). Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2020.100111>
- Mardle, S., Bennett, E., & Pascoe, S. (2003). Multiple Criteria Decision Analysis of Stakeholder Opinion : A Fisheries Case Study 1 Case Study : The UK Fisheries of the English Channel. In *English* (Issue June). Centre for the Economics and Management of Aquatic Resources, University of Portsmouth.UK.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Moraes Vieira, J. A., Simões Gomes, C. F., & Engel Braga, I. (2017). Development of a scenario prospecting model with the use of multicriteria decision aiding: Importance of environmental variables. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 210–217. <https://doi.org/10.14488/bjopm.2017.v14.n2.a9>
- Muellerleile, C., & Robertson, S. L. (2018). Digital Weberianism: Bureaucracy, information, and the techno-rationality of neoliberal capitalism. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 25(1), 187–216.
- Nofianti, L., & Suseno, N. S. (2014). Factors Affecting Implementation of Good Government Governance (GGG) and their Implications towards Performance Accountability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 98–105. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.056>

- Omar, A., & Almaghthawi, A. (2020). Towards an integrated model of data governance and integration for the implementation of digital transformation processes in the Saudi Universities. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(8), 588–593. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0110873>
- Park, J. (2021). Governing a Pandemic with Data on the Contactless Path to AI: Personal Data, Public Health, and the Digital Divide in South Korea, Europe and the United States in Tracking of COVID-19. *Partecipazione e Conflitto*, 14(1), 79–112. <https://doi.org/10.1285/i20356609v14i1p79>
- Pollitt, C. , & B. G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Rambe, M. (2022). Perbandingan Perkembangan Administrasi Publik Di Australia Dan Indonesia Dalam Penerapan E-Government. *Jurnal Hukum, Politik Dan Ilmu Sosial (JHPIS)*, 1(3), 232–248.
- Ravšelj, D., Umek, L., Todorovski, L., & Aristovnik, A. (2022). A Review of Digital Era Governance Research in the First Two Decades: A Bibliometric Study. *Future Internet*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/fi14050126>
- Rewansyah, A. (2010). *Reformasi Birokrasi dalam rangka good governance*. CV Yusa Intanah Prima.
- Sapto Nugroho, K., Warsono, H., Yuniningsih, T., Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, F., & Sultan Ageng Tirtayasa, U. (2020). Birokrasi di Indonesia: Kasus Penempatan Pegawai, Politisasi Birokrasi atau Merit System? *JPALG*, 4(2), 96–110. <https://doi.org/10.31002/jpalg.v4i1.23946>
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. PT Refika Aditama.
- Sucupira, G., Saab, F., Demo, G., & Bermejo, P. H. (2019). Innovation in public administration: Itineraries of Brazilian scientific production and new research possibilities. In *Innovation and Management Review* (Vol. 16, Issue 1, pp. 72–90). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/INMR-03-2018-0004>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Toha, M. (2003). *Birokrasi dan Politik di Indonesia* . PT Grafindo Perkasa Press.
- Tresiana, N., & Duadji, N. (2016). Multi Stakeholders Governance Body Model In Achieving the Excellence Public Policy. *MIMBAR, Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 32(2), 401. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v32i2.1879>
- Vivona, R., Demircioglu, M. A., & Raghavan, A. (2020). Innovation and Innovativeness for the Public Servant of the Future: What, Why, How, Where, and When. In *The Palgrave Handbook of the Public Servant* (pp. 1–

22). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03008-7_34-1

Vrontis, D., Belas, J., Thrassou, A., Santoro, G., & Christofi, M. (2023). Strategic agility, openness and performance: a mixed method comparative analysis of firms operating in developed and emerging markets. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00562-4>

Wen, M., Siqueira, R., Lago, N., Camarinha, D., Terceiro, A., Kon, F., & Meirelles, P. (2020). Leading successful government-academia collaborations using FLOSS and agile values. *Journal of Systems and Software*, 164, 110548. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110548>

Widowati, L., Setyowati, K., & Suharto, D. G. (2023). Dynamic Governance As Perspective in Indonesian Bureaucracy Reform: Qualitative Analysis of Indonesian Bureaucracy Reform Based on Dynamic Governance. *Jurnal Bina Praja*, 15(2), 403–415. <https://doi.org/10.21787/jbp.15.2023.403-415>