



Penyederhanaan Birokrasi: Wujud Nyata Langkah Pemerintah Indonesia Menuju *Agile Governance*

Eny Suryani¹, Shintya Awalini Diniawaty²

^{1,2}Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, Indonesia

¹7775230001@untirta.ac.id

²7776230014@untirta.ac.id

Abstrak

Penyederhanaan birokrasi dan penerapan *Agile Governance* merupakan langkah penting yang diambil oleh pemerintah Indonesia dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi serta pelayanan publik. Artikel ini membahas hasil penelitian yang menguraikan penyederhanaan birokrasi berdasarkan keempat dimensi dari teori transformasi yaitu (*Reframe, Restructure, Revitalize, dan Renew*) dalam mencapai tujuan reformasi birokrasi. Penelitian ini bertujuan mengetahui sejauh mana implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi dilaksanakan dan diharapkan dapat memperkaya wawasan pembuat kebijakan dan praktisi di bidang pemerintahan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi literatur dengan menggunakan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menjelaskan bahwa terdapat dimensi yang masih dapat dioptimalkan implementasinya yaitu dimensi *renew*. Hal ini dapat memberikan masukan sebagai dasar bagi para pembuat kebijakan dalam menyusun roadmap pelaksanaan menuju pemerintahan yang lebih *agile* (lincah).

Kata Kunci: *Agile Governance*, Pemerintah, Penyederhanaan Birokrasi.

Abstract

Bureaucratic simplification and the implementation of Agile Governance are important steps taken by the Indonesian government in improving the efficiency and effectiveness of bureaucratic performance and public services. This article discusses the results of research that outlines bureaucratic simplification based on the four dimensions of transformation theory, namely (Reframe, Restructure, Revitalize, and Renew) in achieving the objectives of bureaucratic reform. This study aims to determine the extent to which the implementation of bureaucratic simplification policies is carried out and is expected to enrich the insights of policy makers and practitioners in the field of government. This research is a type of qualitative research that uses a literature study approach using primary and secondary data. The results of the study explain that there are dimensions that can still be optimised, namely the renew dimension. This can provide input as a basis for policy makers in developing an implementation roadmap towards a more agile government.

Keywords: *Agile Governance, Bureaucracy Simplification, Government.*

1. Pendahuluan

Di era globalisasi yang semakin kompleks dan dinamis, daya saing menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan berbagai lini sektor di pemerintahan. Daya saing sektor-sektor ini tidak hanya bergantung pada kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang efektif dan efisien, tetapi juga pada kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat. Hal ini disertai oleh percepatan perkembangan inovasi di dunia termasuk peralihan sistem manual menjadi digital. Digitalisasi sudah mempengaruhi dunia dan seluruh elemen di dalamnya. Dalam dunia industri saat ini, sudah muncul era industri 4.0 yang ditandai dengan transformasi proses dengan semakin meningkatnya penggunaan kecerdasan buatan serta semakin masifnya penggunaan *Internet of Things* (IoT) sebagai elemen yang mendominasi dalam pekerjaan (Eddy Cahyono, 2018; Ismawaty, 2022).

Pemerintah Indonesia terus berkonsentrasi pada reformasi birokrasi. Hal ini dilatarbelakangi atas fakta bahwa birokrasi pemerintah dianggap kaku, tidak terorganisir, tidak terkoordinasi, tidak kreatif, dan stagnan. Oleh karenanya pemerintah memprioritaskan pembenahan birokrasi. Reformasi birokrasi berhubungan dengan penataan ulang organisasi pemerintah yang gemuk, tumpang tindih, dimana waktu pengambilan keputusan dan kebijakan lama dan tidak efisien karena terjadi miskomunikasi dan miskoordinasi. Birokrasi diharapkan bergerak dengan lebih luwes dan cepat dalam melayani publik (Mahtiasari et al., 2019; Sanatana, 2022; Vernanda, 2020).

Untuk menciptakan tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) yang efektif serta berdaya guna dan bermutu tinggi pelayanan terhadap publik, birokrasi yang disederhanakan menjadi hal penting untuk dilaksanakan oleh Pemerintah. Hal ini merupakan bagian dari perubahan tatanan sektor publik, dimana melingkupi empat fokus sebagai berikut: perubahan peran negara, perubahan fungsi utama pemerintahan, perubahan akuntabilitas dan sistem pengontrolan, serta perubahan birokrasi dan tata kelola organisasi layanan publik. Dengan penyederhanaan birokrasi diharapkan pemerintah dapat bergerak dengan lebih luwes, dinamis, hadirnya profesionalitas ASN yang diwujudkan dengan perubahan pola pikir ASN, kemudian dapat dihasilkan percepatan sistem kinerja dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja (Amarullah et al., 2022; Nurhestitunggal & Muhlisin, 2020; Rakhmawanto, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Arsalam, 2020; Hairullah & Rizky, 2023; Ika Widiastuti, 2023) dengan tema Penyederhanaan Birokrasi dalam kaitannya dengan Reformasi Birokrasi dengan kesimpulan yaitu reformasi birokrasi di Indonesia merupakan suatu langkah yang seyogyanya dilaksanakan sejak dulu guna menyelesaikan mengatasi masalah birokrasi yang membahayakan masyarakat. Langkah-langkah penyederhanaan birokrasi, seperti pembubaran lembaga pemerintah non struktural serta mengalihkan jabatan administrator dan pengawas pada menjadi jabatan fungsional. Tujuannya adalah untuk menciptakan birokrasi yang sederhana, fleksibel dan lincah sehingga dapat memberikan pelayanan publik terbaik kepada masyarakat. Dengan demikian efisiensi dan efektivitas organisasi pemerintah dapat tercapai, serta memastikan bahwa struktur organisasi sesuai dengan ukuran, fungsi yang tepat, tidak tumpang tindih, dan bersinergi antar instansi. Pentingnya usaha bersama dalam mewujudkan penyederhanaan birokrasi terletak pada peningkatan kualitas pelaksanaan agenda reformasi birokrasi nasional, sinergisme antar instansi pemerintah, peningkatan kinerja aparatur, dan terjaminnya konsistensi peraturan pusat dan daerah. Dengan demikian, penyederhanaan birokrasi menjadi langkah serius pemerintah untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi dan memperkuat organisasi pemerintah tidak hanya pada instansi pusat namun juga termasuk instansi daerah. Reformasi birokrasi dalam hal penataan

dan penguatan birokrasi dapat diselenggarakan secara bertahap sesuai peta jalan yang sudah di desain dengan tujuan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik serta pelayanan kepada publik yang lebih optimal yang dirancang melalui 3 tahapan sebagai berikut : tahun 2010 hingga 2014, tahun 2015 hingga 2019 serta terakhir tahun 2020 hingga 2025.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah, 2023; Mahtiasari et al., 2019; Marthalina, 2021; Rakhmawanto, 2021; Rohman & Rismana, 2021; Sri Adriana, 2022) menguraikan tentang kebijakan penyederhanaan birokrasi di Indonesia memiliki dampak yang signifikan baik terhadap pengembangan karir ASN yang terdampak penyetaraan, Struktur Organisasi dan Tata Kelola organisasi maupun keuangan negara. Penyederhanaan birokrasi juga menghadapi banyak tantangan dalam implementasinya. Beberapa tantangan tersebut meliputi iklim birokrasi yang masih berada pada jalur struktural, masih terdapat macam Jabatan Fungsional yang belum tersedia di beberapa Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah, kapasitas kebijakan penyederhanaan birokrasi yang masih belum memadai, adanya oknum pegawai yang memanfaatkan kebijakan ini untuk kepentingan pribadi, serta masih terdapat praktik politik patrimonial yang melestarikan aristokrasi atau disebut juga politik kekerabatan.

Menurut Marthalina, penyelenggaraan penyederhanaan birokrasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia terealisasi dengan lancar, adanya dukungan dari aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi untuk kebijakan penyederhanaan birokrasi. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan supaya bisa mengenyahkan keraguan akan masa depan ASN dengan jabatan fungsional yaitu pemenuhan keperluan ASN dalam melaksanakan tugas pokok fungsi. pelaksanaan penyetaraan jabatan di Kementerian PANRB telah memengaruhi berbagai aspek organisasi, termasuk diantaranya yaitu kemajuan pemakaian teknologi berbasis virtual, peningkatan pengetahuan ASN, namun masih ditemuinya masalah dalam restrukturisasi organisasi sehingga mempengaruhi adaptasi ASN dan organisasi terkait perubahan tersebut. Selain itu, fokus terhadap kepuasan konsumen, kerjasama dengan sektor privat, dan organisasi yang lebih fleksibel juga menjadi fokus dalam menghadapi perubahan ini. Diperlukan perhatian terhadap persiapan ASN pasca alih jabatan fungsional, termasuk orientasi, pelatihan fungsional, dan peningkatan kapasitas manusia untuk memastikan kelancaran proses restrukturisasi organisasi dan peningkatan layanan terhadap publik. (Marthalina, 2022).

Transformasi dapat diartikan sebagai perubahan. Transformasi menjadi sebuah keniscayaan di era VUCA sehingga birokrasi pemerintah juga dituntut untuk melakukan perubahan berkelanjutan dalam upaya peningkatan efisiensi, transparansi, serta pelayanan kepada masyarakat yang optimal (Soetjitro, n.d.; Zsazsa & Nasution, 2023). Dalam menyambut revolusi industri 4.0, Schwab dan Davis mengemukakan berbagai strategi yang perlu dilakukan oleh para pemangku kepentingan. Khusus untuk pemerintah, mereka menyarankan dua strategi yaitu: 1) Mengadopsi pendekatan tata kelola yang lincah (*agile governance*); 2) Bekerja melintasi batas (Schawb, 2018). Konsep *agile* dapat memunculkan paradigma baru dalam birokrasi pemerintah. Paradigma *agile governance* menekankan pada fleksibilitas, responsivitas, dan kemampuan untuk berinovasi dalam menghadapi perubahan yang cepat (Kurniawan et al., 2021; Wasistiono & Anggraini, 2019).



Gambar 1. Hasil Analisis Bibliometrik

Dari hasil pemetaan penelitian melalui pendekatan analisis bibliometrik menggunakan data Google Scholar menggunakan keyword baik Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris dari tahun 2019-2024 dengan bantuan perangkat lunak VOSViewer, terlihat bahwa penelitian penyederhanaan birokrasi yang dikaitkan dengan transformasi pemerintahan relatif masih jarang dilakukan.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas dan berdasarkan hasil VOSViewer, *gap* atau novelty dari penelitian adalah berfokus untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana proses transformasi melalui penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah Indonesia untuk birokrasi yang lebih *agile* di era VUCA. Adapun tujuan dari penelitian ini yakni melakukan analisis proses transformasi melalui penyederhanaan birokrasi yang dilakukan pemerintah Indonesia menuju konsep tata kelola yang lincah (*Agile Governance*).

2. Tinjauan Pustaka

Transformasi menuju *Agile Governance* melalui Penyederhanaan Birokrasi Peralihan dari satu periode ke periode berikutnya yang disebabkan oleh inovasi atau perubahan struktural dan prosedural, baik yang direncanakan maupun tidak direncanakan, disebut transformasi (Widanarto, 2019). Dalam konsep transformasi, terdapat 4 domain yang dikenal sebagai 4 R yaitu *Renew, Reframe, Restructure, dan Revitalize* (Francis J. Guillard, 1995) yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Dimensi Transformasi
Sumber : (Francis J. Guillard, 1995)

Dari tiap pendekatan 4R memiliki 3 (tiga) komponen, sehingga transformasi organisasi secara keseluruhan memiliki 12 kromosom yang menggerakkan kehidupan organisasi, Dimana tiap kromosom dan sistem yang berhubungan dengannya melakukan tugas masing-masing. Namun, fungsi sistem bekerja sama dengan fungsi lain, bukan bergerak sendiri. Guillard dan Kelly (1995) menggunakan istilah "kromosom" karena strategi transformasi dibandingkan dengan organ tubuh manusia.

Tabel 1. Dimensi Transformasi (Francis J. Guillard, 1995)

Variabel	Fokus	Dimensi-dimensi
<i>Reframe</i>	<i>Mind</i>	1. <i>Achieve Mobilization (Menta Energy)</i>
		2. <i>Create Vision (Sense Of Purpose)</i>
		3. <i>Build The Measure (Sense Of Commitment)</i>
<i>Restructure</i>	<i>Body Within</i>	4. <i>Contract An Economic Model (Cardiovascular System)</i>
		5. <i>Align Physical Infrastructure (Skeletal System)</i>
		6. <i>Redesign Work Architecture (Muscular)</i>
<i>Revitalize</i>	<i>Body and Empowerment</i>	7. <i>Achieve Market Focus (Sense)</i>
		8. <i>Invent New Business (Reproductive System)</i>
		9. <i>Change Rule Through Informayion Technology (Nervous System)</i>
<i>Renew</i>	<i>Spirit</i>	10. <i>Create Reward Structure (Sense Of Gratification)</i>
		11. <i>Built Individual Learning (Self Actualization)</i>
		12. <i>Develop Organization (Sense Of Community)</i>

3. Metodologi

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang menggunakan pendekatan studi literatur dengan menggunakan data primer dan sekunder. Dilakukan studi literatur terhadap sejumlah artikel dengan kriteria inklusi dari literatur yang dipilih adalah: Tren Penerapan Pemerintahan yang efisien pada beberapa negara dunia; penerapan Penyederhanaan Birokrasi di Indonesia; faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Penyederhanaan Birokrasi; dampak Penyederhanaan Birokrasi terhadap peningkatan daya saing suatu negara. Artikel yang dikumpulkan dalam penelitian ini terbatas pada artikel yang telah diulas oleh rekan sejawat di

jurnal dan konferensi bereputasi tanpa batasan bahasa. Namun, hanya artikel yang diterbitkan dari tahun 2019 hingga 2024 yang diambil untuk penyaringan lebih lanjut. Setelah penyaringan yang cermat, total 500 artikel diperoleh dan ditinjau. Akhirnya, terdapat 58 artikel yang memenuhi kriteria inklusi yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Birokrasi adalah lembaga pelaksana kebijakan negara. Bagian dan unitnya bertujuan untuk melayani tujuan negara dan bekerja sebagai perantara antara pemerintah dan masyarakat. Birokrasi ada di kementerian, lembaga, dan badan di tingkat pusat dan daerah (Ahmed & Aref, 2019). Birokrasi merupakan kombinasi dari pendekatan struktural dan post-struktural yang dapat saling bertentangan (Dischner, 2015). Kondisi inilah yang menjadi faktor pendorong pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia saat ini selain faktor politik, dan ekonomi (Cooper, 2021; Hayat, 2020), birokrasi yang korup, biaya administrasi yang berat akibat biaya ekonomi yang tinggi, kelemahan dalam kelembagaan dan regulasi pemerintah, serta infrastruktur yang kurang memadai (Prasojo, 2020; Rohman & Rismana, 2021; Sembiring & Simanihuruk, 2020). Salah satu hambatan reformasi birokrasi adalah strukturnya yang besar (Prasojo & Holidin, 2018). Menurut Asatryan, reformasi birokrasi dapat dicapai melalui peningkatan efisiensi teknis yang nantinya dapat diimplementasikan dalam pelayanan publik yang lebih baik atau lebih produktif, terutama ketika ada kebutuhan fiskal yang mendesak untuk mengurangi pengeluaran publik dan beban pajak secara keseluruhan (Asatryan et al., 2017).

Kebijakan penyederhanaan birokrasi di Indonesia bukanlah hal yang mudah karena mengubah tatanan birokrasi yang sudah ada sejak lama. Banyak peraturan yang harus diubah dan diselaraskan kembali (Insani et al., 2022). Tujuan dari kebijakan ini adalah agar kualitas pelayanan publik serta kinerja organisasi pemerintahan dapat ditingkatkan yang telah lama dikeluhkan publik sebagai pengguna layanan. Pelayanan digadang-gadang terlalu birokratis karena banyaknya lapisan dan bahkan standar pelayanan minimal organisasi pemerintah tidak tercapai. Komitmen pemerintah adalah untuk melakukan reformasi birokrasi dengan menyederhanakan birokrasi baik di tingkat pusat maupun daerah (Ristala & Rahmandika, 2022; Rusliandy, 2022).

Birokrasi yang disederhanakan di Indonesia berarti mengurangi tingkat birokrasi jabatan struktural dari semula lima tingkat menjadi hanya dua tingkat saja. Agar dapat bekerja secara profesional, pejabat eselon III-V kemudian disetarakan agar menduduki jabatan fungsional sesuai dengan kemampuan mereka. K/L/PD menyederhanakan birokrasi menjadi hanya dua tingkat dan mengubah jabatan tersebut ke jabatan fungsional yang berbasis kemampuan dan kualifikasi tertentu. Hal ini juga disertai dengan kecerdasan buatan. Dengan demikian, pejabat fungsional dengan kualifikasi kompetensi yang sesuai dapat melaksanakan tugas secara profesional sesuai dengan tugas mereka.

Konsep transformasi organisasi yang diusulkan oleh Gouillert dan Kelly (1995) dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal transformasi organisasi, perusahaan selalu dapat beradaptasi dengan lingkungannya melalui empat tahap pembaharuan yang dikenal sebagai model 4R, yang berarti "*Reframing, Restructuring, Revitalization, dan Renewal*." (Francis J. Gouillart, 1995). Dalam tahap pertama transformasi organisasi, visi dan misi organisasi ditetapkan dan kerangka tujuan organisasi ditata ulang. Tahap kedua adalah menyesuaikan struktur organisasi dengan visi dan

misi tersebut. Tahap ketiga adalah memperkuat fungsi-fungsi yang ada, memperbaiki iklim, mekanisme, dan budaya organisasi agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tahap keempat adalah memperbaharui personil yang dilakukan dengan cara perubahan personil ataupun mengubah fokus dan semangat mereka (Gouillert dan Kelly (1995) dalam (Soetjitro, n.d.)).

4.2 Pembahasan

a. *Reframe*

Salah satu aspek transformasi organisasi adalah *reframe*, atau perubahan kerangka berpikir, yang mencakup perluasan pemahaman organisasi tentang masalah yang dihadapi dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya. Fokus dari *reframe* adalah "*mind*" atau pemikiran. Jadi sebagai bagian dari transformasi organisasi, *reframe* dilakukan untuk mengubah pola pikir anggota organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Perubahan pola pikir merupakan konsep dasar dalam transformasi. Upaya untuk mengubah pola pandang bertujuan untuk membuka pola pikir baru yang memungkinkan untuk mengembangkan gagasan dan perspektif yang lebih progresif tentang eksistensi dan kemampuan. Untuk mengubah pola pikir seseorang tentunya tidak akan mudah. Dalam melakukan perubahan terhadap sesuatu pasti terdapat hambatan ataupun penolakan, sehingga sulit untuk lahir hal yang baru atau terobosan, ada pula individu yang berpihak terhadap kondisi terkini dan menolak adanya konsep baru. *Reframe* sendiri menjadi faktor tersulit dan hambatan terbesar dalam proses transformasi. Karena masalah *reframe* melibatkan tubuh manusia, sikap dan emosi manusia sulit untuk dirubah (Hawari & Kartini, 2023). *Reframe* merupakan Upaya untuk merobohkan penghalang dan menyiapkan diri dalam menghadapi tantangan baru dan bersiap dengan segala proses yang harus dijalani. Reframe dapat membantu organisasi untuk dapat mengantisipasi masalah yang muncul baik dari sisi dalam ataupun luar organisasi.

Pendekatan *reframing* dapat menawarkan pola pikir baru. Terkadang suatu organisasi terhalang oleh konsep tertentu, sehingga tidak dapat menemukan ide baru demi mencapai tujuan organisasi. Menurut (Francis J. Gouillart, 1995) dalam (Arenawati et al., 2019) dimensi "*Reframing*" terdiri dari tiga elemen yang disebut kromosom, yaitu (1) mencapai mobilisasi, (2) penciptaan visi dan (3) mengembangkan tools pengukuran.

Mencapai mobilisasi merupakan pendorong tumbuhnya energi mental (energi pikiran) dalam proses transformasi. Mobilisasi mencakup upaya menumbuhkan keinginan dan komitmen yang dimulai dari tingkatan terkecil yaitu individu, selanjutnya dapat menjalar ke tim serta akhirnya tumbuh subur dalam tingkatan organisasi. Dengan demikian, diperlukan penyamaan persepsi bagi ASN terkait pentingnya penyederhanaan birokrasi dalam rangka peningkatan pelayanan publik. Penyederhanaan jangan dianggap sebagai langkah untuk berkarya karena lebih menterengnya jabatan struktural dibanding jabatan fungsional, namun penyeteraan harus dipandang sebagai sarana meningkatkan kompetensi personil untuk menghadapi era yang serba tidak pasti.

Salah satu upaya komprehensif yang dilakukan pemerintah terkait dengan mobilisasi ini adalah dengan meluncurkan *core values* Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu "Berakhlak" (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif serta kolaboratif serta *employer branding* ASN "Bangga melayani bangsa". Dengan peluncuran ini, ASN baik instansi pusat maupun daerah memiliki keseragaman nilai sebagai pondasi dalam pelayanan kepada publik. "Berakhlak" diharapkan dapat menjadi budaya kerja ASN yang profesional dalam pelaksanaan tugas. *Employer branding* ASN "Bangga melayani bangsa" merupakan perwujudan semangat

dalam melayani masyarakat dalam menjalankan tugasnya sehingga dapat berkembang image yang positif di mata publik serta publik merasakan dampak pelayanan yang baik dari ASN. Dengan demikian, peluncuran core values serta *Employer branding* ASN diharapkan dapat mempercepat proses transformasi ASN menuju birokrasi kelas dunia yang *agile* sebagaimana tujuan awal yang diamanatkan oleh Presiden.

Kromosom yang ketiga yaitu mengembangkan *tools* pengukuran, dalam hal ini dikembangkan manajemen kinerja sebagai alat ukur yang jelas dalam menilai kinerja yang merupakan unsur penting dalam organisasi. Keluarnya Peraturan Menteri PAN-RB No.6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN menjadi salah satu langkah *reframing* pengelolaan kinerja ASN dan ditegaskan kembali dengan adanya Undang Undang ASN terbaru No. 20 Tahun 2023 dengan salah satu agenda adalah penguatan sistem manajemen kinerja. Dalam aturan tersebut menjelaskan *tools* baru yaitu adanya dialog kinerja antara pimpinan dengan pegawai untuk menetapkan dan mengklarifikasi ekspektasi pimpinan terhadap kinerja pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dimana kinerja pegawai menjadi penentu dari kinerja organisasi. Evaluasi kinerja ASN dilaksanakan setiap triwulan dan tahunan, dimana evaluasi ini bukan sekedar uraian tugas sebagai implementasi hasil kerja namun juga mempertimbangkan perilaku yang ditunjukkan dalam keseharian serta interaksinya dengan pegawai lain. Adanya sistem *reward and punishment* yang lebih jelas sebagai kompensasi dari kinerja pegawai yang dibandingkan dengan target yang telah disepakati. Pemerintah juga mengatur terkait pengembangan karier ASN terkait mutasi, promosi dan pengembangan kompetensi berdasarkan kinerja, serta adanya manajemen talenta dimana kinerja pegawai harus menjadi salah satu dasar penempatan seorang ASN *talent pool*.

Penyederhanaan birokrasi yang dilakukan di Indonesia telah sesuai dengan dimensi *reframing* yang digagas oleh Gouillert dan Kelly (1995) dengan langkah-langkah yaitu mencapai mobilisasi dengan meluncurkan core values ASN, penciptaan visi menuju birokrasi kelas dunia serta dikembangkannya *tools* pengukuran dengan sistem reward and punishment yang lebih jelas dalam rangka mencapai tujuan menjadi organisasi yang lebih lincah.

b. Restructure

Restructure digambarkan berkaitan dengan perubahan bentuk organisasi agar lebih siap menghadapi persaingan sehingga organisasi dapat bergerak lebih lincah (*agile*). Terdapat 3 kromosom dalam dimensi ini yaitu 1) membangun model ekonomi, 2) menyelaraskan infrastruktur fisik dan (3) mendesain ulang arsitektur kerja. Restrukturisasi adalah proses menggerakkan seluruh bagian organisasi ke arah yang diinginkan. Proses ini harus dilakukan dalam setiap organisasi, termasuk menggerakkan semua aset dan sumber daya yang ada, proses internal, strategi sistem, sistem untuk menggerakkan sumber daya, alur kerja, dan sinergitas. Karena visi misi yang paling hebat pun tidak akan berhasil jika anggota organisasi tidak turut serta menggerakkannya. Restrukturisasi dilakukan untuk berbagai tujuan. Yang pertama adalah untuk meningkatkan sumber daya. Yang kedua adalah meningkatkan infrastruktur dan elemen fisik. Yang ketiga adalah menciptakan arsitektur kerja yang lebih efisien.

Penyederhanaan birokrasi dapat menjadi solusi untuk membangun birokrasi yang *agile*, yang akan mendukung kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Ada dua cara penyederhanaan birokrasi: perampingan struktur organisasi dan penyederhanaan eselonisasi melalui perubahan atau transformasi jabatan.

Tujuan penyederhanaan eselonisasi adalah untuk mengurangi hierarki dalam pengambilan keputusan karena fakta bahwa banyak tugas dan lingkup kementerian lembaga atau pemerintah daerah yang seharusnya dilakukan oleh satu orang, tetapi malah dilakukan oleh sepuluh orang, mengurangi tumpang tindih wewenang di antara lembaga pemerintahan, yang pada gilirannya akan mempercepat dan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelayanan publik yang lebih baik serta meningkatkan peran pejabat fungsional dalam meningkatkan pelayanan ASN kepada masyarakat di berbagai bidang. Dengan jabatan fungsional yang lebih menekankan pada keahlian dan profesionalitas, sumber daya manusia di lembaga pemerintah harus memiliki keahlian dan kemampuan untuk bekerja dengan cepat, adaptif, dan inovatif, sehingga diharapkan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan akan lebih cepat, efektif dan dinamis. Pengubahan model struktur organisasi diharapkan meningkatkan budaya kerja birokrasi dan mengurangi praktik korupsi, korupsi, dan nepotisme (Irfan, 2013; Pongdatu et al., 2023; Sanatana, 2022).

Efektivitas dan efisiensi suatu organisasi terkait dengan kelincahan yang sebagian besar dipengaruhi oleh strukturnya. Struktur memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan suatu organisasi untuk bertindak lincah. Pemerintah dengan struktur terkini dinilai kurang efisien dan efektif (Herlina & Faidati, 2023).

Sejak tahun 2020 hingga 2023 telah dilakukan penyederhanaan struktur pada 90 Kementerian/Lembaga. Di samping itu, juga dilakukan pembubaran lembaga pemerintah non struktural dan diintegrasikan dengan Kementerian/Lembaga yang memiliki tugas dan fungsi yang berkesesuaian (PANRB, 2021). Untuk pemerintah daerah, proses penyederhanaan hingga akhir tahun 2021, 493 kabupaten/kota yang mengajukan penyederhanaan birokrasi dari total 508 kab/kota, sedangkan untuk tingkat provinsi sebanyak 32 provinsi dari total 34 provinsi telah mengajukan penyederhanaan birokrasi.

Penyederhanaan jabatan untuk birokrasi yang lebih lincah yang telah dilakukan pemerintah digambarkan sebagai berikut:

1) Jabatan Pelaksana

Aturan sebelumnya terdapat sejumlah 3414 (tiga ribu empat ratus empat belas) klasifikasi jabatan pelaksana. Dengan keluarnya Peraturan Menteri PANRB Nomor 45 tahun 2022 tentang Jabatan Pelaksana Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Jabatan pelaksana diringkas menjadi 3 (tiga) klasifikasi jabatan pelaksana. Hal ini berdampak pada kelincahan mobilitas 1,4 juta Aparatur Sipil Negara (ASN).

2) Jabatan Fungsional

- a) Aturan sebelumnya ASN hanya bisa pindah dalam 1 rumpun, dengan adanya penyederhanaan birokrasi memungkinkan ASN dapat pindah lintas rumpun sehingga birokrasi menjadi jauh lebih lincah.
- b) ASN disibukkan dengan pengisian Angka Kredit serta menyiapkan pengajuan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) setiap tahunnya sesuai Permen PANRB No. 13 Tahun 2019, dengan adanya penyederhanaan birokrasi, ASN yang memangku jabatan fungsional tidak perlu menyusun DUPAK sehingga bisa fokus pada capaian organisasi sebagaimana diatur dalam Permen PANRB No. 1 Tahun 2023. Penyederhanaan ini berdampak pada kelincahan 2,1 juta ASN.

Dengan demikian, penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu implementasi dari Dimensi *Restructure* sesuai dengan konsep transformasi yang dicetuskan oleh Gouillert dan Kelly (1995) dimana pemerintah telah melakukan penyederhanaan struktur organisasi serta penyederhanaan jabatan. Telah banyak upaya dan diikuti dengan dikeluarkannya aturan oleh pemerintah demi mendukung kesuksesan restrukturisasi birokrasi dalam rangka redesain birokrasi pemerintah.

c. *Revitalize*

Membangun hubungan baru antara keberadaan dan kemampuan organisasi dengan lingkungan strategisnya dikenal sebagai revitalisasi. Revitalisasi organisasi akan meningkatkan keseluruhan organisasi dengan menjawab masalah dan memperbaiki proses yang ada. Revitalisasi sendiri harus fokus pada tiga hal: pertama, berorientasi kepada pelanggan; kedua, pengembangan dan inovasi (sistem manajemen dan produk); dan ketiga, pengembangan teknologi informasi. Untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi harus pula diperhatikan sumber-sumber daya yang tersedia (Hawari & Kartini, 2023; Marbun et al., 2020; Widanarto, 2019).

Konsep tentang bagaimana pemerintah berfungsi telah berubah sebagai akibat dari revitalisasi kelembagaan dan penyederhanaan birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah ini. Organisasi yang sekarang berfokus pada tujuan dan fleksibel, lincah, cepat, dan dinamis telah berkembang dari konsep yang sebelumnya bersifat hierarki atau bertingkat. Penyederhanaan birokrasi dilaksanakan agar lebih fokus dalam pelayanan kepada pelanggan dalam hal ini masyarakat Indonesia sebagai pelanggan utama layanan birokrasi pemerintah.

Munculnya dorongan terhadap inovasi terkait pelayanan publik seiring dengan perubahan lingkungan strategis, perkembangan IPTEK, serta tuntutan masyarakat yang semakin kritis. Penyederhanaan birokrasi juga dapat menjadi faktor pendorong munculnya inovasi dalam pelayanan publik. Dimana jabatan struktural disetarakan menjadi jabatan fungsional yang berbasis kompetensi sehingga diharapkan banyak bermunculan inovasi baru. Kondisi saat ini, setiap tahun telah diselenggarakan Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) dengan berdasarkan PermenPAN-RB No. 7 tahun 2021 yang dikembangkan oleh KemenPANRB sebagai leading sector pembina pelayanan publik di Indonesia. Tujuan KIPP adalah untuk membiasakan budaya inovasi dalam birokrasi, mengumpulkan inovasi dalam pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga pemerintah, dan memberikan penghargaan kepada penyelenggara yang melakukan pelayanan publik yang luar biasa. Adanya kompetisi ini mendorong kreativitas instansi dalam hal pelayanan publik dengan harapan pelayanan publik yang lebih baik. Budaya inovasi diharapkan dapat menjadi hal yang lumrah di era penyederhanaan birokrasi.

Birokrasi yang disederhanakan dimana sistem kerja berjenjang tidak lagi menjadi sistem kerja ASN, kerja tim yang mengedepankan kompetensi sebagai pejabat fungsional dan harus didukung oleh pengembangan teknologi informasi dalam rangka mengembangkan ekosistem digital dalam pemerintahan. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah alat yang dibuat oleh pemerintah dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk melayani pelanggan. Tujuan SPBE adalah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel; memberikan pelayanan publik yang baik dan terpercaya; dan menciptakan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terintegrasi.

Dengan demikian, ketiga kromosom dalam dimensi *revitalize* yaitu berorientasi kepada pelanggan, pengembangan dan inovasi serta pengembangan teknologi informasi telah

diimplementasikan dalam penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan di Indonesia dalam transformasi menuju *agile governance*.

d. *Renew*

Renew atau pembaruan berkaitan dengan transformasi SDM dan jiwa (*spirit*) organisasi. *Renewal* berkaitan dengan memberikan individu-individu keahlian dan kemampuan baru dan tujuan baru, sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperbarui dirinya sendiri. Pembaruan dapat menciptakan metabolisme baru dan mempercepat penyebaran pengetahuan di dalam organisasi, memberi organisasi kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. (Marbun et al., 2020; Soetjitro, n.d.; Widanarto, 2016, 2019).

Dalam transformasi organisasi, strategi pembaruan memegang peranan penting. Dalam dimensi ini terdapat 3 kromosom yaitu (1) Menciptakan struktur *reward* (*Create a reward structure*), (2) Membangun individu belajar (*build individual learning*) dan (3) Pengembangan organisasi (*develop the organization*).

Rewards merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada individu, bisa berbentuk hadiah atau kompensasi, penghargaan, ataupun dalam bentuk lain yang menjadi perekat antara Individu dengan organisasi dimana individu tersebut menjalankan tugasnya. Sistem apresiasi dapat mendorong semangat kerja, produktivitas serta kinerja organisasi. Jika sistem ini tidak berjalan dengan baik, dapat menjadikan kontra produktif terhadap upaya peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Sistem apresiasi harus memberikan penghargaan kepada mereka yang berani mengambil risiko dan mendorong individu untuk memikirkan masa depan organisasi. Dengan adanya sistem apresiasi, rasa kepuasan individu terhadap organisasi meningkat. Oleh karena itu, sistem apresiasi harus dikaitkan dengan manajemen kinerja organisasi. Seperti yang dibahas dalam dimensi *reframe* manajemen kinerja ASN telah direformasi supaya kinerja ASN dapat terukur dengan jelas sehingga sistem apresiasi dapat diterapkan dengan baik. Pemberian penghargaan untuk ASN yang berkinerja baik selama penilaian triwulan maupun tahunan, jika ada yang mengusulkan inovasi maka ASN dapat memperoleh tambahan penilaian untuk kinerjanya. Pengembangan kompetensi dan karier berdasarkan kinerja individu. Adanya sistem penilaian yang transparan sehingga sistem reward ini dapat terimplementasi dengan baik.

Dimensi kedua dari sistem pembaruan adalah membangun individu yang terus menerus belajar. Transformasi organisasi tanpa adanya transformasi pada individu yang belajar menuju perubahan adalah hal yang sulit. Organisasi harus memiliki komitmen untuk mengembangkan individu melalui proses belajar dalam rangka meningkatkan kualifikasi dan kompetensi personil. Individu yang terus menerus belajar pada akhirnya dapat menciptakan inovasi bagi perbaikan organisasi. Individu yang belajar menghasilkan organisasi pembelajaran. Oleh karena itu, Peter Senge (1990) dalam (Soetjitro, n.d.) menyatakan bahwa "tidak ada organisasi pembelajaran tanpa adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran." Ini berarti bahwa individu yang belajar perlu difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang meningkatkan tumbuhnya individu dan kelompok yang belajar menuju organisasi pembelajaran. Individu harus difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang memfasilitasi individu untuk belajar menuju organisasi pembelajar. Digitalisasi manajemen ASN menjadi salah satu agenda transformasi dalam UU tentang ASN No. 20 Tahun 2023. Penyediaan digital platform terintegrasi yang memudahkan pengelolaan dan pelayanan kepada ASN, termasuk untuk aktivitas belajar, berkinerja, berkolaborasi, memberikan dan menerima umpan balik, serta pengembangan talenta dan karier. Dengan demikian aturan terkait hal ini sudah dikeluarkan,

tinggal bagaimana implementasi di lapangan dalam rangka mengembangkan organisasi pemerintah sebagai organisasi pembelajar.

Mengembangkan organisasi merupakan kromosom ketiga dari dimensi *renewal*. Institusi harus mengorganisasikan dirinya untuk belajar agar dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan yang mengalami perubahan di luar organisasi. Mengembangkan organisasi sama halnya dengan menciptakan rasa kebersamaan antara individu dalam organisasi, sehingga interaksi antar orang sangat bergantung pada bagaimana organisasi disusun. sehingga interaksi sesama individu bergantung kepada bagaimana struktur organisasi. Meningkatnya pengetahuan organisasi sebagai hasil dari individu dan organisasi yang belajar, maka pentingnya kerjasama tim akan terus berkembang dan menjadi tumpuan organisasi. Organisasi makin memerlukan komitmen dan integritas individu, dengan demikian pengembangan SDM menjadi hal yang sangat penting. SDM dituntut untuk berpikir mandiri dan bekerja secara interaktif, paham bagaimana bekerja sendiri, kapan harus bekerja dengan orang lain serta bangga akan hasil kerjanya. Individu saling membutuhkan dan bekerjasama dalam memenuhi target organisasi. Struktur organisasi yang lintas fungsi sehingga dapat tercipta kerjasama tim dan menumbuhkan suasana belajar kelompok dalam rangka menciptakan inovasi bagi organisasi. Pengembangan organisasi dapat diperoleh melalui peningkatan pengetahuan organisasi. Tahap ketiga dari penyederhanaan birokrasi adalah penyesuaian sistem kerja melalui Permen PANRB no. 7 tahun 2022 dimana ASN diminta tidak bekerja terkotak-kotak namun dapat ditugaskan secara flexible, changeable dan moveable dimana dapat berkarya tidak hanya di internal organisasi namun juga dapat berkarya diluar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan pemerintah. Perubahan fundamental dalam sistem kerja merupakan salah satu syarat untuk tata kelola pemerintahan yang dinamis. Mekanisme kerja baru ini yang menekankan perubahan dalam kecepatan bergerak dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang serba tidak pasti dapat segera terwujud.

Dimensi *renewal* sangat erat kaitannya dengan pengayaan SDM sehingga mereka mempunyai keahlian dan kompetensi baru untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek SDM masih menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam penyederhanaan birokrasi dimana masih ditemukan beberapa kendala. Oleh karenanya transformasi menuju *agile governance* pada dimensi *renewal* belum sepenuhnya efektif.

Dari keempat dimensi transformasi berdasarkan (Francis J. Gouillart, 1995), penyederhanaan birokrasi yang dilakukan di Indonesia telah sesuai dengan dimensi *reframing*. Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu implementasi dari Dimensi *Restructure*. Dimensi *revitalize* telah diimplementasikan dalam penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan di Indonesia. Namun dimensi yang terakhir yaitu *renewal* masih ditemukan beberapa kendala terkait dengan penyederhanaan birokrasi. Dengan demikian, upaya penyederhanaan birokrasi dalam upaya mewujudkan *agile governance* masih belum sepenuhnya efektif. Masih terdapat tantangan dalam hal pengembangan SDM aparatur supaya tercipta pemerintahan yang lincah.

5. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa penyederhanaan birokrasi dan penerapan *Agile Governance* merupakan langkah penting yang diambil oleh pemerintah Indonesia untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja birokrasi serta pelayanan publik. Meskipun telah terjadi kemajuan dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, seperti dimensi *renew* yang masih dapat dioptimalkan. Rekomendasi untuk penelitian lebih lanjut adalah untuk mendalami implementasi

kebijakan penyederhanaan birokrasi dan transformasi menuju konsep tata kelola yang lincah (*agile Governance*) serta dampaknya terhadap pelayanan publik yang lebih baik. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat difokuskan pada analisis dampak kebijakan penyederhanaan birokrasi terhadap pengembangan karir ASN, struktur organisasi, dan keuangan negara. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dalam upaya mewujudkan birokrasi yang lebih efisien, responsif, dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang cepat di era VUCA.

Daftar Pustaka

- Abdullah, S. (2023). Problematika Dan Tantangan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Di Indonesia. *Kebijakan : Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1), 47–55. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v14i1.6010>
- Ahmed, N. M., & Aref, A. A. el H. (2019). In transitional periods how does bureaucracy work steadily? *Review of Economics and Political Science*, 4(2), 120–137. <https://doi.org/10.1108/REPS-03-2019-0027>
- Amarullah, R., Sartika, D., Aziza, T. N., & Prawitasari, N. (2022). *Buku-Policy-Brief-Telaah-Isu-Strategis-Penyederhanaan-Birokrasi-final- 2022* (Issue October).
- Arenawati, Arenawati, Saefullah, D., Karnesih, E., & Becti, H. (2019). *Reframing on Organization Transforming at PT. Kereta Api Indonesia*. 367(ICDeSA), 83–88. <https://doi.org/10.2991/icdesa-19.2019.18>
- Arsalam, S. (2020). Potret Penyederhanaan Birokrasi Pada Era Reformasi Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 155–166. <https://doi.org/10.52316/jap.v16i2.51>
- Asatryan, Z., Heinemann, F., & Pitlik, H. (2017). Reforming the public administration: The role of crisis and the power of bureaucracy. *European Journal of Political Economy*, 48, 128–143. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2016.08.004>
- Cooper, C. A. (2021). Politicization of the Bureaucracy across and within Administrative Traditions. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 564–577. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1739074>
- Dischner, S. (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 501–514. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.10.002>
- Eddy Cahyono. (2018). *Revolusi Industri 4.0 dan Transformasi Organisasi Pemerintah-Sekretariat Kabinet Republik Indonesia*. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://www.neraca.co.id/article/99272/revolusi-industri-40-dan-transformasi-organisasi-pemerintah>
- Francis J. Guillard, J. N. K. (1995). *Transforming the Organization*. McGraw-Hill Inc.
- Hairullah, & Rizky, M. (2023). Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional: dalam Rangka Mendukung Penyederhanaan Birokrasi. *Civil Apparatus Policy Brief*, 053(Juni), 12–15.
- Hawari, A. Y., & Kartini, D. S. (2023). Transformasi Birokrasi di Indonesia Pasca Pandemi. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 4(2), 124–136. <https://doi.org/10.18196/jpk.v4i2.18275>
- Hayat, H. (2020). Paradigma Good Governance Menuju Shared Governance Melalui Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik. *Aristo*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.24269/ars.v8i1.2270>
- Herlina, H., & Faidati, N. (2023). Dampak Transformasi Jabatan pada Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta berdasarkan Permenpan Nomor 25 Tahun 2021. *Jurnal Ranah Publik Indonesia Kontemporer (Rapik)*, 2(2), 207–215. <https://doi.org/10.47134/rapik.v2i2.26>

- Ika Widiastuti. (2023). Strategi Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah Melalui Model The Professional Bureaucracy di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 09(2), 885–890. <http://ejurnal.pps.ung.ac.id/index.php/Aksara>
- Insani, I., Warsono, H., Kismartini, K., & Astuti, R. S. (2022). Analysis of the Implementation of Policy on Equalizing Administrative Positions to Functional Positions in Central Government Agencies. *Perspektif*, 11(3), 901–909. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i3.6335>
- Irfan, M. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepagawaian Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 40–55. <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/86/95>
- Ismawaty, A. (2022). Improving the Competence of State Civil Apparatus in the Vuca Era. *Jurnal Hukum Volkgeist*, 6(2), 168–177. <https://doi.org/10.35326/volkgeist.v6i2.2144>
- Kurniawan, D. I., Maulana, A., & Wicaksono, I. (2021). Agile Governance Sebagai Bentuk Transformasi Inovasi Pemerintah Daerah. *Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Jember*, 1–9.
- Mahtiasari, A., Mardiyono, M., & Amiruddin, A. (2019). Analisis Kapasitas Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 6(7), 384–392.
- Marbun, I., Ma'arif, S., & Atika, D. B. (2020). Transformasi Manajemen Badan Usaha Milik Negara di Era Persaingan Global (Studi Pada PT. Pos Indonesia, Kota Metro Tahun 2019). *Administrativa: Jurnal Birokrasi, Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 2(3), 341–354. <https://doi.org/10.23960/administrativa.v2i3.49>
- Marthalina, M. (2021). Analisis Dampak Pengembangan Karir PNS Pasca Pelaksanaan Alih Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 9(1), 42–55. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.1716>
- Marthalina, M. (2022). Agility Organisasi Pasca Alih Jabatan Fungsional. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 31–51. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2502>
- Nurhestitunggal, M., & Muhlisin, M. (2020). Penyederhanaan Struktur Birokrasi: Sebuah Tinjauan Perspektif Teoretis dan Empiris Pada Kebijakan Penghapusan Eselon III dan IV. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 4(1), 1–20. <https://doi.org/10.37950/jkpd.v4i1.100>
- PANRB, K. (2021). *Capaian Kementerian PANRB 2021, Langkah Taktis Lahirkan Birokrasi Fleksibel dan Lincah*. Kementerian PANRB. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/capaian-kementerian-panrb-2021-langkah-taktis-lahirkan-birokrasi-fleksibel-dan-lincah>
- Pongdatu, K. A. ., Welly, W., & Niode, B. (2023). Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi Di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. 7(2), 1–16.
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. Prenada Media.
- Prasojo, E., & Holidin, D. (2018). Chapter 3: Leadership and Public Sector Reform in Indonesia. 53–83. <https://doi.org/10.1108/s2053-769720180000030003>
- Rakhmawanto, A. (2021). Analisis Dampak Perampangan Birokrasi Terhadap Penyetaraan Jabatan Administrasi dan Pengawas. *Civil Service Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 15, 11–24.
- Ristala, H., & Rahmandika, M. A. (2022). Penyederhanaan Birokrasi Dan Transformasi Kelembagaan Demi Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Prima Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Academia Praja*, 5(1), 117–126. <https://doi.org/10.36859/jap.v5i1.956>

- Rohman, M. N., & Rismana, D. (2021). Kebijakan Pemangkasan Struktur Birokrasi di Indonesia M. *Volksgeist: Jurnal Ilmu Hukum Dan Konstitusi*, 4(2), 205–220. <https://doi.org/10.24090/volksgeist.v4i2.5258>
- Rusliandy. (2022). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah. *Kolaborasi : Jurnal Administrasi Publik*, 8(April), 53–70.
- Sanatana, I. M. M. (2022). Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 3(1), 1–14. <https://doi.org/10.51172/jbmb.v3i1.222>
- Schawb, K. and D. (2018). *Shaping The Future of The Fourth Industrial Revolution – A Guide to Building A Better World*. Portfolio-Penguin.
- Sembiring, R., & Simanihuruk, M. (2020). Implementation of Decency Test and Strategic Position Feasibility in accordance with Law Number 5 of 2014 in Medan City Government, Deli Serdang Regency and Samosir Regency. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.31289/jap.v10i1.2973>
- Soetjitro, P. (n.d.). *Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*. 1–11.
- Sri Adriana. (2022). Problematika Perampangan Jabatan Aparatur Sipil Negara Menuju Perampangan Birokrasi. *Jurnal Sultan: Riset Hukum Tata Negara*, 1(1), 11–20. <https://doi.org/10.35905/sultanhtn.v1i1.3178>
- Vernanda, R. (2020). Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 4.0 (KNIA 4.0)*, 1–6. <http://180.250.247.102/conference/index.php/knia/article/view/147>
- Wasistiono, S., & Angraini, W. (2019). Three Paradigms in Government (Good Governance, Dynamic Governance, and Agile Governance). *International Journal of Kybernology*, 4(2), 79–91. www.ombudsmanassociation.org/docs/BIOAGo
- Widanarto, A. (2016). Transformasi Manajemen Pemerintahan Dari Aspek Lingkungan Di Kota Bandung. *CosmoGov*, 2(2), 263. <https://doi.org/10.24198/cosmogov.v2i2.10017>
- Widanarto, A. (2019). Transformasi Manajemen Pemerintahan Di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 9(1), 75–94. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v9i1.337>
- Zsazsa, C. S. K. M., & Nasution, R. (2023). Transformasi Birokrasi di Indonesia. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 3(2), 260–267. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v3i2.617>