

# STRATEGI INTERNALISASI NILAI-NILAI *AGILE GOVERNANCE* PADA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI RIAU

SURYA ARFAN

Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Provinsi Riau  
Jln. Ronggowarsito No. 14 Kota Pekanbaru Provinsi Riau Telp. 0761-28997  
E-mail : [suryaarfand60@gmail.com](mailto:suryaarfand60@gmail.com)

**Abstract:** This research aims to develop a conceptual understanding of how to internalize agile governance values in Civil Servants, with the aim of developing a strategy for internalizing Agile Governance values in Civil Servants within the Riau Provincial Government. This research uses a qualitative methods approach by distributing questionnaires to relevant officials, as many as 225 respondents using a purposive sampling approach. The data collection technique uses a questionnaire with a scale of 1-4, which then uses SWOT analysis (EFAS, IFAS and SFAS) Findings in this research is the composition of 10 strategies, namely strategies to meet increasing demands for public services, anticipating the threat of globalization, developing civil servant competencies, increasing creativity and innovation to seize PAD potential, maximizing the use of SPBE, opening wide opportunities for civil servants to take part in competency development, utilizing civil servant competency development institutions, collaborating with universities and training institutions, utilizing the commitment of high leadership, and taking advantage of the rapid development of information technology. This strategy will accelerate civil servants to become world-class professionals. This research has never been done before.

**Keywords:** *Civil Servants, Competency, Agile Governance, ADKAR Change Management*

Dalam menghadapi era globalisasi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, paradigma dalam tata kelola pemerintahan mengalami pergeseran. Pemerintah daerah, dihadapkan pada tantangan untuk menjadi lebih responsif, adaptif, dan inovatif dalam menyikapi berbagai perubahan dan dinamika yang terjadi. Saat ini, tuntutan dan harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah semakin meningkat signifikan. Masyarakat menginginkan layanan publik yang responsif, efektif, efisien, dan mampu memenuhi kebutuhan warga yang dinamis. Tantangan ini dirasakan oleh pemerintah di berbagai tingkatan, tak terkecuali Pemerintah Provinsi Riau.

Pemerintah Provinsi Riau dihadapkan pada beragam tantangan, termasuk meningkatnya kebutuhan akan pelayanan publik yang berkualitas, optimalisasi sumber daya, peningkatan kinerja birokrasi, dan tuntutan untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam

penyelenggaraan pemerintahan. Dituntut harus mampu merespons berbagai masalah sosial, ekonomi dan lingkungan yang makin kompleks akibat dinamika perkembangan zaman. Namun yang terjadi justru sebaliknya, dimana indeks profesionalitas PNS Pemerintah Provinsi Riau setiap tahunnya masih pada kategori sangat rendah, yaitu pada tahun 2020 sebesar 51,57, tahun 2021 sebesar 52,16, dan tahun 2022 sebesar 52,19, kualitas layanan dan responsivitas pemerintah kerap dinilai masih rendah oleh masyarakat. Hasil survei dari Lembaga Administrasi Negara pada 2021, menemukan bahwa indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan Pemprov Riau hanya 67,5 dari skala 100, angka yang masih jauh dari harapan, begitu juga dengan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja tahun 2022, di mana hasil nilai SAKIP-nya berada pada angka 69,17 dengan predikat B. Hal ini salah satunya dikarenakan budaya birokrasi pemerintahan daerah

yang masih kaku, hierarkis, kurang terbuka, terendahnya tingkat profesionalitas dan lambat dalam merespon aspirasi masyarakat serta menyelesaikan masalah publik.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan responsif, saat ini mulai marak diadopsi pendekatan *agile governance* dalam reformasi birokrasi sektor publik. Penerapan *agile governance* telah dicanangkan oleh Kementerian PANRB guna mempercepat tercapainya tujuan reformasi birokrasi nasional. Pemerintah Provinsi Riau pun kini tengah menginisiasi dan mendorong reformasi birokrasi berbasis *agile governance* dalam hal penyediaan pelayanan publik guna menjawab berbagai tantangan dan tuntutan masyarakat.

*Agile Governance* menawarkan pendekatan yang dinamis, fleksibel, dan responsif dalam tata kelola pemerintahan, dengan mengadopsi nilai-nilai dan prinsip-prinsip *Agile Governance*, Pemerintah Provinsi Riau dapat lebih efektif dalam menghadapi tantangan, meningkatkan kualitas pelayanan, dan memperkuat kinerja birokrasi. *Agile governance* sendiri pada intinya adalah suatu pendekatan tata kelola pemerintahan yang berfokus pada aspek responsivitas, adaptivitas, kolaborasi dan keterbukaan dalam pemberian layanan maupun penyelesaian masalah publik. Nilai-nilai *agile governance* antara lain kolaborasi lintas sektoral, respon cepat, fleksibilitas tinggi, iterasi dan uji coba berkelanjutan, hingga pemanfaatan data dan teknologi digital secara intensif.

Penelitian tentang *agile governance* dilakukan oleh beberapa peneliti, antara lain Halim et al. (2021), penerapan *agile governance* di Jawa Barat tidak maksimal sehingga perlu adanya peningkatan sebagai upaya dalam memaksimalkan pelayanan public dan memberi kemudahan di sector kesehatan. Pengambilan kebijakan dalam pelayanan public berbasis teknologi dapat meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat dan aparatur negara (Kumorotomo, 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya penelitian yang dilakukan penelitian terhadap variabel pengembangan kompetensi dan menerapkan nilai-nilai *agile governance* dalam organisasi pemerintahan, sedangkan penulis melakukan penelitian dengan menggunakan kedua variabel tersebut berdasarkan manajemen perubahan ADKAR (*awareness, desire, knowledge, ability, reinforcement*) ke dalam strategi internalisasi nilai-nilai *agile governance* pada PNS Pemerintah Provinsi Riau. Kebaruan (*novelty*) lainnya adalah menerapkan manajemen perubahan dengan model ADKAR dalam internalisasi nilai-nilai *agile governance* memberikan pendekatan yang terstruktur dan holistik untuk membangun kompetensi PNS. Melakukan pelatihan yang disesuaikan dengan tahapan ADKAR dengan mengkombinasikan kerarifan lokal “Tunjuk Ajar Melayu” dapat membantu PNS dalam merespons dengan lebih baik terhadap tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis dalam pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik.

*Agile governance* (tata kelola yang gesit) hadir dalam organisasi yang mendorong untuk mengimplementasikan tata kelola yang gesit (*agile governance*) untuk peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi. Tata kelola gesit (*agile governance*) adalah kemampuan manusia untuk merasakan, beradaptasi dan merespons dengan cepat dan berkelanjutan terhadap perubahan di lingkungannya, melalui kombinasi secara terkoordinasi dari kemampuan gesit (*agile*) dengan kemampuan tata kelola (*governance*) untuk memberikan nilai dengan lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah untuk proses bisnis suatu birokrasi (Luna, A. J. H. de O dkk., 2015). Adapun nilai-nilai inti dari *agile governance* adalah :Responsif, Adaptif, Kolaboratif, dan Transparan (Asmara dkk., 2022).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah mereka yang telah memenuhi syarat

tertentu, diangkat sebagai pegawai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina untuk menduduki jabatan pemerintahan (PP 11/2017). PNS memiliki peran strategis sebagai pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa, serta pembangunan nasional (Sedarmayanti, 2021).

Menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Pengembangan kompetensi terdiri dari kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, Khusus untuk PNS yang menduduki jabatan struktural sesuai dengan Permendagri No. 108 Tahun 2017, untuk memegang posisi kepemimpinan tinggi, administratif, dan pengawasan, selain kompetensi teknis, kepemimpinan, social kultural, juga diperlukan kompetensi pemerintahan. Bentuk pengembangan kompetensi dilakukan dengan pemberian tugas belajar dan izin belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi, sedangkan bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal.

Kompetensi di era Revolusi Industri 4.0. Untuk bisa beradaptasi dengan perubahan yang dibawa oleh revolusi industri 4.0, seorang pekerja harus memiliki kemampuan yang tidak akan bisa dilakukan oleh mesin. *Soft skill* adalah kunci. World Economic Forum (2020) juga merilis 10 skill/keterampilan yang mutlak dibutuhkan, yaitu *Complex problem solving, Critical thinking, Creativity, People management, Coordinating with other, Emotion intelligence, Judgment and decision making, Service orientation, Negotiation, dan Cognitive Flexibility*.

Model Transformasi ADKAR, yang dibuat oleh pendiri Prosci Hiatt (2006), terdiri dari lima inisial yang mewakili lima tahap perubahan yang harus dicapai seseorang untuk berhasil, yaitu *Awareness* (Kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan), dan *Reinforcement*

(Penguatan). Manajemen perubahan dengan model ADKAR, Mengelola perubahan pada tingkat individu dan organisasi membutuhkan ide-ide baru, model perubahan baru, dan kerangka kerja dan alat baru untuk berhasil mencapai perubahan yang diinginkan. ADKAR dapat diterapkan pada semua bentuk perubahan untuk mendorong keberhasilan program perubahan.

Untuk keberhasilan penelitian ini penulis mengemukakan penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan penelitian ini, antara lain M I Nur et al. (2021) Studi *Agile Governance* dalam penguatan program reforestasi di Jawa Barat Indonesia, Janssen & van der Voort (2020) Tata kelola agile dan adaptif dalam merespon krisis: Pembelajaran dari pandemi Covid-19, Theobald et al. (2020) Kepemimpinan agile dan manajemen agile pada level organisasi – A Systematic Literature Review, Halim, Astuti, dan Umam (2021) Implementasi Prinsip Agile Governance melalui Aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat, Vernanda (2018)

Kesiapan Indonesia menuju Agile Governance, Luna et. al (2014) State of The Art of Agile Governance: A Systematic Review, Kumorotomo (2019) Envisioning Agile Government: Pembelajaran dari konsep Society 5.0 negara Jepang dan Tantangan Administrasi Publik pada negara berkembang. Rivelino (2022) Pembangunan tata kelola agile pada organisasi Satpol PP Provinsi DKI Jakarta, Dumatung (2021)

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “*Strategi internalisasi nilai-nilai agile governance pada Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau*”.

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan metode yang berawal dari fakta-fakta konkrit dan empirik dalam menemukan

suatu kebenaran yakni dengan penelitian terhadap keadaan suatu objek, sistem pemikiran, dan hubungan antara fenomena sehingga menghasilkan kesimpulan yang bersifat umum

Analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif, dengan menggunakan analisis SWOT dengan membandingkan faktor-faktor peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal, yaitu . *eksternal strategy factor analisis summary* (EFAS), *internal strategy factor analisis summary* (IFAS), Tahapan selanjutnya adalah menggabungkan analisis EFAS dan IFAS menjadi analisis *strategic factor analysis summary* (SFAS).

**HASIL**

Data dari Kantor BKN Regional XII Pekanbaru, menunjukkan bahwa tingkat indeks profesionalitas (IP) PNS tahun 2020 - 2022 adalah kategori sangat rendah, dengan skor rata-rata di bawah 60%, kondisi ini yang sangat dipengaruhi rendahnya indeks kompetensi PNS pada Pemerintah Provinsi Riau. Sejalan dengan data rendahnya tingkat kompetensi tersebut, ternyata jumlah PNS yang mengikuti program pengembangan kompetensi pada tahun 2021 hanya sekitar 8,60%, sedangkan yang telah mengikuti pengembangan kompetensi 20 jam pelajaran atau lebih hanya 6,08% dan pada tahun 2022 sekitar 13,24%. Dari total jumlah PNS dari wawancara dengan responden penyebab kompetensi PNS sangat rendah adalah antara lain penempatan jabatan tidak sesuai dengan pendidikan dan pengalaman sebanyak 29,95%, banyak pejabat yang kompeten dinonjobkan 12,57%, masih banyak PNS yang gagap teknologi 17,65%, dan program pengembangan profesionalitas kurang tepat sebanyak 13,37%.

Untuk melihat gambaran hasil penyebaran kuesioner tentang pengembangan kompetensi berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara RI Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.13. Rata-rata Indikator Variabel

**Pengembangan Kompetensi**

No	Indikator	Alternatif Jawaban					Jumlah	Mean
		F/S	TS	RR	S	SS		
1	Pendidikan Tugas Belajar	F	26	74	104	21	225	2,53
		S	26	148	312	84	570	
2	Pendidikan Izin Belajar	F	26	66	105	28	225	2,60
		S	26	132	315	112	585	
3	Pelatihan Jalur Klasikal	F	35	88	85	17	225	2,33
		S	35	166	255	68	524	
4	Pelatihan Jalur Non Klasikal	F	50	106	66	3	225	2,10
		S	50	212	198	12	472	
<b>Rata-rata dimensi variabel kompetensi</b>								2,39

Sumber data: Olahan hasil penelitian, 2024

Tabel 4.13 menunjukkan rata-rata variabel pengembangan kompetensi adalah 2,39, berarti berada pada nilai skor  $1,76 < NS < 2,50$  atau berada pada daerah tengah-tengah/agak lemah. Kalau dilihat setiap dimensi terlihat bahwa dimensi pendidikan tugas belajar 2,53 dan izin belajar rata-rata 2,60 berada pada  $2,51 < NS < 3,25$  atau berada pada daerah positif/kuat, namun skornya tidak terlalu jauh dari daerah tengah-tengah sehingga tidak bisa mempengaruhi indikator lain untuk menjadi daerah positif/kuat. Jika dilihat dari dimensi pelatihan jalur klasikal rata-rata sebesar 2,33 dan pelatihan jalur non klasikal rata-rata sebesar 2,10 berada pada nilai skor  $1,76 < NS < 2,50$  atau berada pada daerah tengah-tengah/agak lemah.

*Agile Governance* menekankan transparansi, kolaborasi, dan iterasi cepat dalam pengambilan keputusan. Ini mendorong tim untuk bekerja secara lebih mandiri dan berinisiatif, sambil tetap mempertahankan akuntabilitas dan keterlibatan pemangku kepentingan. Dengan demikian, *Agile Governance* membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan lebih efektif dalam lingkungan yang cepat berubah. Untuk melihat seberapa besar tingkat *agile governance* pada PNS Pemerintah Provinsi Riau dapat dilihat pada hasil jawaban responden sebagai berikut.

Tabel 4.15. Rata-rata Indikator Variabel *Agile Governance*

No	Indikator	F/S	Alternatif Jawaban				Jumlah	Mean
			TS	RR	S	SS		
1	Adaptif	F	15	19	114	77	225	3,15
		S	15	38	342	308	708	

2	Kolaboratif:	F	20	18	98	89	225	3,14	4	Ability	F	15	11	31	200	64	2,38
		S	20	36	294	356	706				0	5	29	22			
3	Transparan:	F	4	9	73	49	225	1,94	5	Reinforcement	F	44	16	21	116	53	2,35
		S	4	18	219	196	437				2	3	5				
4	Responsif:	F	15	21	89	55	225	2,42	5	Reinforcement	F	69	57	90	19	22	2,35
		S	15	42	267	220	544				4	0	76	52			
Rata-rata Variabel <i>Agile Governance</i>								2,66	Rata-rata Variabel ADKAR								2,52

Sumber data : Olahan hasil penelitian, 2024

Jika dilihat pada tabel 4.15 tersebut di atas rata-rata variabel *agile governance* 2,66, yakni berada pada daerah positif yang berarti pada daerah kuat namun hanya sedikit di atas daerah tengah-tengah/agak lemah. Dari masing-masing indikator bahwa indikator adaptif, kolaboratif dan responsif berada pada daerah positif yang berarti pada daerah kuat, namun indikator transparan daerah tengah-tengah/agak lemah, tentunya bertentangan dengan Undang-Undang No.14 Tahun 2008, tentang Keterbukaan Informasi Publik.

Manajemen perubahan dengan metode ADKAR adalah pendekatan yang digunakan untuk membantu organisasi dan individu dalam mengelola perubahan dengan lebih efektif. ADKAR adalah singkatan dari lima tahap yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam mengadopsi perubahan. Metode ADKAR membantu organisasi dan individu untuk memahami, menerima, dan mengimplementasikan perubahan dengan lebih efektif dengan fokus pada aspek psikologis dan perilaku yang terlibat dalam proses perubahan. Adapun hasil rakapitulasi jawaban responden tentang ADKAR dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.16. Rata-rata Indikator Manajemen Perubahan ADKAR

No	Indikator	F/S	Alternatif Jawaban				Jumlah	Mean
			TS	RR	S	TS		
1	Awareness	F	14	51	107	53	225	2,88
		S	14	102	321	212	873	
2	Desire	F	77	62	60	26	225	2,16
		S	77	124	180	104	485	
3	Knowledge	F	15	55	105	50	225	2,84
		S	15	55	105	50	225	

Sumber data: Olahan hasil penelitian, 2024

Dari tabel 4.16 terlihat bahwa rata-rata variabel Manajemen perubahan dengan metode ADKAR adalah sebesar 2,52, yang berarti berada pada daerah positif atau berada pada daerah kuat, namun hanya sedikit diatas daerah tengah/agak lemah. Kalau dilihat dari masing-masing indikator ternyata ada 2 indikator yang berada daerah positif, yaitu indikator *awareness* (pemahaman) rata-rata sebesar 2,88 dan indikator *knowledge* (pengetahuan) rata-rata sebesar 2,84, sedangkan 3 indikator lainnya seperti *desire* (keinginan) hanya sebesar 2,16, indikator *ability* (kemampuan) 2,38, dan indikator *reinforcement* (penguatan) rata-rata sebesar 2,25 semuanya berada pada daerah tengah-tengah atau daerah agak lemah.

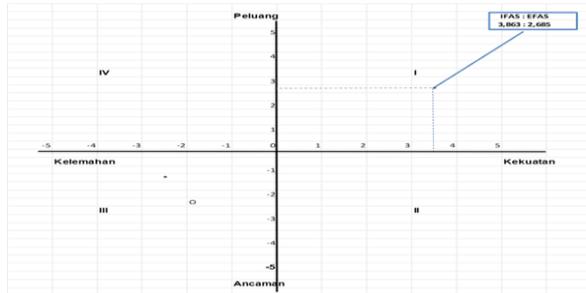
**PEMBAHASAN**

Pada analisis SWOT ini, pertama kali yang harus dilakukan adalah menentukan 10 faktor yang mempengaruhi kondisi internal dengan merinci: 5 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan, selanjutnya menentukan 10 faktor lingkungan eksternal yang dianggap berpengaruh dengan merinci 5 faktor peluang dan 5 faktor ancaman. Setelah faktor internal dan eksternal tersusun, selanjutnya kita melakukan metode analisis SWOT terhadap faktor terpilih.

Menetapkan *grand strategy* yang merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi, *grand strategi Matrix* berikut ini yang memberikan gambaran pertemuan titik singgung perhitungan IFAS dan EFAS.

Gambar 4.7. Titik Temu antara EFAS dan

**IFAS**



Sumber data : Hasil olahan penelitian, 2024

Titik temunya EFAS dan IFAS berada pada kuadran I yang berarti berada pada koordinat sama-sama positif yang mempunyai kekuatan dan peluang, Langkah selanjutnya adalah menetapkan analisis faktor strategis atau SFAS (*strategic factor analysis summary*), digunakan untuk meringkas faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal-EFAS dengan faktor internal-IFAS, adapun strateginya adalah sebagai berikut;

Tabel 4.19. Analisis SWOT-SFAS

No	Faktor Starategis	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
<b>I EFAS</b>					
1	Perkembangan IT yang pesat	0.125	5.00	0.625	Jangka panjang
2	Tersedianya Perguruan tinggi dan Lembaga Pelatihan	0.083	4.50	0.374	Jangka menengah
3	Meningkatkan kreatif dan inovatif untuk merebut Potensi PAD yang semakin beragam	0.083	3.50	0.291	Jangka Pendek
4	Tuntutan pelayanan publik semakin tinggi	0.125	1.50	0.188	Jangka Pendek
5	Ancam Globalisasi	0.063	2.50	0.158	Jangka Pendek
<b>II IFAS</b>					
6	Komitmen pimpinan tinggi	0,125	5,00	0,625	Jangka Panjang
7	Tersedianya lembaga pengembangan kompetensi PNS	0,083	4,00	0,332	Jangka menengah
8	Kompetensi PNS rendah	0.125	1.50	0.188	Jangka Pendek
9	Belum maksimal penggunaan SPBE	0.104	2,00	0.208	Jangka Pendek
10	Terbatasnya	0.083	2.00	0.16	Jangka

kesempatan mengikuti pengembangan kompetensi			6	Pendek
--	--	--	---	--------

Sumber Data : Hasil Olahan, 2024

**SIMPULAN**

Dari pengolahan data pada pembahasan didapatkan bagaimana implemetansi dan beberapa strategi internalisasi nilai-nilai *agile governance* pada Pegawai Negeri Sipil, sebagai berikut:

- 1) Implementasi *agile governance* yang terdiri dari adaptif, kolaboratif, transparan, dan responsif pada Pemerintah Provinsi Riau berada pada daerah positif atau pada daerah kuat namun hanya sedikit di atas daerah tengah-tengah atau agak lemah. Dari 4 indikator *agile governance* hanya nilai kolaboratif dan responsif berada pada daerah positif atau kuat, sedangkan implementasi nilai-nilai transparan agak lemah, tentunya bertentangan dengan Undang-Undang No.14 Tahun 2008, tentang Keterbukaan Informasi Publik.
- 2) Strategi internalisasi nilai-nilai *agile governance*, adalah sebagai berikut :
  - a) Untuk memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, dilakukan peningkatan penggunaan teknologi informasi dan proses yang lebih efisien serta membuka lebih banyak saluran komunikasi dan akses agar lebih mudah masyarakat untuk mengakses informasi,
  - b) Dilakukan pengembangan kompetensi PNS dengan melakukan identifikasi kompetensi apa yang diperlukan dalam setiap posisi atau jabatan, membuat perencanaan pengembangan kompetensi/analisis kebutuhan diklat (AKD),

- menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi yang diperlukan oleh PNS, menempatkan jabatan sesuai dengan keahlian dan pengalaman, pemberian penghargaan dan hukuman, serta terus dilakukan evaluasi.
- c) Tantangan globalisasi yang merupakan tantangan dan peluang menjadi masalah yang harus diantisipasi agar dapat memperkecil tantangan dan memperbesar peluang,
- d) Adanya Potensi PAD yang semakin besar dan beragam yang merupakan peluang bagi peningkatan PAD namun memerlukan dukungan yang kuat dari manajemen puncak.
- e) Peran SPBE dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik mulai dari perencanaan kebijakan, pelaksanaan kebijakan, koordinasi, dan evaluasi sudah sangat mendesak.
- f) Terbatasnya kesempatan kesempatan bagi PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi baik melalui pendidikan (tugas belajar) maupun pendidikan dan pengembangan melalui pelatihan dikarenakan belum adanya perencanaan pengembangan kompetensi PNS/AKD, belum menjadi prioritas daerah dan terbatasnya jumlah widyaiswara serta sarana dan prasarana yang belum memadai.
- g) Tersedianya lembaga pengembangan kompetensi PNS yang sudah mendapat akreditasi namun masih terbatasnya sarana dan prasarana, terbatasnya anggaran, kurangnya jumlah dan kompetensi Widyaiswara khususnya untuk pelatihan teknis fungsional,
- h) Adanya Perguruan Tinggi di Provinsi Riau sebagai wadah pendidikan dalam rangka peningkatan kompetensi ASN khususnya untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi melalui tugas belajar dan izin belajar dan banyaknya tersedia Lembaga Pelatihan Nonpemerintah yang dapat meningkatkan kompetensi PNS melalui pelatihan teknis jangka pendek.
- i) Komitmen pimpinan tinggi menjadi sangat strategis dalam menyusun strategi internalisasi nilai-nilai agile governance pada PNS karena Pimpinan tinggi bertanggung jawab untuk menetapkan visi, misi, dan tujuan organisasi, transformasi budaya organisasi, alokasi sumber daya yang diperlukan, memberikan dukungan dan mendorong partisipasi dari seluruh anggota organisasi, dan untuk mengatasi tantangan dan hambatan guna kelancaran implementasi.
- j) Perkembangan teknologi Informasi yang sangat pesat memainkan peran yang krusial dalam menginternalisasikan *agile governance*, dengan memanfaatkan teknologi informasi dalam menginternalisasikan agile goverman akan sangat berguna dalam pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ansell, C., & Torfing, J. (Eds.). 2021. *Public governance reform: The agile governance reconceptualization*. Oxford University Press.
- Ansell, C., & Torfing, J. 2022. *Strengthening agile governance capacity for enhanced responsiveness*. *Policy and Society*, 41(1), 126-144.
- Asmara, H. A., Darwanto, D., & Mumpuni, M. 2022. *Dampak Agile Governance Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Era Revolusi Industri 4.0*. Account: *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Perbankan*, 3(3), 456-465.
- Asrizal, A. 2022. *Internalisasi Nilai-Nilai Karakter Bangsa Pada Siswa Madrasah*. *AULADUNA: Jurnal Pendidikan Dasar Islam*, 9(1), 93-108.
- Barnes, C., & Gill, J. 2000. *Declining government performance? Why citizens don't trust government*. New Zealand: State Services Commission. Well.
- Creswell, J. W. 2014. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. 2022. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Dumalang, E.R. 2021. *Implementasi Smart Governance dalam Mewujudkan Smart City*. *Info Singkat: Kajian Singkat Terhadap Isu Aktual dan Strategis*, 13(23), 7-10.
- Dyer, J. H., & Shafer, R. A. 2003. *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people*. Fawcett Columbine.
- Fenwick, J., Miller, K. J., & McTavish, D. 2021. *Co-creating and experimenting: designing governance for agile bureaucracy*. *Policy Design and Practice*, 1-17.
- Firhansyah, M.R. 2021. *Implementasi Agile Governance dalam Meningkatkan Pelayanan Publik*. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(2), 220-229.
- Gray, Alex. 2016. *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum
- Guetterman, T. C. 2021. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications.
- Halim, Z.M., Affandi, A., & Solichin, M. M. 2021. *Implementasi Agile Governance Dalam Pelayanan Kesehatan Di Jawa Barat Pasca Pandemi Covid-19*. *Kawistara*, 11(2), 165-178.
- Hartmann, S., Jugdev, K., & Achleitner, A. K. 2021. *Enacting Agility: Conceptualising Agility Archetypes for Public Sector Projects*. *Project Management Journal*.
- Hiatt, J. M. 2006. *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Janssen, M., & van der Voort, H. 2020. *Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic*. *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Kearney, AT. 2003. *Balanced scorecard for public-sector organizations*. Amsterdam: Scholten's Drukkerij.
- Kooiman, J., & Jentoft, S. 2009. *Meta-governance: values, norms and principles, and the making of hard choices*. *Public administration*, 87(4), 818-836.
- Kosidin dan Wibowo, Lili Adi. 2022. *Analisis IFAS dan EFAS Menggunakan Metode SWOT Pada Perguruan Tinggi Swasta*. *Jurnal Wahana Informatika (JWI) Vol. 1, No. 2, Hlm: 125 – 139, Tahun 2022*

- Kuhn, T. S. 1996. *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Kumorotomo, W. 2020. *Agile Governance, Disruption Technology, and Big Data Analytics for Public Services Quality*. *Jurnal Bina Praja*, 12(1), 123-134.
- Lucidchard. *Menggunakan model manajemen perubahan ADKAR*
- Malik, Ihyani. Wahid, Nur. Busri. 2023. *Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0*. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume XIX (1) 2023: 85-119, P-ISSN: 1858-2168, E-ISSN: 2621-251X, doi : 10.52316/jap.v19i1.134 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar/
- Neo, B. S., & Chen, G. 2013. *Dynamic governance: embedding culture, capabilities and change in Singapore*. World Scientific.
- Parker, S. 2008. *The psychology of Britain: First results*. Economic and Social Research Council, GB.
- Pechtold, G. 2005. *Support, trust and a vision. In The role of leadership in instilling a performance culture in the Australian Public Service*. Canberra: D. Podger & J. Wanna.
- Rumiasih, Z. 2021. *Internalisasi Nilai-Nilai Multikulturalisme Melalui Program Homestay*. *Kontribusia: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(2), 204-216.
- Schwab, K. 2016. *The fourth industrial revolution*. Currency. World Economic Forum.
- Sedarmayanti. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- State Services Authority Victoria. 2006. *The Future of the Public Sector in 2025*. Melbourne: SSA.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sudijono, Anas. 2012. *Pengantar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, penerbit Alfabeta, Bandung
- Surowiecki, J. 2004. *The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business. Economies, societies and nations*. American Psychological Association. 750 First Street NE, Washington, DC 20002-4242.
- Tandelilin, Elsy. 2013. *Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model, Studi Kasus Avnet Information Security Company*. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 6. No. 2, Agustus 2013.
- Visual Paradigm. 2022. *Model ADKAR Untuk Manajemen Perubahan*
- Wasistiono, S., & Anggraini, L. 2017. *Dynamic governance for achieving sustainable development goals*. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 24(3).
- World Economic Forum. 2017. *Agile Governance Reimagining Policy-making in the Fourth Industrial Revolution*.
- Yin, R. K. 2021. *Case study research: Design and methods (7th ed.)*. SAGE Publications.
- Sekretariat Negara RI. 2009. *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*
- Sekretariat Negara RI. 2009. *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Sekretariat Negara RI. 2018. *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 2018. *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10*

- Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kementerian Dalam Negeri RI 2018. Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 108 Tahun 2017 Tentang Kompetensi Pemerintahan*
- BPS Provinsi Riau 2020 (Publikasi online, doi)
- BPS Provinsi Riau 2021 (Publikasi online. Doi)
- BPS Provinsi Riau. 2021. *Indeks Pembangunan Manusia Provinsi Riau 2016-2020.*
- BPS Provinsi Riau. 2021. *Persentase Penduduk Miskin di Provinsi Riau 2016-2020.*
- BPS Provinsi Riau. 2021. *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi Riau Atas Dasar Harga Konstan 2010 Menurut Lapangan Usaha 2016-2020.*
- <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-perkuat-pemantauan-dan-evaluasi-spbe#:~:text=Tahun%202019%2C%20indeks%20SPBE%20nasional,1%2C98%20dengan%20predikat%20Cukup> diakses pada tanggal 21 Januari 2021
- <https://kcp.go.id/itjen/page/1724-peran-pemerintah-dalam-revolusi-industri-4-0> diakses pada tanggal 21 Januari 2021