

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang

Pengelolaan pengaduan merupakan elemen penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2025 yang menekankan responsivitas, kejelasan tindak lanjut, dan perbaikan berkelanjutan. Dalam pelayanan transportasi publik seperti BRT Trans Semarang, pengelolaan pengaduan menjadi sarana strategis untuk menangkap permasalahan operasional dan meningkatkan kualitas layanan yang memiliki dinamika tinggi. Prinsip tata kelola yang adaptif dan kolaboratif diperlukan agar pengaduan masyarakat dapat ditangani secara cepat dan tepat (Kiki Agista, 2023). Hal ini relevan mengingat kompleksitas operasional dan intensitas interaksi antara penyelenggara dan pengguna jasa pada transportasi publik perkotaan (Abdulrahman & Dweiri, 2025).

Agile Governance merupakan pendekatan tata kelola adaptif yang mengintegrasikan prinsip manajemen *agile* ke dalam proses pengambilan keputusan organisasi publik (Luna et al., 2015). Pendekatan ini menekankan komunikasi yang efektif, kolaborasi lintas fungsi, penggunaan data serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Keberhasilan penerapan *Agile Governance* sangat dipengaruhi oleh kemampuan

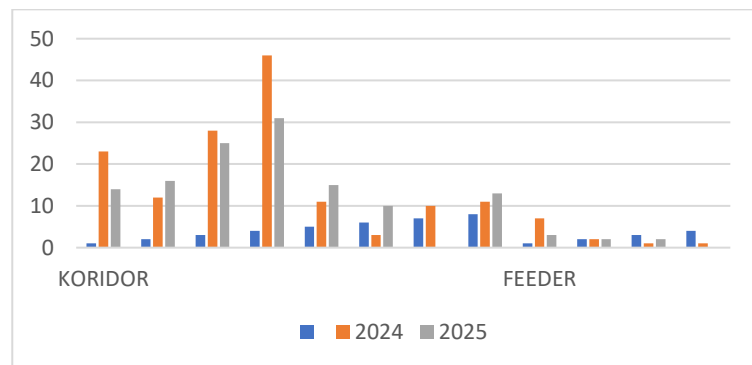
birokrasi dalam mengatasi hambatan struktural dan budaya organisasi yang kaku (Abdullah, 2025). Dalam pemerintahan daerah, prinsip ini berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pengaduan publik khususnya pada layanan transportasi yang menuntut respons cepat terhadap permasalahan teknis dan nonteknis di lapangan (Sihombing, 2024).

Kota Semarang sebagai kota metropolitan terus mengembangkan layanan transportasi publik untuk mendukung mobilitas masyarakat. BRT Trans Semarang menjadi salah satu layanan utama dengan tingkat penggunaan yang tinggi. Seiring meningkatnya intensitas pelayanan jumlah pengaduan masyarakat terhadap layanan Trans Semarang juga cenderung meningkat. Data BLU UPTD Trans Semarang menunjukkan bahwa jumlah pengaduan mencapai 571 laporan pada tahun 2024 dan meningkat menjadi 635 laporan pada tahun 2025. Peningkatan jumlah pengaduan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan pengaduan masih menghadapi berbagai tantangan khususnya dalam hal kecepatan respons, koordinasi penanganan dan efektivitas tindak lanjut. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tata kelola pengaduan belum sepenuhnya menerapkan prinsip *Agile Governance* secara optimal.

Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam penerapan *Agile Governance* karena memengaruhi kemampuan birokrasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan pelayanan publik (Luna et al., 2015). Budaya birokrasi yang hierarkis cenderung menghambat kolaborasi, inovasi serta pemanfaatan umpan balik sebagai dasar perbaikan layanan (Abdullah, 2025). Dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang, budaya kerja yang masih

bergantung pada instruksi atasan dan kepatuhan ketat terhadap prosedur formal menyebabkan proses penanganan laporan masyarakat berjalan kurang responsif. Resistensi budaya tercermin dari minimnya inisiatif petugas dalam menindaklanjuti pengaduan secara proaktif serta terbatasnya pemanfaatan pengaduan sebagai sumber pembelajaran organisasi (Kiki Agista, 2023). Padahal, pengelolaan pengaduan yang efektif membutuhkan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan agar laporan masyarakat dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan kualitas layanan Trans Semarang.

Tabel 1. 1. Data Pengaduan Kondisi Armada



Sumber. BLU UPTD Trans Semarang Tahun 2024 dan 2025

Di Trans Semarang, pengelolaan pengaduan masih dipengaruhi oleh pola kerja hierarkis yang kuat tercermin dari tingginya ketergantungan pegawai pada instruksi pimpinan dalam menindaklanjuti laporan masyarakat. Data BLU UPTD Trans Semarang tahun 2024 dan 2025 mencatat ratusan keluhan terkait kondisi armada yang menunjukkan bahwa pengaduan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan perbaikan teknis. Kondisi ini

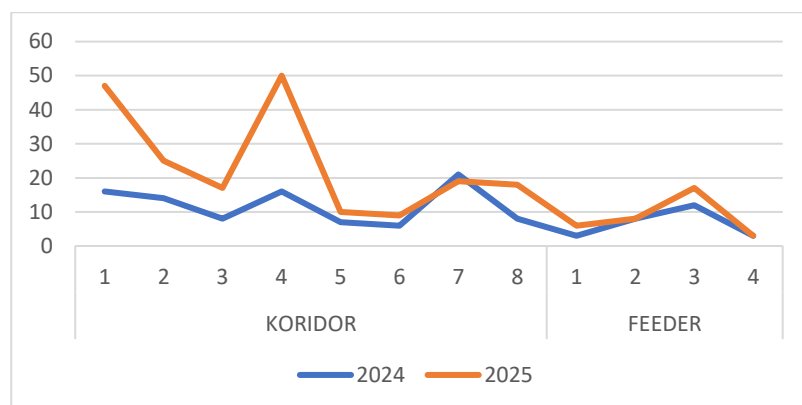
mengindikasikan bahwa alokasi sumber daya dan mekanisme pengelolaan pengaduan belum diarahkan secara optimal untuk mendukung efisiensi dan keselamatan layanan publik (Abdullah, 2025). Akibatnya, prinsip pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 belum sepenuhnya terpenuhi.

Resistensi budaya organisasi tersebut menuntut adanya pembelajaran adaptif serta penguatan kepemimpinan yang mampu menanamkan nilai kelincahan (*agility*) dalam pengelolaan pengaduan (Abdullah, 2025). Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2025 menegaskan pentingnya perubahan budaya kerja birokrasi agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Budaya organisasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kecepatan dan kualitas respons terhadap pengaduan publik (Firmansyah et al., 2025). Dengan dukungan regulasi daerah seperti Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2023 penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan berpotensi meningkatkan kualitas layanan dan efektivitas penanganan pengaduan di Trans Semarang.

Dalam kerangka *Agile Governance*, struktur birokrasi yang berlapis menjadi hambatan utama dalam kecepatan pengambilan keputusan publik (Luna et al., 2015). Sentralisasi kewenangan menyebabkan proses penanganan pengaduan teknis berjalan lambat karena setiap keputusan harus melalui jenjang struktural tertentu (Abdullah, 2025). Di Trans Semarang, pengaduan terkait perilaku pengemudi, gangguan operasional dan kondisi armada sering kali memerlukan

waktu lama untuk ditindaklanjuti. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip desentralisasi operasional yang menjadi ciri *Agile Governance* belum diterapkan secara optimal sehingga menghambat inovasi dan respons lapangan (Zahra et al., 2022).

Tabel 1. 2. Data Aduan Perilaku Sopir



Sumber: BLU UPTD Trans Semarang Tahun 2024 dan 2025

Struktur birokrasi yang berlapis juga tercermin dari lambatnya penanganan aduan teknis termasuk kasus sopir ugal-ugalan dan gangguan operasional armada. Data menunjukkan peningkatan aduan pelayanan pengemudi dari 124 kasus pada tahun 2024 menjadi 232 kasus pada tahun 2025. Keluhan seperti sopir tidak merapat ke halte, pelanggaran lalu lintas dan perilaku berkendara agresif semakin sering dilaporkan. Namun, keputusan terkait peneguran sopir dan perbaikan armada harus melalui jenjang struktural tertentu sehingga penyelesaiannya menjadi terlambat. Kondisi ini menggambarkan belum optimalnya prinsip desentralisasi operasional dan menghambat inovasi lapangan (Firmansyah et al., 2025). Bertentangan dengan semangat efisiensi birokrasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 76 Tahun 2013.

Oleh karena itu, struktur birokrasi yang sentralistik di Trans Semarang memperlemah penerapan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan (Abdullah, 2025). Keterlambatan pengambilan keputusan teknis menunjukkan bahwa pendelegasian kewenangan belum berjalan optimal. Tanpa penyederhanaan struktur organisasi dan distribusi kewenangan yang lebih proporsional maka pengelolaan pengaduan sulit mencapai tingkat responsivitas yang diharapkan dalam pelayanan publik.

Kolaborasi lintas pemangku kepentingan merupakan pilar *Agile Governance* karena memperkuat inovasi dan efektivitas layanan publik (Luna et al., 2015). Tata kelola yang efektif membutuhkan koordinasi antarsektor (Kolesnikova, 2023). Sistem transportasi berkelanjutan membutuhkan koordinasi yang erat antara operator, manajemen dan masyarakat (Abdulrahman & Dweiri, 2025). Tanpa kolaborasi yang kuat maka pengelolaan pengaduan berisiko mengalami tumpang tindih kewenangan dan keterlambatan penyelesaian laporan (Akse et al., 2023).

Lemahnya kolaborasi di Trans Semarang terlihat dari belum optimalnya koordinasi antara unit operasional dan pengelola layanan dalam menindaklanjuti pengaduan. Jumlah aduan meningkat dari 571 laporan pada tahun 2024 menjadi 635 laporan pada tahun 2025 namun belum seluruhnya dapat dianalisis secara lintas unit. Keluhan fisik seperti laporan terkait halte dan rambu lalu lintas menunjukkan masih terbatasnya koordinasi operasional. Kondisi ini menunjukkan bahwa prinsip kolaboratif sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Wali Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2023 belum berjalan secara optimal. Akibatnya, pengelolaan

pengaduan menjadi kurang efektif dan lambat dalam merespons kebutuhan masyarakat (Abdulrahman & Dweiri, 2025).

Koordinasi antarunit di Trans Semarang juga belum sepenuhnya mencerminkan prinsip kolaboratif dalam tata kelola pelayanan publik. Lemahnya sinergi lintas pemangku kepentingan menunjukkan bahwa *Agile Governance* belum diimplementasikan secara komprehensif (Firmansyah et al., 2025). Tanpa integrasi dan koordinasi yang kuat, pengelolaan pengaduan tidak hanya menjadi lambat tetapi juga kehilangan potensi sebagai instrumen evaluasi dan perbaikan layanan publik secara menyeluruh (Abdullah, 2025).

Transparansi merupakan pilar *Agile Governance* untuk membangun kepercayaan publik dan memastikan akuntabilitas layanan (Luna et al., 2015). Keterbukaan informasi memungkinkan masyarakat memantau proses penanganan pengaduan dan mendorong organisasi untuk meningkatkan kualitas respons (Kolesnikova, 2023). Kurangnya transparansi terbukti menurunkan efektivitas pengelolaan pengaduan dan memperlambat pembelajaran organisasi (Firmansyah et al., 2025).

Dalam praktik pengelolaan pengaduan Trans Semarang, masyarakat masih menghadapi keterbatasan dalam memantau status dan tindak lanjut laporan secara real-time. Meskipun jumlah pengaduan meningkat, informasi mengenai progres penyelesaian sering tidak tersampaikan secara jelas dan konsisten. Kondisi ini berpotensi menurunkan kepercayaan publik dan memperlemah akuntabilitas penyelenggara layanan (Firmansyah et al., 2025). Trans Semarang masih

mengandalkan proses manual sehingga tidak sesuai mandat dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009. Ketiadaan *public dashboard* menunjukkan belum dijalankannya prinsip akuntabilitas.

Oleh karena itu, rendahnya transparansi informasi dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang menunjukkan belum optimalnya penerapan prinsip akuntabilitas publik. Tanpa transparansi, pengelolaan pengaduan sulit berfungsi sebagai mekanisme pengawasan publik dan peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan (Ola & Hakim, 2025). Kondisi ini bertentangan dengan prinsip akuntabilitas dan keterbukaan penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 serta arah reformasi birokrasi yang menekankan penguatan transparansi dan pertanggungjawaban kinerja instansi publik sebagaimana ditegaskan dalam Permenpan-RB Nomor 5 Tahun 2025.

Keberhasilan pengelolaan pengaduan publik juga sangat bergantung pada kepemimpinan adaptif yang mampu merespons perubahan dan mengelola sumber daya secara efektif (Luna et al., 2015). Kepemimpinan visioner diperlukan untuk memastikan bahwa setiap pengaduan dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dan perbaikan layanan (Abdulrahman & Dweiri, 2025). Kepemimpinan visioner diperlukan untuk mengelola data real-time dalam transportasi cerdas (Kolesnikova, 2023). Pemimpin adaptif harus memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan cepat (Abdullah, 2025). Perwal No. 16 Tahun 2024 menegaskan pentingnya keandalan informasi transportasi untuk prediksi armada. Infrastruktur yang andal

memungkinkan integrasi data dan pengambilan keputusan berbasis real-time sementara kepemimpinan adaptif berperan dalam mengarahkan inovasi dan pembelajaran organisasi (Šimícková et al., 2021).

Keterbatasan kapasitas organisasi dan lemahnya kepemimpinan adaptif di Trans Semarang menjadi hambatan dalam pengelolaan pengaduan. Gangguan sistem dan rendahnya integrasi data menyebabkan akurasi informasi layanan menurun dan menyulitkan proses verifikasi laporan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan tata kelola belum sepenuhnya diiringi dengan kepemimpinan yang mampu mengelola pembelajaran organisasi secara berkelanjutan (Abdullah, 2025). Ketidakhadiran strategi pemeliharaan jangka panjang membuat keandalan informasi bertentangan dengan Peraturan Wali Kota Semarang No. 16 Tahun 2024.

Masalah keterbatasan kapasitas organisasi dan kepemimpinan adaptif di Trans Semarang menandakan belum optimalnya integrasi kebijakan pengelolaan pengaduan dengan prinsip inovasi dalam pelayanan publik. Keterbatasan kapasitas organisasi dan kurangnya kepemimpinan adaptif di Trans Semarang memperlemah efektivitas penerapan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan. Tanpa penguatan kapasitas organisasi dan kepemimpinan berbasis data pengelolaan pengaduan akan terus menghadapi kendala dalam integrasi, akurasi dan arah perbaikan layanan publik (Abdulrahman & Dweiri, 2025). Dalam konteks regulasi, Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 menegaskan kewajiban penyelenggara layanan publik untuk meningkatkan kapasitas

kelembagaan dan kualitas kepemimpinan agar mampu menjamin responsivitas dan akuntabilitas pelayanan. Selain itu, Permenpan-RB Nomor 5 Tahun 2025 menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi kinerja sebagai prasyarat peningkatan efisiensi birokrasi.

Secara keseluruhan, pengelolaan pengaduan Trans Semarang masih menghadapi hambatan struktural dan kultural yang menghambat penerapan *Agile Governance*. Resistensi budaya organisasi, struktur birokrasi yang berlapis dan sentralistik, lemahnya kolaborasi lintas pemangku kepentingan, rendahnya transparansi informasi serta keterbatasan kapasitas organisasi dan kepemimpinan adaptif menunjukkan bahwa pengelolaan pengaduan belum dikelola secara gesit dan responsif. Kondisi ini Luna et al. (2015) menegaskan bahwa birokrasi publik yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat pembelajaran organisasi dan kecepatan pengambilan keputusan dalam tata kelola agile.

Peningkatan jumlah pengaduan Trans Semarang dari 571 laporan pada tahun 2024 menjadi 635 laporan pada tahun 2025 memperlihatkan bahwa sistem pengelolaan pengaduan belum mampu merespons dinamika permasalahan secara efektif. Sentralisasi kewenangan dan rendahnya integrasi data lintas unit memperlambat penanganan pengaduan teknis serta menurunkan kualitas respons layanan. Kondisi ini memperkuat bahwa tanpa desentralisasi keputusan dan pemanfaatan data real-time penerapan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan publik sulit mencapai efektivitas yang diharapkan (Abdullah, 2025).

Dengan demikian, penerapan *Agile Governance* menjadi kebutuhan mendesak dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang agar layanan publik lebih adaptif, kolaboratif dan akuntabel. Penguatan budaya organisasi yang agile, penyederhanaan struktur birokrasi, peningkatan transparansi, serta dukungan kapasitas organisasi dan kepemimpinan adaptif menjadi prasyarat utama perbaikan tata kelola pengaduan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola layanan publik berbasis agile sangat ditentukan oleh integrasi struktur, budaya dan kepemimpinan dalam merespons kebutuhan masyarakat secara cepat dan berkelanjutan (Firmansyah et al., 2025).

1. 2. Perumusan Masalah

1. 2. 1. Identifikasi Masalah

1. Budaya organisasi Trans Semarang dalam pengelolaan pengaduan masih cenderung hierarkis sehingga inisiatif dan respons cepat di tingkat pelaksana belum optimal.
2. Struktur birokrasi yang berlapis dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang menyebabkan keterlambatan pengambilan keputusan pada kasus gangguan layanan yang membutuhkan penanganan segera.
3. Pengelolaan pengaduan Trans Semarang belum didukung kolaborasi lintas unit yang efektif sehingga terjadi keterlambatan penyelesaian laporan dan rendahnya kualitas tanggapan.

4. Rendahnya transparansi dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang menyulitkan masyarakat memperoleh kejelasan tindak lanjut aduan dan menurunkan kepercayaan publik.
5. Keterbatasan kapasitas organisasi dan kepemimpinan adaptif dalam pengelolaan pengaduan Trans Semarang menghambat penyesuaian prosedur terhadap dinamika operasional layanan.

1. 2. 2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang?
2. Apa saja hambatan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang?

1. 3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang
2. Mengidentifikasi dan menganalisis hambatan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang

1. 4. Kegunaan Penelitian

1. 4. 1. Kegunaan Teoritis

1. Pengembangan konsep *Agile Governance* di sektor transportasi publik. Penelitian ini memberikan kontribusi akademik dalam memperluas penerapan teori *Agile Governance* yang awalnya berkembang di dunia perangkat lunak, ke ranah tata kelola transportasi publik di Indonesia.
2. Pengayaan literatur tata kelola digital. Penelitian ini menambah referensi ilmiah mengenai integrasi antara digitalisasi layanan publik, partisipasi masyarakat, dan regulasi dalam konteks transportasi perkotaan.
3. Model adaptif untuk penelitian lanjutan. Hasil penelitian dapat menjadi dasar pengembangan model konseptual baru mengenai *Agile Governance* yang berfokus pada responsivitas, transparansi, partisipasi, inklusivitas, dan keberlanjutan.

1. 4. 2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Pemerintah Daerah Kota Semarang memberikan rekomendasi konkrit dalam memperbaiki sistem pengaduan Trans Semarang agar lebih responsif, transparan, dan sesuai regulasi nasional (UU Pelayanan Publik, SPBE, SP4N-LAPOR, dll.).
2. Bagi Dinas Perhubungan dan Operator Trans Semarang hasil penelitian dapat menjadi dasar evaluasi kinerja serta pedoman

penerapan prinsip *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan transportasi.

3. Bagi Masyarakat Kota Semarang penelitian ini bermanfaat untuk memperkuat posisi masyarakat sebagai aktor aktif dalam evaluasi layanan publik, sehingga keluhan dapat ditindaklanjuti lebih cepat dan tepat.
4. Bagi Pembuat Kebijakan Nasional dapat menjadi masukan untuk KemenPAN-RB, Kemenhub, dan Kominfo dalam merumuskan kebijakan digitalisasi pengaduan yang lebih inklusif dan berbasis bukti (*evidence-based policy*).
5. Bagi Peneliti Selanjutnya penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam mengkaji efektivitas *Agile Governance* pada sektor layanan publik lainnya seperti kesehatan, pendidikan, atau administrasi kependudukan.

1. 5. Kajian Teori

1. 5. 1. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 3. Penelitian Terdahulu

NO.	PENELITI /TAHUN /JURNAL	TUJUAN PENELITIAN DAN LANDASAN TEORI	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Agista, K., & Arenawati. (2023). Analysis of agile governance in digital-based public service of the Banten Provincial Government. <i>Silatene: Jurnal Sosial Humaniora</i> , 1(2), 29–33.	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam penerapan Agile Governance dalam pelayanan pengaduan berbasis digital di Provinsi Banten melalui fitur LAPOR pada aplikasi Jawara e-Gov. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi permasalahan yang masih terjadi, seperti lambatnya pemberian umpan balik langsung kepada masyarakat, belum meratanya akses internet sebagai infrastruktur pendukung,	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan secara mendalam penerapan Agile Governance dalam pelayanan pengaduan berbasis digital di Provinsi Banten. Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi dokumen, sehingga menghasilkan informasi yang bersifat holistik mengenai permasalahan yang diteliti. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Agile Governance pada layanan pengaduan berbasis digital melalui fitur LAPOR di aplikasi Jawara e-Gov Provinsi Banten masih belum optimal. Analisis menggunakan enam prinsip Agile Governance memperlihatkan beberapa temuan penting. Pertama, dari aspek Good Enough Governance, struktur organisasi Dinas Komunikasi dan Informatika sudah berfungsi, namun belum sepenuhnya efektif

	serta struktur organisasi Dinas Komunikasi, Informatika, Statistika, dan Persandian Provinsi Banten yang dinilai belum efektif. Untuk menganalisis fenomena tersebut, penelitian ini menggunakan landasan teori Agile Governance yang dikembangkan oleh Luna, Moura, dan Kruchten (2015). Teori ini menekankan enam prinsip penting dalam tata kelola pemerintahan yang adaptif dan responsif, yaitu <i>good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach</i> , serta <i>simple design and continuous refinement</i> . Dengan menggunakan kerangka teori ini, penelitian berupaya mengukur sejauh mana model Agile	Huberman (2018) yang terdiri dari empat tahapan, yaitu: (1) pengumpulan data (<i>data collection</i>), (2) kondensasi data (<i>data condensation</i>), (3) penyajian data (<i>data display</i>), dan (4) penarikan serta verifikasi kesimpulan (<i>conclusion drawing/verification</i>). Dengan pendekatan ini, peneliti berusaha memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai sejauh mana Agile Governance diterapkan dalam fitur LAPOR pada aplikasi Jawara e-Gov, sekaligus menelaah hambatan-hambatan yang muncul dalam implementasinya.	sehingga masih diperlukan penambahan divisi, misalnya bidang komunikasi publik. Kedua, pada aspek Business Driven, keterlambatan respons dari beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan keterbatasan infrastruktur digital, terutama di wilayah blank spot, menunjukkan bahwa prinsip ini belum terimplementasi secara maksimal. Ketiga, aspek Human Focused juga menghadapi kendala, ditandai dengan masih rendahnya partisipasi publik dan kurang efektifnya sosialisasi aplikasi Jawara e-Gov, yang berdampak pada rendahnya jumlah unduhan aplikasi dan keluhan teknis dari pengguna. Keempat, prinsip Based on Quick Wins tercermin dari
--	--	---	--

		Governance diterapkan dalam layanan publik digital di Provinsi Banten serta menelaah berbagai kendala yang dihadapi dalam implementasinya.		beberapa capaian positif, seperti peningkatan infrastruktur internet, integrasi sistem, serta perolehan penghargaan SPBE dari Kementerian, namun masih ada kendala dalam kecepatan tindak lanjut pengaduan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun terdapat kemajuan, implementasi Agile Governance di Provinsi Banten masih memerlukan perbaikan dalam hal struktur organisasi, responsivitas OPD, infrastruktur digital, serta upaya meningkatkan partisipasi masyarakat.
2.	Kornelia Kidi Ola dan Arief Rahman Hakim. 2025. Jurnal Teknologi dan Informatika (JTI),	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem pengaduan masyarakat berbasis web pada Dinas Pemberdayaan Perempuan	Penelitian dimulai dengan pengumpulan data melalui observasi langsung pada proses pelayanan aspirasi di DP3A	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengaduan masyarakat berbasis web yang dikembangkan dengan metode

Vol. 3 No. 1 edisi Agustus 2025 hal 93–106. “Pengembangan Aplikasi Pengaduan Masyarakat DP3A Kabupaten Nabire Berbasis Web Menggunakan Metode Agile”	dan Perlindungan Anak (DP3A) Kabupaten Nabire guna meningkatkan kualitas layanan publik yang lebih cepat, transparan, akuntabel, dan responsif dibandingkan mekanisme manual sebelumnya. Sistem ini dirancang untuk memfasilitasi masyarakat, khususnya korban kekerasan perempuan dan anak, agar dapat menyampaikan laporan secara daring tanpa harus datang langsung ke kantor. Selain itu, penelitian ini menghadirkan inovasi berupa fitur pelaporan tanpa registrasi akun, verifikasi identitas dua tahap untuk meningkatkan keamanan, pemetaan spasial lokasi kasus dengan peta interaktif, penyediaan informasi hukum dan edukasi perlindungan, serta kemampuan	Kabupaten Nabire, wawancara dengan masyarakat yang pernah mengajukan pengaduan, serta dokumentasi arsip yang terkait dengan administrasi pengaduan sebelumnya. Data ini digunakan untuk menganalisis kebutuhan sistem dan merancang fitur yang sesuai dengan prosedur yang berlaku. Selanjutnya dilakukan perencanaan sistem yang mencakup penentuan fitur, fungsionalitas, serta arsitektur mekanisme. Tahap berikutnya adalah pengembangan perangkat lunak berbasis Agile, yang terdiri dari pemrograman, pengujian, dan integrasi berbagai komponen sistem. Setelah itu, sistem diuji untuk memastikan aspek fungsionalitas, keamanan, dan	Agile pada DP3A Kabupaten Nabire mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan pengaduan. Sistem ini memungkinkan masyarakat, khususnya korban kekerasan perempuan dan anak, untuk melapor secara daring, memantau perkembangan kasus, serta menerima tanggapan secara cepat dan transparan. Fitur unggulan seperti pelaporan tanpa akun, verifikasi identitas dua tahap, pemetaan spasial kasus, serta penyediaan informasi hukum dan edukasi perlindungan menjadikan sistem ini lebih aman, partisipatif, dan responsif. Infrastruktur yang ada dinilai mendukung implementasi, meskipun disarankan optimalisasi server dan
--	--	---	--

		mengunggah bukti kekerasan untuk memperkuat validitas laporan. Landasan teori dalam penelitian ini mencakup konsep sistem pengaduan masyarakat yang berperan sebagai mekanisme pemerintah dalam menerima dan menindaklanjuti keluhan publik sehingga tercipta layanan yang transparan dan responsif. Sistem informasi berbasis web dipilih karena memiliki keunggulan dalam hal aksesibilitas, fleksibilitas, serta kemudahan perawatan, sehingga memungkinkan masyarakat melapor dari mana saja dan kapan saja. Metode Agile digunakan sebagai pendekatan pengembangan perangkat lunak karena mampu beradaptasi dengan perubahan, mendorong kolaborasi dengan	performa. Sistem yang telah siap kemudian diimplementasikan dan terus dievaluasi secara berkelanjutan, dengan revisi serta perbaikan yang dilakukan pada setiap iterasi agar sesuai dengan kebutuhan pengguna dan perkembangan kebijakan.	pengembangan lanjutan, termasuk integrasi dengan aplikasi mobile.
--	--	---	--	--

		pengguna, serta memungkinkan iterasi berkelanjutan.		
3.	Abdullah, R. D. (2025). <i>Agile governance dalam implementasi SP4N-LAPOR pada pemerintah daerah Provinsi Gorontalo</i> . Program Studi Studi Kebijakan Publik, IPDN.	Penelitian ini memiliki dua tujuan utama, yaitu untuk mengetahui dan mendeskripsikan pelaksanaan Agile Governance dalam implementasi SP4N-LAPOR pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo serta untuk mengidentifikasi berbagai hambatan yang muncul dalam penerapannya. Fokus penelitian diarahkan pada efektivitas tata kelola pengaduan publik berbasis digital melalui SP4N-LAPOR, mengingat platform ini dirancang untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta responsivitas pelayanan publik, tetapi dalam praktiknya masih menghadapi sejumlah kendala. Landasan teori	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memahami secara mendalam fenomena sosial terkait penerapan Agile Governance dalam pengelolaan SP4N-LAPOR oleh Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi, dengan informan yang dipilih menggunakan purposive sampling, yaitu aparatur Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik Provinsi Gorontalo, termasuk Kepala Dinas, pejabat struktural terkait, admin/operator SP4N-LAPOR, serta masyarakat pengguna layanan pengaduan.	Penelitian ini menemukan bahwa penerapan Agile Governance dalam implementasi SP4N-LAPOR di Provinsi Gorontalo sudah berjalan, tetapi belum optimal. Prinsip <i>Good Enough Governance</i> dan <i>Business Driven</i> masih lemah karena implementasi cenderung administratif dan data laporan belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar kebijakan. Pada prinsip <i>Human Focused</i> , jumlah laporan masyarakat meningkat setiap tahun, namun rendahnya literasi digital masih menjadi kendala. Prinsip <i>Based on Quick Wins</i> terlihat dari percepatan penyelesaian laporan dari 14–21 hari menjadi 5–7 hari kerja.

		yang digunakan adalah konsep Agile Governance dari Luna et al. (2014) yang menekankan enam prinsip utama tata kelola pemerintahan modern, yakni <i>Good Enough Governance, Business Driven, Human Focused, Based on Quick Wins, Systematic and Adaptive Approach</i>, serta <i>Simple Design and Continuous Refinement</i>. Keenam prinsip ini menjadi kerangka analisis untuk menilai sejauh mana Pemerintah Provinsi Gorontalo mampu menerapkan tata kelola yang tangkas, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat dalam pengelolaan layanan pengaduan publik.	Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahap: reduksi data, yaitu penyederhanaan dan pemilahan data lapangan agar lebih fokus pada masalah utama; penyajian data, berupa pengorganisasian informasi dalam bentuk naratif, tabel, maupun kutipan wawancara; serta penarikan kesimpulan atau verifikasi untuk menghasilkan interpretasi berdasarkan keseluruhan temuan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai sejauh mana prinsip-prinsip Agile Governance diterapkan dalam implementasi SP4N-LAPOR, serta kendala yang dihadapi dalam upaya	Sementara itu, <i>Systematic and Adaptive Approach</i> telah membentuk alur pelaporan yang jelas, tetapi belum didukung sistem notifikasi otomatis. Terakhir, <i>Simple Design and Continuous Refinement</i> tercermin dari aplikasi yang sederhana dan terus diperbarui, meski masih kekurangan fitur <i>user feedback</i>. Secara keseluruhan, implementasi SP4N-LAPOR menunjukkan kemajuan, tetapi perlu peningkatan koordinasi, literasi digital, serta pemanfaatan data untuk kebijakan publik.
--	--	--	---	---

			meningkatkan kualitas pelayanan publik berbasis digital di Provinsi Gorontalo.	
4.	Yanto, E., Anirwan, & Sirajuddin, S. M. (2025). Agile governance pada A'kio Smart City dalam pelayanan publik di Kabupaten Gowa. <i>Journal of Governance and Policy Innovation</i> , 5(1), 11–19.	Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan konsep Agile Governance dalam sistem pelayanan publik berbasis digital melalui aplikasi A'Kio Smart City di Kabupaten Gowa. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana prinsip-prinsip tata kelola yang gesit dapat mendukung modernisasi birokrasi publik dalam menghadapi tuntutan era digital, khususnya dalam menciptakan pelayanan yang cepat, transparan, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Landasan teori yang digunakan adalah konsep Agile Governance sebagaimana dikemukakan oleh	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif yang bertujuan memahami secara mendalam bagaimana konsep Agile Governance diterapkan dalam pengelolaan dan pelayanan publik melalui aplikasi A'Kio Smart City di Kabupaten Gowa. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengembangan dan implementasi A'Kio, serta melalui studi dokumentasi terhadap kebijakan, laporan kinerja, dan dokumen terkait. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling sesuai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan A'Kio Smart City berhasil mendorong transformasi digital pelayanan publik di Kabupaten Gowa. Aplikasi ini mampu mengintegrasikan berbagai layanan, mulai dari administrasi kependudukan, pendidikan, kesehatan, hingga layanan pajak daerah, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan secara lebih cepat, transparan, dan efisien tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah. Penerapan prinsip Agile Governance terlihat dari fleksibilitas sistem yang diperbarui berdasarkan umpan balik masyarakat, kolaborasi lintas

		Luna, Moura, dan Kruchten (2015), yang menekankan pentingnya fleksibilitas, kolaborasi lintas sektor, iterasi berkelanjutan, serta orientasi pada kebutuhan masyarakat dalam tata kelola pemerintahan. Teori ini menempatkan pemerintah sebagai organisasi yang harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan melalui pendekatan adaptif, partisipatif, dan inovatif, sehingga pelayanan publik dapat dilaksanakan secara lebih efisien sekaligus meningkatkan akuntabilitas dan keterbukaan.	untuk menggambarkan dinamika sosial, kelembagaan, serta proses adaptif birokrasi digital berbasis teknologi informasi. Dengan demikian, penelitian tidak hanya menilai aplikasi A'Kio sebagai sistem digital, tetapi juga menelaah proses tata kelola, keterlibatan pemangku kepentingan, dan partisipasi publik yang menyertainya.	sektor antara pemerintah, swasta, dan masyarakat, serta pengambilan keputusan berbasis data melalui dashboard digital. Meski demikian, tantangan tetap ada, seperti kesenjangan literasi digital, keterbatasan infrastruktur jaringan di wilayah pedesaan, dan resistensi sebagian aparatur terhadap perubahan. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa A'Kio menjadi contoh nyata penerapan agile governance dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, partisipatif, dan responsif terhadap kebutuhan publik.
5.	Halim, F. R., Astuti, F., & Umam, K. (2021). Inovasi pelayanan publik berbasis	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi di era Revolusi Industri 4.0,	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memberikan gambaran mendalam mengenai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi telah memberikan dampak positif

	teknologi informasi di era revolusi industri 4.0. <i>Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik</i>, 7(1), 13–24.	khususnya bagaimana pemerintah memanfaatkan teknologi digital guna meningkatkan kualitas layanan yang cepat, efisien, transparan, dan akuntabel, sekaligus menjawab tantangan birokrasi yang lambat dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Landasan teori penelitian ini didasarkan pada konsep pelayanan publik yang menekankan pentingnya aksesibilitas, responsivitas, dan orientasi pada kepuasan masyarakat, serta kerangka inovasi pelayanan publik yang erat kaitannya dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Dalam konteks Revolusi Industri 4.0, TIK dipandang sebagai instrumen	penerapan inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi di era Revolusi Industri 4.0. Data penelitian diperoleh melalui studi literatur terhadap berbagai sumber akademik, regulasi, dan dokumen kebijakan yang relevan, kemudian dianalisis secara kualitatif untuk mengidentifikasi konsep, strategi, serta implementasi inovasi digital dalam pelayanan publik. Dengan pendekatan ini, peneliti berupaya menelaah fenomena secara komprehensif tanpa melakukan uji statistik, melainkan dengan menginterpretasikan data yang ada secara mendalam.	terhadap kualitas layanan pemerintahan. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan pemerintah menyediakan layanan yang lebih cepat, efisien, transparan, dan akuntabel, sekaligus meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses pelayanan publik. Namun, penelitian juga menemukan adanya berbagai tantangan, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, kesenjangan literasi digital masyarakat, serta resistensi birokrasi dalam mengadopsi sistem baru. Oleh karena itu, keberhasilan inovasi pelayanan publik di era Revolusi Industri 4.0 sangat bergantung pada kesiapan aparatur, dukungan kebijakan, serta peningkatan kapasitas masyarakat
--	--	---	---	--

		penting untuk mendorong transformasi pelayanan publik menuju sistem birokrasi yang lebih adaptif, transparan, partisipatif, dan sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman.		dalam memanfaatkan teknologi digital.
6.	Amin, C., & Wicaksana, H. H. (2025). Dynamic governance model for mass rapid transportation policy in Jakarta. <i>Journal of Governance</i> , 10(1), 31–44.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan model dynamic governance dalam kebijakan transportasi massal berbasis rel di Jakarta, khususnya pada implementasi Mass Rapid Transit (MRT) sebagai solusi atas permasalahan kemacetan dan kebutuhan mobilitas perkotaan. Tujuan utamanya adalah memahami bagaimana kebijakan MRT dapat dikelola secara adaptif, partisipatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan tata kelola transportasi publik di kota	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan menggambarkan penerapan model dynamic governance dalam kebijakan transportasi massal berbasis rel di Jakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, analisis kebijakan, serta telaah dokumen resmi yang berkaitan dengan pembangunan dan pengoperasian MRT Jakarta. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan fenomena tata kelola kebijakan secara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi MRT Jakarta merupakan contoh nyata penerapan prinsip dynamic governance, meskipun masih menghadapi sejumlah tantangan. Pada aspek <i>thinking ahead</i> , pembangunan MRT telah memperhitungkan kebutuhan jangka panjang transportasi perkotaan untuk mengurangi ketergantungan pada kendaraan pribadi. Pada aspek <i>thinking again</i> , kebijakan MRT terus dievaluasi dan disesuaikan dengan kondisi lapangan, seperti

		metropolitan. Landasan teori yang digunakan adalah konsep Dynamic Governance dari Neo dan Chen, yang menekankan pentingnya <i>thinking ahead, thinking again, dan thinking across</i> sebagai dasar dalam merancang kebijakan yang responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Dengan teori ini, penelitian berupaya menilai sejauh mana pemerintah daerah mampu menerapkan tata kelola yang lincah dan adaptif dalam pembangunan serta pengoperasian MRT sebagai bagian dari transformasi kebijakan transportasi di Jakarta.	komprehensif dengan menekankan pada aspek proses, aktor, serta dinamika pengambilan keputusan. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan menggunakan kerangka konsep <i>thinking ahead, thinking again, dan thinking across</i> dari teori Dynamic Governance sebagai instrumen analisis utama.	integrasi dengan moda transportasi lain dan penyesuaian tarif. Sedangkan pada aspek <i>thinking across</i>, keberhasilan MRT melibatkan kolaborasi lintas sektor, termasuk pemerintah pusat, pemerintah daerah, BUMN, serta pihak swasta. Namun demikian, penelitian juga menemukan hambatan berupa keterbatasan pendanaan, resistensi masyarakat terhadap perubahan pola transportasi, serta tantangan dalam sinkronisasi kebijakan lintas instansi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan MRT Jakarta dapat menjadi model tata kelola dinamis yang adaptif terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat perkotaan.
--	--	---	---	--

7.	Hawari, A. Y., Suwaryo, U., & Kartini, D. S. (2024). Agile governance pemerintah Kota Bogor dalam pembangunan transportasi publik Biskita untuk mengatasi kemacetan. <i>Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)</i>, 10(1), 18–30.	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana Agile Governance Pemerintah Kota Bogor diterapkan dalam pembangunan transportasi publik Biskita sebagai solusi mengatasi kemacetan lalu lintas yang parah akibat dominasi angkot di jalan raya. Tujuan utama penelitian adalah menilai kinerja pemerintah dalam pengembangan Biskita dengan melihat realisasi, kemajuan, dan kendala di lapangan agar dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan program transportasi publik ke depan. Landasan teorinya menggunakan konsep Agile Governance (Luna et al., 2020), yang menekankan pada tata kelola pemerintahan yang lincah, fleksibel, dan adaptif terhadap	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan berbagai pihak terkait, seperti Wakil Wali Kota Bogor, Dinas Perhubungan, Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan, organisasi angkutan kota, pengemudi Biskita, serta pengguna Biskita. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi, data numerik pengguna harian Biskita, informasi kemacetan, jumlah halte, serta armada yang tersedia. Analisis data dilakukan dengan langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, sedangkan validitas data diuji dengan triangulasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Agile Governance dalam pengembangan transportasi publik Biskita telah berjalan cukup baik, ditandai dengan terpenuhinya lima dari enam indikator teori agile governance. Pemerintah Kota Bogor berhasil dalam aspek operasi bisnis (melalui regulasi konversi angkot menjadi bus), efek faktor moderator (peran kepemimpinan yang mendukung perubahan), kapabilitas tata kelola (pelaksanaan SOP dan standar pelayanan), kapabilitas agile (pelatihan sopir dan tenaga teknis), serta penyaluran nilai (rencana pengembangan Biskita dan pemberian tarif terjangkau). Namun, terdapat kelemahan pada
----	--	---	--	--

		perubahan lingkungan, melalui indikator seperti operasi bisnis, efek faktor moderator, kapabilitas tata kelola, kapabilitas agile, dampak faktor lingkungan, serta penyaluran nilai.		indikator dampak faktor lingkungan, karena masih rendahnya minat masyarakat menggunakan Biskita, belum berkurangnya jumlah angkot secara signifikan, dua koridor belum beroperasi, serta pelayanan halte dan aplikasi yang belum optimal.
8.	Firmansyah, A. N., & Munajat, M. D. E. (2025). Agile governance dalam meningkatkan layanan kegawatdaruratan Cirebon Siaga 112 di Kota Cirebon. <i>Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik</i> , 11(1), 38–51.	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan Agile Governance dalam penyelenggaraan layanan kegawatdaruratan <i>Cirebon Siaga 112</i> di Kota Cirebon, sebuah inisiatif layanan publik berbasis teknologi yang mengintegrasikan berbagai nomor darurat menjadi satu sistem terpadu guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Tujuan penelitian ini	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk menganalisis penerapan Agile Governance dalam layanan publik <i>Cirebon Siaga 112</i> di Kota Cirebon. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan informan yang dipilih menggunakan purposive sampling sebanyak tujuh orang, meliputi Sekretaris Daerah Kota Cirebon, Kepala Dinas Komunikasi,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>Cirebon Siaga 112</i> telah mencerminkan prinsip-prinsip Agile Governance, namun belum sepenuhnya optimal. Dari sisi good enough governance, regulasi dan SOP sudah tersedia, didukung sarana prasarana serta aplikasi layanan. Prinsip business-driven terlihat dari tujuan integrasi layanan darurat untuk meningkatkan efektivitas koordinasi antarinstansi. Namun,

		tidak hanya untuk menilai bagaimana prinsip-prinsip Agile Governance dijalankan, tetapi juga untuk mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam pengembangan layanan tersebut agar dapat menjadi model inovasi pelayanan publik di daerah lain. Landasan teori yang digunakan adalah konsep Agile Governance dari Luna et al. (2015), yang mendefinisikan tata kelola agile sebagai kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat, adaptif, dan berkelanjutan melalui koordinasi kapabilitas agile dan governance.	Informatika dan Statistik, Kepala Pelaksana BPBD, petugas layanan, serta perwakilan masyarakat pengguna layanan. Analisis data dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu kondensasi data, penyajian data, dan inferensi/validasi, sementara keabsahan data dijaga dengan triangulasi sumber dan teknik.	pada aspek human focused, partisipasi masyarakat dalam memberikan umpan balik masih rendah dan jumlah petugas belum sesuai standar (9 orang dari kebutuhan 12 orang), sehingga berdampak pada turunnya Service Level Agreement (SLA). Prinsip based on quick wins tercermin dari pemantauan SLA, meski kualitas menurun akibat keterbatasan SDM. Dari sisi systematic and adaptive approach, mekanisme pelayanan darurat sudah berjalan dengan alur jelas, meskipun harus beradaptasi dengan keterbatasan regulasi ASN yang membatasi rekrutmen. Terakhir, prinsip simple design and continuous refinement tercermin dari aplikasi layanan yang sederhana namun terus
--	--	--	--	--

				disempurnakan, termasuk rencana pengembangan fitur <i>panic button</i> . Secara umum, penelitian ini menegaskan perlunya peningkatan SDM, optimalisasi mekanisme umpan balik masyarakat, serta inovasi berkelanjutan untuk menguatkan penerapan Agile Governance pada layanan publik <i>Cirebon Siaga 112</i> .
9.	Irmansyah, R. J., Fahmi, H. Z., Dermawan, D. A., Hafidz, A., & Suyono. (2023). Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya.	Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah sistem informasi berbasis teknologi yang dapat mempermudah pengguna dalam melakukan transaksi dan memperoleh informasi sesuai kebutuhan yang diteliti oleh tim mahasiswa Fakultas Vokasi Universitas Negeri Surabaya. Tujuan penelitian ini diarahkan pada upaya menyelesaikan	Penelitian ini menggunakan pendekatan Research and Development (R&D) dengan metode pengembangan perangkat lunak untuk merancang dan membangun sistem informasi sesuai kebutuhan pengguna. Model pengembangan yang dipakai mengacu pada tahapan analisis kebutuhan, perancangan sistem, implementasi, hingga pengujian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi yang dikembangkan berhasil meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses yang sebelumnya dilakukan secara manual. Aplikasi yang dibangun mampu menyajikan data lebih cepat, mengurangi risiko kesalahan pencatatan, serta memudahkan pengguna dalam mengakses informasi yang

		permasalahan manual atau konvensional yang dinilai kurang efektif, dengan menghadirkan solusi digital yang lebih cepat, akurat, dan efisien. Landasan teori yang digunakan mencakup konsep sistem informasi, teknologi basis data, dan metode pengembangan perangkat lunak, yang menjelaskan bagaimana suatu sistem dirancang, diimplementasikan, serta diuji agar dapat memenuhi kebutuhan pengguna secara optimal. Teori sistem informasi dijadikan acuan untuk merancang alur kerja aplikasi, sementara teori basis data menjadi fondasi dalam pengelolaan data agar aman dan mudah diakses.	aplikasi. Data dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap proses manual yang ada sebelumnya, studi literatur, serta wawancara dengan pihak terkait untuk memahami alur kerja yang harus didigitalisasi. Validasi dilakukan melalui uji coba sistem dengan melibatkan pengguna akhir, sehingga dapat diketahui sejauh mana aplikasi yang dikembangkan mampu memenuhi kebutuhan dan menyelesaikan permasalahan yang ada.	dibutuhkan. Selain itu, pengujian dengan pengguna menunjukkan bahwa sistem memiliki antarmuka yang cukup sederhana dan mudah dipahami, sehingga mendukung tingkat penerimaan yang baik. Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi teori sistem informasi dengan praktik rekayasa perangkat lunak dapat menghasilkan solusi digital yang praktis dan sesuai kebutuhan, meskipun pengembangan lebih lanjut masih diperlukan untuk memperluas fitur dan meningkatkan keamanan sistem.
10.	Zahra, N. S. A., Suparman, N., & Alia, S. (2022). Penerapan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan prinsip <i>agile governance</i> dalam	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip <i>agile governance</i> pada Disdukcapil Kota

	prinsip agile governance dalam pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Bandung. <i>Jurnal Inovasi Penelitian</i>, 3(5), 6167–6178.	pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota. Landasan teorinya bertumpu pada konsep <i>agile governance</i> yang diartikan sebagai tata kelola pemerintahan yang cepat, tangkas, dan adaptif terhadap perubahan serta kebutuhan masyarakat, dengan enam prinsip utama menurut Luna, Kruchten, dan Moura (2015), yaitu <i>good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach</i>, serta <i>simple design and continuous refinement</i>, yang menjadi kerangka analisis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan inovasi pelayanan publik.	difokuskan pada penguraian gejala atau masalah secara sistematis sesuai dengan kondisi lapangan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipatif, wawancara mendalam, dokumentasi, serta triangulasi teknik dan sumber untuk memastikan keabsahan data. Informan penelitian dipilih menggunakan metode <i>purposive sampling</i> sehingga responden yang terlibat relevan dengan tujuan penelitian, seperti pejabat struktural dan fungsional di Disdukcapil Kota Bandung.	Bandung secara umum sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan cepat dan efisien. Hal ini tampak dari tersedianya pelayanan setiap hari termasuk akhir pekan, adanya sistem antrean terbuka, serta inovasi pelayanan seperti <i>mepeling</i> (pelayanan keliling) dan gerai pelayanan di berbagai titik kota. Namun demikian, penerapannya belum maksimal, terutama dalam prinsip <i>human focused</i>, karena ruang pengaduan masyarakat tidak selalu direspons dengan solusi yang memadai, sehingga masih terdapat kesenjangan antara harapan masyarakat dan kualitas respons aparat.
11.	Šimíčková, J., Bugarová, K., &	Tujuan penelitian ini adalah untuk menunjukkan kemungkinan dan	Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa multitasking atau upaya

	Mošková, E. (2021). Specifics of the agile approach and methods in project management and its use in transport. <i>Transportation Research Procedia</i>, 55, 1436–1443.	cara penggunaan pendekatan agile dalam manajemen proyek di bidang transportasi, termasuk melakukan perbandingan metode agile yang dipilih. Landasan teorinya menekankan bahwa proyek merupakan alat utama dalam perubahan organisasi, baik berupa pengenalan produk baru, penerapan teknologi, maupun peningkatan kapasitas produksi, di mana keberhasilan proyek akan meningkatkan daya saing perusahaan sedangkan kegagalannya dapat menimbulkan kerugian besar. Selain itu, penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa infrastruktur transportasi memiliki peran vital dalam efisiensi, investasi, serta pertumbuhan ekonomi, sehingga	empiris melalui analisis dan sintesis pengetahuan dari literatur domestik maupun asing, serta perbandingan data dari survei statistik untuk menilai kondisi terkini. Penelitian dibagi ke dalam dua fokus utama, yaitu pertama menganalisis masalah paling umum dan pentingnya manajemen risiko dalam manajemen proyek transportasi, dan kedua membahas kemungkinan serta cara penggunaan pendekatan agile dalam manajemen proyek, termasuk perbandingan kelebihan dan kekurangan beberapa metode agile yang dipilih.	menjalankan terlalu banyak proyek sekaligus menjadi masalah utama dalam manajemen proyek transportasi pada tahun 2020, sementara isu lain seperti kurangnya pendanaan dan manajemen yang tidak memadai mengalami sedikit penurunan. Scrum muncul sebagai metode agile paling populer (58%), diikuti oleh ScrumBan (10%), Kanban (7%), dan Extreme Programming (1%), masing-masing dengan keunggulan dan kelemahan tersendiri. Penerapan agile dinilai mampu mempercepat identifikasi dan mitigasi risiko baik di tingkat proyek maupun iterasi, dengan dukungan iterasi singkat dan transparansi tinggi. Kesimpulannya, penggunaan agile
--	--	---	--	---

		dibutuhkan manajemen proyek yang efektif dengan fokus pada pengelolaan risiko. Penelitian ini menekankan pentingnya penerapan pendekatan agile yang adaptif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar, dengan membandingkan metode seperti Scrum, Kanban, ScrumBan, dan Extreme Programming untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangannya dalam konteks transportasi.		dalam manajemen proyek transportasi memungkinkan perusahaan lebih adaptif terhadap perubahan pasar, namun keberhasilan implementasinya bergantung pada penerapan manajemen risiko sesuai standar internasional serta peningkatan kompetensi manajer proyek.
12.	Sihombing, D. J. C. (2024). Application of Agile Approach in Transportation Management System Development to Improve Construction	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi penerapan pendekatan Agile dalam pengembangan sistem manajemen transportasi guna meningkatkan kinerja perusahaan konstruksi. Latar belakang penelitian berangkat dari berbagai	Metode penelitian dalam artikel ini menggunakan tahapan pengembangan sistem berbasis Agile yang meliputi definisi kebutuhan, perencanaan, pengembangan, dan pengujian. Pada tahap definisi kebutuhan, dilakukan identifikasi dan analisis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen transportasi yang dikembangkan dengan pendekatan Agile mampu meningkatkan fleksibilitas, adaptabilitas, serta responsivitas terhadap kompleksitas proyek konstruksi. Beberapa fitur utama

	Company Performance. <i>Jurnal Ekonomi</i>, 13(1).	permasalahan dalam manajemen transportasi konstruksi tradisional, seperti kurangnya fleksibilitas, lambat dalam beradaptasi terhadap perubahan, serta lemahnya komunikasi dan kolaborasi antar pihak terkait. Landasan teori yang digunakan menekankan pentingnya transportasi dalam keberhasilan proyek konstruksi, baik untuk distribusi material, koordinasi personel, maupun efisiensi rantai pasok. Selain itu, teori tentang keterbatasan pendekatan tradisional dijadikan pijakan untuk menunjukkan bahwa Agile, dengan prinsip iterasi singkat, kolaborasi intensif, fleksibilitas, dan transparansi, mampu menawarkan solusi yang lebih responsif terhadap dinamika proyek	mendalam terhadap tantangan manajemen transportasi konstruksi melalui wawancara, observasi, analisis dokumen, dan studi literatur. Tahap perencanaan dilakukan dengan menyusun backlog sprint, estimasi waktu penyelesaian, serta rencana komunikasi. Selanjutnya, sistem dikembangkan secara inkremental melalui sprint berdurasi 2–4 minggu menggunakan metode Scrum atau Kanban, sehingga memungkinkan fleksibilitas dan penyesuaian sesuai kebutuhan. Pada tahap akhir, dilakukan pengujian fungsionalitas, kinerja, keamanan, dan pengalaman pengguna secara periodik untuk memastikan kualitas serta kepuasan pengguna.	yang dihasilkan antara lain <i>Project Monitoring Dashboard</i> untuk memantau progres proyek secara real time, <i>Transport Route Mapping</i> untuk merencanakan rute distribusi material, <i>Inventory Management</i> untuk memantau ketersediaan bahan dan peralatan, serta <i>Risk and Issue Monitoring</i> untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko proyek. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa sistem memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, berfungsi sesuai kebutuhan pengguna, dan siap diimplementasikan pada lingkungan produksi. Dengan demikian, penerapan Agile terbukti dapat membantu perusahaan konstruksi meningkatkan efisiensi,
--	---	--	--	--

		konstruksi serta mendukung peningkatan efisiensi, transparansi, dan manajemen risiko.		transparansi, dan manajemen risiko dalam proyeknya.
13.	Akse, R., Veeneman, W., Marchau, V., & Ritter, S. (2023). Governance of uncertainty in implementing mobility innovations: A comparison of two Dutch cases. <i>Research in Transportation Economics</i>	Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana ketidakpastian memengaruhi proses pengembangan dan implementasi inovasi mobilitas, khususnya melalui interaksi aktor publik dan privat. Penelitian ini menekankan bahwa literatur sebelumnya sering mengabaikan pengalaman ketidakpastian yang dialami aktor saat berinteraksi, sehingga diperlukan kerangka baru yang lebih menyoroti aspek pengalaman subjektif tersebut. Sebagai landasan teori, penulis menggunakan konsep perubahan sosio-teknis dan <i>Multi-Level Perspective</i> (Geels, 2002; 2012)	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan comparative process tracing methodology. Metode ini dipilih untuk menelusuri bagaimana hasil (keberhasilan atau kegagalan) inovasi mobilitas dipengaruhi oleh interaksi aktor dan pengalaman mereka terhadap ketidakpastian. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan aktor kunci (pemerintah, operator, universitas, rumah sakit, dan perusahaan swasta), analisis dokumen proyek, serta observasi rapat. Data tersebut kemudian dikoding secara deduktif berdasarkan kerangka teoritis yang dikembangkan, dengan fokus pada	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian paling banyak muncul bukan pada aspek teknis atau sistem inovasi, melainkan pada niat, tindakan, dan hubungan antar aktor. Dalam kasus MaaS Heyendaal, ketidakpastian berpusat pada teknis aplikasi, pembagian peran, dan ketidakjelasan tanggung jawab dalam menarik pengguna, yang akhirnya diatasi dengan mengubah target ke pengguna bisnis. Sementara itu, dalam kasus ASAP-ERTMS, ketidakpastian terutama terkait legitimasi pendanaan, kesesuaian dengan program nasional, dan birokrasi internal

		yang melihat transisi sebagai hasil interaksi antara <i>niches</i> , <i>regimes</i> , dan <i>landscapes</i> . Dalam kerangka ini, keputusan aktor dipandang sebagai respons terhadap pengalaman ketidakpastian, yang dipengaruhi oleh kompetensi dan pengaturan institusional (formal maupun informal). Pendekatan ini memberi sudut pandang baru bahwa ketidakpastian bukan hanya soal kurangnya informasi, tetapi juga pengalaman normatif dan deskriptif yang membentuk perilaku aktor.	momen-momen kunci ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan.	ProRail serta kementerian. Kedua studi kasus menunjukkan pola pergeseran dari eksperimen terbuka atau kemitraan inovatif ke pendekatan klasik berbasis manajemen proyek dan kontrak klien kontraktor. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan aktor untuk mengelola ketidakpastian governance, bukan sekadar aspek teknis, sangat menentukan keberlangsungan inovasi mobilitas.
14.	Kolesnikova, A. (2023). <i>Governance of autonomous public transport in Norway: Institutional perspective</i>	Tujuan penelitian adalah untuk memahami bagaimana tata kelola (<i>governance</i>) transportasi publik otonom (APT) dapat diimplementasikan dalam praktik, dengan fokus pada tantangan	Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus kualitatif terhadap proyek bus otonom di Bodø, Norwegia. Data dikumpulkan melalui 16 wawancara dengan para	Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi APT menghadapi tiga kelompok hambatan utama: (1) Regulatif – aturan dan interpretasi kebijakan yang belum jelas menciptakan

		regulasi, norma profesional, dan penerimaan sosial. Penelitian ini berlandaskan teori institusional dari Scott (2008), khususnya tiga pilar institusi regulatif, normatif, dan kognitif-kultural yang digunakan sebagai kerangka analitis untuk mengeksplorasi peran aturan hukum, nilai dan kompetensi profesional, serta persepsi masyarakat dalam membentuk institusionalisasi tata kelola APT di Norwegia.	profesional dari sektor publik dan swasta yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proyek, ditambah dengan analisis dokumen, observasi selama magang di Nordland County Municipality, serta refleksi diri (self-ethnography). Pendekatan ini dipilih untuk menangkap beragam perspektif praktisi mengenai implementasi tata kelola transportasi publik otonom.	ketidakpastian dan keterlambatan adopsi; (2) Normatif – ketegangan antara kebutuhan akan kompetensi baru dengan keterbatasan kapasitas profesional di sektor publik maupun swasta; (3) Kognitif-kultural – rendahnya penerimaan dari sebagian profesional dan masyarakat, yang masih terikat pada budaya penggunaan mobil pribadi dan konservatisme industri transportasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola APT sangat dipengaruhi oleh faktor sosial, politik, dan kelembagaan, bukan sekadar kesiapan teknologi.
15.	Abdulrahman, M. A. S. A. S., & Dweiri, F. T. (2025). Development of an agile and sustainable framework for resilient	Tujuan penelitian Abdulrahman dan Dweiri (2025) adalah mengembangkan kerangka kerja terpadu yang agile, berkelanjutan, tangguh, dan inklusif (ASRI) untuk	Metode penelitian yang digunakan Abdulrahman dan Dweiri (2025) adalah mixed-methods. Mereka melakukan 19 wawancara semi-terstruktur dengan pakar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kerangka Agility, faktor terpenting adalah efisiensi operasional, peramalan permintaan-penawaran, dan

	and inclusive public transport organizations. <i>Sustainability</i>.	otoritas transportasi publik, khususnya di Uni Emirat Arab, agar mampu meningkatkan efisiensi operasional, stabilitas ekonomi, serta ketahanan menghadapi gangguan seperti pandemi atau perubahan iklim. Landasan teorinya mencakup literatur tentang <i>governance</i> transportasi publik, kerangka <i>agility</i> dalam organisasi, teori ketahanan (resilience) yang menekankan kemampuan beradaptasi terhadap gangguan, konsep keberlanjutan (sustainability) yang mengintegrasikan aspek sosial, lingkungan, dan ekonomi, serta prinsip inklusivitas yang menekankan akses setara bagi semua kelompok masyarakat.	transportasi (manajer, operator, vendor teknologi, pengguna), serta menyebarkan kuesioner terstruktur kepada 38 spesialis. Data kuantitatif dianalisis menggunakan metode AHP (Analytic Hierarchy Process) untuk menentukan bobot prioritas, dan DEMATEL (Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory) untuk memetakan hubungan sebab-akibat antar faktor.	estimasi jumlah penumpang. Pada kerangka Resilience, strategi migrasi hijau, tata kelola, dan desain layanan menjadi pendorong utama. Untuk Sustainability, keberagaman layanan, teknologi, serta kecukupan infrastruktur berperan besar. Sedangkan Inclusiveness dipengaruhi oleh tingkat layanan, transfer antarmoda yang mulus, dan kesadaran pelanggan. Secara keseluruhan, kerangka ASRI yang dikembangkan menyediakan alat bantu pengambilan keputusan yang valid bagi otoritas transportasi untuk menyelaraskan strategi dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan kebutuhan masyarakat.
--	---	--	---	---

Secara umum, penerapan *Agile Governance* dalam layanan publik menunjukkan potensi peningkatan transparansi, responsivitas dan efisiensi pelayanan. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasi prinsip *Agile Governance* masih menghadapi kendala struktural dan kultural. Penelitian Agista & Arenawati (2023), Abdullah (2025) serta Zahra et al. (2022) menegaskan bahwa hambatan utama terletak pada struktur organisasi yang hierarkis, keterbatasan kapasitas aparatur, lemahnya koordinasi lintas unit serta rendahnya partisipasi publik dalam proses pengelolaan pengaduan. Studi Firmansyah & Munajat (2025) juga menunjukkan bahwa meskipun pendekatan agile mampu meningkatkan kecepatan respons, efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan mekanisme kerja internal. Sementara itu, Yanto et al. (2025) dan Hawari et al. (2024) menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi, kolaborasi lintas sektor dan perbaikan berkelanjutan dalam tata kelola layanan publik dan transportasi.

Berbagai penelitian telah mengkaji *Agile Governance* dalam konteks pelayanan publik namun kajian yang secara khusus menelaah penerapan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan layanan Trans Semarang masih terbatas. Padahal, pengaduan masyarakat merupakan instrumen penting untuk mengukur akuntabilitas, kualitas layanan dan kepercayaan publik terhadap penyelenggara transportasi. Pengelolaan pengaduan Trans Semarang memiliki karakteristik tersendiri karena berkaitan langsung dengan dinamika operasional transportasi massal perkotaan yang kompleks dan berubah cepat. Keterbatasan kajian dari perspektif tata kelola menyebabkan belum optimalnya pemahaman

mengenai kemampuan organisasi dalam merespons, menindaklanjuti dan memperbaiki layanan berdasarkan pengaduan masyarakat.

1. 5. 2. Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan cabang ilmu sosial yang mempelajari proses pelaksanaan kebijakan publik serta pengelolaan organisasi pemerintahan. Waldo (1948) menyatakan bahwa administrasi publik tidak hanya menjalankan fungsi birokrasi, tetapi juga mengandung nilai etika, keadilan sosial, dan demokrasi. Wilson (1887) menegaskan perlunya pemisahan administrasi dari politik agar pelaksanaannya efisien dan profesional. Seiring waktu, paradigma administrasi publik bergeser dari fokus pada efisiensi menuju partisipasi publik. Frederickson (1997) menekankan pentingnya keadilan sosial dan pemerataan pelayanan publik. Dengan demikian, administrasi publik berkembang menjadi sistem dinamis yang menyeimbangkan kepentingan negara dan hak warga.

Sejarah administrasi publik mengalami perubahan paradigma seiring dinamika sosial dan politik global. Pada awal abad ke-20, model birokrasi Weberian mendominasi dengan menekankan rasionalitas, hierarki, dan aturan formal (Weber, 1922). Pendekatan ini kemudian dikritik karena dianggap kaku dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Munculnya *New Public Administration* pada 1968 mengupayakan administrasi publik yang lebih humanistik dan demokratis. Gerakan ini menonjolkan nilai sosial serta keterlibatan masyarakat dalam kebijakan. Pada 1980-an, *New Public Management* fokus pada efisiensi dan efektivitas, meskipun dikritik karena mengabaikan nilai publik (Hood, 1991).

Sejarah administrasi publik menunjukkan perubahan paradigma yang dipengaruhi dinamika sosial dan politik global. Pada awal abad ke-20, birokrasi Weberian menekankan rasionalitas, hierarki, dan aturan formal (Weber, 1922). Model ini kemudian dikritik karena dianggap kaku dan kurang responsif. Muncul *New Public Administration* pada 1968 yang menekankan pendekatan lebih humanistik dan demokratis. Gerakan tersebut menonjolkan nilai sosial serta partisipasi masyarakat. Pada 1980-an, *New Public Management* menekankan efisiensi meskipun dikritik karena mengabaikan nilai publik (Hood, 1991).

Administrasi publik dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti politik, ekonomi, budaya, dan teknologi. Kondisi ini menuntut lembaga publik untuk adaptif terhadap perubahan global dan kebutuhan masyarakat. Pemerintahan modern tidak hanya dituntut efisien, tetapi juga transparan dan partisipatif. Karena itu, diperlukan administrasi yang lebih terbuka dan kolaboratif. Teknologi digital kemudian diintegrasikan untuk meningkatkan kualitas layanan dan mempercepat komunikasi birokrasi, sesuai dengan konsep digital governance. Pada akhirnya, administrasi publik berperan penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik, akuntabel, dan responsif.

1. 5. 3. Paradigma Administrasi Publik

Paradigma administrasi publik berkembang melalui berbagai fase pemikiran sesuai perubahan tuntutan masyarakat. Henry (1975) mengklasifikasikan lima paradigma utama, yakni dikotomi politik-administrasi, prinsip-prinsip administrasi, administrasi sebagai ilmu politik, administrasi sebagai manajemen, dan governance. Setiap paradigma menunjukkan pendekatan berbeda dalam relasi

pemerintah, birokrasi, dan warga negara. Paradigma klasik menekankan netralitas, sedangkan paradigma modern menonjolkan kolaborasi. Perubahan tersebut menegaskan bahwa administrasi publik terus berevolusi mengikuti dinamika sosial. Frederickson (1997) menyatakan bahwa paradigma baru muncul untuk menutupi kelemahan paradigma sebelumnya.

Paradigma klasik administrasi publik menekankan struktur hierarkis dan aturan formal untuk menciptakan organisasi pemerintahan yang rasional serta efisien. Paradigma ini kemudian dikritik karena terlalu prosedural dan kurang memperhatikan nilai kemanusiaan. Sebagai respons, muncul *New Public Administration* yang menekankan keadilan sosial dan relevansi sosial administrasi publik (Marini, 1971). Pendekatan ini mengalihkan fokus dari efisiensi semata menuju kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya, *New Public Management* memperkenalkan orientasi kinerja dan hasil pada 1980-an (Hood, 1991). Dengan logika pasar, NPM mendorong efisiensi dan inovasi dalam sektor publik.

Meski NPM dikritik karena terlalu menekankan kompetisi dan mengabaikan nilai-nilai demokratis, Denhardt dan Denhardt (2000) kemudian memperkenalkan NPS yang menekankan partisipasi warga negara. NPS memandang masyarakat sebagai citizen, bukan customer, sehingga mereka berhak terlibat dalam perumusan kebijakan publik. Paradigma ini mengembalikan nilai demokratis melalui kolaborasi dan dialog antara pemerintah dan masyarakat. Pada dekade 1990–2000-an, muncul paradigma governance yang melihat administrasi publik sebagai interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil

(Rhodes, 1996). Pergeseran ini menandai perubahan dari government yang hierarkis menuju governance yang berbasis jaringan.

Dalam konteks kontemporer, administrasi publik berkembang menuju model yang lebih adaptif dan kolaboratif. Pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor, melainkan bagian dari ekosistem multiaktor yang saling berinteraksi. Hal ini mencerminkan network governance yang menekankan koordinasi lintas sektor dan partisipasi publik dalam pengambilan keputusan. Osborne (2010) memperkenalkan NPG yang memadukan efisiensi NPM dengan nilai kolaboratif NPS. Keberhasilan kebijakan publik dalam NPG bergantung pada kemampuan berbagai aktor untuk berkolaborasi dan berbagi tanggung jawab. Paradigma ini menjadi dasar bagi munculnya agile governance yang menekankan fleksibilitas, adaptivitas, dan inovasi dalam tata kelola pemerintahan modern.

1. 5. 4. Manajemen Publik

Manajemen publik berfokus pada penerapan prinsip manajerial dalam organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Terry (1977) mendefinisikannya sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian sumber daya publik sesuai tujuan kebijakan pemerintah. Sumber daya manusia, keuangan, dan informasi dikelola secara optimal untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dibandingkan manajemen bisnis, manajemen publik lebih kompleks karena tidak mengejar keuntungan melainkan kepentingan masyarakat. Chandler dan Plano (1988) menegaskan bahwa manajemen publik memastikan pelaksanaan kebijakan publik

yang efisien, efektif, dan akuntabel. Transformasi menuju model yang lebih fleksibel menjadikan manajemen publik pilar penting pemerintahan modern.

Sejarah manajemen publik berkembang dari prinsip birokrasi Weberian yang menekankan hierarki dan aturan formal. Perubahan besar muncul pada 1980-an dengan lahirnya *New Public Management* (NPM) melalui Osborne dan Gaebler (1992). NPM memperkenalkan logika pasar dan praktik sektor swasta dalam sektor publik. Reformasi ini melahirkan konsep *performance management*, *customer orientation*, dan *accountability*. Namun, NPM dikritik karena mengabaikan nilai-nilai publik dan terlalu berorientasi ekonomi. Sebagai respons, berkembang paradigma *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2000) dan *New Public Governance* (Osborne, 2010) yang menekankan kolaborasi dan partisipasi warga.

Teori manajemen publik menekankan pentingnya profesionalisme, efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam organisasi pemerintahan. Henry (2013) menyatakan bahwa keberhasilannya bergantung pada kemampuan menyeimbangkan efisiensi birokrasi dan kebutuhan demokratis masyarakat. Orientasi manajemen publik tidak hanya pada hasil, tetapi juga proses yang melibatkan partisipasi publik. Teknologi informasi memperkuat transparansi dan efisiensi di era digital. Boyne (2002) menegaskan pentingnya manajemen strategis agar organisasi publik mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Konsep ini menjadi dasar munculnya agile governance dalam tata kelola modern.

Manajemen publik menjembatani teori administrasi dan implementasi kebijakan. Fokusnya adalah memastikan kebijakan publik berjalan efektif melalui perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi berkelanjutan. Drucker (1954)

menyatakan bahwa manajemen adalah seni mencapai tujuan melalui orang lain, termasuk dalam sektor publik. Keberhasilan organisasi publik juga bergantung pada inovasi dan kerja sama pemimpin serta staf. Kepemimpinan partisipatif dibutuhkan agar setiap anggota merasa bertanggung jawab terhadap hasil. Oleh karena itu, manajemen publik modern harus terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

1. 5. 5. Governance

Governance menekankan interaksi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mengelola sumber daya publik. Rhodes (1996) menyatakan governance adalah pola hubungan di mana berbagai aktor bekerja sama tanpa bergantung sepenuhnya pada pemerintah. Konsep ini muncul karena kelemahan birokrasi tradisional yang hierarkis. World Bank (1992) mendefinisikan governance sebagai cara lembaga publik mengelola sumber daya untuk pembangunan. Governance melibatkan koordinasi, regulasi, dan kolaborasi lintas sektor. Kooiman (2003) menambahkan governance adalah proses sosial-politik untuk menyelesaikan masalah melalui negosiasi dan kerja sama.

Perkembangan governance terkait perubahan paradigma administrasi publik akhir abad ke-20. Awalnya, pemerintah dianggap entitas tunggal dengan kekuasaan penuh. Globalisasi, desentralisasi, dan teknologi informasi mengubah hubungan negara dan warga. Governance hadir untuk tata kelola lebih fleksibel, transparan, dan kolaboratif. Pierre dan Peters (2000) menekankan pemerintah berfungsi sebagai koordinator jaringan berbagai aktor. Governance mencerminkan demokratisasi dan kemitraan antaraktor dalam pemerintahan.

Prinsip governance meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, efektivitas, efisiensi, dan supremasi hukum. UNDP (1997) menegaskan *good governance* menegakkan nilai-nilai tersebut untuk pembangunan berkelanjutan. Transparansi membuka informasi publik, sementara akuntabilitas menjamin tanggung jawab lembaga. Partisipasi mendorong keterlibatan warga dalam kebijakan, dan responsivitas menjawab kebutuhan masyarakat. Governance adalah mekanisme sosial yang mendorong keadilan dan inklusivitas. Bovaird dan Löffler (2002) menekankan nilai-nilai ini harus menjadi pedoman pemerintahan.

Era digital mendorong transformasi governance menjadi e-governance dan digital governance. Teknologi memungkinkan masyarakat berpartisipasi langsung melalui kanal daring. Bertot, Jaeger, dan Grimes (2010) menunjukkan TI memperkuat akuntabilitas dan transparansi melalui data terbuka. Digital governance meningkatkan efisiensi birokrasi sekaligus memperluas demokrasi. Pemerintah yang memanfaatkan teknologi dapat menjadi lebih adaptif dan inovatif. Namun, tantangan seperti keamanan data, kesenjangan digital, dan privasi harus diatasi.

1. 5. 6. Agile Governance

Agile Governance menjelaskan kemampuan organisasi merespons perubahan secara cepat dan adaptif melalui koordinasi kapabilitas agile, lean dan governance (Luna et al., 2015). Definisi ini menekankan bahwa tata kelola bukan hanya sistem kendali melainkan mekanisme pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan ini mengintegrasikan fleksibilitas adaptif dengan kontrol strategis untuk mencapai nilai berkelanjutan. Luna et al. (2015) mengidentifikasi enam meta-

principles yaitu *Good Enough Governance*, *Business Driven*, *Human Focused*, *Based on Quick Wins*, *Systematic and Adaptive Approach*, serta *Simple Design and Continuous Refinement*. Prinsip-prinsip ini menjadi pilar penerapan Agile Governance secara sistematis. Dengan demikian, teori ini menekankan penciptaan nilai dan pembelajaran organisasi.

Teori *Agile Governance* dikembangkan menggunakan Dubin's Theory-Building Method dengan enam konstruksi dan enam hukum interaksi (Luna et al., 2015). Teori ini menyatakan bahwa nilai organisasi meningkat ketika kapabilitas *agile* dan *governance* saling memperkuat operasi bisnis. Prinsip *Business Driven* dan *Good Enough Governance* menyeimbangkan kontrol strategis dengan adaptasi kontekstual. Hukum interaksi seperti *Law of Sustainability and Competitiveness* dan *Law of Value Delivery* menjelaskan koordinasi antara fleksibilitas dan tata kelola. Teori ini bersifat deskriptif sekaligus preskriptif untuk implementasi tata kelola adaptif. *Agile Governance* menciptakan siklus hubungan antara kapabilitas organisasi, hasil bisnis, dan pembelajaran berkelanjutan.

Agile Governance muncul sebagai respons terhadap keterbatasan IT Governance tradisional seperti COBIT dan ITIL yang terlalu kaku (Luna et al., 2015). Pendekatan ini mengintegrasikan tata kelola dan kelincahan dalam satu kerangka sistemik. Pengembangannya menggunakan metode Dubin, meliputi konstruksi, hukum interaksi, batasan, dan keadaan sistem. Keenam meta-principles lahir dari refleksi empiris terhadap praktik tata kelola di berbagai organisasi. *Good Enough Governance* dan *Business Driven* mengoreksi model birokratis, sementara *Human Focused* dan *Based on Quick Wins* menekankan dimensi sosial dan

eksperimen. *Systematic and Adaptive Approach* serta *Simple Design and Continuous Refinement* menunjukkan orientasi pada pembelajaran dan iterasi.

Teori *Agile Governance* menjembatani fleksibilitas dan pengendalian organisasi (Luna et al., 2015). *Law of Sustainability and Competitiveness* serta *Law of Value Delivery* membantu organisasi mempertahankan daya saing jangka panjang. *Systematic and Adaptive Approach* memungkinkan pembelajaran berkelanjutan, sedangkan *Based on Quick Wins* memperkuat momentum perubahan. Prinsip *Human Focused* menempatkan keterlibatan manusia di inti inovasi dan kolaborasi. *Simple Design and Continuous Refinement* menjaga efisiensi dan kemudahan adaptasi struktur organisasi. Secara praktis, teori ini membentuk organisasi reflektif, transparan, dan berorientasi nilai publik. Prinsip – Prinsip *Agile Governance* menurut Luna et al., (2015) dalam artikelnya yang berjudul *Agile Governance Theory: conceptual development* meliputi :

1. 5. 6. 1 Good Enough Governance

Prinsip *Good Enough Governance* menekankan bahwa tata kelola harus disesuaikan dengan konteks organisasi tanpa harus sempurna birokratis. “*The level of governance must always be adapted according to the organizational context*” (Luna et al., 2015). Efektivitas tata kelola diukur dari relevansi dan kecukupan, bukan kompleksitas. Prinsip ini menolak standar tunggal untuk semua organisasi. Fokusnya adalah keseimbangan antara fleksibilitas dan pengendalian.

Secara teoretis, prinsip ini terkait dengan *Law of Agile Governance* yang meningkatkan operasi bisnis dan nilai. Kombinasi agile dan governance “*activates or intensifies an increase in business operations, which in turn increases value*

delivery” (Luna et al., 2015). Tata kelola harus cukup untuk adaptasi tanpa kehilangan arah strategis. *Good Enough Governance* menjadi mekanisme penyangga antara kendali dan kebebasan operasional. Kesederhanaan proporsional menghasilkan efektivitas berkelanjutan. Dengan cara ini, tata kelola tetap disiplin namun fleksibel menghadapi perubahan.

Implikasi prinsip ini adalah terciptanya organisasi efisien, adaptif, dan kontekstual dalam pengambilan keputusan. Tata kelola yang cukup baik menekan pengaruh negatif faktor penghambat dan lingkungan (Luna et al., 2015). Prinsip ini mengatasi kegagalan tata kelola tradisional yang terlalu fokus kepatuhan formal. Penerapannya memungkinkan organisasi publik bergerak cepat tanpa kehilangan akuntabilitas. Pendekatan ini menciptakan ruang bagi inovasi sosial.

1. 5. 6. 2 Business Driven

Prinsip *Business Driven* menegaskan bahwa seluruh keputusan dan tindakan tata kelola harus didorong oleh tujuan bisnis organisasi. “*The business must be the reason for every decision and action*” artinya tata kelola menjadi instrumen strategis untuk mencapai hasil yang bernilai (Luna et al., 2015). Pendekatan ini menggeser fokus dari kepatuhan administratif menuju penciptaan nilai nyata. Setiap kebijakan dan prosedur harus terkait dengan manfaat bisnis konkret. *Business Driven* menempatkan orientasi nilai sebagai inti tata kelola tangkas. Dengan demikian, prinsip ini memastikan tata kelola berkontribusi langsung pada tujuan bisnis.

Secara teoretis, prinsip ini berkaitan dengan *Law of Value Delivery* yang menyatakan sinergi antara kemampuan agile dan governance meningkatkan hasil

bisnis (Luna et al., 2015). Efektivitas organisasi meningkat saat keputusan tata kelola mendukung operasi bisnis. Tata kelola bukan hanya mekanisme pengawasan, tetapi sarana mengoptimalkan produktivitas. Fokus pada nilai membantu organisasi menghindari birokrasi berlebihan. Hubungannya dengan *Good Enough Governance* terlihat pada keseimbangan efisiensi dan relevansi keputusan. *Business Driven* menjadi fondasi strategis bagi tata kelola bernilai dan berorientasi hasil.

Implikasi prinsip *Business Driven* adalah terciptanya organisasi yang mengintegrasikan visi strategis dengan praktik operasional. Tata kelola berorientasi nilai menghubungkan keputusan dengan dampak nyata (Luna et al., 2015). Dalam sektor publik, setiap kebijakan menekankan manfaat sosial dan efisiensi pelayanan. Pendekatan ini mendorong penggunaan data untuk menilai efektivitas kebijakan. Menempatkan nilai di pusat tata kelola membuat organisasi tanggap terhadap kebutuhan pemangku kepentingan. *Business Driven* memastikan tata kelola tangkas adaptif dan produktif dalam menciptakan nilai berkelanjutan.

1. 5. 6. 3 Human Focused

Prinsip *Human Focused* menempatkan manusia sebagai pusat tata kelola dan sumber kelincahan organisasi. “*People must feel valued and incentivized to participate creatively*” menekankan pentingnya keterlibatan individu (Luna et al., 2015). Motivasi, kepercayaan, dan kolaborasi menjadi fondasi keberhasilan organisasi. Manusia sebagai penggerak utama menciptakan budaya terbuka dan reflektif. *Human Focused* memperkuat hubungan sosial dan teknis dalam tata kelola. Pendekatan ini memastikan organisasi tetap adaptif dan manusiawi.

Human Focused menghubungkan kemampuan agile dengan governance dalam operasi bisnis (Luna et al., 2015). Manusia berperan sebagai mediator koordinasi adaptif. Faktor manusia menentukan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan. Prinsip ini mendukung *Law of Environmental Factors* dalam menetralkan ketidakpastian. Empati dan komunikasi terbuka mempercepat pembelajaran kolektif. *Human Focused* menjaga tata kelola tetap berakar pada nilai kemanusiaan.

Human Focused mendorong budaya inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pembelajaran (Luna et al., 2015). Kesadaran manusia terhadap nilai bersama penting bagi keberlanjutan organisasi. Prinsip ini menciptakan mekanisme partisipatif dalam pengambilan keputusan. Dalam sektor publik, pendekatan ini meningkatkan keterlibatan warga. Partisipasi manusia memperkuat legitimasi sosial dan inovasi kebijakan.

1. 5. 6. 4 Based on Quick Wins

Prinsip *Based on Quick Wins* menekankan pentingnya pencapaian hasil cepat untuk membangun momentum perubahan dalam organisasi. “*Quick wins have to be celebrated and used to get more impulse and results*” menunjukkan keberhasilan kecil bersifat strategis dalam memperkuat motivasi dan pembelajaran kolektif (Luna et al., 2015). Setiap capaian awal menjadi bukti empiris efektivitas perubahan. Dalam *Agile Governance*, *quick wins* menjadi katalis yang menghubungkan inovasi jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang. Prinsip ini membantu organisasi menjaga energi dan fokus.

Prinsip *Based on Quick Wins* berkaitan dengan *Law of Value Delivery* dan *Law of Agile Governance* di mana agile dan governance menghasilkan nilai secara bertahap. Hasil kecil memperkuat operasi bisnis dan koordinasi lintas fungsi (Luna et al., 2015). Keberhasilan cepat menciptakan siklus pembelajaran yang mempercepat adaptasi organisasi. Menekankan hasil nyata membangun legitimasi internal dan eksternal. Prinsip ini menghubungkan *Business Driven* dan *Human Focused* melalui penghargaan kontribusi tim.

Implikasi prinsip *Based on Quick Wins* adalah terciptanya sistem pembelajaran berulang yang memperkuat budaya keberhasilan dan inovasi. Organisasi tangkas mengelola hasil kecil sebagai bagian dari peningkatan nilai berkelanjutan (Luna et al., 2015). *Quick wins* dapat menguji kebijakan baru secara skala kecil sebelum diterapkan luas. Pendekatan ini mengurangi risiko dan mempercepat pengambilan keputusan. Dalam pemerintahan, prinsip ini mendorong reformasi publik berbasis bukti empiris.

1. 5. 6. 5 Systematic and Adaptive Approach

Prinsip *Systematic and Adaptive Approach* menekankan keseimbangan antara proses terstruktur dan kemampuan beradaptasi. “*Teams must develop the intrinsic ability to systematically handle change*” menunjukkan bahwa tata kelola tangkas bersifat proaktif dan terencana (Luna et al., 2015). Pendekatan ini memastikan setiap adaptasi didasarkan pada data dan evaluasi sistematis. *Systematic* berarti metodologi konsisten, sedangkan *adaptive* berarti cepat bereaksi terhadap dinamika eksternal. Prinsip ini menggabungkan stabilitas proses dengan fleksibilitas strategis.

Secara teoretis, prinsip ini terkait dengan *Law of Sustainability and Competitiveness* yang menekankan adaptasi sebagai penentu daya saing jangka panjang. Koordinasi *agile capabilities* dan *governance capabilities* menekan dampak negatif faktor penghambat dan lingkungan (Luna et al., 2015). Sistem terstruktur memperkuat kapasitas adaptif melalui evaluasi berkelanjutan. Pendekatan ini menjaga keseimbangan antara perubahan dan konsistensi. Prinsip ini juga mendukung *Good Enough Governance* yang efektif namun tidak berlebihan.

Implikasi prinsip ini adalah terciptanya sistem tata kelola yang belajar dan berkembang melalui iterasi berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan *Conscious Agile Governance* menggunakan pendekatan sistematis untuk meningkatkan kesadaran kolektif terhadap perubahan (Luna et al., 2015). Prinsip ini mendorong siklus pembelajaran berbasis data dan refleksi empiris. Pendekatan adaptif membuat proses tetap efisien dan relevan dengan tantangan baru. Dalam konteks publik, prinsip ini membuat birokrasi lebih reflektif dan fleksibel. *Systematic and Adaptive Approach* memastikan tata kelola tangkas berada dalam jalur pembelajaran berkelanjutan.

1. 5. 6. 6 Simple Design and Continuous Refinement

Prinsip *Simple Design and Continuous Refinement* menekankan bahwa tata kelola harus sederhana, efisien, dan selalu diperbarui melalui pembelajaran berkelanjutan. “*Processes and structures must be as simple as possible and continuously improved*” menunjukkan bahwa kesederhanaan tidak mengabaikan struktur, tetapi mengoptimalkan proses agar relevan dan adaptif (Luna et al.,

2015). Pendekatan ini berakar pada lean thinking yang menolak pemborosan prosedural. *Continuous refinement* menuntut refleksi berulang untuk peningkatan berkesinambungan. Prinsip ini menggabungkan efisiensi operasional dan pembelajaran iteratif.

Prinsip ini terkait dengan *Law of Value Delivery* dan *Law of Sustainability and Competitiveness* dalam *Agile Governance*. Penyederhanaan sistem meningkatkan efektivitas operasi dan penciptaan nilai (Luna et al., 2015). Struktur sederhana mempercepat aliran informasi, mengurangi birokrasi, dan memperkuat kolaborasi lintas fungsi. Perbaikan berkelanjutan memungkinkan organisasi beradaptasi tanpa kehilangan konsistensi. Kesederhanaan meningkatkan responsivitas, sementara iterasi menjamin keberlanjutan. Hubungan antara efisiensi proses dan ketahanan organisasi pun diperkuat.

Implikasi *Simple Design and Continuous Refinement* adalah terciptanya organisasi tangkas, efisien dan berorientasi nilai publik. Organisasi pada tahap *Unconscious Agile Governance* mempertahankan kelincahan tanpa kontrol kompleks karena struktur sederhana (Luna et al., 2015). Pendekatan ini memungkinkan evaluasi dan inovasi cepat dengan biaya rendah. Di sektor publik, prinsip ini mendukung reformasi birokrasi melalui kebijakan sederhana namun adaptif. Penyempurnaan berkelanjutan menjaga relevansi dan akuntabilitas layanan. Prinsip ini menjadi pilar yang memastikan keberlanjutan dan kelincahan tata kelola modern.

1. 5. 6. 7 Pandangan Agile Governance terhadap Komplain

Dalam *Agile Governance*, komplain dipandang sebagai bagian penting dari pembelajaran organisasi, bukan gangguan. Sistem harus menyeimbangkan ketertiban dan kekacauan untuk belajar dari umpan balik (Luna et al., 2015). Komplain menandakan ketidaksesuaian antara proses dan kebutuhan pemangku kepentingan. Respons terhadap komplain menjadi proses reflektif untuk perbaikan berkelanjutan. Setiap keluhan digunakan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan organisasi.

Agile Governance memandang komplain sebagai mekanisme adaptif dalam interaksi antara kapabilitas agile dan governance. Faktor penghambat internal dapat dimoderasi melalui umpan balik yang terkelola (Luna et al., 2015). Komplain menandai perlunya penyesuaian proses atau kebijakan. Tata kelola yang efektif cukup adaptif untuk merespons komplain secara cepat dan proporsional. Pengelolaan komplain memperkuat legitimasi organisasi dan siklus nilai. Respons terhadap komplain meningkatkan agility dan kemampuan pembelajaran organisasi.

Pandangan terhadap komplain berakar pada prinsip *feedback-driven improvement* pendekatan agile dan lean (Luna et al., 2015). Komplain membantu menjaga keselarasan antara praktik dan tujuan organisasi. Keluhan menjadi data empiris untuk menyesuaikan proses sebelum terjadi kegagalan besar. Respons cepat terhadap komplain menunjukkan komitmen perbaikan jangka pendek. Integrasi komplain meningkatkan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Pengelolaan komplain membentuk *learning governance system* yang menjadi ciri *Agile Governance*.

Agile Governance mengubah paradigma komplain dari reaktif menjadi pembelajaran adaptif berorientasi nilai (Luna et al., 2015). Setiap keluhan menjadi pemicu refleksi kolektif dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan *Continuous Refinement* melalui umpan balik eksternal. Komplain dianggap partisipasi sosial, bukan kegagalan sistem. Organisasi mengembangkan sistem pelaporan transparan dan berbasis data. Hal ini memperkuat kepercayaan publik dan mendorong birokrasi yang terbuka, akuntabel, dan responsif.

1. 5. 7. Hambatan Agile Governance

Penerapan *agile governance* menghadapi hambatan struktural, kultural, dan kontekstual yang menurunkan efektivitasnya (Luna et al., 2015). Ketidakseimbangan antara prinsip kelincahan dan tata kelola formal menjadi penyebab utama. Banyak organisasi masih terjebak dalam birokrasi kaku yang menghambat fleksibilitas. Conforto et al. (2016) menekankan kurangnya pemahaman mendalam tentang kelincahan sebagai filosofi manajemen. Hambatan ini melemahkan transformasi digital dan kinerja adaptif organisasi. Luna et al. (2015) menjelaskan hambatan tersebut melalui *Effects of Moderator Factors* dan *Law of Environmental Factors Effects*.

Hambatan *agile governance* berakar pada ketegangan antara stabilitas birokratis dan fleksibilitas adaptif. Katz dan Kahn (1978) menekankan perlunya keseimbangan antara kontrol dan adaptasi organisasi. Luna et al. (2015) memperluas konsep ini dengan interaksi kompleks antara kelincahan dan tata kelola. Struktur hierarki sering menghambat kolaborasi

lintas fungsi. Moe, Šmite, dan Ågerfalk (2019) mencatat kesulitan organisasi besar menyesuaikan kepemimpinan tradisional dengan tim agile. Rigby, Sutherland, dan Noble (2020) menunjukkan banyak perusahaan kembali ke kontrol sentral di bawah tekanan pasar.

Luna et al. (2015) menjelaskan hambatan *agile governance* berasal dari faktor moderator internal dan lingkungan eksternal. Faktor moderator muncul dari resistensi perubahan, kepemimpinan adaptif yang lemah, dan struktur pembelajaran yang kurang. Denning (2018) menekankan budaya eksperimen dan penerimaan kegagalan untuk menumbuhkan agile mindset. Faktor lingkungan berupa ketidakpastian regulatif, tekanan kompetitif, dan turbulensi ekonomi. Gong dan Janssen (2021) menegaskan organisasi harus menyesuaikan tata kelola dalam situasi turbulent governance. Interaksi kedua faktor ini menentukan kemampuan organisasi mempertahankan nilai yang dihasilkan.

Hambatan *agile governance* dapat menjadi peluang memperkuat kapabilitas pembelajaran organisasi. Luna et al. (2015) menekankan prinsip *good enough governance* dan pendekatan adaptif sistematis. Dikert, Paasivaara, dan Lassenius (2016) menunjukkan keberhasilan agile tergantung pada adopsi pendekatan iteratif tata kelola. Reformasi budaya diperlukan agar kelincahan diinternalisasi ke seluruh organisasi. Conforto et al. (2016) menambahkan iterasi meningkatkan responsivitas dan mengurangi resistensi perubahan. Hambatan dapat dimitigasi melalui kepemimpinan adaptif dan pembelajaran berkelanjutan. Hambatan *Agile*

Governance menurut Luna et al. (2015) dalam artikelnya yang berjudul *Agile Governance Theory: conceptual development* meliputi :

1. 5. 7. 1. Effects of Moderator Factors

Faktor moderator dalam *Agile Governance* menjadi penyebab utama hambatan internal organisasi. Hambatan ini muncul dari budaya birokratis, kepemimpinan hierarkis, dan rendahnya pemahaman prinsip agile. Faktor ini menciptakan resistensi struktural dan kultural yang menghambat adaptasi ((Luna et al., 2015). Struktur organisasi yang kaku menurunkan efektivitas tata kelola adaptif. Organisasi perlu mengembangkan mekanisme pembelajaran internal agar nilai agile dapat diterapkan.

Secara konseptual, faktor moderator menggambarkan hubungan antara kondisi internal organisasi dengan kinerja tata kelola adaptif. Pengaruhnya dapat memperlambat pengambilan keputusan dan membatasi fleksibilitas tanggung jawab (Luna et al., 2015). Struktur otoritas yang kaku menurunkan kolaborasi lintas unit dan komunikasi. Semakin kuat pengaruh faktor moderator, semakin rendah efektivitas operasional. Oleh karena itu, keseimbangan antara kontrol formal dan fleksibilitas adaptif penting.

Secara historis, teori faktor moderator muncul dari kegagalan penerapan agile di organisasi birokratis. Kurangnya keseimbangan antara governance dan agility melemahkan integrasi unit dan kinerja bisnis (Luna et al., 2015). Pendekatan *systematic and adaptive governance* diusulkan untuk menekan dampak negatifnya. Prinsip *good enough governance* menekankan keseimbangan struktur stabil dan

fleksibilitas adaptif. Faktor moderator menjadi indikator strategis perbaikan internal.

1. 5. 7. 2. Environmental Factors Effects

Faktor lingkungan eksternal *dalam Agile Governance Theory* memengaruhi stabilitas dan efektivitas tata kelola. Law of Environmental Factors Effects menyatakan bahwa tekanan regulatif, ketidakpastian ekonomi, dan kompleksitas sosial dapat mengubah interaksi organisasi (Luna et al., 2015). Lingkungan yang tidak stabil menantang konsistensi nilai dan tata kelola adaptif. Pengaruh faktor lingkungan terhadap kinerja organisasi bersifat signifikan meski tidak langsung. Oleh karena itu, organisasi perlu mekanisme adaptif untuk merespons perubahan. Hal ini memungkinkan tata kelola tetap efektif dan berkelanjutan.

Secara teoritis, hukum keempat AGT menempatkan faktor lingkungan sebagai variabel eksogen yang memengaruhi keseimbangan internal organisasi. Efeknya dapat memperkuat atau melemahkan pengaruh faktor moderator tergantung situasi eksternal (Luna et al., 2015). Perubahan kebijakan, fluktuasi ekonomi, atau dinamika sosial dapat mengubah koordinasi antarunit. Tekanan eksternal tinggi dapat menyebabkan ketidakstabilan operasional tanpa tata kelola adaptif. Memahami hukum ini memungkinkan pengembangan strategi mitigasi berbasis pembelajaran. Strategi ini menjaga efektivitas dan daya saing organisasi,

Dari perspektif praktis, dua prinsip penting adalah *meta good enough governance* dan *systematic and adaptive approach* (Luna et al., 2015). Prinsip pertama menyeimbangkan kontrol formal dan fleksibilitas adaptif. Prinsip kedua mendorong adaptasi bertahap terhadap perubahan eksternal tanpa mengorbankan

stabilitas. Kapabilitas sensing dan responding penting untuk mendeteksi dan menanggapi perubahan lingkungan. *Law of Environmental Factors Effects* menjelaskan risiko eksternal sekaligus memperkuat ketahanan organisasi.

1. 5. 8. Pengelolaan Pengaduan Trans Semarang

Pengelolaan pengaduan Trans Semarang mencerminkan penerapan prinsip *agile governance* dalam layanan transportasi publik. Mekanisme pengaduan menjadi sarana komunikasi langsung antara masyarakat dan pengelola layanan. Sistem ini memungkinkan keluhan ditangani secara lebih cepat dan transparan. Transparansi dan umpan balik berkelanjutan memperkuat akuntabilitas pelayanan publik (Fitriani, Nugroho, & Sari, 2021).

Pengelolaan pengaduan Trans Semarang berkembang dari kebutuhan akan layanan yang lebih responsif. Sebelumnya, penyampaian keluhan cenderung melalui prosedur administratif yang panjang. Perbaikan sistem pengaduan dilakukan dengan menata alur koordinasi antarunit layanan. Pendekatan ini mendorong partisipasi masyarakat dalam evaluasi layanan (Prasetyo & Widiyanto, 2020).

Dari sisi manajerial, pengaduan digunakan sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan. Setiap laporan dianalisis guna mengidentifikasi pola permasalahan layanan. Temuan pengaduan menjadi dasar perbaikan operasional dan peningkatan kualitas pelayanan. Pengelolaan pengaduan yang responsif terbukti meningkatkan kepuasan masyarakat (Wulandari & Putra, 2022).

Keberhasilan pengelolaan pengaduan Trans Semarang memberikan pembelajaran bagi layanan publik lainnya. Mekanisme pengaduan mendorong

budaya organisasi yang terbuka terhadap kritik. Konsistensi tindak lanjut menjadi kunci menjaga kepercayaan publik. Praktik ini mencerminkan nilai adaptivitas dan perbaikan berkelanjutan dalam *agile governance* (Luna et al., 2015).

1. 6. Kerangka Penelitian

Kerangka berpikir penelitian ini merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menekankan pengelolaan pengaduan sebagai instrumen pemenuhan hak masyarakat melalui budaya kerja aparatur yang responsif, prosedur penanganan yang sederhana dan pasti, koordinasi antarunit yang efektif, keterbukaan informasi tindak lanjut aduan serta penguatan kapasitas kelembagaan dan akuntabilitas pimpinan. Namun, dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang masih ditemukan berbagai kendala yaitu budaya pengaduan yang hierarkis, struktur birokrasi berlapis yang memperlambat pengambilan keputusan, lemahnya kolaborasi lintas unit, rendahnya transparansi tindak lanjut pengaduan serta keterbatasan kapasitas organisasi dan kepemimpinan yang belum adaptif. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan pengaduan belum berfungsi optimal sebagai mekanisme evaluasi dan perbaikan layanan publik sehingga penelitian ini menggunakan pendekatan *Agile Governance* untuk menganalisis upaya peningkatan tata kelola pengaduan yang lebih responsif, kolaboratif, dan akuntabel.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik :

1. Penguatan budaya kerja aparatur yang responsif dan berorientasi pada masyarakat.
2. Penyederhanaan prosedur pelayanan dan mekanisme penanganan pengaduan.
3. Peningkatan koordinasi dan kolaborasi antarunit penyelenggara pelayanan.
4. Peningkatan keterbukaan informasi layanan dan pengaduan publik.
5. Penguatan kapasitas kelembagaan dan akuntabilitas pimpinan penyelenggara layanan.

Identifikasi Masalah :

1. Budaya pengaduan masih hierarkis.
2. Birokrasi berlapis memperlambat keputusan.
3. Kolaborasi lintas unit lemah.
4. Transparansi pengaduan rendah.
5. Kapasitas organisasi dan kepemimpinan belum adaptif.

Rumusan Masalah :

1. Bagaimana *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang?
2. Apa saja hambatan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang?

Tujuan Penelitian :

1. Menganalisis *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT melalui aplikasi Trans Semarang
2. Mengidentifikasi dan menganalisis hambatan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan BRT melalui aplikasi Trans Semarang

Prinsip Agile Governance :

1. Tingkat tata kelola harus disesuaikan dengan konteks organisasi.
2. Setiap keputusan dan tindakan harus berorientasi pada tujuan bisnis.
3. Pegawai harus merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi secara kreatif.
4. Keberhasilan kecil perlu dirayakan untuk menumbuhkan semangat dan hasil lebih besar.
5. Tim harus mampu beradaptasi dan mengelola perubahan secara sistematis.
6. Tim harus bekerja cepat sekaligus terus melakukan perbaikan berkelanjutan.

Hambatan Agile Governance :

1. Faktor internal dapat menghambat kinerja dan kemajuan organisasi.
2. Faktor lingkungan memengaruhi konteks, kemampuan, dan nilai bisnis.

Hasil

Rekomendasi

1. 7. Operasionalisasi Konsep

1. 7. 1. Agile Governance

Agile Governance adalah tata kelola yang menggabungkan kelincahan organisasi dengan pengendalian terstruktur untuk beradaptasi cepat dan efektif. Pendekatan ini menjembatani kebutuhan fleksibilitas operasional dengan akuntabilitas manajerial. Organisasi menyesuaikan tingkat tata kelola sesuai konteks dan kompleksitas kerja. Fokusnya bukan hanya pengendalian, tetapi juga nilai dari kolaborasi, inovasi, dan respons terhadap perubahan. Penerapannya mengelola hubungan antara strategi bisnis, proses dan perilaku tim. Dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang, pendekatan ini menjaga efisiensi, kecepatan tanggapan, dan kualitas layanan.

Agile Governance memiliki enam prinsip utama yang saling melengkapi untuk tata kelola tangkas dan berkelanjutan. *Good Enough Governance* menyesuaikan pengendalian agar efisien tanpa birokrasi berlebihan. *Business-Driven* memastikan keputusan dan tindakan mendukung tujuan bisnis dan nilai layanan publik. *Human-Focused* menekankan peran manusia yang diberdayakan dan termotivasi. *Based on Quick Wins* mendorong hasil cepat untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Systematic and Adaptive Approach* serta *Simple Design and Continuous Refinement* membuat sistem fleksibel, sederhana dan terus disempurnakan termasuk dalam pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang.

Tabel 1. 4. Operasionalisasi Konsep Prinsip-prinsip *Agile Governance*

Fenomena	Gejala	Sub-Gejala
Agile Governance	Prinsip <i>Good Enough Governance</i> menekankan bahwa tata kelola harus selalu disesuaikan dengan konteks organisasi agar tidak terlalu birokratis, tetapi cukup efektif dalam mendukung tujuan. Gejala ini muncul ketika kemampuan organisasi mampu menyesuaikan mekanisme prosedur pengaduan serta menyesuaikan kebijakan dan keputusan tindakan teknis terhadap situasi operasional yang dinamis.	1. Kemampuan penyesuaian prosedur pengaduan dilakukan sesuai konteks organisasi dan kapasitas sistem layanan. 2. Kemampuan penyesuaian kebijakan adaptif terhadap perubahan situasi operasional layanan. 3. Kemampuan keputusan tindakan teknis diambil berdasarkan situasi lapangan aktual.
	Prinsip <i>Business-Driven</i> berarti setiap keputusan dan tindakan organisasi harus berorientasi pada tujuan bisnis utama, yakni menciptakan nilai dan efisiensi layanan publik. Gejala ini tampak ketika semua inovasi teknologi, kebijakan pengaduan, dan alokasi sumber daya diarahkan untuk	1. Fokus inovasi teknologi diarahkan pada peningkatan nilai layanan publik. 2. Keputusan dan tindakan organisasi dalam pengaduan untuk mencapai efisiensi operasional sistem pengaduan. 3. Alokasi sumber daya manusia dan teknologi diarahkan untuk

	memperkuat nilai layanan publik dan efektivitas operasional.	memperkuat nilai layanan publik dan efektivitas operasional tercapai.
	Prinsip <i>Human-Focused</i> dalam menekankan bahwa keberhasilan tata kelola bergantung pada penghargaan terhadap manusia sebagai keberhasilan utama perubahan, yang harus dihargai, dimotivasi dan pelatihan serta pengembangan untuk berpartisipasi secara kreatif. Gejala ini terlihat dari penguatan kapasitas, motivasi, dan keterlibatan pegawai serta pengguna dalam memperbaiki sistem pengaduan.	1. Penguatan kapasitas staf dan teknisi dalam perbaikan sistem pengelolaan pengaduan. 2. Motivasi dan penghargaan terhadap pegawai dalam meningkatkan ide kreatif untuk sistem pengaduan. 3. Pelatihan rutin yang melibatkan pegawai untuk meningkatkan pengembangan SDM dalam memperbaiki sistem pengaduan.
	Prinsip <i>Based on Quick Wins</i> menekankan bahwa organisasi harus mengidentifikasi untuk menciptakan dorongan (<i>impulse</i>) yang meningkatkan inovasi yang berlanjut. Gejala ini muncul ketika sistem otomatis mampu mempercepat dalam menanggapi pengaduan pengguna, menghargai	1. Implementasi sistem otomatis mempercepat tanggapan pengaduan pengguna. 2. Penghargaan internal atas keberhasilan cepat dalam penyelesaian pengaduan.

	secara internal dan memanfaatkan keberhasilan kecil (<i>quick wins</i>) yang menjadikannya dasar pembelajaran untuk peningkatan berikutnya.	3. Pemanfaatan keberhasilan kecil menjadi mendorong inovasi lanjutan.
	Prinsip <i>Systematic and Adaptive Approach</i> mengajarkan bahwa organisasi perlu memiliki kemampuan intrinsik untuk mengelola perubahan secara sistematis dan adaptif. Gejala ini terlihat ketika tim mampu melakukan evaluasi rutin, menyesuaikan SOP dan belajar dari perubahan pola pengaduan pengguna dan evaluasi yang rutin.	1. Evaluasi rutin terhadap pola dan jenis keluhan masyarakat. 2. Penyesuaian SOP pengelolaan keluhan berdasarkan hasil evaluasi. 3. Pengelolaan perubahan secara sistematis dan adaptif untuk menangani perubahan layanan pengaduan.
	Prinsip <i>Simple Design and Continuous Refinement</i> menekankan bahwa sistem harus dirancang sederhana, pengembangan secara cepat dan fitur disempurnakan secara berkelanjutan. Gejala ini tampak ketika alur pengaduan dirancang ringkas dan jelas sehingga masyarakat dapat menyampaikan laporan tanpa hambatan prosedural yang berlebihan, pengembang secara berkelanjutan dan memperbaiki fitur berdasarkan umpan balik pengguna.	1. Prosedur pengaduan dirancang sederhana dan mudah dipahami masyarakat. 2. Iterasi pengembangan dilakukan cepat untuk memperbaiki fitur. 3. Peningkatan fitur dilakukan berkelanjutan berdasarkan umpan balik masyarakat.

1. 7. 2. Hambatan

Hambatan *Agile Governance* muncul ketika organisasi menghadapi kendala internal. Faktor ini memperlambat adaptasi tim dan menurunkan respons terhadap perubahan. Proses penyelesaian tugas menjadi lambat dan kecepatan merespons kebutuhan pengguna menurun. Ruang gerak tim terbatas sehingga fleksibilitas dan efisiensi pengambilan keputusan menurun. Akibatnya, inovasi dan kemampuan menyesuaikan diri melemah, sehingga kemajuan organisasi terhambat. Pada pengelolaan pengaduan BRT Trans Semarang hal ini terlihat dari lambatnya respons tim dan kurangnya penerapan prinsip agile.

Faktor lingkungan eksternal juga menjadi hambatan *Agile Governance* yang memengaruhi efektivitas organisasi. Perubahan kebijakan, tekanan publik dan keterbatasan sumber daya mengganggu konteks organisasi. Hal ini menurunkan kemampuan tim dalam menerapkan prinsip agile dan tata kelola adaptif. Akibatnya, operasi bisnis dan penyampaian nilai menjadi tidak stabil. Pada BRT Trans Semarang, regulasi pelayanan publik dan ekspektasi masyarakat memberikan tekanan langsung terhadap kualitas pengelolaan pengaduan terutama pada kecepatan respons, kejelasan tindak lanjut dan akuntabilitas penyelesaian laporan.

Tabel 1. 5. Operasionalisasi Konsep Hambatan *Agile Governance*

Fenomena	Gejala	Sub-Gejala
	Mengonseptualisasikan pengaruh yang dirasakan oleh konteks organisasi sebagai akibat dari pengaruh faktor	1. Kinerja organisasi yang menentang ketika konteks organisasi menghadapi

Hambatan Agile Governance	moderator yang menjadi bagian dari konteks tersebut. Faktor-faktor ini cenderung menentang kinerja organisasi, yaitu kinerja organisasi yang terhambat dan dibatasi sehingga kemajuan terhambat. Faktor-faktor ini muncul sebagai hambatan internal yang mengurangi kemampuan tim untuk beradaptasi, keterlambatan dan penurunan kinerja tim, fleksibilitas dan ruang tim dalam bekerja, serta memberikan nilai layanan optimal kepada pengguna.	hambatan internal yang mengurangi kemampuan tim dalam beradaptasi. 2. Kinerja organisasi yang terhambat menyebabkan keterlambatan dan penurunan kecepatan kerja tim pengaduan. 3. Kinerja organisasi dibatasi mengurangi fleksibilitas dan ruang tim dalam bekerja cepat. 4. Kemajuan yang terhambat karena tim tidak mampu memberikan nilai layanan optimal kepada pengguna.
	Terdapat faktor lingkungan yang efeknya dapat mengganggu konteks organisasi mempengaruhi faktor moderator, kemampuan agile, kemampuan tata kelola dan operasi bisnis yang pada akhirnya berdampak pada tingkat penyampaian nilai (<i>value delivery</i>). Faktor-faktor lingkungan ini mencakup perubahan kondisi eksternal	1. Faktor lingkungan mengganggu konteks organisasi karena memicu perubahan eksternal yang menekan organisasi dalam mengelola pengaduan. 2. Faktor lingkungan mempengaruhi kemampuan agile sehingga tata kelola yang

	yang menekan organisasi dalam mengelola pengaduan, memengaruhi kemampuan agile dan tata kelola serta berdampak pada penyampaian nilai layanan publik.	digunakan dalam pengelolaan pengaduan terganggu. 3. Faktor lingkungan akhirnya berdampak pada tingkat penyampaian nilai (<i>value delivery</i>) karena menurunkan efektivitas layanan publik.
--	---	--

1. 8. Argumen Penelitian

Administrasi publik menghadapi tantangan besar dalam memenuhi ekspektasi masyarakat yang semakin kritis terhadap kualitas layanan. Masyarakat menuntut pelayanan yang cepat, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengaduan publik menjadi salah satu indikator utama akuntabilitas pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan publik (Dwiyanto, 2018). Namun, pada praktiknya banyak mekanisme pengaduan belum memberikan respons yang memuaskan. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa birokrasi masih belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan masyarakat. Prosedur administratif yang panjang dan berjenjang masih menjadi faktor yang menurunkan kepuasan publik (Kettunen & Kallio, 2021).

Agile Governance menekankan fleksibilitas dan responsivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pendekatan ini mendorong keterbukaan, partisipasi, dan inklusivitas dalam proses pengambilan keputusan (Conforto et al., 2016). Transparansi dan kolaborasi antarunit kerja diyakini mampu meningkatkan

efisiensi birokrasi. Selain itu, perbaikan berkelanjutan menjadi fokus utama dalam menjawab dinamika kebutuhan masyarakat (Denning, 2018). Paradigma ini hadir untuk mengatasi kelemahan birokrasi tradisional yang kaku dan lamban.

Transportasi publik memiliki peran strategis dalam mendukung mobilitas dan aktivitas ekonomi masyarakat perkotaan. Layanan Trans Semarang menjadi kebutuhan dasar bagi masyarakat Kota Semarang. Tingginya volume pengguna layanan tersebut memunculkan berbagai bentuk keluhan baik terkait keterlambatan layanan, perilaku petugas maupun kondisi operasional armada (Purwanto & Sulistyastuti, 2017). Pengaduan yang tidak ditangani secara tepat dan cepat berpotensi menurunkan kepuasan dan kepercayaan publik. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut untuk memastikan pengelolaan pengaduan yang responsif, akurat dan transparan (Ombudsman RI, 2023). Sistem pengaduan yang efektif juga berfungsi sebagai sarana evaluasi kinerja layanan publik.

Dalam konteks Trans Semarang, pengelolaan pengaduan masyarakat masih menghadapi sejumlah tantangan seperti keterlambatan tindak lanjut, lemahnya koordinasi antarunit serta keterbatasan transparansi dalam proses penanganan laporan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengaduan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai instrumen strategis untuk perbaikan kinerja layanan. Hal ini mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip *Agile Governance* belum diterapkan secara optimal dalam pengelolaan pengaduan sebagai bagian dari tata kelola pelayanan publik (Abdullah, 2025).

Penelitian mengenai *Agile Governance* menjadi relevan dalam kajian administrasi publik karena membantu memahami proses transformasi birokrasi

menuju tata kelola yang lebih adaptif dan kolaboratif di era digital (Osborne, 2021). Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan pengaduan berpotensi meningkatkan efisiensi pelayanan dan kualitas respons organisasi publik terhadap kebutuhan masyarakat (Mergel et al., 2019).

Penelitian ini memiliki signifikansi akademik dan praktis karena memperkuat pemahaman teoretis tentang penerapan *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan pelayanan publik sekaligus memberikan dasar rekomendasi kebijakan bagi pemerintah daerah (Wijaya, 2020). Pendekatan *agile* terbukti mampu memperkuat sinergi antara pemerintah dan masyarakat melalui mekanisme umpan balik yang lebih responsif, transparan dan akuntabel (Putra & Hidayat, 2023). Akhirnya, penelitian mendorong pelayanan publik lebih cepat, transparan dan memuaskan.

1. 9. Metode Penelitian

1. 9. 1. Tipe Penelitian

Menurut Creswell dan Poth (2023) penelitian kualitatif digunakan untuk memahami makna mendalam dari pengalaman individu atau kelompok secara kontekstual. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif analitis untuk fokus pada pemahaman bukan pengukuran statistik. Tujuannya adalah menggambarkan penerapan prinsip *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan layanan Trans Semarang. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi proses, interaksi dan makna antara pemerintah, pengelola dan masyarakat. Penelitian menjelaskan fenomena secara sistematis sekaligus menganalisis

hubungan antarunsur data lapangan. Hasil diharapkan menunjukkan penerapan fleksibilitas dan partisipasi dalam pelayanan publik.

1. 9. 2. Situs/Lokasi Penelitian

Menurut Yin (2022), situs penelitian adalah konteks sosial dan geografis fenomena sedangkan lokasi penelitian adalah titik spesifik pengumpulan data. Penelitian ini dilakukan di Kota Semarang dan lokasi difokuskan di BLU UPTD Trans Semarang, lembaga pemerintah pengelola transportasi publik dan layanan pengaduan masyarakat. Pemilihan lokasi didasarkan pada peran strategis BLU UPTD Trans Semarang dalam penerapan *Agile Governance*. Melalui lokasi ini, peneliti dapat mengamati proses pengaduan, interaksi pemerintah-operator-pengguna serta sistem pengaduan yang mendukung transparansi dan adaptivitas layanan.

1. 9. 3. Subjek Penelitian

Menurut Flick (2023), subjek penelitian kualitatif dipilih secara purposif untuk memahami fenomena dari individu yang paling mengetahui. Subjek penelitian terdiri dari informan kunci yaitu pejabat dan staf BLU UPTD Trans Semarang serta informan pendukung yaitu masyarakat pengguna Trans Semarang. Informan kunci mencakup tiga tingkatan manajemen sedangkan informan pendukung dipilih berdasarkan variasi pengalaman mereka. Pendekatan purposive sampling memungkinkan peneliti memperoleh data yang relevan dan kaya konteks mengenai pengelolaan pengaduan. Dengan melibatkan kedua kelompok, penelitian memperoleh pandangan komprehensif tentang praktik tata kelola adaptif dan responsif di Kota Semarang.

1. 9. 4. Jenis Data

Menurut Neuman (2020), data penelitian kualitatif terbagi menjadi data primer dan sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif dan dokumentasi data pengelolaan pengaduan Trans Semarang. Wawancara menggunakan pedoman semi-terstruktur untuk menggali praktik *Agile Governance* serta hambatan internal dan eksternal. Data sekunder berasal dari dokumen resmi dan publikasi ilmiah yang memperkuat kerangka teori dan kebijakan. Kombinasi kedua jenis data ini memungkinkan triangulasi untuk menghasilkan temuan yang valid, kredibel dan kontekstual.

1. 9. 5. Sumber Data

Menurut Miles, Huberman, dan Saldaña (2020), sumber data adalah segala sesuatu yang memberikan informasi faktual dan relevan untuk penelitian. Penelitian ini membagi sumber data menjadi primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dan observasi pejabat BLU UPTD Trans Semarang serta pengguna. Data sekunder mencakup regulasi, laporan, artikel ilmiah dan data internal sistem pengaduan. Kombinasi keduanya membantu menjelaskan penerapan prinsip *Agile Governance* dalam pengelolaan pengaduan publik.

1. 9. 6. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Kvale dan Brinkmann (2021), pengumpulan data kualitatif harus fokus pada kedalaman pemahaman dan keaslian pengalaman partisipan. Penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif, dokumentasi dan

studi literatur. Wawancara dilakukan dengan pejabat BLU UPTD Trans Semarang dan masyarakat pengguna Trans Semarang untuk memahami perspektif mereka. Observasi dan dokumentasi memantau proses pengaduan serta mengumpulkan laporan, regulasi, dan data statistik. Studi literatur memperkuat landasan teori *Agile Governance* sehingga data yang dikumpulkan holistik dan representatif.

1. 9. 7. Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Nowell et al. (2022), analisis data kualitatif adalah proses sistematis untuk menemukan pola dan tema dari data. Penelitian ini menggunakan model kondensasi data Miles, Huberman & Saldaña (2020). Proses analisis mencakup reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan secara berulang. Peneliti mengidentifikasi tema *Agile Governance* dan hambatan pengelolaan pengaduan di Trans Semarang. Setiap tahap dilakukan cermat dengan refleksi terhadap konteks sosial dan kebijakan publik.

1. 9. 8. Kualitas Data

Menurut Nowell et al. (2021), keabsahan data kualitatif ditentukan oleh *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. *Credibility* dijaga melalui triangulasi sumber, metode dan waktu. Triangulasi sumber membandingkan pandangan top, middle dan lower management serta pengguna Trans Semarang. Triangulasi metode mengombinasikan wawancara, observasi partisipatif dan analisis dokumentasi data. Triangulasi waktu dilakukan pada periode normal dan saat lonjakan pengaduan untuk memastikan konsistensi temuan.

Triangulasi metode menggabungkan wawancara mendalam, observasi partisipatif di CCR dan Divisi ALKOM serta analisis dokumentasi seperti laporan

operasional, laporan pengaduan. Ketiga metode ini saling melengkapi untuk memahami kebijakan dan praktik teknis pengelolaan pengaduan. Triangulasi waktu dilakukan dengan pengumpulan data pada periode berbeda, termasuk saat perubahan rute layanan dan lonjakan pengaduan. Pendekatan ini memastikan temuan penelitian tidak sekadar situasional. Hasilnya menunjukkan konsistensi dalam berbagai konteks operasional.

Transferability dicapai dengan deskripsi kontekstual agar hasil dapat diterapkan di situasi serupa. *Dependability* dijaga melalui audit trail seluruh proses penelitian. *Confirmability* dipastikan dengan analisis yang benar-benar berbasis data bukan asumsi peneliti. Member checking juga dilakukan untuk memverifikasi interpretasi dengan pengalaman informan. Pendekatan ini memperkuat validitas dan kredibilitas penelitian tentang penerapan *Agile Governance* di pengelolaan pengaduan publik Trans Semarang.