

Kebijakan Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manuasi Sebagai Pendorong Pertumbuhan Ekonomi Kota Surabaya

Ardiansyah Hendra Lukmana¹⁾, Allen Pranata Putra^{2)*}

¹⁾Department Management, Universitas Wijaya Putra, Surabaya, Indonesia

²⁾Department Economic Development, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur,
Surabaya, Indonesia

*E-mail corresponding author: allen_pranata.ep@upnjatim.ac.id

Ecoplan

Submitted: Feb 20, 2025
Accepted: Sept 28, 2025
Published: Oct 31, 2025

Keywords: *Economic
Growth; Human
Resource; Public Policy*

Abstract - *The disparity between pace of economic growth and quality of human resources in urban areas such as Surabaya indicates a potential mismatch between policy interventions and actual workforce readiness. Therefore, assessing effectiveness of competency development policies is crucial to ensure sustainable and inclusive economic advancement. This study uses qualitative methods and data collection techniques through in-depth interviews, documentation, and observations of various stakeholders including local governments, business world, and educational institutions. Strategic Human Resource Management (SHRM) and Public Policy Theory are used as analytical frameworks to understand how HR policies are designed, implemented, and the challenges faced in the process. Results of the study show that although government has implemented various job training programs, existing policies still face obstacles in cross-sector coordination, lack of integration with industry needs, and limited program evaluation mechanisms. The business world tends to be less involved in policy formulation, while educational institutions face a gap between the curriculum and skills needed by the job market. To increase the effectiveness of policies, reforms in competency-based training systems are needed, strengthening synergies between the public and private sectors, and incentives for companies that invest in workforce development. The limitation of this study lies in the scope that is still limited to a qualitative perspective and has not measured the impact of the policy quantitatively. Therefore, further research is recommended to use a mixed-method approach to obtain a more comprehensive understanding and compare with other regions. With more strategic and evidence-based policy recommendations, it is hoped that the improvement of human resource competence can further contribute to the competitiveness of the workforce and economic growth in Surabaya.*

Abstrak - Ketidakcocokan antara laju pertumbuhan ekonomi dan kualitas sumber daya manusia di daerah perkotaan seperti Surabaya menunjukkan adanya potensi ketidaksesuaian antara intervensi kebijakan dan kesiapan tenaga kerja yang sebenarnya. Oleh karena itu, menilai efektivitas kebijakan pengembangan kompetensi sangat penting untuk memastikan kemajuan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif. *Strategic Human Resource Management (SHRM)* dan *Public Policy Theory* digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami bagaimana kebijakan SDM dirancang, diimplementasikan, serta tantangan yang dihadapi dalam prosesnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun pemerintah telah menerapkan berbagai program pelatihan kerja, kebijakan yang ada masih menghadapi kendala dalam koordinasi lintas sektor, kurangnya integrasi dengan kebutuhan industri, serta keterbatasan mekanisme evaluasi program. Dunia usaha cenderung kurang terlibat dalam perumusan kebijakan, sementara institusi pendidikan menghadapi kesenjangan antara kurikulum dan keterampilan yang dibutuhkan pasar kerja. Untuk meningkatkan efektivitas kebijakan, diperlukan reformasi dalam sistem pelatihan berbasis kompetensi, penguatan sinergi antara sektor publik dan swasta, serta insentif bagi perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan tenaga kerja. Keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan yang masih terbatas pada perspektif kualitatif dan belum mengukur dampak kebijakan secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan *mixed-method* guna memperoleh pemahaman yang lebih

komprehensif serta melakukan perbandingan dengan daerah lain. Dengan rekomendasi kebijakan yang lebih strategis dan berbasis bukti, diharapkan peningkatan kompetensi SDM dapat lebih berkontribusi terhadap daya saing tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi di Kota Surabaya.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia; Kebijakan Publik; Pertumbuhan Ekonomi.

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi di tingkat global telah mengalami berbagai perubahan mendasar yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan demografi, serta dinamika geopolitik (Surya & Taibe, 2022). Perubahan mendasar tersebut tercermin dalam tiga indikator utama: perkembangan teknologi, perubahan demografi, dan dinamika geopolitik. *Pertama*, dari sisi perkembangan teknologi, (Li, 2024) menunjukkan bahwa lebih dari 85 juta pekerjaan telah tergantikan oleh otomatisasi sejak tahun 2020, sementara 97 juta pekerjaan baru dengan karakteristik digital dan teknologi tinggi diperkirakan akan tercipta hingga tahun 2025. Transformasi digital yang cepat telah menyebabkan kebutuhan terhadap tenaga kerja dengan kompetensi teknologi meningkat tajam, terutama dalam bidang *artificial intelligence*, *cloud computing*, dan analitik data. *Kedua*, dari sisi demografi, data United Nations (2022) menunjukkan bahwa populasi global usia produktif (15–64 tahun) di negara berkembang mengalami penurunan persentase sebesar 1,2% dalam satu dekade terakhir, sementara populasi lansia (>65 tahun) meningkat sebesar 3,5%, menandakan terjadinya *ageing workforce* secara global. Perubahan ini berdampak pada produktivitas dan struktur kebutuhan pelatihan kerja lintas generasi. *Ketiga*, dinamika geopolitik juga berpengaruh signifikan terhadap orientasi kebijakan ekonomi dan pasar tenaga kerja. Berdasarkan laporan IMF (2023), konflik geopolitik dan ketegangan perdagangan antara negara besar seperti AS–Tiongkok dan konflik Rusia–Ukraina telah mengubah peta globalisasi ekonomi, mendorong negara-negara untuk melakukan *reshoring* dan memperkuat ketahanan industri domestik, yang berimplikasi langsung pada kebutuhan SDM lokal yang kompeten.

Dalam kajian ekonomi klasik, pertumbuhan ekonomi dipandang sebagai hasil dari akumulasi modal fisik, peningkatan tenaga kerja, dan kemajuan teknologi secara eksogen, sebagaimana dijelaskan oleh Adam Smith dan David Ricardo. Investasi pada infrastruktur dan modal tetap dianggap sebagai motor utama pertumbuhan. Namun, pendekatan ini kurang memperhatikan kualitas sumber daya manusia. Sebaliknya, ekonomi modern melalui teori pertumbuhan endogen, seperti yang dikemukakan oleh Romer dan Lucas, menempatkan modal manusia sebagai pusat inovasi dan peningkatan produktivitas jangka panjang. Dalam konteks ini, kebijakan peningkatan kompetensi SDM menjadi strategi penting untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, terutama di wilayah urban seperti Kota Surabaya yang tengah menghadapi tantangan globalisasi dan disrupsi teknologi. Konsep ekonomi berbasis pengetahuan menjadi semakin dominan menekankan bahwa keunggulan kompetitif suatu negara atau kota tidak lagi ditentukan hanya oleh sumber daya alam atau investasi infrastruktur semata, tetapi juga oleh kualitas dan kompetensi tenaga kerja yang dimilikinya.

Di tengah kompetisi ekonomi global yang semakin kompetitif, menekankan kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja melalui pendidikan vokasional yang terintegrasi dengan kebutuhan industri, terbukti meningkatkan produktivitas dan inovasi (Ajeniweni dkk, 2024). Sebaliknya, Indonesia masih menghadapi tantangan serius dalam peningkatan daya saing tenaga kerja, tercermin dari rendahnya produktivitas (Allen, 2016). Permasalahan ini mengarah pada lemahnya keterpaduan antara kebijakan pendidikan, pelatihan, dan kebutuhan industri. Di level daerah justru menghadapi ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan pendidikan dan permintaan pasar tenaga kerja, sehingga menimbulkan *mismatch* yang menghambat efektivitas pembangunan ekonomi lokal (Palawe, 2025). Kondisi ini menegaskan pentingnya desain kebijakan peningkatan kompetensi SDM yang lebih terstruktur, responsif terhadap dinamika industri, dan mampu menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi daerah.

Kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Surabaya menunjukkan berbagai upaya strategis, namun efektivitasnya masih terbatas. Studi oleh Sudi & Jusman (2023) menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan kompetensi tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh sinergi antara pemerintah, dunia usaha, dan institusi pendidikan. Ketika koordinasi antar sektor lemah, program pelatihan cenderung bersifat normatif dan tidak selaras dengan kebutuhan riil industri. Hal ini sejalan dengan temuan Morsy & Mukasa (2020) yang menegaskan bahwa *mismatch* antara kurikulum pendidikan dan kebutuhan keterampilan pasar kerja menjadi penyebab utama ketidakefisienan kebijakan ketenagakerjaan. Di Surabaya, banyak program pelatihan kerja bersifat jangka pendek tanpa rencana pengembangan berkelanjutan, sebagaimana dikritisi oleh Bibri (2021) yang menyatakan bahwa keberlanjutan kebijakan sangat bergantung pada perencanaan jangka panjang berbasis kebutuhan industri dan analisis tren teknologi.

Dalam konteks pertumbuhan ekonomi daerah, Lasisi dkk, (2020) menekankan pentingnya pengembangan SDM berbasis inovasi untuk mendorong produktivitas sektor industri lokal. Oleh karena itu, tanpa koordinasi kelembagaan yang kuat dan keberlanjutan program, kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Surabaya berisiko menjadi program administratif yang belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi kota. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam pelatihan tenaga kerja juga menjadi kendala, mengingat banyak program pelatihan masih menggunakan metode konvensional yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan perkembangan industri berbasis digital (Rojak, 2024).

Globalisasi dan perkembangan teknologi telah mengubah lanskap pekerjaan di Surabaya. Banyak pekerjaan tradisional mulai tergantikan oleh otomatisasi dan kecerdasan buatan yang menuntut tenaga kerja dengan keterampilan baru yang lebih relevan dengan era digital. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja yang tidak hanya berbasis pada kebutuhan industri saat ini, tetapi juga mampu mengantisipasi tren dan perubahan ekonomi di masa depan (Rahaman & Bari, 2024). Tanpa adanya kebijakan yang strategis dan terintegrasi, Kota Surabaya berisiko mengalami stagnasi dalam pertumbuhan ekonominya akibat ketidaksiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan struktur ekonomi global.

Baharin dkk, (2020) menekankan bahwa investasi pada modal manusia, terutama melalui kebijakan pelatihan kerja dan pendidikan vokasional, memiliki korelasi kuat terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja. Dalam konteks urban Kılıç (2024) menemukan bahwa kota-kota dengan pertumbuhan ekonomi tinggi memiliki kerangka kebijakan SDM yang adaptif terhadap perubahan industri. Namun, tantangan implementasi sering kali muncul akibat lemahnya kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan lembaga pendidikan. Penelitian Trenerry dkk, (2021) juga menunjukkan bahwa transformasi ekonomi lokal sangat ditentukan oleh kesiapan tenaga kerja dalam mengadopsi teknologi baru dan menjawab dinamika pasar. Sementara itu, studi oleh Auktor (2020) menggarisbawahi bahwa program peningkatan kompetensi tenaga kerja yang tidak dirancang secara berkelanjutan dan berbasis kebutuhan industri cenderung gagal memberikan kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi. Dengan demikian, kajian literatur menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk merancang kebijakan peningkatan kompetensi SDM yang lebih strategis, kolaboratif, dan responsif terhadap konteks lokal.

Penelitian ini berupaya untuk mengkaji secara mendalam bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dapat menjadi faktor utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Kota Surabaya. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk merancang kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang lebih efektif dan adaptif dalam menghadapi dinamika ekonomi global serta transformasi industri di tingkat lokal. Kota Surabaya sebagai pusat pertumbuhan ekonomi membutuhkan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang sesuai dengan kebutuhan industri tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar kerja yang semakin kompleks. Meskipun berbagai program pelatihan telah diimplementasikan, masih terdapat kesenjangan antara kebijakan yang dirancang dan efektivitasnya dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja serta mendukung pertumbuhan ekonomi secara berkelanjutan. Penelitian ini menjadi menarik karena tidak hanya menelaah kebijakan yang telah ada, tetapi juga mengungkap bagaimana interaksi antara pemerintah, dunia usaha, dan institusi pendidikan dalam membentuk strategi peningkatan kompetensi SDM yang lebih terintegrasi. Rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu (1) bagaimana peran pemerintah daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan dalam mendukung peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya; (2) bagaimana rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas program peningkatan kompetensi SDM guna mendukung pertumbuhan ekonomi di Kota Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategic Human Resource Management

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada bagaimana kebijakan dan praktik SDM dapat diselaraskan dengan strategi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Gupta, 2020). Konsep ini berkembang dari paradigma manajemen sumber daya manusia tradisional yang sebelumnya hanya berfokus pada fungsi administratif menuju pendekatan yang lebih strategis dengan mempertimbangkan peran SDM dalam mendorong pertumbuhan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Castro, dkk (2020) mendefinisikan SHRM sebagai pola perencanaan dan pengelolaan SDM yang terkait erat dengan tujuan strategis organisasi guna meningkatkan kinerja dan daya saing. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan organisasi, termasuk dalam konteks pemerintahan dan pembangunan daerah, tidak hanya bergantung pada kebijakan ekonomi atau teknologi yang digunakan, tetapi juga pada bagaimana sumber daya manusia dikelola secara efektif agar dapat berkontribusi terhadap tujuan strategis yang telah ditetapkan. Sementara itu Harahap dkk, (2024) mengemukakan bahwa perusahaan atau organisasi yang menerapkan kebijakan SDM berbasis

strategi cenderung memiliki tingkat produktivitas lebih tinggi serta kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan mereka yang masih menggunakan pendekatan tradisional dalam pengelolaan tenaga kerja.

SHRM menuntut keterpaduan antara kebijakan SDM dengan visi jangka panjang organisasi. Menurut He dkk, (2021) beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menerapkan SHRM secara efektif. *Pertama*, organisasi harus mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor eksternal seperti perubahan pasar tenaga kerja, tren industri, serta perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi kebutuhan kompetensi tenaga kerja. *Kedua*, penting bagi organisasi untuk membangun sistem rekrutmen dan pengembangan kompetensi yang berbasis kebutuhan strategis, bukan sekadar berdasarkan kebutuhan operasional jangka pendek. *Ketiga*, organisasi perlu mengadopsi pendekatan berbasis kinerja, di mana karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan output kerja mereka, tetapi juga sejauh mana kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks teoritis, SHRM dinilai sebagai pendekatan yang mampu menjawab tantangan eksternal dan internal melalui optimalisasi potensi tenaga kerja. Hamadamin & Atan (2019) berpendapat bahwa kebijakan SDM yang strategis dapat menjadi keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain, terutama karena sumber daya manusia merupakan aset yang unik dan kompleks. Di sisi lain, kritik terhadap SHRM datang dari beberapa akademisi yang berpendapat bahwa pendekatan ini terlalu berorientasi pada kebutuhan organisasi dan kurang mempertimbangkan aspek kesejahteraan tenaga kerja. menyoroti bahwa SHRM dalam beberapa kasus justru dapat meningkatkan tekanan kerja dan mengarah pada eksploitasi tenaga kerja jika tidak diimbangi dengan kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Selain itu, Soren & Ryff (2023) menyatakan bahwa implementasi SHRM dalam organisasi sektor publik dan pemerintahan sering kali menghadapi hambatan birokrasi yang membuat pendekatan strategis ini sulit diterapkan secara optimal.

Teori Kebijakan Publik

Teori kebijakan publik merupakan kerangka analitis untuk memahami bagaimana kebijakan dirancang, diimplementasikan, dan dievaluasi dalam menjawab persoalan masyarakat. Lencucha & Shikako-Thomas (2019) menyatakan bahwa kebijakan publik merupakan refleksi dari pilihan dan prioritas pemerintah, sedangkan Knill & Tosun (2020) menekankan pentingnya proses formulasi, implementasi, dan evaluasi yang dipengaruhi oleh faktor politik, ekonomi, dan sosial. Dalam praktiknya, terdapat berbagai model kebijakan seperti model rasional yang berbasis analisis objektif Schlager (2019) model inkremental yang menekankan perubahan bertahap, serta model institusional yang bergantung pada kapasitas birokrasi. Braunschweiler & Pütz (2021) menambahkan bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kejelasan tujuan, koordinasi antar pemangku kepentingan, dan sistem umpan balik yang efektif. Sementara itu, Hill & Varone (2021) menyoroti bahwa resistensi politik, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas birokrasi seringkali menjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

Perdebatan akademik juga muncul terkait efektivitas pendekatan dalam teori kebijakan publik. Bardach & Patashnik (2023) mendukung pendekatan rasional berbasis data dan efisiensi, namun dikritik karena mengabaikan realitas politik yang tidak netral. menekankan pentingnya pendekatan adaptif karena ketidakpastian dalam implementasi kebijakan. Imperial (2021) membedakan pendekatan *top-down* yang mengandalkan kontrol pusat, dengan pendekatan *bottom-up* yang memberi peran besar pada pelaksana lokal. Dalam konteks penelitian ini, teori kebijakan publik menjadi relevan untuk menganalisis kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya, karena teori ini memfasilitasi identifikasi kesesuaian kebijakan dengan kebutuhan pasar tenaga kerja, serta mengevaluasi efektivitas interaksi antar pemangku kepentingan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Kota Surabaya dirancang dan diimplementasikan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Kota Surabaya dirancang, diimplementasikan, serta tantangan yang dihadapi dalam prosesnya. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi tidak hanya bentuk kebijakan yang telah diterapkan, tetapi juga persepsi, pengalaman, serta dinamika interaksi antar pemangku kepentingan yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan kebijakan (Putra, 2023). Fokus utama penelitian diarahkan pada pemahaman konteks sosial, struktur kelembagaan, serta hubungan antara pemerintah daerah, dunia usaha, lembaga pendidikan, dan tenaga kerja dalam proses penguatan kompetensi SDM di tingkat daerah.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder (Putra dkk, 2023). Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang memiliki peran atau keterlibatan langsung dalam kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya. Teknik wawancara mendalam dipilih untuk menggali informasi secara holistik, memungkinkan peneliti memperoleh wawasan mengenai hambatan, praktik terbaik, serta ekspektasi terhadap kebijakan yang berjalan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen kebijakan, laporan resmi pemerintah, serta kajian akademik yang relevan, guna memperkuat analisis dan memberikan konteks empiris yang lebih komprehensif terhadap temuan lapangan. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas analitis yang diperlukan dalam penelitian kebijakan publik yang bersifat kontekstual dan dinamis. Selanjutnya informan penelitian disajikan Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Nama Informan	Jabatan
1	APP	Pengamat Kebijakan Publik
2	IN	Kadin Sinergitas BUMD
3	DN	Direktur PT Bumi
4	NR	Direktur PT Djawir Mitra Syandana
5	KA	Dosen Ekonomi Pembangunan
6	BMR	Dosen Kebijakan Publik
7	FW	TA DPR RI
8	CH	TA DPRD Jawa Timur
9	NH	Pengusaha Coffe Shop
10	JS	Pengusaha Properti

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yang memungkinkan pemilihan informan berdasarkan relevansi dan kompetensi mereka terhadap topik penelitian (Putra & Maulana, 2022). Teknik ini digunakan untuk memastikan bahwa informan yang diwawancarai memiliki pengalaman langsung dan pemahaman yang mendalam terhadap kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya. Informan penelitian mencakup pejabat di instansi pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas kebijakan tenaga kerja, perwakilan dunia usaha yang merasakan dampak kebijakan tersebut, pengelola lembaga pelatihan kerja, serta tenaga kerja yang mengikuti program peningkatan kompetensi. Dengan *purposive sampling*, penelitian ini dapat memperoleh data yang lebih terfokus dan kaya dalam menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

Penelitian ini juga menggunakan teknik dokumentasi sebagai metode pengumpulan data sekunder. Dokumen-dokumen kebijakan, laporan pemerintah, regulasi terkait, serta publikasi akademik yang relevan akan dianalisis untuk memberikan konteks historis serta memperkuat pemahaman terhadap kebijakan yang telah diterapkan. Dokumentasi menjadi sumber data yang penting karena dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara perumusan kebijakan di tingkat makro dengan implementasi di tingkat lokal. Selain itu, data sekunder juga memungkinkan penelitian untuk membandingkan efektivitas kebijakan di Surabaya dengan kebijakan serupa yang diterapkan di wilayah lain.

Observasi juga digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, terutama untuk memahami bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi SDM diterapkan dalam konteks nyata. Observasi dilakukan di berbagai institusi yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan, seperti lembaga pelatihan kerja, kantor dinas ketenagakerjaan, serta sektor industri yang menjadi target peningkatan kompetensi tenaga kerja (Emon & Chowdhury, 2023). Teknik observasi ini membantu mengidentifikasi aspek-aspek implementasi kebijakan yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara maupun dokumentasi, termasuk interaksi antara pelaksana kebijakan dan tenaga kerja serta dinamika sosial yang berkembang dalam proses implementasi (Crible dkk, 2022).

Penelitian ini menerapkan teknik triangulasi data dan triangulasi sumber untuk meningkatkan validitas temuan. Triangulasi data dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai metode pengumpulan data, yaitu wawancara, dokumentasi, dan observasi (Santos dkk, 2020). Penelitian dapat memastikan bahwa temuan yang diperoleh tidak hanya berasal dari satu sumber atau metode tertentu, tetapi telah diverifikasi melalui berbagai pendekatan. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diberikan oleh berbagai informan, baik dari pihak pemerintah, dunia usaha, maupun tenaga kerja, untuk mendapatkan perspektif yang lebih holistik terhadap kebijakan yang diteliti.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya dirancang, diimplementasikan, dan direspons oleh para pemangku kepentingan. Pendekatan kualitatif yang berbasis pada wawancara mendalam,

dokumentasi, dan observasi, serta teknik analisis yang berbasis triangulasi, memungkinkan penelitian ini untuk menggali dinamika kebijakan secara lebih mendalam dan memberikan rekomendasi yang berbasis bukti untuk perbaikan kebijakan di masa depan.

HASIL

Interpretasi *Strategic Human Resource Management*

Strategic Human Resource Management (SHRM) dalam konteks kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Kota Surabaya berperan sebagai pendekatan yang memastikan bahwa perencanaan dan pengembangan tenaga kerja sejalan dengan strategi pembangunan ekonomi daerah. Dari hasil wawancara dengan berbagai informan penelitian, ditemukan bahwa meskipun kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja telah diimplementasikan oleh pemerintah daerah, efektivitasnya masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam sinkronisasi antara kebutuhan industri dan kualitas tenaga kerja yang tersedia. Pengamat kebijakan publik (APP) menyampaikan bahwa:

“Kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya saat ini masih bersifat reaktif dan belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan strategis jangka panjang. Meskipun berbagai program pelatihan telah tersedia, kebijakan yang ada masih lebih berorientasi pada aspek administratif dan kurang mempertimbangkan keterkaitan dengan kebutuhan spesifik sektor industri di Kota Surabaya.” (Wawancara dilakukan pada 7 Januari 2025 pukul 12.00 WIB)

Hal ini menunjukkan bahwa implementasi SHRM belum sepenuhnya optimal karena kebijakan yang dirancang belum didasarkan pada analisis komprehensif terhadap tren pasar tenaga kerja dan perubahan ekonomi yang terjadi. Sementara itu, Kadin Sinergitas BUMD (IN) menekankan bahwa:

“Peran dunia usaha dalam pengembangan kompetensi tenaga kerja masih belum terintegrasi secara optimal dengan kebijakan pemerintah daerah. Salah satu kelemahan utama dalam implementasi SHRM adalah kurangnya kolaborasi antara pemerintah, dunia usaha, dan institusi pendidikan dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri.” (Wawancara dilakukan pada 8 Januari 2024 pukul 13.00 WIB)

Banyak program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah masih bersifat generik dan tidak spesifik untuk memenuhi tuntutan sektor-sektor industri yang berkembang di Surabaya, seperti sektor manufaktur, jasa, dan ekonomi kreatif. Dari sudut pandang praktisi bisnis, Direktur PT Bumi (DN) dan Direktur PT Djawir Mitra Syandana (NR) memiliki pandangan serupa bahwa tenaga kerja di Kota Surabaya masih menghadapi kesenjangan keterampilan yang cukup signifikan. Menurut DN selaku Direktur PT Bumi yaitu:

“Salah satu penyebab utama dari ketidakseimbangan ini adalah minimnya program pelatihan yang berbasis teknologi dan inovasi yang seharusnya menjadi prioritas dalam era digitalisasi. Kebijakan peningkatan kompetensi SDM harus diarahkan pada upskilling dan reskilling tenaga kerja agar mereka lebih siap menghadapi perubahan industri, terutama dalam menghadapi otomasi dan perkembangan kecerdasan buatan yang semakin luas.” (Wawancara dilakukan pada 17 Januari 2025 pukul 12.00 WIB)

Berdasarkan perspektif SHRM menegaskan bahwa kebijakan SDM harus dirancang dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan eksternal agar tenaga kerja dapat lebih kompetitif dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dosen Ekonomi Pembangunan (KA) memberikan analisis bahwa:

“Implementasi SHRM di Surabaya masih menghadapi kendala dalam aspek regulasi dan koordinasi antar pemangku kepentingan. Kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja masih bersifat parsial dan kurang terintegrasi dengan strategi pembangunan ekonomi daerah secara keseluruhan. Hal ini menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam alokasi sumber daya, di mana sebagian besar pelatihan hanya menyasar sektor tertentu, sementara sektor lain yang juga berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi kota kurang mendapatkan perhatian.” (Wawancara dilakukan pada 17 Januari 2025 pukul 13.00 WIB)

Penerapan SHRM yang efektif harus memastikan bahwa kebijakan SDM tidak hanya berbasis pada kebutuhan organisasi saat ini, tetapi juga mempertimbangkan dinamika perubahan ekonomi yang terjadi. Dosen Kebijakan Publik (BMR) menyoroti bahwa:

“Selain kurangnya koordinasi antar pemangku kepentingan, tantangan utama dalam implementasi kebijakan peningkatan kompetensi SDM adalah masih lemahnya mekanisme evaluasi terhadap efektivitas program yang telah dilaksanakan. Meskipun terdapat berbagai inisiatif pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah, belum ada sistem

pemantauan yang dapat mengukur dampaknya secara konkret terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi daerah". (Wawancara dilakukan pada

Dari perspektif SHRM, lemahnya mekanisme evaluasi ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM di Kota Surabaya masih lebih bersifat administratif dibandingkan strategis, sehingga sulit untuk menilai apakah kebijakan yang diterapkan benar-benar efektif dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja. Temuan lainnya juga diperoleh dari wawancara dengan beberapa tenaga ahli di DPR RI (FW) berpendapat bahwa:

"Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan peningkatan kompetensi SDM di tingkat daerah adalah adanya keterbatasan anggaran dan birokrasi yang kompleks. FW menjelaskan bahwa dalam banyak kasus, kebijakan yang dirancang oleh pemerintah daerah sering kali mengalami kendala dalam hal realisasi anggaran, yang menyebabkan program pelatihan tidak dapat berjalan secara optimal". (Wawancara dilakukan pada tanggal 3 Februari 2025 pukul 11.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa realisasi anggaran membutuhkan pencapaian yang optimal. Sementara itu, CH selaku tenaga ahli DPRD Jawa Timur menambahkan bahwa:

"Kebijakan yang terlalu birokratis juga sering kali menghambat fleksibilitas dalam menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang". (Wawancara dilakukan pada 3 Februari 2025 pukul 12.00 WIB)

Di sisi lain, pengusaha sektor UMKM seperti NH selaku pengusaha coffee shop dan JS selaku pengusaha properti menyoroti bahwa:

"Kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja masih kurang menjangkau sektor usaha kecil dan menengah. Tenaga kerja di sektor UMKM sering kali tidak mendapatkan akses yang memadai terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah sehingga mereka harus mengandalkan pelatihan mandiri atau pelatihan berbasis pengalaman". (Wawancara dilakukan pada 4 Februari 2025 pukul 13.00 WIB)

Perlunya akses pelatihan yang disediakan pemerintah secara luas sehingga masyarakat dapat secara merata mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan. Sementara itu, JS selaku pengusaha properti menekankan bahwa:

"Pemerintah seharusnya lebih aktif dalam memberikan insentif bagi pelaku usaha yang berkontribusi dalam peningkatan kompetensi tenaga kerja, baik melalui skema pelatihan bersama maupun kemitraan dengan institusi pendidikan". (Wawancara dilakukan pada 17 Februari 2024 pukul 12.00 WIB)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun konsep SHRM telah diterapkan dalam kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu diselesaikan. Salah satu permasalahan utama adalah kurangnya sinergi antara pemangku kepentingan dalam merancang program pelatihan yang benar-benar selaras dengan kebutuhan industri. Selain itu, kebijakan yang ada masih belum sepenuhnya berbasis pada analisis strategis jangka panjang, sehingga efektivitasnya dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja masih perlu dievaluasi lebih lanjut. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan SHRM dalam kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja sangat bergantung pada sejauh mana kebijakan tersebut mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan industri dan ekonomi. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam aspek koordinasi, evaluasi, serta peningkatan fleksibilitas dalam perumusan kebijakan agar tenaga kerja di Kota Surabaya dapat lebih siap menghadapi tantangan ekonomi di masa depan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai informan, implementasi kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) di Kota Surabaya masih belum sepenuhnya mencerminkan prinsip-prinsip *Strategic Human Resource Management* (SHRM). Beberapa informan, seperti pengamat kebijakan publik dan dosen ekonomi pembangunan, menilai bahwa kebijakan yang ada masih bersifat administratif dan reaktif. Perencanaan pelatihan tenaga kerja belum didasarkan pada proyeksi strategis kebutuhan industri maupun dinamika pasar tenaga kerja lokal, sehingga kurang mendukung daya saing jangka panjang. Kebijakan peningkatan kompetensi juga dinilai belum sepenuhnya berbasis data dan analisis mendalam terhadap tren perubahan ekonomi.

Kelemahan lain yang mengemuka adalah kurangnya integrasi lintas sektor antara pemerintah, dunia usaha, dan lembaga pendidikan. Informan dari Kadin dan pelaku usaha mengungkapkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah masih bersifat umum dan tidak relevan terhadap kebutuhan spesifik industri di Surabaya. Bahkan, sektor-sektor strategis seperti manufaktur, jasa, dan ekonomi kreatif belum mendapatkan dukungan pelatihan berbasis teknologi dan inovasi. Hal ini menimbulkan kesenjangan keterampilan yang signifikan antara lulusan pelatihan dengan tuntutan industri, yang semestinya dapat diatasi melalui pendekatan SHRM berbasis *upskilling* dan *reskilling* tenaga kerja.

Dari perspektif kelembagaan, ditemukan hambatan pada aspek koordinasi dan regulasi. Informan dari kalangan akademisi dan legislatif menyatakan bahwa kebijakan yang berjalan masih parsial dan kurang selaras dengan strategi pembangunan ekonomi daerah secara keseluruhan. Lemahnya sistem evaluasi program pelatihan juga menjadi masalah mendasar. Tidak adanya indikator kinerja yang terukur menyebabkan sulitnya menilai efektivitas kebijakan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing tenaga kerja. Selain itu, birokrasi yang kompleks dan keterbatasan anggaran semakin memperburuk proses implementasi di tingkat teknis. Sementara itu, pelaku usaha sektor UMKM mengkritisi keterbatasan akses terhadap pelatihan kerja. Mereka menilai bahwa sebagian besar program pelatihan belum menjangkau pelaku usaha kecil dan tenaga kerja informal. Pelatihan cenderung terpusat dan belum merata secara geografis maupun sektoral. Di sisi lain, belum adanya skema insentif yang mendorong partisipasi aktif dunia usaha dalam penyelenggaraan pelatihan juga menjadi penghambat dalam membangun ekosistem kolaboratif.

Berdasarkan sintesis dari seluruh temuan wawancara, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip SHRM dalam kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya masih menghadapi tantangan serius, baik secara substansi kebijakan maupun mekanisme pelaksanaannya. Permasalahan utama terletak pada belum terbangunnya koordinasi multipihak yang sinergis, lemahnya dasar perencanaan strategis berbasis kebutuhan industri, serta belum adanya sistem monitoring dan evaluasi yang terukur. Dengan demikian, reformulasi kebijakan berbasis SHRM perlu diarahkan pada integrasi lintas sektor, pendekatan berbasis data, serta perbaikan tata kelola pelatihan agar selaras dengan arah pembangunan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

Interpretasi Public Policy Theory

Public policy theory menjadi landasan penting dalam memahami bagaimana kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Kota Surabaya dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi oleh berbagai pemangku kepentingan. Kebijakan publik tidak hanya dipandang sebagai produk keputusan pemerintah, tetapi juga sebagai proses dinamis yang melibatkan berbagai aktor, baik dari sektor pemerintah, dunia usaha, maupun masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan penelitian, ditemukan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya menghadapi tantangan dalam aspek formulasi kebijakan, implementasi, serta efektivitas pelaksanaannya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Pengamat kebijakan publik (APP) mengungkapkan bahwa:

“Salah satu kelemahan mendasar dalam perumusan kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya adalah masih adanya pendekatan yang bersifat top-down, di mana kebijakan lebih banyak dirancang di tingkat pusat tanpa mempertimbangkan kebutuhan spesifik daerah. Menurutnya, kebijakan yang diterapkan cenderung berbasis pada standar nasional yang sering kali tidak selaras dengan kondisi ekonomi lokal serta dinamika sektor industri yang berkembang di Surabaya”. (Wawancara dilakukan pada 14 Februari 2025 pukul 13.30 WIB)

Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks *Public Policy Theory*, pendekatan perumusan kebijakan di Kota Surabaya belum sepenuhnya mengakomodasi pendekatan *bottom-up* yang lebih partisipatif. Dosen kebijakan publik (BMR) menambahkan bahwa:

“Efektivitas kebijakan peningkatan kompetensi SDM juga sangat dipengaruhi oleh koordinasi antar lembaga pemerintahan. Banyak program pelatihan kerja yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah masih mengalami tumpang tindih kebijakan akibat kurangnya integrasi antar dinas yang menangani isu ketenagakerjaan dan ekonomi. Ketidaksinkronan ini menyebabkan program yang dirancang tidak selalu berjalan optimal dan kurang mampu menjawab kebutuhan tenaga kerja di sektor-sektor yang sedang berkembang”. (Wawancara dilakukan pada 17 Februari 2025 pukul 12.00 WIB)

Perspektif ini sejalan dengan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Hudson dkk, (2019) di mana efektivitas implementasi kebijakan sangat bergantung pada kejelasan tujuan kebijakan serta koordinasi antar pemangku kepentingan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan sudut pandang legislatif, tenaga ahli DPR RI (FW) dan tenaga ahli DPRD Jawa Timur (CH) menegaskan bahwa:

“Keberhasilan implementasi kebijakan peningkatan kompetensi SDM juga dipengaruhi oleh faktor anggaran dan regulasi. Meskipun pemerintah daerah telah mengalokasikan anggaran untuk program pelatihan tenaga kerja, realisasi anggaran tersebut sering kali mengalami kendala akibat mekanisme birokrasi yang panjang. Dalam banyak kasus, kebijakan yang diusulkan oleh pemerintah daerah harus melalui berbagai tahapan legislasi yang memperlambat proses implementasi, terutama jika kebijakan tersebut tidak mendapatkan dukungan penuh dari pemangku kepentingan di parlemen”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 18 Februari 2025 pukul 12.00 WIB)

Berdasarkan perspektif Public Policy Theory, fenomena ini mencerminkan tantangan dalam model kebijakan institusional, di mana struktur birokrasi yang kompleks dapat menjadi hambatan bagi efektivitas kebijakan publik. Dosen ekonomi pembangunan (KA) memberikan perspektif yang lebih makro dengan menyoroti bahwa:

“Kebijakan peningkatan kompetensi SDM seharusnya lebih diarahkan pada strategi pembangunan jangka panjang yang berbasis kebutuhan industri dan inovasi. Kebijakan yang ada saat ini masih bersifat reaktif terhadap perubahan pasar tenaga kerja, sehingga kurang mampu menciptakan daya saing yang berkelanjutan bagi tenaga kerja lokal. Kebijakan publik yang efektif harus mempertimbangkan dampak jangka panjangnya terhadap pertumbuhan ekonomi daerah, bukan sekadar sebagai program jangka pendek yang hanya berorientasi pada penyerapan tenaga kerja tanpa meningkatkan kualitas keterampilan secara signifikan”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 19 Februari 2025 pukul 12.00 WIB)

Pendapat ini sejalan dengan pendekatan rasional dalam *Public Policy Theory*, di mana kebijakan yang efektif harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang sistematis serta mempertimbangkan dampak jangka panjangnya terhadap pembangunan ekonomi daerah. Berdasarkan sudut pandang dunia usaha, Direktur PT Bumi (DN) dan Direktur PT Djawir Mitra Syandana (NR) menyatakan bahwa:

“Kebijakan peningkatan kompetensi SDM masih belum cukup fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan dinamika industri. Pelaku usaha sering kali menghadapi kesulitan dalam menemukan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri, meskipun pemerintah daerah telah menyediakan berbagai program pelatihan. Peran sektor swasta dalam kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja masih belum maksimal, karena regulasi yang ada belum sepenuhnya mendorong kemitraan antara dunia usaha dan lembaga pelatihan kerja”. (Wawancara dilakukan pada tanggal 20 Februari 2025 pukul 13.00 WIB)

Berdasarkan perspektif Public Policy Theory, permasalahan ini mencerminkan adanya kesenjangan antara perumusan kebijakan dan implementasinya di tingkat lapangan, di mana kebijakan yang telah dirancang belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan nyata di sektor industri. Berdasarkan perspektif pelaku UMKM, NH (pengusaha coffee shop) dan JS (pengusaha properti) mengungkapkan bahwa:

“Kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja masih kurang menjangkau sektor usaha kecil dan menengah. Tenaga kerja di sektor UMKM sering kali tidak mendapatkan akses yang memadai terhadap pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah, sehingga mereka harus mengandalkan pembelajaran berbasis pengalaman. Pemerintah seharusnya lebih aktif dalam memberikan insentif bagi pelaku usaha yang berkontribusi dalam peningkatan kompetensi tenaga kerja, baik melalui program pelatihan bersama maupun kemitraan dengan lembaga Pendidikan”. (Wawancara dilakukan pada 21 Februari 2025 pukul 12.00 WIB)

Fenomena ini menunjukkan bahwa kebijakan publik yang dirancang masih memiliki keterbatasan dalam menjangkau kelompok usaha kecil yang sebenarnya memiliki peran besar dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya masih menghadapi tantangan dalam aspek formulasi, implementasi, serta evaluasi kebijakan. Salah satu kendala utama dalam implementasi kebijakan ini adalah masih dominannya pendekatan *top-down* yang kurang melibatkan pemangku kepentingan di tingkat lokal dalam proses perumusan kebijakan. Selain itu, koordinasi antar lembaga pemerintahan yang masih lemah serta regulasi yang terlalu birokratis juga menjadi faktor yang menghambat efektivitas implementasi kebijakan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya perlu diarahkan pada model kebijakan yang lebih partisipatif dan berbasis kebutuhan industri. Selain itu, kebijakan ini juga harus lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perubahan pasar tenaga kerja serta memastikan adanya mekanisme evaluasi yang dapat mengukur dampaknya secara konkret terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Dengan pendekatan kebijakan yang lebih strategis dan berbasis bukti, kebijakan peningkatan kompetensi SDM dapat lebih efektif dalam mendukung daya saing tenaga kerja serta mempercepat pertumbuhan ekonomi di Kota Surabaya.

Kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Kota Surabaya masih menghadapi berbagai tantangan dalam tahap formulasi, implementasi, dan evaluasi. Berdasarkan hasil wawancara, perumusan kebijakan dinilai masih bersifat *top-down*, di mana kebijakan pusat diterapkan tanpa menyesuaikan secara penuh dengan kebutuhan spesifik lokal. Informan dari kalangan akademisi dan pengamat kebijakan publik menyoroti bahwa pendekatan tersebut mengabaikan konteks ekonomi regional dan karakteristik sektor industri yang berkembang di Surabaya. Hal ini menunjukkan belum optimalnya penerapan pendekatan *bottom-up* yang bersifat partisipatif dalam perumusan kebijakan publik daerah.

Aspek implementasi juga mendapat sorotan kritis dari berbagai informan. Koordinasi antar instansi pemerintah daerah masih lemah, menyebabkan tumpang tindih pelaksanaan program pelatihan dan ketidaksinkronan antar kebijakan sektoral. Selain itu, hambatan birokratis dan keterbatasan dalam realisasi anggaran turut menghambat kelancaran pelaksanaan kebijakan di lapangan. Perspektif legislatif menegaskan bahwa proses pengesahan anggaran yang panjang serta ketergantungan pada persetujuan politik menyebabkan keterlambatan dalam eksekusi kebijakan. Sementara itu, informan dari kalangan dosen ekonomi menilai bahwa kebijakan yang ada masih berorientasi jangka pendek dan bersifat responsif terhadap tekanan pasar, tanpa disertai visi strategis pembangunan ekonomi berbasis SDM dan inovasi. Selanjutnya, kesenjangan antara desain kebijakan dan kebutuhan nyata industri menjadi perhatian utama dunia usaha. Para pelaku industri menilai bahwa program pelatihan kerja belum sepenuhnya fleksibel dan relevan dengan perkembangan teknologi serta kebutuhan spesifik sektor usaha. Kurangnya skema kemitraan antara pemerintah dan sektor swasta membuat partisipasi dunia usaha dalam penyelenggaraan pelatihan masih terbatas. Hal ini berdampak pada rendahnya ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan sesuai, serta belum tercapainya ekosistem kolaboratif antara sektor publik dan privat dalam mendukung peningkatan kompetensi SDM.

Berdasarkan perspektif pelaku UMKM, ditemukan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi SDM belum mampu menjangkau pelaku usaha kecil dan sektor informal secara merata. Banyak pelaku UMKM mengandalkan pelatihan berbasis pengalaman karena minimnya akses terhadap program pelatihan pemerintah. Selain itu, insentif bagi pelaku usaha yang aktif dalam peningkatan kapasitas tenaga kerja masih sangat terbatas. Padahal, sektor UMKM memiliki kontribusi besar dalam penciptaan lapangan kerja dan stabilitas ekonomi lokal, sehingga seharusnya menjadi fokus strategis dalam desain kebijakan publik. Simpulan sementara dari hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan peningkatan kompetensi SDM di Surabaya belum sepenuhnya berakar pada prinsip kebijakan publik yang inklusif, responsif, dan terukur. Pendekatan kebijakan masih didominasi oleh pola administratif yang kurang mempertimbangkan dinamika lokal dan partisipasi multipihak. Oleh karena itu, diperlukan transformasi kebijakan menuju model yang lebih partisipatif dan adaptif, yang tidak hanya menekankan pada pelatihan formal, tetapi juga membangun ekosistem kolaboratif antara pemerintah, industri, pendidikan, dan komunitas. Dengan demikian, kebijakan peningkatan kompetensi SDM dapat lebih efektif mendukung transformasi ekonomi daerah secara berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Peran Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, Dan Institusi Pendidikan Dalam Mendukung Peningkatan Kompetensi Tenaga Kerja

Peningkatan kompetensi tenaga kerja merupakan aspek fundamental dalam mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, terutama dalam konteks pembangunan daerah. Dalam ekosistem ketenagakerjaan, pemerintah daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan memiliki peran yang saling berkaitan dan harus bekerja secara sinergis untuk menciptakan sistem pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Namun, hingga saat ini, integrasi antara ketiga pemangku kepentingan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan yang berpotensi menghambat efektivitas kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya.

Pemerintah daerah sebagai aktor utama dalam perumusan kebijakan memiliki tanggung jawab besar dalam menyediakan regulasi yang mendukung peningkatan kompetensi tenaga kerja. Menurut Nel-Sanders & Thomas (2022) pemerintah yang efektif dalam era modern harus berfungsi sebagai fasilitator yang menciptakan ekosistem kebijakan yang memungkinkan dunia usaha dan institusi pendidikan berkontribusi secara optimal dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja. Dalam konteks Kota Surabaya, pemerintah daerah telah menginisiasi berbagai program pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi efektivitasnya masih perlu ditingkatkan agar benar-benar selaras dengan kebutuhan industri dan dinamika pasar tenaga kerja. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah birokrasi yang masih terlalu kompleks dalam mengelola program pelatihan kerja, sehingga menghambat fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat di sektor industri.

Dunia usaha memiliki peran yang sangat penting dalam memberikan akses terhadap pengalaman kerja yang lebih aplikatif bagi tenaga kerja. Ghasemi dkk (2021) tentang keunggulan kompetitif menegaskan bahwa daya saing suatu daerah sangat ditentukan oleh keterlibatan dunia usaha dalam membangun sistem pembelajaran berbasis industri. Namun, dalam praktiknya, keterlibatan dunia usaha dalam kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya masih terbatas. Banyak perusahaan yang lebih memilih untuk mengembangkan program pelatihan internal daripada bekerja sama dengan lembaga pendidikan atau pemerintah daerah (Stachová dkk, 2019). Salah satu faktor yang menyebabkan

rendahnya keterlibatan dunia usaha adalah kurangnya insentif yang diberikan oleh pemerintah untuk mendorong sektor swasta dalam berinvestasi pada pengembangan tenaga kerja.

Institusi pendidikan, baik formal maupun nonformal, memiliki tanggung jawab dalam menyiapkan tenaga kerja yang sesuai dengan tuntutan industri. Namun, salah satu permasalahan yang sering muncul adalah adanya kesenjangan antara kurikulum pendidikan dengan kebutuhan nyata di dunia kerja. Okolie dkk (2019) menekankan bahwa pendidikan yang efektif harus mampu menciptakan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Di Kota Surabaya, meskipun terdapat berbagai institusi pendidikan yang menyediakan program kejuruan dan pelatihan, masih terdapat kesenjangan antara teori yang diajarkan di kelas dengan keterampilan yang benar-benar dibutuhkan oleh industri. Tantangan implementasi kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja juga terkait dengan rendahnya koordinasi antar pemangku kepentingan (Fachrunnisa & Hussain, 2020). Saat ini, kebijakan yang ada masih cenderung berjalan secara sektoral tanpa adanya integrasi yang kuat antara pemerintah, dunia usaha, dan institusi pendidikan. Bobbio (2019) menyoroti bahwa kebijakan publik yang efektif harus didasarkan pada pendekatan partisipatif yang melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses perumusan dan implementasi. Namun, dalam konteks Kota Surabaya, keterlibatan dunia usaha dan institusi pendidikan dalam penyusunan kebijakan masih bersifat sporadis dan belum menjadi bagian dari mekanisme yang terstruktur.

Masa depan peningkatan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya juga menghadapi berbagai tantangan yang lebih kompleks. Perubahan teknologi yang cepat, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, berpotensi mengubah lanskap pekerjaan secara signifikan. Nam (2019) memperkirakan bahwa dalam beberapa dekade ke depan, banyak pekerjaan yang saat ini masih dilakukan oleh manusia akan tergantikan oleh teknologi. Hal ini menuntut adanya kebijakan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam menyiapkan tenaga kerja untuk menghadapi perubahan yang terjadi di dunia kerja. Tanpa adanya strategi yang jelas dalam mengantisipasi perubahan ini, Kota Surabaya berisiko mengalami stagnasi dalam pertumbuhan ekonominya akibat rendahnya kesiapan tenaga kerja terhadap perubahan industri yang semakin cepat. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa solusi yang ditawarkan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Pertama, diperlukan reformasi dalam kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja agar lebih berbasis pada kebutuhan industri. Pemerintah daerah harus memperkuat mekanisme kerja sama dengan dunia usaha dan institusi pendidikan melalui skema kemitraan yang lebih konkret, seperti program magang berbasis industri, pengembangan pusat pelatihan berbasis teknologi, serta insentif bagi perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan tenaga kerja.

Kedua, dunia usaha harus lebih aktif dalam berkolaborasi dengan lembaga pendidikan untuk merancang kurikulum yang lebih aplikatif dan sesuai dengan kebutuhan sektor industri yang berkembang. Dengan adanya keterlibatan dunia usaha dalam penyusunan kurikulum dan penyelenggaraan pelatihan, diharapkan lulusan dari berbagai institusi pendidikan memiliki keterampilan yang lebih sesuai dengan tuntutan dunia kerja.

Ketiga, institusi pendidikan harus bertransformasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan tren industri global. Kurikulum pendidikan harus lebih fleksibel dan berbasis kompetensi, sehingga mampu menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan adaptif yang memungkinkan mereka untuk tetap relevan dalam menghadapi perubahan industri di masa depan. Selain itu, program pendidikan dan pelatihan seharusnya tidak hanya berfokus pada hard skills, tetapi juga pada pengembangan soft skills seperti kepemimpinan, pemecahan masalah, dan kemampuan berpikir kritis.

Keempat, diperlukan sistem evaluasi yang lebih komprehensif untuk menilai efektivitas kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja. Saat ini, banyak program pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah belum memiliki sistem pemantauan yang jelas untuk mengukur dampaknya terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi daerah. Oleh karena itu, diperlukan sistem evaluasi berbasis data yang dapat digunakan untuk menilai keberhasilan program pelatihan dan menyesuaikan kebijakan berdasarkan hasil evaluasi yang diperoleh.

Solusi yang dijelaskan pada penelitian ini akan berupaya meningkatkan kompetensi tenaga kerja di Kota Surabaya lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika ekonomi serta perubahan industri di masa depan. Sinergi antara pemerintah daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan harus diperkuat agar kebijakan yang diterapkan benar-benar mampu meningkatkan daya saing tenaga kerja dan memberikan dampak nyata bagi pertumbuhan ekonomi daerah (Sachs dkk, 2019). Tanpa adanya strategi yang terintegrasi dan berbasis bukti, kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja berisiko menjadi sekadar program administratif yang tidak memberikan manfaat yang signifikan bagi pembangunan ekonomi Kota Surabaya.

Rekomendasi Kebijakan Untuk Meningkatkan Efektivitas Program Peningkatan Kompetensi SDM

Peningkatan kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di tingkat daerah. Dalam konteks Kota Surabaya, efektivitas program peningkatan kompetensi SDM masih menghadapi berbagai kendala yang memerlukan reformulasi kebijakan yang lebih strategis dan berbasis kebutuhan industri. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan rekomendasi kebijakan yang tidak hanya memperbaiki kelemahan dalam perencanaan dan implementasi program pelatihan tenaga kerja, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan tersebut dapat beradaptasi dengan tantangan masa depan yang semakin kompleks.

Salah satu rekomendasi utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah penguatan integrasi kebijakan antara pemerintah daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan dalam merancang dan melaksanakan program peningkatan kompetensi tenaga kerja. Nordling (2019) menekankan bahwa dalam lingkungan ekonomi modern, pemerintah harus berfungsi sebagai fasilitator yang menciptakan ekosistem kebijakan yang memungkinkan dunia usaha dan lembaga pendidikan berkontribusi secara lebih aktif dalam pengembangan tenaga kerja. Namun, dalam realitasnya, kolaborasi antar pemangku kepentingan sering kali mengalami hambatan akibat perbedaan kepentingan dan kurangnya mekanisme koordinasi yang efektif. Oleh karena itu, diperlukan pembentukan forum kemitraan strategis yang dapat menjadi wadah komunikasi dan sinergi antar sektor dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja serta memastikan bahwa program pelatihan yang dirancang benar-benar sesuai dengan permintaan industri.

Tantangan utama dalam implementasi kebijakan ini adalah adanya resistensi dari berbagai pihak, terutama terkait dengan alokasi sumber daya dan kepentingan sektor swasta yang cenderung lebih berorientasi pada keuntungan jangka pendek. Briggs, dkk (2022) dalam konsep keunggulan kompetitif menyoroti bahwa daya saing suatu wilayah sangat bergantung pada sejauh mana sektor swasta dapat berkolaborasi dengan pemerintah dalam mengembangkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan relevan dengan kebutuhan industri. Namun, dalam praktiknya, banyak perusahaan yang enggan terlibat secara aktif dalam program pelatihan tenaga kerja karena dianggap sebagai beban biaya tambahan. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan kebijakan insentif yang dapat mendorong sektor swasta untuk lebih berperan dalam program peningkatan kompetensi tenaga kerja (Ahuchogu dkk, 2024). Insentif ini dapat berupa pengurangan pajak bagi perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan tenaga kerja, skema dana pelatihan berbasis kontribusi perusahaan, serta pemberian penghargaan kepada perusahaan yang berkontribusi dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih berkualitas (Kuhlmann & Nullmeier, 2022).

Selain itu, reformasi dalam sistem pendidikan dan pelatihan kerja juga menjadi rekomendasi kebijakan yang krusial. Marginson (2019) dalam teori modal manusia menekankan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan kerja harus berbasis pada kebutuhan industri agar dapat memberikan manfaat yang optimal bagi pertumbuhan ekonomi. Namun, saat ini masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara kurikulum pendidikan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia kerja. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu mengembangkan kebijakan kurikulum adaptif yang dapat berubah sesuai dengan dinamika industri. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah penerapan sistem pendidikan berbasis kompetensi di mana kurikulum tidak hanya berfokus pada aspek teoritis tetapi juga memberikan pelatihan langsung yang relevan dengan tuntutan pasar kerja.

Tantangan utama dalam implementasi kebijakan kurikulum adaptif ini adalah birokrasi dalam sistem pendidikan yang sering kali menghambat fleksibilitas dalam menyesuaikan kurikulum dengan kebutuhan industri. Sharp & Harrison (2021) menekankan bahwa kebijakan publik sering kali menghadapi kendala dalam implementasi akibat adanya rigiditas birokrasi yang membatasi fleksibilitas dalam merespons perubahan di lapangan. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan reformasi kebijakan yang memungkinkan institusi pendidikan memiliki otonomi lebih besar dalam menyesuaikan kurikulum mereka dengan kebutuhan industri, serta memperkuat mekanisme evaluasi kurikulum secara berkala untuk memastikan relevansinya dengan tuntutan pasar kerja.

Selain reformasi dalam sistem pendidikan dan pelatihan kerja, rekomendasi kebijakan lainnya adalah pengembangan sistem pemantauan dan evaluasi berbasis data untuk mengukur efektivitas program peningkatan kompetensi tenaga kerja. Saat ini, banyak program pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah belum memiliki mekanisme pemantauan yang jelas untuk menilai sejauh mana pelatihan tersebut berkontribusi dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja. Leatherdale (2019) menyoroti bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada adanya sistem evaluasi yang dapat memberikan umpan balik untuk perbaikan kebijakan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu mengembangkan sistem pemantauan berbasis data yang memungkinkan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan kerja secara real-time.

Tantangan dalam implementasi sistem pemantauan ini adalah keterbatasan infrastruktur data serta kurangnya koordinasi antar lembaga yang menangani ketenagakerjaan (Attaran & Woods, 2019). Saat ini,

data terkait tenaga kerja di Kota Surabaya masih tersebar di berbagai instansi dengan sistem yang belum terintegrasi, sehingga sulit untuk mendapatkan gambaran yang akurat mengenai efektivitas kebijakan yang telah diterapkan. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan pengembangan sistem informasi tenaga kerja berbasis digital yang dapat mengintegrasikan data dari berbagai sektor, termasuk data dari pemerintah, dunia usaha, dan institusi pendidikan. Adanya sistem informasi yang terintegrasi, pemerintah daerah dapat lebih mudah dalam melakukan pemantauan terhadap efektivitas kebijakan serta merancang strategi yang lebih adaptif berdasarkan data yang diperoleh.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti pentingnya kebijakan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Kota Surabaya. Berdasarkan temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan peningkatan kompetensi tenaga kerja masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal koordinasi antara pemerintah daerah, dunia usaha, dan institusi pendidikan. Meskipun berbagai program pelatihan telah diselenggarakan, efektivitasnya masih terbatas akibat kurangnya integrasi antara kebutuhan industri dengan kurikulum pelatihan yang tersedia.

Selain itu, kebijakan yang diterapkan masih bersifat top-down, dengan minimnya partisipasi sektor swasta dan institusi pendidikan dalam perumusan program pelatihan. Untuk meningkatkan efektivitas kebijakan ini, diperlukan pendekatan yang lebih strategis dalam menghubungkan kebijakan SDM dengan strategi pembangunan ekonomi daerah, termasuk penguatan kerja sama antara sektor publik dan swasta serta reformasi dalam sistem pendidikan berbasis kompetensi. Meskipun penelitian ini telah memberikan wawasan yang komprehensif terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan.

Penelitian ini berfokus pada perspektif pemangku kepentingan tertentu dan masih terbatas dalam mengukur dampak konkret kebijakan terhadap peningkatan daya saing tenaga kerja dalam jangka panjang. Selain itu, analisis yang dilakukan terutama berbasis pada metode kualitatif, sehingga belum sepenuhnya mampu mengkuantifikasi efektivitas kebijakan secara statistik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar dilakukan studi dengan pendekatan *mixed-method* yang mengombinasikan data kualitatif dan kuantitatif guna memberikan pemahaman yang lebih holistik. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi perbandingan implementasi kebijakan serupa di kota-kota lain guna mendapatkan wawasan yang lebih luas mengenai faktor keberhasilan dan tantangan dalam kebijakan peningkatan kompetensi SDM di tingkat daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuchogu, M. C., Sanyaolu, T. O., & Adeleke, A. G. (2024). Workforce development in the transport sector amidst environmental change: A conceptual review. *Global Journal of Research in Science and Technology*, 2(01), 61–77.
- Ajeniweni, P. O., Bamgbowu, S. A., & Obasi, I. O. (2024). The role of vocational education in promoting economic growth in Nigeria. *Journal of Economics and Environmental Education (JEEE)*, 8(1), 23–41.
- Allen, E. R. (2016). *Analysis of trends and challenges in the Indonesian labor market*.
- Attaran, M., & Woods, J. (2019). Cloud computing technology: improving small business performance using the Internet. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 31(6), 495–519.
- Auktor, G. V. (2020). Green industrial skills for a sustainable future. *United Nations Industrial Development Organization, Vienna*.
- Baharin, R., Syah Aji, R. H., Yussof, I., & Mohd Saukani, N. (2020). Impact of human resource investment on labor productivity in Indonesia. *Interdisciplinary Journal of Management Studies*, 13(1), 139–164.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2023). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. CQ press.
- Bibri, S. E. (2021). A novel model for data-driven smart sustainable cities of the future: the institutional transformations required for balancing and advancing the three goals of sustainability. *Energy Informatics*, 4(1), 4.
- Bobbio, L. (2019). Designing effective public participation. *Policy and Society*, 38(1), 41–57.
- Braunschweiger, D., & Pütz, M. (2021). Climate adaptation in practice: How mainstreaming strategies matter for policy integration. *Environmental Policy and Governance*, 31(4), 361–373.
- Briggs, C., Atherton, A., Gill, J., Langdon, R., Rutovitz, J., & Nagrath, K. (2022). Building a ‘Fair and Fast’ energy transition? Renewable energy employment, skill shortages and social licence in regional areas. *Renewable and Sustainable Energy Transition*, 2, 100039.

- Castro, M. V. de M., de Araújo, M. L., Ribeiro, A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: a review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229–246.
- Crable, E. L., Lengnick-Hall, R., Stadnick, N. A., Moullin, J. C., & Arons, G. A. (2022). Where is “policy” in dissemination and implementation science? Recommendations to advance theories, models, and frameworks: EPIS as a case example. *Implementation Science*, 17(1), 80.
- Emon, M. M. H., & Chowdhury, S. A. (2023). Assessing the influence of training and skill development initiatives on employee performance: A case study of private banks in Dhaka, Bangladesh. *Bangladesh (August 17, 2023)*.
- Fachrunnisa, O., & Hussain, F. K. (2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1847979020966400.
- Ghasemi, B., Khalijian, S., Daim, T. U., & Mohammadipirlar, E. (2021). Knowledge management performance measurement based on World-Class Competitive Advantages to develop strategic-oriented projects: Case of Iranian oil industry. *Technology in Society*, 67, 101691.
- Gupta, A. Das. (2020). *Strategic human resource management: Formulating and implementing HR strategies for a competitive advantage*. Productivity Press.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The Impact Of Strategic Human Resource Management Practices On Competitive Advantage Sustainability: The Mediation Of Human Capital Development And Employee Commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.
- Harahap, M. A. K., Rohman, S., Assery, S., Widarman, A., & Chatra, A. (2024). Analysis of The Influence of Technology, Latest Working Equipment Usage, and Industrial Relations Strategies Towards Business Sustainability. *Jurnal Informasi Dan Teknologi*, 34–40.
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346–366.
- Hill, M., & Varone, F. (2021). *The public policy process*. Routledge.
- Hudson, B., Hunter, D., & Peckham, S. (2019). Policy failure and the policy-implementation gap: can policy support programs help? *Policy Design and Practice*, 2(1), 1–14.
- Imperial, M. T. (2021). Implementation structures: The use of top-down and bottom-up approaches to policy implementation. In *Oxford research encyclopedia of politics*.
- Kılıç, C. (2024). Sustainable human development and human resource management strategies in building sustainable cities. *Kent Akademisi*, 17(Sürdürülebilir İnsani Kalkınma ve Kent), 153–173.
- Knill, C., & Tosun, J. (2020). *Public policy: A new introduction*. Bloomsbury Publishing.
- Kuhlmann, J., & Nullmeier, F. (2022). Causal Mechanisms in the Development of Contribution-Based Pension Systems in South Korea, Vietnam, Sri Lanka, and Malaysia. In *Causal Mechanisms in the Global Development of Social Policies* (pp. 67–102). Springer International Publishing Cham.
- Lasisi, T. T., Oztüren, A., Eluwole, K. K., & Avci, T. (2020). Explicating innovation-based human resource management’s influence on employee satisfaction and performance. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1181–1203.
- Leatherdale, S. T. (2019). Natural experiment methodology for research: a review of how different methods can support real-world research. *International Journal of Social Research Methodology*, 22(1), 19–35.
- Lencucha, R., & Shikako-Thomas, K. (2019). Examining the intersection of policy and occupational therapy: A scoping review. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 86(3), 185–195.
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697–1712.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301.
- Morsy, H., & Mukasa, A. N. (2020). ‘Mind the mismatch?’ Incidence, drivers, and persistence of African youths’ skill and educational mismatches. *African Development Review*, 32, S5–S19.
- Nam, T. (2019). Technology usage, expected job sustainability, and perceived job insecurity. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 155–165.
- Nel-Sanders, D., & Thomas, P. (2022). The role of government in promoting innovation-led entrepreneurial ecosystems. *Africa’s Public Service Delivery and Performance Review*, 10(1), 640.
- Nordling, N. (2019). Public policy’s role and capability in fostering the emergence and evolution of entrepreneurial ecosystems: A case of ecosystem-based policy in Finland. *Local Economy*, 34(8), 807–824.

- Okolie, U. C., Nwosu, H. E., & Mlanga, S. (2019). Graduate employability: How the higher education institutions can meet the demand of the labour market. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 620–636.
- Palawe, J. (2025). *Ekonomi Pembangunan*. Jaka Frianto Putra Palawe.
- Putra, A. P. (2023). Digital Economy Externalities In Disruption Occupational: A Case Study Of Indonesia. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11(2), 422–433.
- Putra, A. P., & Maulana, A. (2022). Reformasi Birokrasi Dalam Merespon Climate Change Pada Green Economy Desa Ngingas. *JIMEA (Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 6(3), 377–397.
- Putra, A. P., Wasiaturrahma, W., & Supeno, E. (2023). Transforming Green Accounting Strategies in Online Transportation: A Critical Analysis. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 6(3), 372–383.
- Rahaman, M. A., & BARI, M. D. H. (2024). Predictive analytics for strategic workforce planning: A cross-industry perspective from energy and telecommunications. *International Journal of Business Diplomacy and Economy*, 3(2), 14–25.
- Rojak, J. A. (2024). Government Policy in Improving Human Resource Competencies Based on Digital Technology. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(2), 1–8.
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Mazzucato, M., Messner, D., Nakicenovic, N., & Rockström, J. (2019). Six transformations to achieve the sustainable development goals. *Nature Sustainability*, 2(9), 805–814.
- Santos, K. da S., Ribeiro, M. C., Queiroga, D. E. U. de, Silva, I. A. P. da, & Ferreira, S. M. S. (2020). The use of multiple triangulations as a validation strategy in a qualitative study. *Ciencia & Saude Coletiva*, 25, 655–664.
- Schlager, E. (2019). A comparison of frameworks, theories, and models of policy processes. In *Theories of the Policy Process, Second Edition* (pp. 293–319). Routledge.
- Sharp, S., & Harrison, T. (2021). Adaptive bureaucracies. *Enabling Adaptation in Public Bureaucracies. March*.
- Soren, A., & Ryff, C. D. (2023). Meaningful work, well-Being, and health: Enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(16), 6570.
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, 11(2), 345.
- Sudi, D. M., & Jusman, I. A. (2023). Performance Optimisation through Education and Knowledge Management Synergy: An Innovative Business Organisation Strategy. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(3), 215–221.
- Surya, I. B., & Taibe, P. (2022). *Transormasi Spasial dan Perubahan Sosial Komunitas Lokal: Perspektif Dinamika Pembangunan Kawasan Kota Baru*. Chakti Pustaka Indonesia.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.