



Kebijakan Transformasi Jabatan dan Urgensinya pada Pemerintah Provinsi Bali

I Made Mahadi Sanatana
Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali
E-mail : mahadisanatana86@yahoo.com



Sejarah Artikel

Diterima pada
04 Februari 2022

Direvisi pada
10 Maret 2022

Disetujui pada
18 Maret 2022

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan menganalisis urgensi pelaksanaan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan terhadap efektifitas penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, khususnya di Pemerintah Provinsi Bali.

Desain/metodologi/pendekatan: Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif untuk memperoleh deskripsi atas suatu fenomena, sehingga mendorong pemahaman mendalam atas substansi dari fenomena tersebut. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan studi pustaka terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi.

Temuan: Penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan merupakan salah satu upaya yang positif pada era disrupsi ini dalam memperbaiki kinerja birokrasi di Indonesia, namun harus direncanakan serta disusun secara matang dan tidak dilakukan terburu-buru tanpa konsep yang jelas.

Implikasi: Dalam pembentukan budaya yang agile, diperlukan pemimpin yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi menekankan pentingnya performa yang adaptif dan responsif, serta fokus pada kolaborasi tim dan pendelegasian otonomi.

Kata Kunci: penyederhanaan birokrasi, transformasi jabatan, birokrasi, organisasi lincah.

Abstract

Purpose: This study aims to analyze the urgency of the implementation of bureaucratic simplification through the transformation of positions on the effectiveness of governance in Indonesia, especially in Bali Province.

Design/methodology/approach: This study uses qualitative research methods to obtain description of a phenomenon, thus encouraging a deep understanding of the substance of the phenomenon. The method of collecting data is through observation and literature study on the policy of bureaucratic simplification.

Findings: Simplification of the bureaucracy through the transformation of positions is one of the positive efforts in this era of disruption in improving bureaucratic performance, but it must be carefully planned and structured and not carried out in a hurry without a clear concept.

Implications: In the formation of an agile culture, it requires leaders who are oriented towards creativity and innovation, emphasize the importance of adaptive and responsive performance, and focus on team collaboration and delegation of autonomy.

Keywords: simplification of bureaucracy, transformation of positions, bureaucracy, agile organization.

PENDAHULUAN

Struktur birokrasi yang gemuk mengakibatkan pengambilan kebijakan dan keputusan menjadi semakin lama. Miskomunikasi dan miskoordinasi mengakibatkan

kerja birokrasi pun kian tidak fleksibel dan tidak efisien. Indikasi budaya birokrasi yang korup dengan memanfaatkan dan menyalahgunakan jabatan masih kerap terjadi saat ini. Untuk mewujudkan akuntabilitas pemerintahan, penyederhanaan birokrasi menjadi jawaban atas lemahnya struktur birokrasi sekarang ini.

Penyederhanaan birokrasi merupakan salah satu program prioritas Presiden Joko Widodo dalam rangka meningkatkan investasi dan penciptaan lapangan kerja. Penyederhanaan birokrasi saat ini dilakukan dengan memotong prosedur yang panjang melalui transformasi Jabatan Administrator (eselon III) dan Pengawas (Eselon IV) menjadi Jabatan Fungsional (JF) yang menghargai keahlian dan kompetensi.

Budaya kekuasaan dalam birokrasi membawa dampak pada terbaikannya fungsi dan budaya pelayanan sebagai abdi masyarakat. Anggapan bahwa pejabat birokrasi merupakan pusat dari penyelesaian segala urusan masyarakat, mengakibatkan masyarakat menjadi tergantung pada birokrat. Situasi tersebut membuat masyarakat menjadi objek pelayanan yang dapat dieksploitasi untuk kepentingan pribadi pejabat ataupun aparat birokrasi.

Dengan ditetapkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjadi dasar dimulainya babak baru pembenahan birokrasi pemerintah Indonesia. Undang-undang ASN menjadi tonggak sejarah reformasi birokrasi Indonesia mengingat Undang-undang ASN mengusung prinsip-prinsip *New Public Management* (NPM) dan mulai meninggalkan prinsip-prinsip lama model *Webberian* yang diusung Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Dalam Undang-undang ASN, jabatan struktural dan fungsional bagi PNS diubah menjadi jabatan administrasi, jabatan fungsional, dan jabatan pimpinan tinggi. Sementara itu di luar PNS terdapat pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja.

Pada era reformasi, publik mengharapkan adanya perubahan besar dalam tatanan kehidupan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Perubahan paradigma birokrasi dalam melayani masyarakat menjadi suatu keharusan, mengingat birokrasi memberi andil terhadap krisis multidimensional yang terjadi saat ini. Birokrat diharapkan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menunjukkan kinerjanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perubahan paradigma tersebut akan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi Indonesia.

Dalam era disrupsi, perubahan yang terjadi di Dunia loncatannya sangat cepat dan tidak bisa diprediksi yang dikenal dengan istilah VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*), sehingga semuanya harus bergerak cepat merespons berbagai perubahan yang terjadi, termasuk organisasi pemerintah. Organisasi pemerintah harus dinamis dan fleksibel dalam menyesuaikan terhadap perubahan,

tidak boleh kaku dan berjalan seperti robot. Meskipun tantangan persaingan yang dihadapi oleh organisasi pemerintah tidak sekuat tantangan pada sektor swasta, namun persaingan antarnegara di era globalisasi ini dalam menarik investasi sangat ketat. Organisasi pemerintah yang lambat dalam merespons perubahan tentu akan ditinggal oleh investor.

Investasi memainkan peran yang sangat penting dalam menggerakkan kehidupan perekonomian suatu negara, karena pembentukan modal dapat meningkatkan kapasitas produksi, menaikkan pendapatan nasional dan menciptakan lapangan kerja baru (Todaro, 2000). Kurangnya investasi akan memberikan dampak negatif terhadap jalannya pembangunan, mengingat Indonesia masih banyak mengandalkan investasi asing dalam membangun. Beban pembiayaan pemerintah akan semakin tinggi dalam pembangunan apabila tidak didukung oleh pihak swasta atau investor. Investasi berupa penanaman modal yang meningkat akan berdampak positif pada proses produksi dalam bisnis yang semakin giat, kemudian juga akan berimbas pada meningkatnya konsumsi rumah tangga.

Pada masa pandemi saat ini dan di tengah perekonomian yang menurun tentu investasi memegang peranan yang sangat penting dalam pemulihan ekonomi. Untuk itu, seluruh organisasi pemerintah harus bertransformasi menjadi organisasi yang lincah, sehingga bisa menyesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan investor untuk berinvestasi di Indonesia, khususnya di Provinsi Bali. Banyak negara-negara maju yang mengandalkan efektivitas birokrasi sebagai katalis pelayanan publik dan penunjang daya saing negara. Singapura, Swiss, Norwegia, Kanada, dan Finlandia adalah contoh negara maju yang sangat mengandalkan efektivitas birokrasi sebagai katalis layanan publik dan penunjang daya saing negaranya.

Peran birokrasi sangat strategis dalam meningkatkan daya saing global Indonesia. Sesuai publikasi *Institute for Management Development* (IMD) tentang *World Competitiveness Ranking 2020*, peringkat daya saing Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2019 menduduki peringkat ke 32 dari 63 negara menjadi peringkat 40 pada tahun 2020. Bila dibandingkan dengan negara Asean lainnya, Indonesia berada di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand.

Pada tahun 2020, empat faktor utama daya saing Indonesia mengalami penurunan, yaitu kinerja perekonomian, efisiensi pemerintahan, efisiensi bisnis, dan infrastruktur. Peringkat efisiensi pemerintahan mengalami penurunan dari ranking 25 pada 2019 menjadi 31 pada 2020. Salah satu kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi pemerintahan adalah kerangka kelembagaan (*institutional frame work*) suatu negara.

Kerangka kelembagaan merupakan tata aturan yang diperlukan untuk

membuat area bermain (*playing field for business*) yang lebih *fair* bagi semua pelaku ekonomi. Jika dikaitkan lagi dengan paradigma daya saing antarnegara, kerangka kelembagaan bisa berdampak linier dengan besaran biaya transaksi (*transaction cost*). Biaya transaksi merupakan biaya yang muncul pada saat terjadi pertukaran kepentingan di antara pihak-pihak yang terlibat, mulai dari informasi, negosiasi, penentuan harga barang/jasa hingga dalam kasus tertentu juga terkait dengan mekanisme penegakan hukum.

Semakin tinggi biaya transaksi, desain kelembagaan yang ada semakin tidak efisien. Karena biaya transaksi itu sendiri merupakan biaya implisit yang harus ditanggung oleh pelaku bisnis, di luar biaya variabel dan biaya tetap yang lazimnya diperhitungkan dalam suatu usaha. Disinilah mulai mengemuka betapa penting kerangka kelembagaan yang efisien bagi perekonomian. Hal ini menjadi penting untuk memahami keterkaitan urgensi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai bentuk penyederhanaan birokrasi dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efisien dan efektif.

Agar dapat mengoptimalkan peran Jabatan Fungsional dalam birokrasi seperti arahan Presiden dan amanat Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014, maka perlu alternatif untuk menggantikan model organisasi birokrasi ala Weber dengan model organisasi lain yang lebih adaptif dan responsif. Konsep Birokrasi Weber sudah mulai banyak dikritik karena kekakuannya yang mengakibatkan kelambanan dalam organisasi. Selain itu, model birokrasi juga menciptakan kelas-kelas atau kastanisasi yang menjelma dalam wujud kepangkatan, jabatan, dan eselonisasi. Dampaknya, muncullah budaya yang tidak seimbang (*egaliter*) antar pegawai, adanya *ewuh pakewuh* dalam komunikasi, hingga kecenderungan untuk mencari perhatian pimpinan dengan mengembangkan prinsip ABS (asal bapak senang). Dalam hal *job description* dan kewenangan tidak teridentifikasi dengan jelas dan limitatif, model ini juga berpeluang menimbulkan situasi saling melempar tanggungjawab manakala terjadi kesalahan atau kegagalan dalam menjalankan tugas organisasi. Itulah sebabnya, tuntutan mencari model alternatif sebagai pengganti model *Webberian* mulai gencar dilakukan.

Salah satu ahli yang melakukan kritik atas model birokrasi *Webberian* adalah Bennis sekitar tahun 1967, yang mengatakan bahwa birokrasi *Webberian* akan mati sekitar 25-30 tahun yang akan datang. Prediksi tersebut didasarkan pada teori evolusi, bahwa pada jaman tertentu akan dikembangkan suatu bentuk tatanan organisasi baru yang sesuai dengan jaman. Bentuk organisasi masa depan tidak hanya menempatkan diri pada pemusatan kekuasaan, akan tetapi juga memusatkan pada interaksi eksternal dan interaksi sosial yang berhubungan dengannya. Kekuasaan

bukan satu-satunya alat yang ampuh untuk melaksanakan fungsi birokrasi namun harus dibarengi dengan kewenangan yang dilakukan melalui cara-cara yang persuasif dan dialog. Bentuk organisasi masa depan ini dinamakan oleh Heckscker dan Donellon sebagai *post bureaucratic organization* yaitu organisasi yang tidak menekankan hirarki dalam pelaksanaan fungsinya tapi berupa jaringan-jaringan tanpa batas melalui kolaborasi, serta pengambilan keputusan lebih didasarkan pada kesepakatan dan dialog dibandingkan otoritas atau perintah.

Organisasi seakan-akan diharapkan memiliki sifat yang paradoks, yakni stabil namun dinamis pada saat yang bersamaan. Dalam organisasi tersebut dirancang sebuah elemen tulang punggung yang bersifat stabil (*hard elements*) yang berevolusi secara perlahan dan mendukung kemampuan dinamis (*soft elements*) yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan dan peluang baru seperti organisasi yang lincah bagaikan organisme yang hidup (*living organism*), layaknya seperti model organisasi yang diperkenalkan oleh McKinsey.

Desain organisasi birokrasi harus diubah melalui replikasi model-model organisasi yang lebih lincah, dinamis, dan fleksibel sehingga menjadi birokrasi yang responsif terhadap perubahan dan tantangan ke depan di era disruptif ini serta mampu menjadi katalisator pembangunan, khususnya di Pemerintah Provinsi Bali, dalam rangka mewujudkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik yang cepat, pasti, dan murah. Atas dasar pemikiran itu, maka menarik untuk dianalisis bagaimana urgensi pelaksanaan penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan terhadap efektifitas penyelenggaraan pemerintahan di Provinsi Bali.

METODE PENELITIAN

Mengingat bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami dan memaknai berbagai fenomena yang ada atau yang terjadi dengan adanya kebijakan penyederhanaan birokrasi, maka penulis dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif membantu penulis untuk memperoleh deskripsi yang kaya atas suatu fenomena, sehingga mendorong pemahaman mendalam atas substansi dari fenomena tersebut. Menurut Creswell (2016) penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang mengeksplorasi dan memahami makna di sejumlah individu atau sekelompok orang yang berasal dari masalah sosial. Dalam penelitian kualitatif, peneliti berperan sebagai instrument kunci dalam mengumpulkan data, dan menafsirkan data. Dalam hal pengumpulan data, terdapat beberapa macam metode pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yaitu observasi, analisis visual, studi pustaka, dan interview (individual atau grup). Dalam penelitian ini digunakan

metode pengumpulan data melalui observasi dan studi pustaka terhadap kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sedangkan untuk memastikan kesahihan dan keterandalan data digunakan metode triangulasi. Selanjutnya data yang berhasil dikumpulkan, dianalisis untuk dapat dipahami dan mendapatkan simpulan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi merupakan tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2010), unsur-unsur yang harus dimiliki oleh suatu organisasi adalah sistem organisasi, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan, sistem yang saat ini dijalankan adalah sistem birokrasi yang berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan. Birokrasi didefinisikan sebagai suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistematis, yang bertujuan untuk mengkoordinasikan serta mengarahkan aktivitas-aktivitas individu dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar.

Di tengah tantangan dan perubahan lingkungan strategis organisasi yang semakin cepat dan komplek, penyederhanaan birokrasi merupakan suatu keharusan dalam rangka mewujudkan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi guna mendukung kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Penyederhanaan birokrasi dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu melalui perampingan struktur organisasi dan penyederhanaan eselonisasi melalui perubahan/transformasi jabatan.

Penyederhanaan eselonisasi ditujukan untuk mengurangi hierarki dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan peran pejabat fungsional dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan ASN kepada masyarakat di berbagai bidang. Jabatan fungsional yang lebih menekankan pada keahlian dan profesionalitas menuntut SDM di instansi pemerintah untuk memiliki keahlian dan berkompeten agar dapat bekerja dengan cepat, adaptif, serta inovatif, sehingga diharapkan proses penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan akan semakin cepat dan dinamis.

Dalam ketentuan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, sudah tidak dikenal lagi istilah eselonisasi dalam birokrasi di Indonesia. Dalam karir ASN, hanya ada 3 jenis jabatan, yakni Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), dan Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT). Ketiga jenis jabatan dalam ASN tersebut memiliki perannya masing-masing di dalam birokrasi Indonesia.

JPT adalah jabatan tertinggi dalam birokrasi sebagai pengambil kebijakan yang terdiri dari JPT Pratama (Eselon II), JPT Madya (Eselon I.b), dan JPT Utama (Eselon I.a). JA (Eselon III, IV dan Pelaksana) adalah jabatan yang memberikan pelayanan dukungan administratif dalam birokrasi dan bukan pengambil keputusan atau kebijakan sehingga hanya ada pada unit-unit *supporting system* dalam birokrasi. JA sebagai eksekutor pelayanan dan penjaminan mutu pelaksanaan teknis kegiatan, bertanggungjawab terhadap hal teknis dan operasional suatu pekerjaan dengan memastikan administrasi berjalan sesuai prosedur.

JF adalah jabatan yang bertugas memberikan pelayanan fungsional berdasarkan pada keahlian atau keterampilan tertentu. Jabatan fungsional memiliki keterbatasan dari segi kewenangan dan tanggungjawab manajerial, namun memiliki peran yang strategis dalam menyokong dan memberikan input segala kebijakan pemerintah yang akan diputuskan oleh JPT melalui keahlian dan profesionalitasnya.

Sesuai kebijakan Presiden, jabatan yang mengalami transformasi ke dalam Jabatan Fungsional adalah Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV). Jabatan-jabatan tersebut dialihkan ke dalam jabatan fungsional sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya dengan memperhatikan jenjang jabatan, kelas jabatan dan penghasilan pejabat fungsional yang bersangkutan untuk meningkatkan profesionalisme ASN. Pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional tersebut melalui mekanisme penyesuaian kedalam jabatan fungsional secara khusus atau disebut penyetaraan.

Untuk mengoptimalkan fungsi JF dan menciptakan organisasi yang lincah (*agile*) di instansi pemerintahan, dapat diterapkan model organisasi yang diperkenalkan oleh Brian J. Robertson pada tahun 2009, yaitu holakrasi. Holakrasi adalah sistem organisasi di mana wewenang dan proses pengambilan keputusan diberikan secara horizontal. Karena itu, tidak ada hierarki di mana tanggung jawab dan kekuasaan didistribusikan.

Istilah holakrasi berasal dari kata *holarchy*, yang diperkenalkan oleh Arthur Koestler dalam bukunya berjudul *The Ghost in the Machine* (1967). *Holarchy* tersusun atas *holons* (bahasa Yunani yang berarti *whole* atau utuh, komplit/total/menyeluruh) atau unit-unit yang otonom dan berdiri sendiri, namun juga tergantung dari unit lain yang lebih besar di mana unit itu menjadi bagiannya. Singkatnya, *holarchy* adalah “*a hierarchy of self-regulating holons that function both as autonomous wholes and as dependent parts*” (Wikipedia). Sistem holakrasi telah diadopsi oleh beberapa organisasi di Australia, Jerman, Amerika Serikat, Perancis, Selandia Baru, dan Inggris. Prinsip seperti ini sangat berbeda dengan cara kerja organisasi modern khususnya di sektor pemerintah yang mewarisi ajaran Max Weber.

Menurut Nick Osborne, holakrasi lebih fleksibel dalam hal penambahan dan penyusutan besaran organisasi atau menambah dan mengurangi peran seseorang dalam organisasi. Fleksibilitas itu bisa terjadi karena kekuatan utama struktur holakrasi ada dalam kesepakatan organisasi, bukan di tangan individu tertentu. Michelle James dalam publikasinya berjudul *Navigating the New Work Paradigm (Center for Creative Emergence, 2012)*, holakrasi sangat bermanfaat untuk meningkatkan kelincahan, efisiensi, transparansi, inovasi, dan akuntabilitas dalam organisasi.

Holakrasi mendorong setiap individu dalam tim untuk mengambil inisiatif, menjadikan ide, atau inisiatif mereka dapat dieksekusi dengan segera. Sistem kewenangan yang terdistribusi juga terbukti ampuh mengurangi keterbatasan pimpinan dalam membuat setiap keputusan. Holakrasi memungkinkan pegawai untuk bertindak seperti entrepreneur dan menentukan sendiri pekerjaan yang dilakukan (*self-direct*) sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas. Mereka tidak perlu lagi untuk selalu melaporkan dan memohon arahan kepada atasannya.

Meskipun holakrasi memiliki banyak keunggulan, namun transisi dari model organisasi lama ke model holakrasi bisa cukup berisiko. Selain itu, holakrasi juga dikritik sebagai sebuah sistem yang terlalu berorientasi ke dalam (*inward-looking*). Fleksibilitas antar tim atau dalam pola kerja juga bisa membingungkan pelanggan tentang siapa yang harus bertanggungjawab atas suatu tugas/pekerjaan tertentu.

Dalam melakukan kajian mengenai efektif tidaknya suatu organisasi dalam melakukan kegiatannya, metode yang dapat digunakan adalah model Kerangka Kerja 7S McKinsey. Model ini dapat membantu manajer untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya menghubungkan strategi yang dipilih pada beragam kegiatan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut. Kerangka Kerja 7S McKinsey menggunakan 7 (tujuh) elemen utama dalam melakukan analisis aspek internal organisasi yaitu *strategy* (strategi), *structure* (struktur), *systems* (sistem), *share-values* (nilai-nilai perusahaan), *style* (gaya kepemimpinan), *staff* (karyawan), dan *skills* (ketrampilan).

Model McKinsey 7S ini dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi, menyelaraskan departemen dan proses selama akuisisi dan merger serta menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi dengan mengedepankan kompetensi dan keahlian di masing-masing kelompok fungsionalnya sesuai tematik dan bersifat dinamis dalam merespons perubahan dan tantangan yang ada.

Gagasan mengenai organisasi yang *agile* agaknya memberi titik terang bagi sejumlah organisasi untuk menyongsong era normal baru dan masa depan yang erat

dengan perubahan, ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (VUCA). Menurut Holbeche (2015), menjadi organisasi yang *agile* merupakan faktor penting bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Organisasi harus terus mampu menyesuaikan arah strategi bisnis dengan lingkungan yang mengalami konsistensi perubahan yang sangat cepat dalam berbagai aspek.

Keberhasilan menuju organisasi yang *agile* sangat bergantung pada keahlian, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi yang mampu adaptif terhadap strategi, struktur, proses kerja, dan bahkan otonomi baru yang dimiliki oleh tim dan individu (Crowe & Abraham, 2019). Hal ini relevan dengan studi yang dilakukan oleh PWC (2018) bahwa kemampuan beradaptasi adalah kunci untuk menghadapi perubahan di masa depan. Menjadi adaptif dalam hal ini tidak hanya diperlukan agar siap melakukan perubahan, tetapi juga mampu dan terus termotivasi untuk mempelajari kompetensi dan menyelami pengalaman baru.

Menurut Rigby, Sutherland, & Takeuchi dalam artikel yang dimuat *Harvard Business Review* (2016), pendekatan agilitas tidak hanya mampu mempercepat pertumbuhan yang bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga dapat menciptakan generasi baru yang potensial dan terampil. Oleh sebab itu, transformasi birokrasi menuju organisasi yang *agile* tak lagi dapat dihindari. Agar implementasi agilitas organisasi dapat terwujud, organisasi memerlukan strategi yang utuh untuk dilaksanakan.

Peran pemimpin organisasi sangat strategis dalam membentuk budaya agilitas pada organisasi (*Agile Business Consortium*, 2017). Dalam pembentukan budaya yang *agile*, diperlukan pemimpin yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, menekankan pentingnya performa yang adaptif dan responsif, serta fokus pada kolaborasi tim dan pendelegasian otonomi. Pemimpin yang *agile* akan menjadi contoh nyata bagi para karyawan, sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas akan nilai-nilai agilitas yang perlu ditanamkan. Selain itu, pemimpin perlu secara konsisten melaksanakan pembelajaran dan pengembangan organisasi secara menyeluruh agar tangkas dan gesit dalam menghadapi ketidakpastian.

Organisasi yang *agile* dirancang untuk tidak hanya mengarah pada stabilitas, tetapi juga fokus pada dinamisme. Sistem yang dinamis akan membuat organisasi mampu bergerak fleksibel dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang muncul, namun tetap menjaga stabilitas dengan keuletan, keandalan, dan efisiensi dalam implementasi proses kerja (Aghina, Smet, & Weerda, 2015).

Dalam upaya membangun organisasi yang *agile*, birokrasi perlu membentuk budaya kerja yang inovatif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Nilai dan

perilaku, serta kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam organisasi merupakan talenta bagi organisasi dan dapat mendorong tercapainya agilitas organisasi.

Pertanyaannya adalah apakah pemangkasan jenjang eselon itu memang efektif mengatasi persoalan birokrasi Indonesia serta bisa menciptakan organisasi yang *agile*. Jawabannya bisa ya atau tidak. Di satu sisi, selain proses birokrasi menjadi lebih sederhana, ASN juga diharapkan akan bekerja lebih kompetitif serta dapat mempersempit ruang gerak korupsi. Namun di sisi lain penyederhanaan tersebut juga membawa serentetan konsekuensi dan pekerjaan rumah bagi Pemerintah. Organisasi perlu memahami bahwa baik nilai (*value*) maupun keahlian (*skill*) tidak dapat diperoleh dalam waktu yang singkat. Seseorang membutuhkan waktu dan komitmen yang penuh untuk membentuk pribadi yang *agile*. Kepribadian tersebut tentu berbasis pada nilai-nilai agilitas yang dipegang teguh yang terus secara konsisten ditanamkan dalam dirinya. Selain itu, di era yang kompleks dan dinamis, seseorang perlu secara kontinu melatih dan membekali dirinya dengan kompetensi yang relevan.

Menurut *Agile Survey Practice* (CGI, 2016), terdapat sejumlah penyebab terjadinya kegagalan dalam upaya organisasi menuju agilitas, diantaranya 42% responden menyatakan bahwa adanya pertentangan antara filosofi dan budaya perusahaan dengan nilai-nilai agilitas dan 36% menyatakan kurangnya dukungan untuk transformasi budaya menuju agilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi cenderung tidak siap untuk menghadapi resistensi individu-individu dalam organisasi untuk bertransformasi menjadi organisasi yang *agile*. Oleh sebab itu, mempersiapkan seluruh karyawan dan manajer untuk menjadi pribadi yang *agile* merupakan langkah mendasar yang perlu dilakukan oleh organisasi agar agilitas dapat tercapai.

Departemen *Human Resource (HR)* memegang peran penting dalam menggerakkan perubahan yang terjadi di sebuah organisasi. Dalam organisasi yang *agile*, HR perlu secara konsisten menjalankan sejumlah aktivitas yang meliputi perekrutan, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dalam upaya yang lebih responsif terhadap perubahan budaya dan cara kerja organisasi yang sedang berlangsung (Gothelf, 2017). Menurut Dank (2019), dalam mendesain ulang organisasi secara menyeluruh perlu dipastikan bahwa pemimpin memiliki visi dan tujuan yang jelas. Hal ini merupakan langkah awal bahwa seluruh karyawan dan manajer organisasi memahami dengan baik apa yang menjadi harapan dan pencapaian yang didambakan oleh organisasi. Selanjutnya, melakukan perubahan pada struktur organisasi yang lebih horizontal, berbasis kolaborasi, dan pengambilan keputusan yang berorientasi pada tim.

Pemerintah Provinsi Bali, di era Kepemimpinan Gubernur Wayan Koster telah melaksanakan kebijakan penyederhanaan birokrasi. Sejak dilantik sebagai Gubernur pada tanggal 5 September 2018, Pemerintah Provinsi Bali telah dilaksanakan perampingan organisasi perangkat daerah sebanyak 2 (dua) kali. Pada tahun 2019 dilakukan perampingan organisasi perangkat daerah dari jumlah 49 menjadi 41 organisasi. Dilanjutkan pada tahun 2021, dilaksanakan perampingan struktur organisasi perangkat daerah dari 41 menjadi 38 organisasi perangkat daerah.

Kebijakan penataan organisasi di Pemerintah Provinsi Bali dalam rangka penyederhanaan birokrasi tidak terlepas dari kebijakan penataan SDM dengan adanya pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi ini adalah penataan organisasi dan pola kerja yang baru yang tentunya berpengaruh dengan penataan formasi dan peta jabatan yang terkait dengan pola karier. Selain itu, penyederhanaan birokrasi dengan melakukan pengalihan jabatan ini juga dibarengi dengan pola pengembangan kompetensi serta transformasi manajemen kinerja yang lebih dinamis dan terukur.

Orientasi dan fokus pada pengembangan talenta menjadi penopang dalam transformasi budaya kerja. Kesadaran akan pentingnya penanaman nilai, pembentukan karakter, dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan prinsip-prinsip agilitas tersebut merupakan faktor yang fundamental bagi terciptanya organisasi yang gesit dan tangkas (*agile*). Struktur birokrasi di instansi pemerintah berpengaruh pada *World Competitiveness Ranking 2020*, yang menempatkan Indonesia di posisi 40. Organisasi yang gesit dan tangkas akan menjadi organisasi yang tetap bertahan dalam setiap perubahan dan tantangan yang dihadapi. Pada era *New Public Service*, organisasi perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dituntut untuk mampu memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat. Hal ini menjadi penting untuk memahami keterkaitan urgensi pengalihan jabatan administrasi ke jabatan fungsional sebagai bentuk penyederhanaan birokrasi dalam rangka mewujudkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik yang cepat, pasti, dan murah di Provinsi Bali.

SIMPULAN

Penyederhanaan birokrasi melalui transformasi jabatan merupakan salah satu upaya yang positif dalam memperbaiki kinerja birokrasi di Indonesia, namun harus direncanakan serta disusun secara matang dan tidak dilakukan terburu-buru tanpa konsep yang jelas. Gagasan mengenai organisasi yang *agile* memberi titik terang

untuk menyongsong era normal baru dan masa depan yang erat dengan perubahan, ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (VUCA).

Keberhasilan menuju organisasi yang *agile* sangat bergantung pada keahlian, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi yang mampu adaptif terhadap strategi, struktur, proses kerja, dan bahkan otonomi baru yang dimiliki oleh tim dan individu. Dalam pembentukan budaya yang *agile*, diperlukan pemimpin yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, menekankan pentingnya performa yang adaptif dan responsif, serta fokus pada kolaborasi tim dan pendelegasian otonomi. Pemimpin organisasi mengambil peran yang strategis dalam pembentukan budaya agilitas. Pemimpin yang *agile* akan menjadi contoh nyata bagi para karyawan, sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas akan nilai-nilai agilitas yang perlu ditanamkan.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi ini sendiri pada hakikatnya bukanlah hal yang sederhana, mengingat hal tersebut merupakan suatu tatanan yang telah lama menjadi bagian dalam tata kerja birokrasi di Indonesia. Penyederhanaan birokrasi harus banyak mengubah regulasi yang ada. Formulasi kebijakan yang tidak matang dan tidak tepat tentunya dapat membawa dampak yang kurang baik dan justru kontra produktif terhadap kinerja Pemerintah itu sendiri di kemudian hari. Pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah harus mampu mendorong perbaikan dan peningkatan kinerja birokrasi pemerintah, baik pusat maupun daerah.

Kesadaran akan pentingnya penanaman nilai, pembentukan karakter, dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan prinsip-prinsip agilitas tersebut merupakan faktor yang fundamental bagi terciptanya organisasi yang gesit dan tangkas (*agile*). Pada era *New Public Service*, organisasi perangkat daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali dituntut untuk mampu memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat, sehingga dapat terwujud sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik yang cepat, pasti, dan murah di Provinsi Bali.

Untuk itu, perlu ada perubahan dan penyesuaian terhadap regulasi yang mengatur terkait butir kerja, wewenang, tanggungjawab serta tata kerja seorang Pejabat Fungsional ketika mereka melaksanakan tugas manajerial sebagai koordinator/penanggungjawab suatu unit kerja. Perlu ada perubahan dan penyesuaian terhadap regulasi yang mengatur mekanisme pola karir. Mengingat Jabatan Administrator (eselon III) dan Jabatan Pengawas (eselon IV) yang menduduki jabatan saat ini nantinya dialihkan ke dalam jabatan fungsional yang sesuai dengan bidang dan tugas jabatan fungsionalnya. Tentunya apabila nantinya Pejabat tersebut melakukan *tour of duty* ke unit kerja lain baik itu dalam rangka rotasi maupun promosi tentunya mengalami kesulitan karena harus mencari unit kerja yang nama jabatan fungsionalnya

sejenis dengan nama jabatan yang dipangku oleh pejabat tersebut. Hal tersebut tentunya secara tidak langsung dapat menghambat perkembangan karir dari ASN.

Perlu diperhatikan terkait dengan pendapatan dan kesejahteraan PNS yang terdampak kebijakan transformasi jabatan. Apabila kebijakan penyederhanaan birokrasi ini justru mengakibatkan menurunnya pendapatan dan kesejahteraan mereka, tentu pada akhirnya justru mengakibatkan terjadinya resistensi dan turunnya kinerja mereka.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Jurnal Bali Membangun Bali terbitan Badan Riset dan Inovasi Daerah Provinsi Bali yang bersedia memfasilitas penerbitan artikel penelitian ini.

REFERENSI

- Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A. D., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. 2018. The Five Trademarks of Agile Organizations.
- Aghina, W., Smet, A. D., & Weerda, K. 2015. Agility: It Rhymes with Stability. *McKinsey Quarterly*.
- Allworth, E. and Hesketh, B. (1999), Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7: 97–111.
- Bourton, S., Lavoie, J., & Vogel, T. 2018. Leading with Inner Agility. *McKinsey Quarterly*.
- Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Strubbings, C., Sviokla, J., Crowe, M., & Abraham, P. 2019. A Guide To building An Agile Culture. *Crank and Excel Unlimited*.
- Creswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi Keempat (cetakan kesatu). Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. 2019. Performance Management in Agile Organizations.
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *CAHRS Working Paper #03-04*.
- Gitosudarmo, Indriyo, dan I Nyoman Sudita. 2010. *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Ketiga. Jogjakarta: BPFE.
- Gothelf, J. 2017. How HR Can Become Agile (and Why It Needs to). *Harvard Business Review*.

Holbeche, L. 2015. *The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business*.

<https://www.agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/what-is-agile-hr-your-step-by-step-guide-and-handly-infographic>

https://cdn.ymaws.com/www.agilebusiness.org/resource/resmgr/documents/whitepaper/towards_an_agile_culture.pdf

<https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/agile-culture-white-paper.pdf>

<https://en.wikipedia.org/wiki/Holarchy#:~:text=A%20holarchy%20is%20a%20connectio%20n,an%20absolute%20top%20and%20bottom>.

Jardon, C. M. F., & Loureiro, M. G. 2013. Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach. *Economia. Seria Management*. 16, 2: 255-276.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi. H. 2016. Embracing Agile. *Harvard Business Review*.

Robertson, Brian J. 2015. *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. Henry Holt and Co.

Todaro, P. M. (2000). *Pembangunan ekonomi di dunia ketiga*. Jakarta: Penerbit Erlangga.