

Policy Brief

**HIERARCHICAL
TO AGILE ORGANISATION :
Akselerasi Kebijakan Tim Kerja
Pasca Penyederhanaan Birokrasi
Di Instansi Pemerintah Daerah**

Disajikan oleh:
Puslatbang KMP LAN

Ditujukan kepada :
**Pemerintah Daerah
Prov/Kab/Kota**

RINGKASAN EKSEKUTIF

Reformasi Birokrasi bertujuan mendorong pelayanan publik yang lebih cepat, inovatif dan adaptif. Hingga periode terakhir, belum nampak hasil yang dapat meyakinkan bahwa hingga 2025 *world class government* dapat terwujud. Kebijakan penyederhanaan birokrasi ditempuh untuk mempercepat proses transformasi menyeluruh. Namun dalam pelaksanaannya menimbulkan banyak dampak yang apabila tidak segera direspon dapat menyebabkan kegagalan, termasuk pada transformasi sistem kerja pasca penyederhanaan. Model *squad team* dipilih sebagai salah satu model terbaru yang dikemas dalam kebijakan PERMENPAN RB No 7 Tahun 2022. Model ini perlu diuji dan dipastikan dapat digunakan pada birokrasi yang memiliki karakter, budaya dan kemampuan SDM yang berbeda dari organisasi swasta dimana model ini terlebih dahulu berkembang. Dalam policy brief ini, disajikan berbagai permasalahan birokrasi dalam menerima dan menjalankan sistem kerja baru ini, serta lima rekomendasi untuk menjamin pelaksanaannya dapat dilakukan dengan baik dimana pun kebijakan ini akan dilaksanakan.

- PENDAHULUAN -

Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024 mengatur program prioritas kerja Presiden di bidang reformasi birokrasi, yang salah satu perwujudannya adalah penyederhanaan birokrasi. Dengan penyederhanaan birokrasi, diharapkan dapat diwujudkan pengelolaan pemerintah yang bersih, efektif, dan terpercaya. Adapun tahapan penyederhanaan birokrasi, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, dilakukan melalui tahapan: penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Dengan demikian, Kementerian, Lembaga dan Daerah dituntut untuk melaksanakan penyederhanaan birokrasi yang diawali dengan penyederhanaan struktur dengan menghapus jabatan struktural dan melakukan penyetaraan jabatan struktural dan fungsional. Langkah selanjutnya, Kementerian, Lembaga dan Daerah diharapkan melakukan penyesuaian sistem kerja menjadi lebih kolaboratif, dinamis dan mengeliminir batas-batas struktural.

Walaupun kebijakan ini disebut sebagai penyederhanaan, pada kenyataannya kebijakan ini melahirkan kompleksitas pengaturan, mengingat birokrasi Indonesia secara beberapa dekade dibangun dengan pendekatan hirarkikal yang mengakar kuat dalam *culture* birokrasi dan *mindset* ASN. Penyederhanaan Birokrasi yang dilakukan melalui tahapan 3 (tiga) langkah yaitu transformasi organisasi, transformasi jabatan, dan transformasi manajemen kerja pada kenyataannya berjalan tidak sebagaimana yang diharapkan. Untuk langkah pertama yaitu transformasi organisasi, diketahui hingga bulan November 2021 belum seluruh instansi pemerintah melaksanakannya terutama pada Instansi Pemerintah Daerah. Hal ini menyebabkan kebijakan tegas dan terkesan memaksakan yang dilaksanakan pada tanggal 31 Desember 2021 dimana tidak ada lagi satu pun Instansi pemerintah yang tidak melaksanakan kebijakan penyederhanaan. Akibatnya hampir seluruh Instansi Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota melaksanakan hajatan perayaan tahun baru dalam bentuk kegiatan pelantikan pejabat fungsional hasil penyetaraan, tanpa terlebih dahulu adanya evaluasi kelembagaan secara internal karena struktur organisasi perangkat daerah hasil penyederhanaan hanya mengikuti tipe model berdasarkan Surat Rekomendasi KEMENPAN RB Nomor B/467/KT.01/2021 kepada KEMENDAGRI. Hasil kajian Puslatbang KMP LAN (2022) ini berdampak pada munculnya kebingungan dalam menjalankan manajemen pemerintahan.

PONDASI KEBIJAKAN SQUAD TEAM



MEKANISME SQUAD TEAM

Permenpan RB No. 7 Thn 2022

PERENCANAAN

- Identifikasi Kebutuhan Pencapaian Kinerja
- Pembentukan Tim Kerja



PELAKSANAAN

- Pembagian Peran
- Pembinaan Kinerja
- Pelaporan Kinerja



EVALUASI

- Reviu Pencapaian Target Kinerja
- Penilaian Kinerja
- Umpan Balik



TINDAK LANJUT

- Perbaikan Manajemen
- Penciptaan Inovasi Baru
- Revisi Target Berikutnya



Sumber : Kajian Puslatbang KMP LAN TAHUN 2022

- DESKRIPSI MASALAH -

PERMENPAN RB No. 7 Tahun 2022 menjelaskan penyesuaian sistem kerja pada instansi pemerintah dilakukan setelah penyederhanaan struktur organisasi dan penyetaraan jabatan guna mewujudkan organisasi yang lebih sederhana dan lebih lincah. Pada tahap perencanaan, mekanisme kerja baru ditujukan untuk memastikan bahwa kinerja organisasi dapat dilakukan secara sistematis, logis, untuk mencapai tujuan dengan hasil konkrit. Pencapaian kinerja tersebut dilaksanakan oleh ASN salah satunya dalam bentuk tim kerja (*squad team*). Hasil analisis kebijakan Lembaga Administrasi Negara (LAN), menemukan penerapan akan memperoleh sejumlah kendala yang disebabkan masih prematurnya komponen pendukung keberhasilan.



• ORGANISASI AGILE

Brosseau, Daniel dkk (2019) menyebutkan untuk mengubah organisasi menjadi lebih agile maka harus dilakukan transformasi komprehensif yang menyentuh setiap aspek organisasi, termasuk manusia, proses, strategi, struktur, dan teknologi. Dalam kasus penyederhanaan birokrasi terutama di Instansi Pemerintah Daerah yang menjadi garda terdepan pada pemberian pelayanan publik, penyederhanaan birokrasi lebih dianggap sebagai "amputasi" terhadap jabatan struktural hingga hanya menyisakan maksimal 2 (dua) level. Proses ini dilakukan tanpa adanya diagnosa spesifik pada struktur mana yang "sakit" yang mengakibatkan kelambanan pada syaraf pelayanan. Struktur organisasi dan tata kerja pada akhirnya disusun mengikuti model arahan dan mengabaikan kebutuhan akan tantangan organisasi dimasa yang akan datang yang mempengaruhi kelincahan dan keyakinan untuk bertindak.

Kajian Puslatbang KMP LAN Tahun 2020 menyebutkan akan muncul perlambatan pelayanan hingga 6 bulan pasca penyederhanaan, akibat adanya kelinglungan masal PNS tentang what, why, who, when, where dan how mereka bekerja dan berkinerja sekarang. Kebijakan penyederhanaan yang dilakukan pemerintah tidak menyediakan langkah-langkah pengamanan terhadap psikologis PNS yang pada akhirnya merasa sebagai "korban". PERMENPAN RB No. 7 Tahun 2022 menekankan agar setiap pegawai didalam sistem kerja tersebut diharapkan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan cekatan dalam menanggapi permasalahan baik dari internal maupun external organisasi. Kemampuan adaptasi ini, akan dipengaruhi oleh faktor psikologis dan kompetensi PNS, dimana kebijakan tersebut secara tersirat menekankan jabatan fungsional sebagai penggerak utama *squad team*. Dari sisi psikologis telah dijelaskan diatas, sedangkan dari sisi kompetensi pejabat fungsional hasil penyetaraan akan sangat sulit diandalkan mengingat jabatan mereka bukan diperoleh dari jalur normal atau *inpasing* yang didahului dengan pemberian pelatihan dan uji kompetensi keahlian sebelum diangkat.

• BUDAYA BIROKRASI



SUMBER: STATISTIK PNS (BKN 2022)

Holbeche (2017) menjelaskan organisasi yang agile harus memiliki budaya dan struktur yang memfasilitasi perubahan dalam konteks situasi yang dihadapinya. Praktik dan rutinitas budaya birokrasi yang kaku menjadi hambatan dalam menciptakan organisasi yang agile. Sehingga organisasi perlu mengukur kesiapan budaya yang dimilikinya dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. Permenpan 7 Tahun 2022 menjelaskan dalam mendukung optimalisasi penerapan sistem kerja ini dibutuhkan kolaborasi antar dan intra unit organisasi sehingga akan mendorong terwujudnya kualitas output yang akuntabel. Kolaborasi dapat terwujud apabila budaya birokrasi siap menerima perubahan tersebut. Budaya birokrasi hirarkikal yang mengakar dengan pendekatan komandonya dapat mendorong adanya generasi birokrasi yang kesulitan beradaptasi dalam mengubah cara pandang dan cara kerja. Disisi lain kebijakan *one core values* "BerAKHLAK" dan *one employee branding* "Bangga Melayani Bangsa" belum dapat diandalkan karena model, bentuk dan proses internalisasi budaya kerja diserahkan kebijakan internal masing-masing instansi pemerintah. Efek bergerak bersama akan sulit terjadi jika ini terus dilakukan.

• PENJENJANGAN KINERJA

Penguatan Tim Kerja sebagai pengganti jabatan struktural yang hilang dalam PERMENPAN RB No. 7 Tahun 2022 dibentuk berdasarkan adanya kebutuhan pencapaian kinerja tertentu oleh Instansi/unit kerja pemerintah. Untuk itu, sejak perencanaan diperlukan penjenjangan indikator kinerja organisasi hingga ke level tim dan individu, sehingga sejak awal pembebanan capaian tingkat *impact, effect, outcomes, dan output* dipahami berada pada tanggungjawab siapa. Proses penjenjangan kinerja ini tidak diatur dalam PERMENPAN RB No. 7 Tahun 2022, melainkan pada PERMENPAN RB No. 89 Tahun 2021 dan PERMENPAN RB No. 6 Tahun 2022 untuk pegawai ASN. Kehandalan SAKIP instansi pemerintah pada kondisi ini akan mendapatkan ujian dan pembuktian yang sesungguhnya. Deputi Bidang Reformasi Birokrasi, Akuntabilitas Aparatur, dan Pengawasan dalam evaluasi SAKIP 2021 menyatakan **"Kita akan melihat bagaimana pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, penyesuaian penjabaran atau cascading kinerja dari level pimpinan hingga individu, penyesuaian mekanisme kerja, dan juga proses bisnis akan mampu saling bersinergi"**.

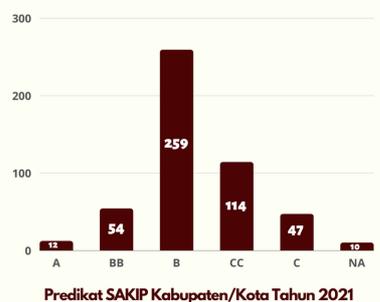
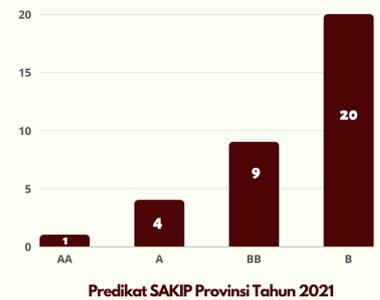
Kesepahaman persepsi dan pengetahuan dari tingkat pejabat level I, II, JF dan pelaksana menjadi faktor yang mempengaruhi. Kajian Puslatbang KMP Tahun 2022, pada Instansi Pemerintah Daerah lokus Prov. Jawa Barat, Yogyakarta, Bali dan Sulawesi Selatan diketahui bahwa kebijakan ini belum dilakukan sosialisasi atau diberikan pelatihan yang memadai kepada seluruh ASN pada jenjang yang ada. Antara unit kerja urusan perencanaan, urusan kepegawaian dan urusan penataan kelembagaan juga belum maksimal berkolaborasi dalam menyusun kebijakan teknis tentang mekanisme kerja pasca penyederhanaan birokrasi.

Pelaksanaan juga dikhawatirkan kurang diterima dengan baik mengingat belum diaturnya sistem *reward* dan *punishment* yang dapat menarik inisiatif ASN untuk mengajukan diri bekerja pada Tim Kerja. Adanya opsi kinerja mandiri bagi ASN pada PERMENPAN RB No. 7 Thn 2022 juga perlu dijelaskan lebih lanjut karena pada dasarnya semua ASN bekerja untuk pencapaian visi dan misi.

• AGILE LEADERSHIP

Gaya kepemimpinan hirarkikal tentu tidak tepat digunakan dalam sistem kerja baru yang kolaboratif dan dinamis. Jacob Morgan (2020) menyebutkan berdasarkan penelitian terhadap 140 CEO top dunia menyimpulkan terdapat 2 (dua) tantangan terbesar yang dihadapi pimpinan masa depan yaitu bagaimana futurisasi dan memanusiakan pegawainya. Dalam hal futurisasi, tantangan terletak pada bagaimana merubah status quo yang ada, mengadopsi teknologi, memulai perubahan dengan cara-cara yang damai dan mulai secara jangka panjang. Pada sisi humanisme, tantangannya adalah pada peran pemimpin dalam memimpin orang-orang dengan latar belakang beragam, melakukan pemberian skill baru atau mengupgrade skill lama, menjaga pegawai bertalenta untuk tetap bertahan serta bagaimana membuat struktur organisasi yang lebih memanusiakan pegawainya.

Tantangan ini juga dirasakan di pasca penyederhanaan birokrasi. Pimpinan merasakan turbulensi dimana hal-hal yang sebelumnya biasa menjadi tidak dapat digunakan lagi. Pemimpin dalam sistem kerja baru berdasarkan PERMENPAN RB No. 7 Thn 2022 harus mulai mendelegasikan kewenangannya dengan memberikan peluang tim kerja untuk mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan, melakukan dialog dua arah, aktif melakukan kolaborasi, objektif dalam menilai talenta pegawai, serta beradaptasi dengan pemanfaatan teknologi. Pemimpin yang agile akan membantu dan mendorong pengikutnya untuk bisa secara baik melewati proses transformasi yang panjang dan berat.



Challenges for the Future Leader of 2030



• DIGITALISASI TATA KELOLA PEMERINTAHAN

Pembentukan Tim Kerja bukan hanya akan melibatkan ASN internal namun juga dapat melibatkan ASN lintas satuan/unit kerja bahkan lintas instansi pemerintah. Pengelolaan yang semakin kompleks tentunya membutuhkan dukungan teknologi informasi untuk memudahkannya. Berdasarkan data Kementerian Keuangan saat ini pemerintah memiliki sekitar 24.000 aplikasi yang tersebar di berbagai kementerian dan lembaga (K/L). Namun, aplikasi-aplikasi itu tidak beroperasi secara multifungsi, sehingga tidak efisien dan membuat boros anggaran negara. Disisi lain, suburnya pertumbuhan aplikasi tidak searah dengan yang terjadi di Instansi Pemerintah Daerah terutama pada wilayah-wilayah 3T (Tertinggal, Terluar dan Terdepan). Ketidak seimbangan ini menyebabkan pelaksanaan Tim Kerja tidak dapat berjalan dengan baik. Belum adanya *road map* atau *blue print* SPBE berdampak pada inefisiensi dan inefektivitas pelayanan. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam menciptakan kolaborasi dan dinamisasi pencapaian kinerja menjadi salah satu yang ditekankan harus dilakukan dalam sistem kerja yang baru.



- REKOMENDASI KEBIJAKAN -

