

**MOMENTUM PENATAAN ULANG ORGANISASI PEMERINTAH DAERAH  
KABUPATEN/KOTA PADA ERA “NEW NORMAL”**

**Sadu Wasistiono<sup>1</sup> dan Sulthon Rohmadin<sup>2</sup>**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl. Ir. Soekarno, KM. 20 Jatinangor, 456363

E-mail: sadu\_ws@yahoo.com; sulthon@ipdn.ac.id

**ABSTRAK.** Pandemi virus corona menuntut seluruh sektor untuk berbenah dan menyesuaikan diri dengan kondisi normal baru (*new normal*), tidak terkecuali organisasi Pemerintah Daerah. Pemerintah Daerah sebaiknya melakukan beberapa langkah perubahan untuk memberikan dorongan (*driving force*) agar organisasi pemerintah daerah lebih efektif dan efisien dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan konsep baru dalam rangka penataan organisasi pemerintah daerah di era “new normal”, serta menghadapi revolusi industri 4.0 dengan menggunakan metode penelitian studi literatur. Konsep baru yang ditawarkan dalam penataan organisasi pemerintah daerah mencakup 6 (enam) aspek, diantaranya aspek strategi, aspek struktur, aspek proses, aspek masyarakat, aspek teknologi dan aspek kepemimpinan.

**Kata kunci:** organisasi pemerintah daerah; new normal

**MOMENTUM OF REARRANGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS  
REGENCIES / CITIES IN THE "NEW NORMAL" ERA**

**ABSTRACT.** The corona virus pandemic requires all sectors to improve and adjust to new normal conditions, and the local Government organization is no exception. Local Governments should take a number of steps to encourage local government organizations to be more effective and efficient in carrying out their duties and functions. This study aims to provide a new concept in the framework of structuring local government organizations in the "new normal" era and facing the industrial revolution 4.0, using the literature study research method. The new concept offered in the organization of local government organizations includes six aspects, including aspects of strategy, aspects of structure, aspects of processes, aspects of society, aspects of technology and aspects of leadership.

**Key words:** local government organizations; new normal

**PENDAHULUAN**

Pandemi virus corona telah dan akan mengubah berbagai tatanan kehidupan manusia di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Akan muncul kehidupan baru dengan tatanan baru yang dinamakan “*new normal*,” sebuah istilah yang awalnya yang digunakan dalam bidang ekonomi kemudian meluas pada bidang-bidang lainnya. Pandemi virus corona yang telah menimbulkan kerugian dalam banyak hal hendaknya dapat dilihat sebagai sebuah momentum untuk melakukan perubahan besar yang akan membuat kehidupan menjadi lebih baik.

Salah satu aspek yang disoroti di sini adalah peluang bagi pemerintah daerah untuk melakukan penataan organisasinya secara menyeluruh. Melalui paksaan situasi dan kondisi karena adanya virus corona, pemerintah Indonesia membuat kebijakan “*work from home*” (WFH) bagi sebagian besar instansi pemerintah termasuk pemerintah daerah. Tetapi masih ada juga yang menjalankan aktivitasnya dalam bentuk “*work from office*” (WFO) seperti biasa. Hal ini merupakan sesuatu yang sangat baru bagi dunia pemerintahan di Indonesia sehingga awalnya menimbulkan gegar budaya (*cultural shock*). Sebagian besar ASN

<sup>1</sup> Profesor Sistem Pemerintahan dan Otonomi Daerah pada IPDN. Dengan identitas : [http://scholar.google.co.id/citations?Scopus id : 57197830231](http://scholar.google.co.id/citations?Scopus+id+57197830231). Orcid ID : <http://orcid.org/0000-0001-6774-5160>. Alamat email sadu\_ws@yahoo.com atau saduwasistiono.lemrisk@ipdn.ac.id

<sup>2</sup> Lektor bidang ilmu pemerintahan pada IPDN. Alamat email [sulthonrohmadin@gmail.com](mailto:sulthonrohmadin@gmail.com) atau [sulthon@ipdn.ac.id](mailto:sulthon@ipdn.ac.id)

kemudian harus terbiasa menggunakan komputer, mengikuti rapat melalui aplikasi Zoom atau Google Meet, meskipun awalnya teragap-agap. Konsep WFH sebenarnya sudah pernah dilakukan ujicoba di berbagai perusahaan swasta di negara lain, seperti misalnya perusahaan elektronika Matsushita di Jepang tahun 2001.<sup>3</sup>

Sekarang sebenarnya sedang ada proses seleksi alamiah mengenai pekerjaan manakah di lingkungan pemerintahan daerah yang tetap harus dikerjakan di kantor seperti unsur pimpinan puncak di daerah dan pada masing-masing OPD, Satpol PP, petugas kesehatan, pengelola keuangan, penjaga kantor, pengelola wilayah (camat dan lurah), dan lain sebagainya (WFO). Pada saat yang sama dapat diinventarisasi berbagai jenis pekerjaan sudah mulai dapat dikerjakan di rumah (WFH), seperti perencana, konseptor, penyusun kebijakan, kegiatan pendidikan yang dijalankan tanpa ada praktikum, pelayanan perijinan administrasi yang tidak memerlukan tatap muka, dan lain sebagainya. Tetapi diantara kedua jenis tersebut sebenarnya ada kelompok ketiga yakni yang mereka yang berada di rumah tetapi tidak mengerjakan apa-apa karena tidak ada target kinerja individual yang harus dicapai ataupun tidak tahu apa yang akan dikerjakan. Mereka menjadi pengangguran sementara tetapi tetap digaji seperti biasa. Kelompok ketiga ini dinamakan “*no activity from home*” (NAFH). Masuk ke dalam kelompok ini misalnya pengemudi mobil angkutan karyawan, caraka (pengantar surat), penerima tamu di bagian depan (*front office*), agendaris, pengetik, dan lain sebagainya.

Momentum pandemik virus corona seperti sekarang ini seharusnya dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah untuk menata ulang bagan susunan organisasi dan mesin pemerintahannya (*machinery of government*).<sup>4</sup> Kehadiran virus corona hanya mempercepat

terjadinya perubahan, karena dalam menghadapi revolusi industri 4.0 yang salah satu karakteristiknya adalah segala sesuatunya dengan internet (*Internet of Things*), pemerintah daerah memang harus mengubah paradigma, konsep, dan kebijakan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Tujuannya adalah agar kinerjanya menjadi lebih efektif, efisien, dan adil. Kalau perubahannya dilakukan secara alamiah, maka prosesnya akan memakan waktu lama atau bahkan malah mungkin tidak selesai. Dalam hal ini diperlukan kepemimpinan kepala daerah untuk mengambil inisiatif mengubah tata kelola pemerintah daerahnya. Seperti dikatakan oleh Schwab and Davis bahwa: “*Governance, however, is not just government : the formal structures we have for creating laws and regulations.*”<sup>5</sup> Mereka selanjutnya mengatakan bahwa makna tata kelola jauh lebih luas, yakni mencakup :

*Governance includes the development and use standards, the emergence of social norms that can constrain or endorse use, private incentive scheme, certification and oversight by professional bodies, industry agreements and the policies that organizations apply voluntary or by contract in their relationships with competitors, suppliers, partners and customers.*

Meskipun langkah penataan ulang organisasi mungkin tidak populer dan berimplikasi politis, tetapi perlu diambil karena sangat penting untuk dapat menciptakan pemerintah daerah yang adaptif menghadapi lingkungan internal dan eksternal yang mengalami perubahan disruptif. Momentum tersebut tidak datang dua kali, oleh karenanya perlu dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat luas dan kemajuan daerah dalam jangka panjang. Perubahan semacam itu, memerlukan kepemimpinan dari kepala daerah

<sup>3</sup> Kodama, Mitsuru; *Innovation Through Boundary Management – A Case Study in Reforms at Matsushita Electric*; Feb 2007. diunduh dari Technovation (2007) Matsushita.pdf yang dimuat dalam <https://www.researchgate.net>

<sup>4</sup> The phrase “*machinery of government*” has been one of the more commonly used phrases to describe the structure

and processes within the public sector. (B. Guy Peter; *Machinery of Government?* In “*Explorations in Governance – A Collection of papers in honour of Christopher Hood*; executivepolitics.org.).

<sup>5</sup> Schwab, Klaus and Nicholas Davis; 2018, *Shaping The Future of The Fourth Industrial Revolution- A Guide to Building A Better World*; Portfolio- Penguin Publishers; Great Britain; p. 224.

yang seharusnya sudah menjalankan model kepemimpinan 4.0. sebagaimana dikemukakan oleh Kelly.<sup>6</sup>

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur, selain mencari sumber data sekunder yang mendukung penelitian, juga diperlukan untuk mengetahui sampai kemana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang, sampai kemana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah pernah dibuat, sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh.<sup>7</sup> Menggunakan buku referensi sebagai rujukan dan sumber-sumber lain yang relevan seperti berikut ini:

1. Buku teks yaitu buku ilmiah yang ditulis rapi diterbitkan dengan interval yang tidak tentu;
2. Jurnal, yaitu majalah ilmiah yang berisi tulisan ilmiah atau hasil seminar;
3. Periodical, yaitu majalah ilmiah yang diterbitkan secara berkala oleh lembaga publik maupun non publik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Diskusi Literature

Dilihat secara sosiologis, penataan organisasi termasuk ke dalam teori perubahan sosial. Menurut Zaltman and Duncan,<sup>8</sup> penataan organisasi masuk ke dalam tipe keempat dari kategori perubahan sosial, yakni perubahan jangka panjang (*long term*) dilihat dari dimensi waktunya dan masuk ke dalam tingkat masyarakat aras menengah atau kelompok {*intermediate (group)*}. (Lihat tabel di bawah ini).

**Tabel 1. Category of Social Change**

	Level of	Society	
<b>Time Dimension</b>	Micro (Individual)	Intermediate (Group)	Macro (Society)
	Type 1	Type 3	Type 5

<b>Short Term</b>	Attitude Change	Normative Change	Invention Inovation
	Behaviour Change	Administratif Change	Revolution Change
	Type 2	Type 4	Type 6
<b>Long Term</b>	Life Cycle Change	Organizational Change	Sociocultural Change

Sumber: Zaltman, Gerald and Robert Duncan, 1977

Karena merupakan perubahan pada tingkat menengah dalam jangka panjang, penataan organisasi pemerintah daerah perlu disusun dengan cermat berdasarkan paradigma yang disepakati, ditetapkan jangka perubahannya, kemudian disusun peta jalannya. Perubahan yang akan dilakukan kemungkinan besar akan menimbulkan penolakan oleh pihak yang terkena dampak, karena secara hipotetis dapat dikatakan bahwa seseorang akan menolak perubahan manakalah perubahannya akan mengganggu kepentingannya yang sudah tertanam. Semakin besar gangguan yang diterima akan semakin besar daya tolaknya terhadap perubahan.

Berkaitan dengan perubahan organisasi, Meyer mengemukakan konsep perampingan organisasi tanpa merusak yang sudah ada. Meskipun konsepnya ditujukan pada organisasi bisnis, tetapi esensinya dapat juga digunakan pada organisasi pemerintah dengan beberapa penyesuaian. Ada empat aturan yang disarankan yakni:

- 1) *Cut entire deliverables.*
- 2) *Cut entire value chains.*
- 3) *Manage indirect costs locally.*
- 4) *Manage your portfolio.*<sup>9</sup>

Penjelasan pendapat Meyer dapat dikemukakan sebagai berikut. Aturan pertama, potong semua hal yang dapat dikirimkan. Seperti diketahui bahwa setiap organisasi menghasilkan produk berupa barang dan atau jasa, baik untuk keperluan konsumen di luar organisasi maupun di dalam organisasi.

<sup>6</sup> Kelly, Richard; 2019. *Constructing Leadership 4.0 – Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*; Palgrave Macmillan; Switzerland.

<sup>7</sup> Nazir, Moh, 2014. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia, hal.79

<sup>8</sup> Zaltman, Gerald and Robert Duncan; 1977. *Strategies for Planned Change*; A Willey- Interscience Publications, New York.

<sup>9</sup> Meyer, N. Dean; 2003. *Downsizing Without Destroying*; NDMA Publishing; USA; p. 9-17.

Dikaitkan dengan pemerintah daerah sebagai sebuah “*company*,” didalamnya ada organisasi pemerintah daerah (berupa dinas, badan, sekretariat dan sejenisnya) yang dapat dilihat sebagai sebuah bisnis di dalam sebuah bisnis. Pemotongan pengiriman ditujukan dari organisasi ke organisasi di dalam tubuh pemerintah daerah agar dapat dilakukan penghematan biaya. Untuk kepentingan tersebut perlu terlebih dahulu diinventarisasi jenis dan jumlah “*deliverables*” yang ada, untuk dipilah dan dipilih mana yang akan dihilangkan dan mana yang tetap dipertahankan. Selain mengurangi biaya, tujuan lainnya adalah menghemat waktu agar “proses produksi” dapat berjalan lebih cepat. Proses produksi dalam tubuh pemerintahan daerah berupa proses pembuatan kebijakan, proses pelayanan administrasi, maupun proses pemberian dan penyediaan barang publik.

Aturan kedua, potong semua rangkaian yang membawa produk (barang dan atau jasa) untuk pasar. Dikaitkan dengan organisasi pemerintah daerah, intinya sederhanakan proses menghasilkan produk serta mengirimkannya ke pelanggan. Untuk sektor pemerintah daerah, barang yang dihasilkan adalah barang-barang publik yang disubsidi atau diberikan secara cuma-cuma karena pemerintah daerah tidak mencari keuntungan. Demikian pula terhadap jasa publik yang diberikan dikenakan biaya yang paling terjangkau. Untuk meningkatkan efisiensi, semua proses menghasilkan produk dan mengirimkannya ke masyarakat perlu dilihat ulang untuk disederhanakan.

Aturan ketiga, kelola sendiri biaya tidak langsung. Dikaitkan dengan organisasi pemerintah daerah, akibat dipotongnya rangkaian penghasil produk dan pengirimannya, maka akan banyak biaya yang dihemat. Demikian pula dengan biaya-biaya yang tidak langsung seperti pelatihan yang tidak mendesak, penelitian yang tidak berkaitan dengan masa depan organisasi, pembangunan gedung dan peningkatan kemampuan organisasi kecuali yang disiapkan untuk menyongsong perubahan

menghadapi masa depan. Sebenarnya banyak sekali biaya-biaya tidak langsung yang dapat dihemat pada organisasi pemerintah daerah, sepanjang ada kemauan untuk memilah dan memilihnya secara cermat.

Aturan keempat, kelola portofolionmu. Dikaitkan dengan organisasi pemerintah daerah, intinya kelola dengan baik semua asset milik pemerintah daerah. Pada umumnya pemerintah daerah lemah dalam mengelola kekayaan daerahnya, sehingga banyak yang hilang, mangkrak (*idle*), ataupun disalahgunakan. Apabila portofolio yang dimiliki dapat didayagunakan secara optimal, maka organisasi pemerintah daerah akan dapat berjalan dengan lebih efektif dan efisien.

Faktor penting yang mendesak perlunya penataan ulang organisasi pemerintah daerah selain karena virus corona adalah hadirnya revolusi industri 4.0 (R.I.4.0), yang digagas oleh Schwab (2017). R.I.4.0 pada dasarnya adalah perubahan dari *manufacture* ke *mentofacture*.<sup>10</sup> *Mentofacture* berarti industri yang berbasis pada otak, bukan pada tenaga otot. Schwab selanjutnya mengemukakan bahwa dengan hadirnya revolusi industri generasi keempat akan mendorong perubahan pada masyarakat, komunitas, dan individu. Termasuk didalamnya perubahan pada pemerintahan.<sup>11</sup> Dari sembilan aspek R.I.4.0, ada tiga aspek yang harus segera diantisipasi oleh pemerintah, termasuk pemerintah daerah yakni aspek *Internet of Things (IoT)*; *system integration*; serta *Big Data*. Untuk melakukan perubahan secara menyeluruh menghadapi R.I.4.0), pemerintah daerah harus menyiapkan semua data yang diperlukan dan disimpan pada server yang memadai. Tahap selanjutnya mengintegrasikan berbagai sistem yang ada agar dapat diakses melalui internet oleh siapapun yang membutuhkan informasi mengenai pemerintah daerah bersangkutan, sepanjang tidak masuk dalam kategori informasi rahasia.

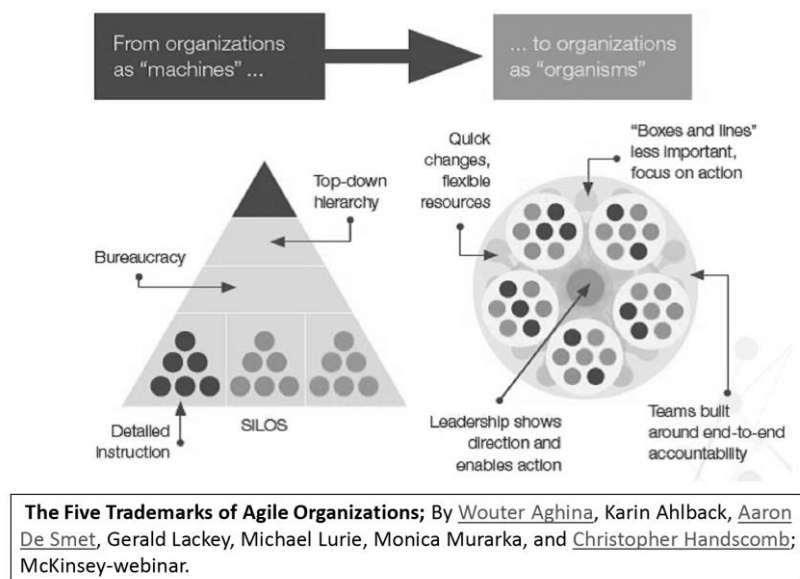
Setahun setelah meluncurkan bukunya mengenai R.I.4.0, Schwab bersama Davis

<sup>10</sup> Schwab, Karl; 2017. *The Fourth Industrial Revolution*; World Economic Forum; Crown Business Publishing, USA.

<sup>11</sup> *Ibid*; p. 91-99.

(2018) kemudian menulis buku tentang bagaimana membangun dunia yang lebih baik.<sup>12</sup> Khusus untuk pemerintahan, mereka menawarkan konsep yang dinamakan “*agile governance*” atau disebut juga *better governance*, sebagai penyempurna paradigma *good governance* yang dikembangkan oleh World Bank dan UNDP. Mereka mengemukakan bahwa: “*Agile governance is an essential strategy to adapt how policies are generated, deliberated, enacted and enforced to create better governance outcomes in the Fourth Industrial Revolution*”.<sup>13</sup>

Dalam menyongsong R.I.4.0, tidak hanya diperlukan tata kelola pemerintahan yang baik, tetapi juga yang tangkas, agar dapat mengantisipasi perubahan yang berjalan dengan cepat dan seringkali sulit diprediksi. Intinya memerlukan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan. Dikaitkan dengan teori organisasi, *agile governance* mendorong dikembangkan konsep *agile organization*. Aghina et al dalam bahan web-seminar yang diselenggarakan oleh McKinsey memberikan arah perubahan menuju organisasi yang tangkas (*agile organization*) yaitu sebagai berikut:<sup>14</sup>



**Gambar 1. Agile Organization**

Organisasi yang tangkas akan bergerak dari paradigma organisasi sebagai mesin menuju organisasi sebagai sebuah organisme hidup. Organisasi sebagai mesin memiliki ciri-ciri hierarkhis dari atas ke bawah (*top-down hierarchy*), birokratis, instruksi yang dibuat rinci, dibagi dalam kotak-kotak silo yang kaku sehingga sulit bergerak dengan cepat karena terjebak prosedur yang berbelit-belit. Sebaliknya, organisasi sebagai sebuah organisme hidup menempatkan kepemimpinan ditengah-tengah organisasi (bukan di atas) untuk menunjukkan arah dan tindakan yang diperlukan. Kepemimpinan memegang peran penting karena keputusan ada ditangannya,

yang kemudian dijalankan oleh para anggota organisasi yang profesional. Kotak dan garis tidak terlampau penting karena lebih fokus pada tindakan. Perubahan dilakukan dengan cepat serta memanfaatkan sumber daya secara kenyal.

Lima “trade mark” atau ciri-ciri organisasi yang tangkas menurut McKinsey yaitu sebagai berikut:

- 1) *Strategy*;
- 2) *Structure*;
- 3) *Process*;
- 4) *People*;
- 5) *Technology*.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Schwab, Klaus and Nicholas Davis; 2018, *Loc.cit.*

<sup>13</sup> *Ibid*; p. 230.

<sup>14</sup> Aghina, Wouter; Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and

Christoper Handscomb; *The Five Trademarks of Agile Organizations*; McKinsey-Webinar; January, 22, 2018.

<sup>15</sup> *Ibid*; exhibit 2; p.6.

Pada tataran strategi, organisasi yang tangkas memiliki “*trademark*” adanya “*bintang timur*” yang membingkai melintasi organisasi. Bintang timur ini adalah tujuan jangka panjang yang akan dituju. Dalam bentuk praktisnya, organisasi yang tangkas akan menyebarluaskan tujuan dan visi pada semua anggota organisasi, mencari peluang dan mengukur peluang-peluang yang ada, penggunaan sumber daya yang luwes, serta adanya petunjuk mengenai strategi yang dapat dilaksanakan.

Pada tataran struktur, “*trademark*” dari organisasi yang tangkas adalah adanya jaringan dari tim yang diperkuat. Bentuk praktisnya yaitu adanya struktur yang mendarat dan jelas; peran-peran akuntabel yang jelas, tata kelola yang sudah dipahami, komunitas yang bersemangat untuk melaksanakan, terbangunnya kemitraan dan ekosistem yang aktif, tersedianya lingkungan fisik dan virtual yang terbuka.

Pada tataran proses, organisasi yang tangkas memiliki “*trade mark*” adanya keputusan yang cepat dan lingkaran-lingkaran pembelajaran. Bentuk nyatanya yakni adanya tindakan cepat berulang-ulang dan eksperimental, adanya standarisasi cara untuk bekerja, orientasi pada kinerja, adanya keterbukaan informasi, pembelajaran yang terus menerus, pembuatan keputusan yang berorientasi pada tindakan.

Pada tataran orang, organisasi yang tangkas memiliki “*trade mark*” orang-orang dengan model dinamis yang selalu menyalakan semangat untuk bekerja (*passion*). Bentuk nyata organisasi yang tangkas yakni adanya komunitas yang kohesif, kepemimpinan yang membagi dan melayani, dorongan untuk menciptakan hal yang baru, peran yang bergerak.

Pada tataran teknologi, organisasi yang tangkas memiliki “*trade mark*” yang memungkinkan penggunaan teknologi generasi mendatang. Dalam bentuk nyatanya organisasi yang tangkas mengembangkan arsitektur teknologi, sistem, dan peralatan pendukung,

serta pengembangan dan menjalankan secara nyata teknologi generasi mendatang.

Konsep aktual lainnya yang perlu dipertimbangkan dalam menata ulang organisasi pemerintahan daerah dalam era “*new normal*” dan sekaligus menyongsong R.I.4.0 adalah paradigma *Government 4.0*, yang dikembangkan oleh Stern et al.<sup>16</sup>. Mereka mengatakan bahwa digitalisasi sektor pemerintah akan mendorong perlunya perubahan sebagai berikut:

- a) *improving public services*;
- b) *automating business processes*;
- c) *making smarter operational decisions*.<sup>17</sup>

Kenyataan yang ada saat ini menunjukkan bahwa dengan adanya virus corona, sebagian besar ASN pemerintah daerah bekerja di rumah. Mereka mulai akrab dengan aplikasi Zoom ataupun Google Meet untuk mengadakan rapat. Padahal sebelumnya mereka umumnya juga sudah tahu adanya model rapat melalui teleconference yang efektif dan murah, tetapi tidak juga mau beranjak ke sistem baru. Secara naluriah, manusia pada dasarnya enggan berubah karena perubahan mengganggu kenyamanan. Oleh karena itu diperlukan faktor pendorong untuk melakukan perubahan antara lain politik, perubahan teknologi, dan yang saat ini adalah adanya pandemi virus corona, serta yang paling utama adalah kepemimpinan puncak yang menghendaki perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Inti dari *government 4.0* adalah perlunya mengembangkan kebijakan baru yang menjadi tantangan bagi negara dalam era digital dengan melakukan tiga hal penting yakni:

- a. *Promoting and regulating the digital economy*, mencakup :
  - 1) *human capital development*;
  - 2) *regulatory enablement*;
  - 3) *support for innovation ecosystem*;
- b. *Routing people into the jobs of the future*;
- c. *Keeping the nation safe in cyberspace*.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Stern, Sebastian; Matthias Daub, Julia Klier, Anna Wiesinger, and Azel Domeyer; March 2018; *Government 4.0 – The Public Sector in the Digital Age- Leading in a Disruptive World*; McKinsey & Company

<sup>17</sup> Ibid; p. 5-8.

<sup>18</sup> Ibid; p. 9-12.

Dengan menggunakan paradigma *government 4.0*, pemerintah daerah dituntut mendorong berkembangnya ekonomi digital, yang pada era pandemic virus corona saat ini berkembang sangat pesat karena keterpaksaan. Momentum perubahan tersebut harus terus dipelihara dan dikembangkan, karena perubahannya sejalan dengan R.I.4.0. Pemerintah Daerah perlu menginvestasikan anggaran untuk mendidik para ASN untuk lebih mahir dalam menggunakan teknologi informatika, merubah berbagai peraturan daerah yang menghambat munculnya bisnis pemula (start up), serta memberikan insentif bagi inovasi yang dikembangkan oleh masyarakat berbasis IT.

Program yang tidak kalah pentingnya adalah memberi kesempatan dan pelatihan pada ASN untuk bekerja pada jenis-jenis pekerjaan masa depan, misalnya bekerja sama dengan pihak swasta yang telah menggunakan IT canggih dalam bentuk program magang (*internship*). Pemerintah daerah tidak perlu malu belajar pada sector swasta yang lebih maju. Hal ini sudah diingatkan oleh Ingraham dan Romzek.<sup>19</sup>

Langkah strategis lainnya yang perlu diambil adalah menjaga keamanan nasional dalam dunia siber dalam bentuk pengamanan dokumen penting dan rahasia, catatan inovasi, serta berbagai temuan lainnya agar tidak diambil secara tidak sah oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Keterbukaan informasi memerlukan kewaspadaan yang tinggi terhadap para pembajak (hacker), agar informasi yang ada tidak disalahgunakan.

Credo yang diusung paradigma *government 4.0* yaitu: “*The Fast Eat The Slow*”.<sup>20</sup> Credo ini dapat dikatakan menggantikan credo lama yakni “Orang bodoh menjadi makanannya orang pintar.” Credo baru mengingatkan bahwa waktu adalah komoditi penting dan tidak dapat tergantikan (*unrenewable commodity*). Mereka yang cepat mengambil keputusan dan cepat bertindak akan memenangkan persaingan

dalam dunia yang penuh dengan perubahan yang sangat cepat dan seringkali sulit diduga.

Pemerintah pusat pada era pemerintahan Joko Widodo sudah berkali-kali mengingatkan agar aktivitas masyarakat, terutama dunia bisnis, jangan terjerat oleh banyaknya aturan yang dibuat oleh pemerintah (baik di pusat maupun di daerah), yang membuat mereka lambat mengambil keputusan dan tindakan. Indonesia termasuk ke dalam negara “*over-regulated countries*,” yakni negara yang terlampaui banyak aturan, meskipun belum termasuk “*the world’s most over-regulated nations*” seperti India, China, Jepang, Amerika Serikat, dan Singapura.<sup>21</sup>

## B. Konsep yang Ditawarkan

Konsep yang ditawarkan dalam rangka kenormalan baru (*new normal*) dan menghadapi R.I.4.0 adalah melakukan penataan organisasi pemerintah daerah menggunakan model *agile organization* dengan lima “trademark”-nya sebagaimana dikemukakan oleh Aghina et al. Modelnya dimodifikasi sesuai kebutuhan organisasi pemerintah daerah kabupaten/kota ditambah dengan satu tataran lagi yakni kepemimpinan kepala daerah, karena pada organisasi pemerintah daerah, kepemimpinan sementara ini masih memegang peranan yang dominan.

Pada dasarnya ada perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dengan organisasi pemerintah. Organisasi bisnis menekankan pada efisiensi untuk memperoleh keuntungan (*profit*) sebesar-besarnya, sedangkan organisasi pemerintah lebih menekankan pada efektivitas baru kemudian dipertimbangkan efisiensinya. Tujuan organisasi pemerintah bukanlah mencari laba tetapi manfaat (*benefit*) untuk kepentingan masyarakat serta mencari dukungan politik (*political support*).

**Pada tataran strategi**, penataan ulang organisasi pemerintah daerah sudah seharusnya merujuk pada visi dan misi jangka panjang maupun jangka menengah sebagaimana tertuang dalam RPJPD dan RPJPM. Sejalan

<sup>19</sup> Ingraham, Patricia W, Barbara S. Romzek, and associates; 1994. *New Paradigms for Government – Issues for the Changing Public Sector*; Jossey- Bass Publishers, San Fransisco.

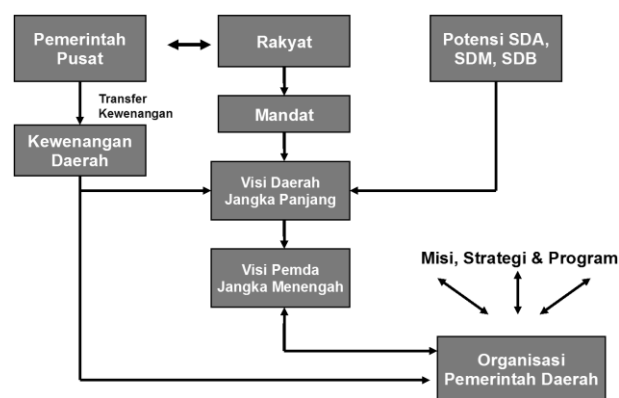
<sup>20</sup> *Ibid*; p.14.

<sup>21</sup> Diunduh dari <https://m.rediff.com>

dengan berkembangnya paradigma *good governance*, tahun 1992 Osborne dan Gaebler melalui konsep *reinventing government*-nya sudah mengingatkan perlunya mengubah pola organisasi dari *rule driven organization* menuju *mission driven organization*.<sup>22</sup> *Rule driven organization* adalah bentuk dan susunan organisasi yang dibuat atas perintah peraturan perundang-undangan. Model ini cocok pada sistem pemerintahan sentralistik yang serba

seragam. Sebaliknya, *mission driven organization* adalah organisasi disusun untuk menjalankan visi dan misi tertentu. Pada organisasi pemerintah daerah, visi dan misi tertuang dalam RPJPD untuk jangka Panjang, dan RPJMD untuk jangka menengah. Adapun model penyusunan organisasi pemerintah daerah yang didorong oleh visi dan misi kepala daerah terpilih paling tidak untuk kurun waktu lima tahun yaitu sebagai berikut:

**Model Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Berdasarkan Visi, Misi dan Kewenangan Daerah (*Rule dan Mission Driven Organization*)**



Sumber : Sadu Wasistiono

**Gambar 2. Model Penyusunan Organisasi Pemerintah Daerah Berdasarkan Visi, Misi dan Kewenangan Daerah (*Rule dan Mission Driven Organization*)**

Konsekuensi logis dari model *mission driven organization*, maka organisasi pemerintah daerah yang satu dengan yang lain akan berbeda-beda apabila visi dan misi kepala daerahnya berbeda. Meskipun ada juga beberapa unit lembaga diantaranya yang sama, terutama yang menjalankan urusan pemerintahan terkait pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat seperti pangan, kesehatan, pendidikan, ketentraman dan ketertiban umum, serta sosial.

**Pada tataran struktur**, penataan ulang organisasi pemerintah daerah pada penghilangan sekat-sekat (silo) antara unit yang satu dengan unit lainnya. Eselon dan hubungan hierarkhis yang merupakan warisan manajemen

militer era Orde Baru sudah seharusnya ditinggalkan. Sejak tahun 1995, Bennis and Townsend sudah mengingatkan perlunya menggunakan paradigma “*from macho to maestro*,”<sup>23</sup> yakni dari pendekatan kekuasaan ke pendekatan keahlian. Dalam bahasa organisasi diartikan perlunya perubahan dari pendekatan struktural ke fungsional. Gagasan tersebut kemudian diperkuat kembali oleh pandangan Aghina et al sebagaimana telah dikemukakan pada uraian sebelumnya. Konsekuensi logisnya PP Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah perlu direvisi secara mendasar karena mengatur terlalu rinci dan kaku bentuk dan susunan organisasi pemerintah daerah sehingga semangatnya tidak

<sup>22</sup> Osborne, David and Ted Gaebler; 1992. *Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*; A William Patrick Book; Addison-Wesley Publishing Company, Inc; Canada.

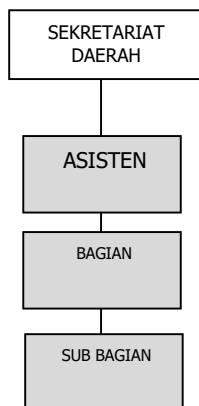
<sup>23</sup> Bennis, Warren and Robert Townsend; 1995. *Reinventing Leadership – Strategies to Empower the Organization*; William Morrow and Company, Inc. New York; p. 3.



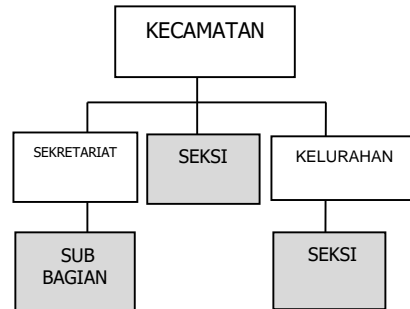
sejalan dengan perintah konstitusi, khususnya Pasal 18 ayat (5) UUD 1945 yang menekankan pada pelaksanaan otonomi daerah yang seluas-luasnya. Pemerintah Pusat seharusnya cukup menentukan parameter makro untuk menentukan batas atas jumlah unit yang ada dalam sebuah organisasi pemerintah daerah agar tidak berlebihan. Parameter yang digunakan adalah yang paling mudah didapat dan berkaitan dengan beban kerja pemerintah daerah yakni jumlah penduduk, luas wilayah, besarnya APBD, kompleksitas masalah yang dihadapi dilihat dari karakteristik masyarakat dan geografinya.

Presiden Joko Widodo telah memberikan tanda-tanda perlunya pederhanaan birokrasi. Salah satu bentuknya adalah penataan ulang organisasi pemerintah, termasuk pemerintah daerah. Kementerian PAN & RB membuat gambaran tindak lanjut arahan presiden dalam bentuk penghapusan sebagian besar eselon V, IV, dan III untuk diubah menjadi jabatan fungsional. Ilustrasi susunan organisasi pemerintah kabupaten/kota dapat dilihat di bawah ini.

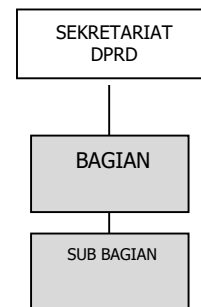
#### Struktur Organisasi Sekretariat Daerah



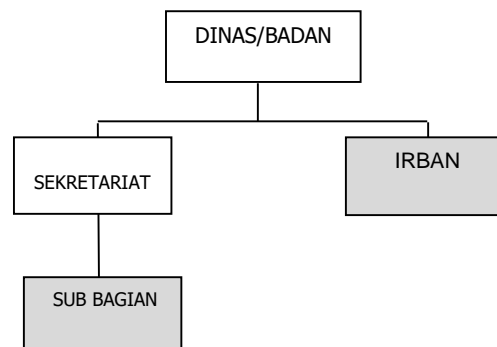
#### Struktur Organisasi Kecamatan



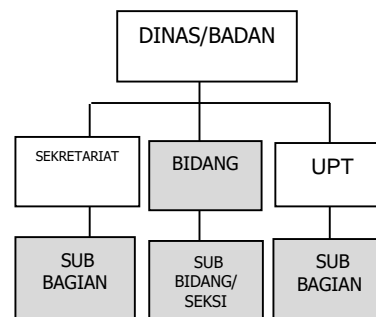
#### Struktur Organisasi Sekretariat DPRD



#### Struktur Organisasi Inspektorat



#### Struktur Organisasi Dinas/Badan



Sumber: Kemenpan RB, 2019

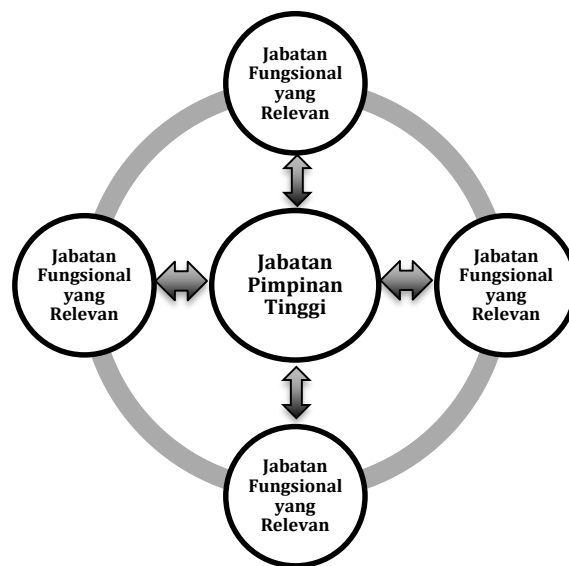
Keterangan:

 Berpotensi dihapus

Disambungkan dengan konsep organisasi yang tangkas (*agile organization*), maka kotak-kotak silo yang membelenggu hubungan kerja antar unit dan keahlian akan dihilangkan. Bentuk susunan organisasinya tidak lagi hierarkhis piramidal seperti model organisasi militer, tetapi melingkar dengan pusatnya adalah pejabat pimpinan tinggi (pratama, madya, utama). Perubahan hubungan kerja dari hierarkhis menjadi melingkar akan membawa konsekuensi perubahan ruangan kerja yang lebih terbuka serta hubungan individual yang lebih intens satu sama lainnya. Ruang kerja terbuka akan mendorong sifat keterbukaan juga,

sehingga memperkecil pejabat untuk menyimpang dari standar yang ada, karena diawasi bersama secara horizontal (*peer group control*).

Masing-masing JPT dibantu oleh pejabat fungsional yang relevan dalam hubungan fungsional yang profesional. Artinya pejabat yang bersangkutan memiliki kompetensi yang dipersyaratkan untuk jabatan tersebut. Untuk kepentingan tersebut perlu dilakukan pemetaan dan penataan ulang ASN yang ada organisasi pemerintah daerah. Ilustrasi hubungan kerjanya dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Peneliti, 2020

**Gambar 3. Pola Organisasi Tangkas (*Agile Organization*) Pemerintah Daerah**

Sebagai contoh, kepala bappeda kabupaten/kota adalah JPT pratama, yang diangkat dari hasil seleksi oleh Panitia Seleksi dengan memenuhi kompetensi teknis, kompetensi manajerial, serta kompetensi sosio-kultural.<sup>24</sup> Tetapi karena yang bersangkutan bekerja di lingkungan pemerintahan daerah, perlu juga memiliki kompetensi pemerintahan.<sup>25</sup> Untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya, kepala bappeda dibantu oleh pejabat fungsional perencana, pejabat fungsional pranata komputer dan lain sebagainya. Pejabat fungsional ini dapat juga ditugaskan ke unit lain yang membutuhkan

keahliannya, jadi dia bukan staf tetap bappeda melainkan pejabat fungsional pemerintah daerah. Menurut data yang dikemukakan BKN (Badan Kepegawaian Negara) bahwa pada tahun 2019 ada 195 jenis jabatan fungsional,<sup>26</sup> sehingga dapat diangkat pejabat fungsional yang sesuai dengan kebutuhan pemerintah daerah bersangkutan.

Karena perubahan yang akan terjadi cukup mendasar, kemungkingna besar akan menimbulkan gegar budaya (*cultural shock*) terutama bagi pihak-pihak yang terkena. Selama ini jabatan struktural dipersepsikan dengan kewenangan yang besar, dukungan

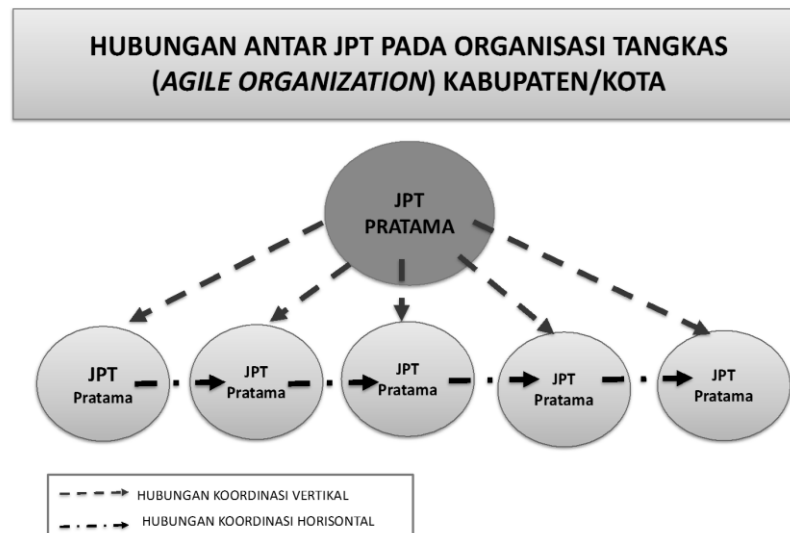
<sup>24</sup> Lihat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

<sup>25</sup> Lihat Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 tentang Kompetensi Pemerintahan.

<sup>26</sup> Badan Kepegawaian Negara (BKN). **Profil Jabatan Fungsional PNS Tahun 2019.**

fasilitas (kantor yang besar, mobil dinas), kebebasan pengelolaan anggaran yang didalamnya terbersit peluang adanya penyalahgunaan kewenangan (*abuse of authority*). Pola pikir lama tersebut sudah waktunya ditinggalkan karena tantangan kedepan memerlukan orang-orang yang profesional dalam bidang tugasnya. Momentumnya adalah “*now or never*”.

Selain hubungan kerja melingkar dengan para ASN profesional dalam bidangnya, JPT Pratama di tingkat kabupaten/kota perlu juga membangun jaringan koordinasi dengan JPT Pratama yang diutamakan yakni Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota maupun dengan sesama JPT, di bawah koordinasi Sekda (lihat gambar di bawah).



Sumber: Peneliti, 2020

**Gambar 4. Hubungan Antar JPT pada Organisasi Tangkas (*Agile Organization*) Kabupaten/Kota**

Meskipun sama-sama dalam kedudukan sebagai Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, tetapi Sekretaris Daerah oleh UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah diberi kedudukan dan kewenangan yang sedikit lebih tinggi dari JPT Pratama lainnya. Pada Pasal 213 ayat (2) UU tersebut dikemukakan bahwa sekretaris daerah mempunyai tugas membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administrasi. Pada bagian lain, para JPT Pratama lainnya (kepala inspektorat, kepala dinas, kepala badan) dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala daerah **melalui** sekretaris daerah. Kata “melalui” di sini bukan berarti sekretaris daerah hanya menjadi “tukang pos” laporan dari JPT Pratama lainnya, melainkan menghimpun, mengolah, dan mengoordinasikan laporan untuk disajikan kepada kepala daerah secara lebih ringkas, sistematis, dan komprehensif.

Pada sisi lain, sekretaris daerah adalah “tangan kiri” dari kepala daerah, sedangkan wakil kepala daerah adalah tangan kanannya. Dengan demikian trio kepala daerah, wakil kepala daerah, serta sekretaris daerah memegang kunci penyelenggaraan pemerintahan daerah, baik dari aspek politik maupun administratif, termasuk keputusan politik untuk melakukan atau tidak melakukan penataan ulang organisasi pemerintah daerah.

**Pada tataran proses**, penataan ulang organisasi pemerintah daerah dimulai dari menginventarisasi pekerjaan yang dilakukan oleh pemerintah daerah, dengan membagi pekerjaan menjadi tiga kelompok yakni:

- 1) Dikerjakan sendiri oleh ASN yang ada;
- 2) Dikerjasamakan dengan pihak ketiga;
- 3) Dikontrakkan ke pihak ketiga.

Pekerjaan yang dikerjakan sendiri oleh ASN misalnya perancangan kebijakan, pelayanan administrasi, pemungutan pajak,

pemberian pelayanan yang berkaitan dengan kebutuhan dasar masyarakat (pangan, kesehatan, pendidikan, pemeliharaan ketentraman dan ketertiban umum, penanggulangan bencana dan lain sebagainya). Pekerjaan yang dikerjakan sendiri oleh ASN sifatnya tidak memberikan keuntungan (*non-profit*), serta bersifat memerlukan biaya (*cost-center*) yang didanai dari pemungutan pajak dan retribusi. Sedangkan pekerjaan yang memungkinkan menghasilkan keuntungan sebaiknya diserahkan pada masyarakat atau dunia usaha, karena itu menjadi faktor pendorong utama.

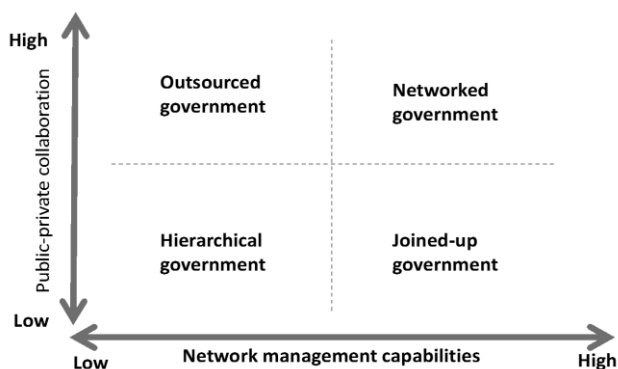
Pekerjaan yang dapat dikerjasamakan dengan pihak ketiga dengan ukuran efektivitas dan efisiensinya lebih tinggi daripada dikerjakan sendiri, misalnya penyelenggaraan pelatihan untuk ASN dengan mendatangkan narasumber dari luar, penyusunan rancangan kebijakan yang sifatnya terbuka seperti RPJPD, RPJMD, penyusunan konsep peraturan daerah, maupun pemungutan retribusi tertentu. Melalui cara demikian, pemerintah daerah hanya menghitung biaya variable (*variable cost*) yang dapat naik atau turun sesuai dengan kualitas dan kuantitasnya, serta dapat menekan biaya tetap (*fixed cost*) seperti gaji dan tunjangan ASN yang bekerja atau tidak bekerja tetap dibayar, biaya operasional, maupun biaya penyusutan gedung dan alat-alat pendukung kegiatan.

Sebagai contoh, apabila ada Badan Pendidikan dan Pelatihan di tingkat kabupaten/kota yang jumlah ASN nya sedikit tetapi memiliki pejabat fungsional widyaiswara cukup banyak, maka pejabat widyaiswaranya akan banyak menganggur dan tidak produktif. Ada atau tidak ada diklat, mereka akan tetap digaji dan menerima tunjangan jabatan fungsional. Demikian pula fasilitas yang ada harus dipelihara. Ini yang dinamakan biaya tetap, yang apabila jumlahnya banyak akan menimbulkan pemborosan keuangan daerah.

Pekerjaan yang dapat dikontrakkan ke pihak ketiga adalah pekerjaan yang bersifat teknis, fisik, maupun yang memerlukan tenaga kerja banyak. Pekerjaan pada Dinas PUPR seperti yang selama ini terjadi sudah banyak

dikontrakkan pada pihak ketiga, sehingga dapat mengurangi beban tugas dinas yang pada gilirannya dapat mengurangi jumlah ASN. Dinas atau badan lain sudah saatnya juga menginventarisasi pekerjaan-pekerjaan yang dapat dikontrakkan pada pihak ketiga, sehingga lebih efektif dan efisien, yang pada ujungnya dapat mengurangi ASN yang bekerja pada dinas atau lembaga tersebut. Agar efektif, efisien, dan terjamin kualitasnya, maka pekerjaan yang dikontrakkan pada pihak ketiga harus dilakukan melalui tender terbuka, sehingga mengurangi kemungkinan adanya permainan antara pemberi pekerjaan dengan kontraktor.

Pembagian pekerjaan di atas dapat ditambah dengan adanya penggunaan teknologi informatika, yang pada gilirannya dapat mengurangi ASN yang masih bekerja dengan otot (*manufacture*) digantikan dengan ASN yang bekerja dengan otak (*mentofacture*). Model yang digunakan untuk menganalisis dipinjam dari Goldsmith & Eggers<sup>27</sup> sebagai berikut:



Sumber: Goldsmith and Eggers, 2004:20)

**Gambar 5. Models of Government**

Organisasi pemerintah daerah kabupaten/kota umumnya masuk ke dalam kategori *hierarchical government* dengan ciri kapabilitas manajemen jaringan dan kolaborasi dengan pihak swasta masih sangat rendah. Pada era R.I.4.0 dengan salah satu cirinya adalah Internet of Things (IoT), mau tidak mau organisasi pemerintah daerahnya harus berubah menuju “*networked government*,” dengan ciri kapabilitas manajemen jaringan dan kolaborasi dengan pihak swasta tinggi. Perubahan dari bentuk yang ada saat ini (*hierarchical*

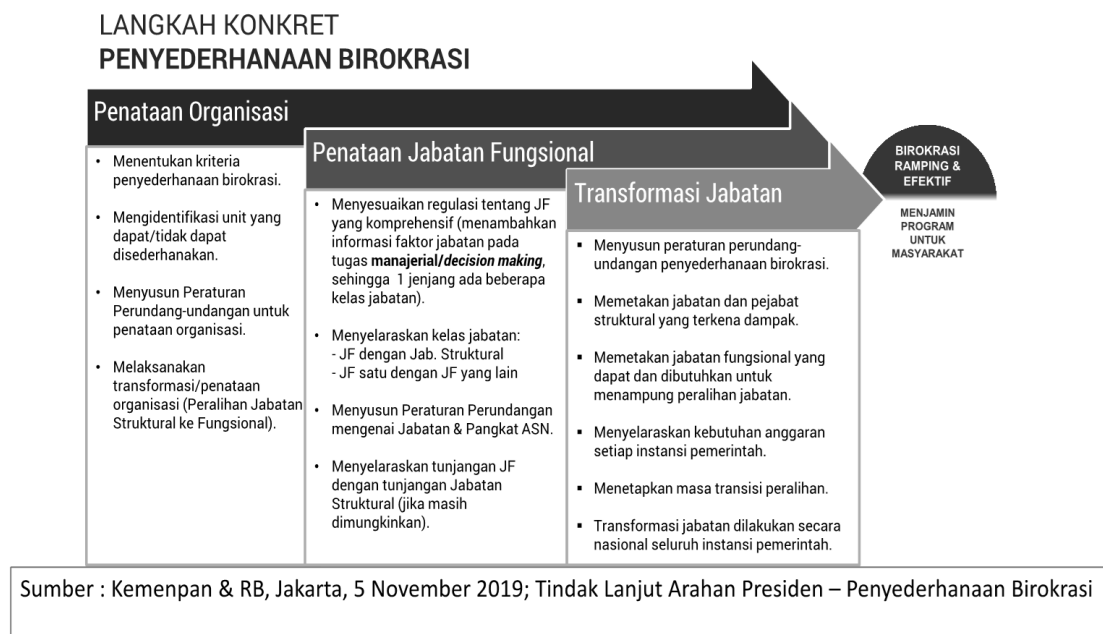
<sup>27</sup> Goldsmith, Stephen and William D. Eggers; 2004. *Governing by Network ; The New Shape of the Public*

*Sector Innovation in American Government*; Brookings Institution Press; Washington D.C.

*government*) menuju bentuk yang diinginkan (*networked government*), bukan pekerjaan mudah dan dapat dikerjakan dengan cepat, tetapi memerlukan perencanaan dan langkah-langkah yang sistematis. Kuncinya terletak ditangan kepala daerah yang menghendaki adanya perubahan.

Secara politis dalam rangka menyongsong R.I.4.0, pemerintah pusat sudah memberikan arahan perlunya penyederhanaan birokrasi. Adanya pandemic virus corona sempat

menunda pelaksanaannya karena semua tenaga dan biaya difokuskan untuk mengatasi pandemi. Tetapi setelah pandemi mereda dan masuk pada era kenormalan baru, perubahan tersebut akan dilanjutkan. Oleh Kemenpan & RB arahan kebijakan dari presiden tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan pengaturan teknis yang bentuknya mencakup penataan organisasi, penataan jabatan fungsional, dan transformasi jabatan. Langkah-langkahnya digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 6. Langkah Konkret Penyederhanaan Birokrasi**

Agar arahan kebijakan dari pemerintah pusat dapat dijalankan segera, maka pemerintah daerah kabupaten/kota perlu segera menyusun kebijakan operasional dengan memanfaatkan momentum adanya pandemic virus corona, yang kemudian menciptakan kondisi normal baru. Seperti pepatah mengatakan “tempalah besi ketika masih panas,” maka momentum adanya WFO, WFH, dan NAFH dapat dijadikan kesempatan menata ulang organisasi pemerintah daerah seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Petakan dengan cermat, mana pekerjaan yang harus tetap dikerjakan di kantor, dapat dikerjakan dimana saja termasuk di rumah, serta pekerjaan yang dalam kenyataannya semakin tidak dibutuhkan. Perubahan ini akan mempengaruhi keperluan besarnya ruang kerja, fasilitas kerja, serta kendaraan dinas operasional yang pada

gilirannya akan membuat penyelenggaraan pemerintahan daerah menjadi lebih efektif dan efisien. Perhitungkan pula kemungkinan penggunaan teknologi informatika secara lebih masif, dan dampaknya pada ASN yang sudah ada.

**Pada tataran masyarakat**, penataan ulang organisasi pemerintah daerah dapat dilihat dari dua sudut pandang, yakni dari masyarakat anggota organisasi pemerintah daerah yakni ASN, dan dari masyarakat luas penduduk daerah otonom bersangkutan. Perubahannya juga perlu dikaitkan dengan ujicoba empat hari kerja dalam satu minggu dengan target 40 jam kerja/minggu. Ujicoba empat hari kerja dalam satu minggu pada satu sisi diharapkan akan ada panenghemat penggunaan listrik di kantor, penghematan bbm untuk kendaraan dinas dan kendaraan operasional. Pada sisi yang lain

diharapkan hubungan antara orangtua dengan anak akan menjadi lebih intens karena lebih banyak waktu Bersama keluarga di rumah sambil tetap bekerja. Dampak positif lainnya bagi kota-kota besar adalah berkurangnya kemacetan lalu lintas serta menurunnya polusi udara karena asap kendaraan bermotor.

Bagi ASN, perubahannya dibuat berdasarkan tiga pengelompokan sebagaimana telah dikemukakan pada uraian sebelumnya yakni mereka yang masuk ke dalam kelompok WFO, WFH, dan NAFH, sebagai berikut:

**Tabel 2. Kebijakan Menurut Kategori ASN**

No	Kategori ASN	Kebijakan yang perlu diambil
1.	Mereka yang tetap bekerja di kantor (WFO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan standar kerja baru dengan waktu kerja minimal satu minggu 40 jam kerja, disertai parameter baru.</li> <li>2. Menetapkan standar fasilitas kerja baru (kendaraan dinas, tunjangan BBM dsb).</li> <li>3. Menetapkan standar tunjangan kinerja baru.</li> </ol>
2.	Mereka yang bekerja di rumah (WFO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan standar kerja baru untuk bekerja di rumah diukur dari waktu, volume, kualitas serta ketepatan waktu penyelesaian.</li> <li>2. Menetapkan standar fasilitas kerja baru ((untuk langganan internet dsb, tanpa fasilitas kendaraan dinas, tanpa tunjangan BBM dsb).</li> <li>3. Menetapkan standar tunjangan kinerja baru yang berbeda dengan mereka yang bekerja di kantor.</li> </ol>
3.	Mereka yang statusnya bekerja di rumah tetapi tidak mengerjakan apa-apa (NAFH)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dilakukan pendataan ulang tentang keahliannya.</li> <li>2. Dilakukan pelatihan sesuai keahlian yang dibutuhkan organisasi (apabila kapabilitasnya masih memungkinkan).</li> <li>3. Dipindahkan ke unit lain yang memerlukan tambahan tenaga sesuai bidang keahliannya.</li> <li>4. Ditawari untuk pensiun dini, dengan pesangon yang dapat digunakan untuk modal awal bekerja di bidang lain.</li> </ol>

*Sumber: peneliti, 2020*

Untuk masyarakat luas perlu juga dilakukan edukasi mengenai perubahan susunan organisasi pemerintah daerah yang berdampak pada perubahan sistem kerja serta sistem pelayanan. Masyarakat luas juga perlu dikategorisasi antara yang sudah melek internet dan yang masih buta internet. Demikian pula wilayah kabupaten perlu dipetakan mana yang masih ada “blank spot” tidak terjangkau oleh layanan internet. Tidak kalah pentingnya adalah memperkuat jaringan internet pemerintah daerah agar pengambilan keputusan dan pelayanan publik dapat dilakukan secara cepat. Seperti telah dikemukakan pada uraian sebelumnya bahwa salah satu karakteristik R.I.4.0 adalah internet of things sehingga fasilitas internet merupakan prasarana yang

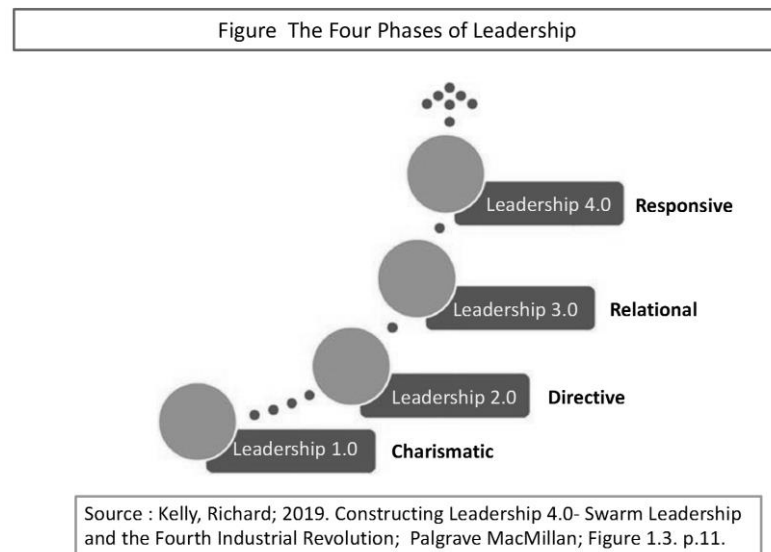
sangat penting dalam berkomunikasi, sama pentingnya seperti jalan dalam bertransportasi.

**Pada tataran** teknologi, penataan ulang organisasi pemerintah daerah perlu didukung dengan IT yang canggih sesuai perkembangan jaman. Selain alat (*hardware*), sistem (*software*), yang perlu memperoleh perhatian adalah sumber daya pengelolanya (*humanware*). Untuk kepentingan tersebut perlu dikembangkan jabatan pranata komputer. Jabatan fungsional ini sudah diatur dengan Kepmenpan & RB Nomor 66/KEP/M.PAN/7/2003 tanggal 17 Juli 2003. Tunjangan fungsionalnya juga sudah diatur melalui Perpres Nomor 9 Tahun 2017 juncto Peraturan Kepala BKN Nomor 39 Tahun 2007. Sampai saat ini ada delapan jenjang jabatan

fungsional pranata computer mulai dari Pelaksana Pemula (Golongan II/a) sampai ahli utama (IVd-IVe). Tanpa adanya pejabat fungsional yang memadai dilihat dari segi jumlah maupun kualitasnya, seringkali komputerisasi di pemerintah daerah kemudian tidak berlanjut. Hal ini menimbulkan pemborosan dan mengganggu kinerja pelayanan pemerintah daerah.

**Pada tataran kepemimpinan,** penataan ulang organisasi pemerintah daerah sangat

tergantung pada kemauan politik (*political will*) dari kepala daerah. Kelly dalam tulisannya mengingatkan bahwa dalam menyongsong R.I.4.0, para pemimpin organisasi (termasuk organisasi pemerintah) perlu menyesuaikan gaya dan karakter kepemimpinan dengan perkembangan situasi dan kondisi. Kelly mengemukakan bahwa pada R.I.4.0. diperlukan model leadership 4.0 dengan ciri bersifat responsif, menggantikan model leadership 3.0 yang bersifat relational (lihat gambar).



**Gambar 7. 4 Fase Kepemimpinan**

Dikaitkan dengan perubahan organisasi model organisasi yang tangkas dari Aghina et al, para ahli selain Kelly sebagaimana dikemukakan di atas, telah juga mengembangkan konsep kepemimpinan melingkar. Harrison Monarth misalnya mengembangkan konsep pengaruh 360

derajat.<sup>28</sup> Sejalan dengan pandangan Monarth, Maxell juga menulis buku mengenai kepemimpinan 360 derajat.<sup>29</sup> Penjelasan dari kedua buku itu apabila dintisarikan dapat disederhanakan dalam bentuk gambar sebagai berikut.

<sup>28</sup> Monarth, Harrison; 2012. *360 Degrees of Influence – Get Everyone to Follow Your Lead on Your Way to the Top*; McGraw Hill; USA.

<sup>29</sup> Maxwell, John C; *The 360 Degrees Leader- Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Manapun Dalam Organisasi*; Terjemahan oleh Lie Charlie; Penerbit PT Bhuna Ilmu Populer, Jakarta.



Sumber: peneliti, 2020

**Gambar 8. Pola Organisasi Pada Kepemimpinan Pemerintahan Generasi Ke Empat (KP 4.0)**

Kepala daerah dan para JPT Pratama di tingkat kabupaten/kota dapat menjalankan kepemimpinan 4.0 dan memberikan pengaruh 360 derajat apabila para ASN yang menjadi bawahannya telah menjadi pegawai yang profesional, dengan ciri tahu apa yang akan dikerjakan dengan berkualitas serta tepat waktu. Mereka tidak akan menunggu perintah atau menunggu petunjuk, tetapi berani mengambil keputusan yang telah didelegasikan kepadanya dengan bertanggungjawab. Menjalankan kepemimpinan pemerintahan 4.0 dapat diibaratkan menjadi dirigen dalam sebuah orkestra, dengan pemain yang mahir dalam bidangnya masing-masing, sehingga akan tercipta musik yang indah dan harmonis.

### SIMPULAN

Organisasi pemerintah daerah diibaratkan sebuah organisme hidup yang bisa lahir dan berkembang mengikuti perkembangan zaman, namun dapat juga mati jika tidak mampu menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Maka di masa pandemi corona seperti saat ini, pemerintah daerah harus mampu berbenah dan menyesuaikan diri dengan kondisi normal baru (*new normal*).

Konsep yang dihasilkan dalam penelitian ini terinspirasi dari model *agile organization* yang dimodifikasi dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi pemerintah daerah kabupaten/kota yang mencakup 6 (enam) aspek, yakni aspek strategi, aspek struktur, aspek

proses, aspek masyarakat, aspek teknologi dan aspek kepemimpinan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aghina, Wouter; Karin Ahlback, Aaron De Smet, Gerald Lackey, Michael Lurie, Monica Murarka, and Christopher Handscomb; *The Five Trademarks of Agile Organizations*; McKinsey-Webinar; January, 22, 2018.
- Bennis, Warren and Robert Townsend; 1995. *Reinventing Leadership – Strategies to Empower the Organization*; William Morrow and Company, Inc. New York;
- Goldsmith, Stephen and William D. Eggers; 2004. *Governing by Network : The New Shape of the Public Sector Innovation in American Government*; Brookings Institution Press; Washington D.C.
- Ingraham, Patricia W, Barbara S. Romzek, and associates; 1994. *New Paradigms for Government – Issues for the Changing Public Sector*; Jossey- Bass Publishers, San Fransisco.
- Kelly, Richard; 2019. *Constructing Leadership 4.0 – Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution*; Palgrave Macmillan; Switzerland.
- Kemenpan & RB, Jakarta, 5 November 2019; *Tindak Lanjut Arahkan Presiden Penyederhanaan Birokrasi*.
- Kodama, Mitsuru; *Innovation Through Boundary Management – A Case Study*



- in Reforms at Matsushita Electric; Feb 2007. diunduh dari Technovation (2007) Matsushita.pdf yang dimuat dalam <https://www.researchgate.net>
- Maxwell, John C; The 360 Degrees Leader- Mengembangkan Pengaruh Anda dari Posisi Manapun Dalam Organisasi; Terjemahan oleh Lie Charlie; Penerbit PT Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Meyer, N. Dean; 2003. Downsizing Without Destroying; NDMA Publishing; USA.
- Monarh, Harrison; 2012. 360 Degrees of Influence – Get Everyone to Follow Your Lead on Your Way to the Top; McGraw Hill; USA.
- Nazir, Moh, 2014. Metode Penelitian, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Osborne, David and Ted Gaebler; 1992. Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector; A William.
- Patrick Book; Addison-Wesley Publishing Company, Inc; Canada.
- Schwab, Karl; 2017. The Fourth Industrial Revolution; World Economic Forum; Crown Business Publishing, USA.
- Schwab, Klaus and Nicholas Davis; 2018, Shaping The Future of The Fourth Industrial Revolution- A Guide to Building A Better World; Portfolio-Penguin Publishers; Great Britain.
- Stern, Sebastian; Matthias Daub, Julia Klier, Anna Wiesinger, and Azel Domeyer; March 2018; Government 4.0 – The Public Sector in the Digital Age Leading in a Disruptive World; McKinsey & Company
- Zaltman, Gerald and Robert Duncan; 1977. Strategies for Planned Change; A Willey- Interscience Publications, New York.
- Badan Kepegawaian Negara (BKN). Profil Jabatan Fungsional PNS Tahun 2019.