

KAJIAN REFORMASI BIROKRASI DI BADAN PUSAT STATISTIK SEBAGAI SISTEM TERBUKA

Yuni Anggorowati

BPS Provinsi Jawa Barat, Jl. PHH Mustofa No.43 Kota Bandung

Email: yunianggorowati@gmail.com

Abstract

The purpose of the research is to analyze the bureaucratic reform process at the Badan Pusat Statistik (BPS-Statistics Indonesia). The research used organizational approach as an open system. This approach is carried out to provide an overview of how BPS strategic environment, as a source of information to review the background, processes and achievements of bureaucratic reform, as the basis for formulating policies, especially improving human resources and public services. This study uses descriptive methods to examine each stage of the bureaucratic reform process. The results of this study shows that the BPS bureaucratic reform is a process of adaptation to environmental changes to reach a higher level.

Keyword : organizational environment, adaptation, change, public services

Pendahuluan

Aset yang paling berharga pada abad 21 menurut Drucker adalah sumber daya manusia (SDM) dan produktivitasnya.

The most valuable asset of a 21st century institution (whether business or non-business) will be its knowledge workers and their productivity (Drucker, 1999). The quality of work of knowledge workers depends not only on their ability to create, distribute and share knowledge but also on how the work with knowledge is organized in their organizations (Mládková, 2011).

Masih menurut Mládková, organisasi berperan untuk mempersiapkan lingkungan di mana “*knowledge worker*” dapat membuat, berbagi, dan menggunakan baik *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge*. *Knowledge management* membantu organisasi untuk menjalankan peran tersebut. Satu alasan pentingnya penerapan *Knowledge Management* adalah

globalisasi dan persaingan (Skyrme, 2011). Organisasi perlu mengandalkan pengetahuan untuk menciptakan keunggulan strategis mereka. Dinamika perubahan lingkungan organisasi perlu diantisipasi dengan keterbukaan pada sistem dalam organisasi, sehingga tercipta strategi yang tersistem. Dalam prosesnya tidak serta merta berubah dengan sendirinya, sebagaimana yang diungkapkan oleh Nurasa, perubahan struktur, proses dan perilaku organisasi tidaklah secara otomatis melakukan penyesuaian-penyesuaian atas kondisi dan tekanan perubahan lingkungan tetapi terjadi melalui persepsi dan intervensi aktor dalam menilai dan memilih tujuan organisasi (Nurasa, 2014).

Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai organisasi pemerintah yang menyediakan data statistik lebih banyak mempergunakan SDM yang tipenya adalah *knowledge worker*. Oleh karena itu dalam rangka memberikan atmosfer lingkungan yang mendukung perlu dilakukan perubahan.

Reformasi birokrasi sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayaaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No. 20 Tahun 2010, merupakan mekanisme adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang semakin tidak pasti.

BPS adalah lembaga pemerintah non-Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Visi BPS adalah "Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Semua". Untuk mencapai visi tersebut, ditetapkan misi BPS sebagai berikut : (1) Menyediakan data statistik berkualitas berstandar nasional maupun internasional, (2) Memperkuat Sistem Statistik Nasional, (3) Membangun insan statistik yang profesional, berintegritas dan amanah untuk kemajuan perstatistikan. (BPS, 2015)

Reformasi Birokrasi BPS bertujuan untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang profesional, mempunyai integritas tinggi, dan mengemban amanah dalam memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas (BPS, 2017). BPS harus melakukan perubahan agar tercapai kinerja yang lebih baik, terutama penyesuaian terhadap kemajuan teknologi, globalisasi dan orientasi, sejalan dengan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan beragam. Bagi BPS, tuntutan terhadap penyediaan data statistik yang lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*), lebih mudah diperoleh (*easier*), dan lebih berkualitas (*better*) dirasakan semakin meningkat. Tuntutan ini tak bisa dianggap remeh apalagi bila dikaitkan dengan visi menjadi pelopor data statistik terpercaya untuk semua. Sebagai penyedia data statistik pemerintahan (*official statistics*) dalam era Big Data harus berkompetisi dalam penyediaan data dan informasi.

Fokus penelitian pada tahapan Reformasi Birokrasi yang terjadi di BPS, khususnya BPS Provinsi Jawa Barat. Bagaimana tahapan yang dilaksanakan oleh BPS dalam merespon dan mengantisipasi pengaruh lingkungan organisasi.

Tinjauan Teoretis

Organisasi sistem terbuka menurut Walter Buckley, adalah :

.... a system is open means, not simply that it engages in interchanges with the environment, but that this interchange is an essential factor underlying the system's viability, its reproductive ability or continuity, and its ability to change (Buckley, 1967).

Buckley, menegaskan bahwa organisasi sebagai *interchange* dengan lingkungan, yaitu faktor yang mendasar bagi keberlangsungan suatu sistem. Salah satu karakteristik organisasi sistem terbuka dapat dianalisis sebagai sistem *cybernetic*, dimana dapat diterapkan pada tingkat kompleksitas yang tinggi. Sistem terbuka mampu melakukan perawatan diri berdasarkan kemampuan dalam menempatkan sumber daya dari lingkungan (Scott, 2003).

Sistem terbuka menggambarkan interaksi yang intensif antara suatu organisasi dengan lingkungannya (Keban, 2008). Sistem terbuka selalu melihat eksistensi dan perkembangan suatu organisasi dalam kaitannya dengan sistem lingkungan yang ada di sekitarnya. Menurut Robin, ciri sistem terbuka adalah memiliki input, proses transformasi, dan output. Dimana terdapat beberapa unsur yang membentuknya (1) *environment awareness*, (2) *feedback*, (3) karakter yang bersifat siklus, (4) entropi yang negatif, (5) *steady*

state, (6) pertumbuhan dan ekspansi; (7) keseimbangan dan adaptif; (8) sistem yang dapat mencapai kondisi akhir yang sama meski melalui kondisi awal dan jalan yang berbeda (Keban, 2008).

Lingkungan Organisasi

Lingkungan (*environment*) oleh Gareth Jones didefinisikan sebagai

“the set of forces surrounding an organization that have the potential to affect the way it operates and its access to scarce resources” (Jones, 2010).

Lingkungan organisasi, selanjutnya dibagi menjadi dua cakupan yaitu lingkungan spesifik dan lingkungan general. Lingkungan spesifik/khusus suatu organisasi terdiri dari kekuatan-kekuatan dari luar organisasi yang mempunyai dampak langsung terhadap organisasi berkenaan dengan ketersediaan sumberdaya. Sedangkan lingkungan general (umum) terdiri dari kekuatan-kekuatan yang membentuk lingkungan spesifik dan mempengaruhi kemampuan keseluruhan organisasi dalam lingkungan khusus untuk mendapatkan sumberdaya.

Menurut Katz dan Kahn, ada dua karakter penting dari lingkungan yaitu *turbulence* dan *munificence* (Keban, 2008). *Turbulence* adalah sifat lingkungan yang mengalami perubahan yang kacau balau, atau tidak stabil, sedangkan *munificent* adalah sifat lingkungan yang mengalami tingkat kelangkaan atau kelimpahan sumberdaya yang penting.

Menurut Emery dan Trist, dalam kondisi turbulensi, sistem dari interrelasi permasalahan diperburuk oleh tindakan yang independen dari organisasi dan pengusaha yang tidak saling berkaitan, dan perubahan akan semakin cepat dan kompleks, dan bahkan makin liar atau menjadi kerusakan (Carley & Ian, 1992).

Trist mendefinisikan turbulensi sebagai sebuah kegaduhan kontekstual yang membuatnya terlihat sebagai tanah yang bergerak, sebagaimana para pelaku organisasi.

Ciri-ciri Turbulensi Lingkungan menurut Carley adalah : (1) ketidakpastian; (2) tidak konsisten dan kebutuhan yang tidak jelas, preferensi dan nilai; (3) Pemahaman yang tidak jelas tentang arti, konsekuensi, atau dampak kumulatif dari tindakan kolektif; (4) partisipasi yang berubah-ubah yang mana bersifat multipel (Carley & Ian, 1992).

Ketidakpastian (*uncertainty*) disebabkan oleh tiga faktor yaitu : Kompleksitas lingkungan (*complexity*), Dinamisme lingkungan (*dynamism*) dan Kekayaan lingkungan (*richness*) (Jones, 2010). Perubahan lingkungan organisasi dari yang sederhana menjadi kompleks menyebabkan ketidakpastian bagi organisasi. Kompleksitas lingkungan adalah suatu fungsi dari kekuatan, jumlah dan saling keterhubungan (interkoneksi) dari kekuatan khusus dan umum yang harus dikelola oleh organisasi. Dinamisme lingkungan adalah suatu fungsi dari jumlah dan kecepatan seluruh kekuatan dalam lingkungan spesifik dan umum berubah setiap saat sehingga meningkatkan ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Kekayaan lingkungan adalah fungsi dari jumlah ketersediaan sumberdaya yang mendukung kegiatan organisasi.

Tom Burns dan G.M. Stalker juga menemukan bahwa organisasi memerlukan struktur yang berbeda untuk mengontrol aktivitas ketika mereka perlu untuk mengadaptasi dan merespon perubahan lingkungan, demikian halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Lawrence mengindikasikan kesimpulan yang sama, bahwa organisasi harus melakukan penyesuaian strukturnya untuk

menggambarkan tingkat ketidakpastian lingkungannya (Jones, 2010).

Berfikir Sistemik (System Thinking) dan Organisasi Pembelajar

Adaptasi terhadap perubahan lingkungan menyebabkan adanya tuntutan untuk selalu berubah, sehingga diperlukan strategi dalam mengolah informasi tentang perubahan lingkungan. Informasi tersebut harus diolah dalam suatu sistem yang holistik, proses tersebut merupakan suatu proses mengolah pengetahuan dalam pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi.

System Thinking telah menyumbang beberapa konsep dasar Teori Organisasi yaitu (1) sudut pandang holistik yang meliputi hubungan organisasi-lingkungan; (2) pentingnya batasan diantara keduanya; (3) timbal balik yang konstruktif, dan (4) variasi keperluan, yang menyarankan kompleksitas lingkungan perlu disesuaikan dengan pengalaman yang sama dalam respon organisasi (Carley & Ian, 1992). Berfikir sistemik menurut Peter Senge, merupakan disiplin yang menjadi landasan bagi keempat disiplin lainnya dalam mewujudkan organisasi pembelajar (*learning organization*) (Senge, 2006).

Disiplin yang mendasari *System Thinking* (Disiplin kelima) adalah sebagai berikut : Disiplin kesatu, *Personal Mastery* adalah individu yang mampu mengelola tekanan dan ketegangan secara kreatif, proaktif, inovatif, netral dan bertindak berdasarkan pengetahuan dan keyakinan. Disiplin kedua, *Mental Model*, yaitu kemampuan mengambil keputusan dan tindakan berdasarkan pemahamannya dan terus menerus disempurnakan. Disiplin ketiga, *Shared Vision*, adalah suatu kesadaran bahwa komitmen anggota organisasi untuk mengembangkan visi dan

merumuskan strategi bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Disiplin keempat, *Team Learning*, kesadaran untuk terus belajar meningkatkan kemampuan diri dan bersinergi. (Senge, 2006).

Penerapan kelima disiplin tersebut merupakan upaya organisasi untuk mendorong anggotanya agar terus beradaptasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan kemajuan. Sehingga tercapailah yang disebut sebagai "*Learning Organization*".

Perubahan Organisasi

Tujuan dari perubahan organisasi yang terencana adalah mencari cara baru atau cara yang telah dikembangkan dengan menggunakan sumberdaya dan kemampuan (kapabilitas) untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keuntungan bagi para pemangku kepentingan.

Menurut Stephen P. Osborne dan Kerry Brown,

"Change is gradual improvement and/or development of the existing services provided by a Public Service Organization (PSO) or their organizational context. It represent continuity with the past. (Osborne & Brown, 2005)".

Sedangkan menurut Gareth Jones,

"Organizational Change is the process by which organizations move from their present state to some desired future state to increase their effectiveness". (Jones, 2010).

Lingkungan organisasi secara konstan berubah, dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan tersebut untuk tetap bertahan (*survive*). Beberapa penelitian menyarankan bahwa salahsatu alasan utama

ketidakmampuan organisasi untuk berubah adalah *inertia* (kelembaban/tidak bergerak) organisasi, kecenderungan organisasi untuk resisten perubahan dan mendapatkan status quo. Resistensi perubahan menurunkan efektivitas organisasi dan mengurangi peluangnya untuk dapat bertahan (*survive*).

Keanekaragaman kekuatan membuat organisasi resisten perubahan, dan keanekaragaman kekuatan juga dapat mendorong perubahan. Peneliti Kurt Lewin mengembangkan sebuah teori tentang perubahan organisasi. Menurut Teori Force-Field, kedua kelompok kekuatan tersebut selalu bertentangan dalam sebuah organisasi.

“Force-field Theory is a theory of organizational change that argues that two sets of opposing forces within an organization determine how change will take place. (Jones, 2010)”.

Dalam Teori *Force-Field* disebutkan adanya dua kelompok kekuatan yang saling mendorong secara berlawanan, yang akhirnya mencapai tingkatan yang diinginkan dan sesuai. Tingkatan yang lebih tinggi, atau kondisi yang lebih baik akan tercapai jika kekuatan perubahan menjadi semakin besar dan mendorong kekuatan yang resisten perubahan. Pemimpin selalu menghadapi pilihan tentang bagaimana cara terbaik dalam merespon kekuatan perubahan.

Jones menjabarkan kekuatan perubahan (*Force for Changes*) sebagai berikut : **Kekuatan kompetitif**, organisasi secara konstan berjuang keras untuk mencapai keunggulan kompetitif. **Kekuatan Demografi dan Sosial**, perubahan komposisi dan meningkatnya keragaman Sumber Daya Manusia (SDM) telah menempatkan organisasi dalam berbagai tantangan dan peluang. Perubahan karakter demografi SDM telah mengarahkan

pimpinan untuk merubah gaya dalam mengatur pekerja dan belajar bagaimana memahami, mengawasi, dan memotivasi mereka secara efektif. **Kekuatan Etik**, sejalan dengan perubahan demografis dan social, organisasi harus mengambil langkah untuk mempromosikan perilaku etis dalam menghadapi permintaan pemerintah, politik dan social untuk perilaku yang lebih bertanggungjawab dan kejujuran korporasi.

Sebaliknya resisten perubahan (*Resistance to Change*) adalah sebagai berikut : **Kekuatan dan Konflik**, perubahan biasanya menguntungkan beberapa orang, fungsi, atau divisi tapi tidak yang lain, ketika perubahan menyebabkan kekuatan perjuangan dan konflik organisasi, sebuah organisasi seperti resisten. **Perbedaan dalam orientasi fungsi**, perbedaan fungsi dan divisi melihat sumber suatu masalah secara berbeda, karena mereka melihat isu dan masalah utama dari sudut pandangnya sendiri. **Struktur Mekanistik**, orang yang bekerja dalam struktur mekanistik diharapkan berperilaku dengan cara tertentu dan tidak mengembangkan kapasitasnya untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan perubahan yang terjadi. **Budaya Organisasi**, nilai dan norma dalam sebuah organisasi dapat menjadi sumber resisten dalam perubahan.

Perubahan dalam suatu organisasi dibedakan dalam dua tipe perubahan, yaitu perubahan Evolusioner dan perubahan Revolusioner. Perubahan Evolusioner menurut Gareth Jones,

‘Evolutionary Change is gradual, incremental, and narrowly focused. Evolutionary Change involves not a drastic or sudden altering of the basic nature of an organization’s strategy and structure but a constant attempt to improve, adapt, and adjust strategy and

structure incrementally to accomodate to changes taking place in the environment. Revolutionery change is rapid, dramatic, and broadly focused. (Jones, 2010)”.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua metode yang saling menguatkan yaitu *pertama*, studi terhadap literatur dan dokumen yang berkaitan dengan reformasi birokrasi BPS, dan tulisan-tulisan lainnya yang memiliki hubungan dengan tema pokok. *Kedua*, penelitian langsung terhadap objek studi dengan melakukan pengamatan terhadap poin pokok reformasi birokrasi. Dalam penelitian ini dijabarkan latar belakang permasalahan yang terjadi pada lingkungan organisasi BPS, baik internal maupun eksternal. Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan fokus kepada proses Reformasi Birokrasi, BPS sebagai sistem terbuka secara bertahap dengan menjabarkan upaya yang dilakukan serta capaian dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan.

Pembahasan

Gambaran Lingkungan Strategis Organisasi Badan Pusat Statistik

Badan Pusat Statistik (BPS) adalah lembaga pemerintah non-Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. Struktur organisasi BPS adalah organisasi vertical, dalam seluruh kegiatan BPS diatur dan dikendalikan oleh BPS-RI. BPS dipimpin oleh seorang Kepala BPS dan memiliki kantor perwakilan tingkat provinsi dan kabupaten/kota yang masing-masing dipimpin oleh seorang Kepala BPS Provinsi dan Kepala BPS Kabupaten/Kota.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 1997 tentang Statistik, BPS memiliki peran sebagai berikut:

- a) Menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat.
- b) Membantu kegiatan statistik di institusi pemerintah dan lembaga lainnya dalam mengembangkan sistem perstatistikan nasional.
- c) Mengembangkan dan mempromosikan teknik dan metodologi statistik, dan menyediakan pelayanan pada bidang pendidikan dan pelatihan statistik.
- d) Membangun kerjasama dengan institusi internasional dan negara lain untuk kepentingan perkembangan statistik Indonesia.

Mengacu kepada peran BPS tersebut, semakin mempertegas posisi BPS sebagai Pelopor Data Statistik Terpercaya Untuk Untuk Semua (Visi BPS). Dalam proses bisnisnya, BPS berkaitan erat dengan lingkungan eksternal yaitu Penyedia Data dan Pengguna Data. Penyedia Data di sini maksudnya adalah responden atau target survey atau sensus. Sebagaimana diketahui dalam kegiatan pengumpulan data BPS sangat tergantung kepada unit target survey atau sensus, misalnya : Rumahtangga, Perusahaan, Instansi Pemerintah dan lain sebagainya. Sedangkan Pengguna Data adalah masyarakat umum yang membutuhkan data statistik, misalnya : Pelajar, Mahasiswa, Perorangan, Instansi Pemerintah, Swasta dan sebagainya. Dalam interaksi dengan stakeholder tersebut terdapat tekanan dan tuntutan atas produk yang dihasilkan oleh BPS, baik dari sisi keragaman, kualitas, kemudahan untuk akses data serta kecepatan dalam ketersediaan data.

Permasalahan Organisasi

Permasalahan yang dihadapi BPS untuk menghasilkan data statistik yang beragam dan berkualitas sesuai dengan tuntutan pengguna data mencakup permasalahan internal maupun eksternal.

Permasalahan Internal

1. Struktur organisasi BPS belum selaras dengan tuntutan lingkungan kerja yang ada pada saat ini dan masa mendatang.
2. Pola pikir, budaya kerja, dan perilaku Sumber Daya Manusia (SDM) belum seluruhnya profesional, berintegritas, dan amanah sesuai dengan nilai nilai inti.
3. Sistem rekrutmen pegawai masih belum optimal sehingga mengakibatkan kurangnya SDM yang profesional dan kompeten yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sistem perencanaan karir SDM yang meliputi pola karir, rotasi, mutasi dan promosi juga belum sempurna.
4. Belum semua kegiatan pada unit-unit kerja memiliki SOP (*Standard Operating Procedure*) atau prosedur operasional baku dalam menghasilkan produk statistik yang berkualitas.
5. Kerangka jaminan kualitas statistik (*Statistics Quality Assurance Framework*) belum dikembangkan dan diimplementasikan sepenuhnya di seluruh aspek.
6. Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sudah ada, tapi masih perlu dikembangkan agar lebih terintegrasi untuk mendukung pelayanan yang lebih cepat, lebih murah, lebih mudah diperoleh, dan lebih berkualitas.
7. Implementasi Sistem Statistik Nasional (SSN) belum optimal. Peran BPS sebagai pelopor data statistik nasional, khususnya data statistic makro,

seharusnya menjadi penggerak dan pembina utama berjalannya SSN.

8. Fungsi pengawasan internal dan akuntabilitas kinerja aparatur BPS belum berjalan optimal.
9. Pelayanan prima terhadap pengguna data statistik belum terwujud sepenuhnya.

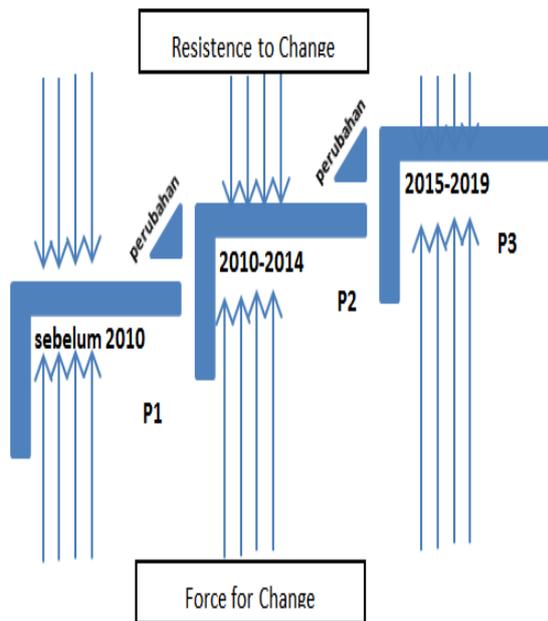
Permasalahan Eksternal

1. Tuntutan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah terhadap ragam dan kualitas data statistik semakin meningkat seiring dengan berubahnya lingkungan strategis. BPS belum sepenuhnya mampu memenuhi tuntutan yang tinggi ini.
2. Koordinasi antara BPS dengan instansi lain masih perlu ditingkatkan supaya konsep-definisi dan standar klasifikasi yang digunakan seragam dalam rangka pembinaan statistik sektoral dan khusus.
3. Ada kecenderungan masyarakat menjadi enggan dan menolak untuk menjadi responden BPS terutama untuk masyarakat yang tinggal di kawasan elit dan perusahaan skala menengah dan besar.

Reformasi Birokrasi BPS

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, BPS menyadari bahwa Reformasi Birokrasi adalah suatu keniscayaan, sebagai metode adaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Mengacu kepada teori Force-Field bahwa proses perubahan organisasi merupakan hasil dari dorong mendorong antara dua kekuatan yang saling berlawanan. Kekuatan tekanan dari luar organisasi yang dilawan dengan tekanan perubahan dari dalam organisasi akan membawa BPS pada posisi terbaik yang diinginkan.

Gambar 1. Tahap Reformasi Birokrasi BPS (Teori Force-Field)

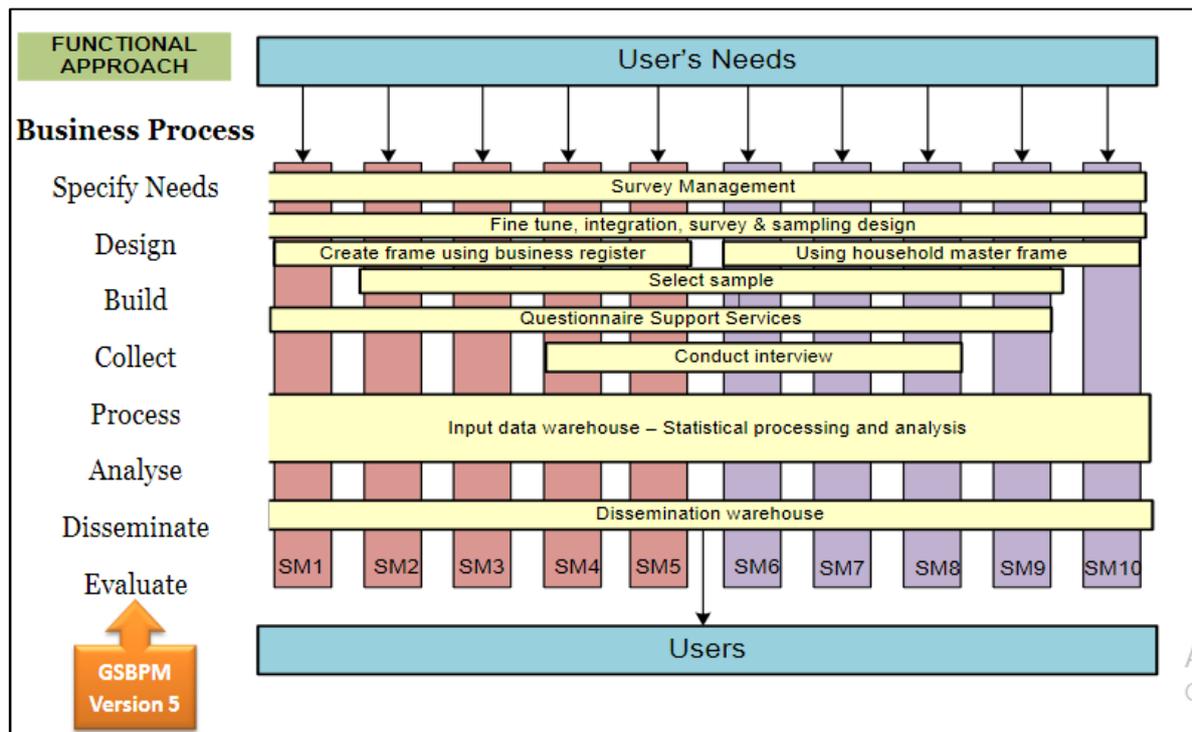


akuntabel, guna menjawab tantangan perubahan lingkungan baik masa kini maupun di masa mendatang. Strategi yang dibangun merupakan suatu sistem yaitu *Statistical Business Framework and Architecture* (SBFA) (BPS, 2017).

Sistem tersebut merupakan salah satu rangkaian program Transformasi Statistik, sebagai upaya percepatan pencapaian Visi BPS. Lebih lanjut, tujuan ini dicapai dengan pembangunan SBFA, mengimplementasikan infrastruktur statistik, desain ulang tata laksana statistik (*redesign statistical business process*), memberikan solusi mengatasi isu-isu pengumpulan data sebagai dampak perubahan bisnis proses, serta memastikan *linkage* antara teknologi informasi dan komunikasi (TIK), SDM dan penyelarasan organisasi.

Selanjutnya, perlu dibangun rencana strategi berupa suatu sistem yang kuat dan

Gambar 2. Statistical Business Framework and Architecture (SBFA)



Program tersebut diusung oleh *Statistical Capacity Building-Change and Reform for the Development of Statistics* (Statcap-Cerdas), yang mulai dicanangkan tahun 2010. Program STATCAP-CERDAS difokuskan untuk melakukan percepatan dan pengefektifan proses Reformasi Birokrasi serta merancang beberapa program yang direncanakan telah dilaksanakan dalam kurun waktu 2011-2019, meliputi pembangunan empat pilar utama yaitu: (1) bidang ragam dan kualitas data, (2) bidang teknologi informasi dan komunikasi, (3) bidang sumber daya manusia, serta (4) bidang pemberdayaan kelembagaan.

Secara rinci kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing pilar adalah sebagai berikut:

1. Ragam dan Kualitas Data-Statistik

- a. Ragam data statistik yang dihasilkan perlu ditambah dengan fitur yang menarik dan kualitas yang semakin baik.
- b. Penyempurnaan pelaksanaan data statistik utama (*statistical core*) melalui proses *re-engineering*.
- c. Restrukturisasi dan penyusunan peta kegiatan statistik (*statistical mapping*) pada seluruh aspek.
- d. Penataan ulang dan penyempurnaan *Standard Operating Procedure* penyelenggaraan kegiatan statistik.
- e. Membuat suatu kerangka kerja (*framework*) statistik untuk melihat ketidakkonsistenan data dari berbagai sumber.
- f. Pengembangan metodologi survei berbasis sampel berukuran kecil (*small size sample*) sebagai strategi peningkatan kualitas data, dengan mempertimbangkan kemampuan dan ketersediaan anggaran

- g. Melakukan pengendalian kualitas (*quality control*) dalam setiap tahap kegiatan statistik, diantaranya dengan mencantumkan simpangan baku dalam setiap hasil survei BPS
 - h. Mengembangkan dan mengoptimalkan pemanfaatan potensi data administrasi, dalam upaya memperluas ragam statistik resmi (*official statistics*)
 - i. Mengembangkan dan memperbaharui klasifikasi baku (*standard classification*) di bidang ekonomi dan sosial untuk diterapkan dan dipatuhi baik oleh unit kerja di lingkungan BPS dalam mengembangkan statistiknya, maupun oleh lembaga teknis dalam kegiatan operasionalnya.
 - j. Sesuai dengan UU 16 tahun 1997, tentang Statistik, maka perlu ditingkatkan peran dan fungsi koordinasi secara intens serta pembinaan kegiatan statistik dalam rangka mewujudkan Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif
- #### 2. Teknologi Informasi dan Komunikasi
- a. Membangun cetak biru strategi pengembangan TIK BPS untuk menunjang proses penyelenggaraan dan penyediaan data statistik.
 - b. Membangun standardisasi TIK, baik prosedur, *hardware*, *software*, administrasi dan pelayanannya
 - c. Membangun infrastruktur TIK, seperti *data center*, jaringan komunikasi, keamanan, dan pusat pemulihan bencana
 - d. Membangun *data warehouse* untuk menunjang peningkatan kualitas pelayanan data BPS, dan sebagai sarana penyimpanan basis data

- (*storage data*) yang didukung komitmen unit kerja terkait.
3. Sumber Daya Manusia
 - a. Mengembangkan perencanaan SDM yang komprehensif dan Sistem Informasi Manajemen SDM.
 - b. Membangun perencanaan jenjang karir, sistem mutasi dan rotasi, dan sistem rekrutmen pegawai.
 - c. Membangun *gap analysis* formasi SDM antara potensi dan kebutuhan, baik antar jenjang, antar daerah, dan antara pusat dan daerah.
 - d. Membangun *Assessment Center* untuk memperoleh pegawai yang kompeten di bidangnya, dan sebagai evaluasi kompetensi SDM.
 - e. Mengkaji kembali tipologi organisasi untuk mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas sumber daya yang dimiliki BP
 4. Pemberdayaan Pengguna Data dan Kelembagaan
 - a. Membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pihak ketiga (sumber dan pengguna data) dalam rangka pengembangan Sistem Statistik Nasional.
 - b. Membangun dan meningkatkan pelayanan prima yang berorientasi pada segmentasi pengguna data baik perorangan maupun institusi.
 - c. Mengembangkan "*knowledge management*" dan memaksimalkan dukungan Teknologi Informasi untuk pelayanan statistik.
 - d. Membangun nilai-nilai budaya organisasi, seperti integritas, pelayanan, profesional, relevan dan terpercaya

- e. Membangun perencanaan sumber daya organisasi terpadu seperti perencanaan, anggaran, keuangan, pengadaan, SDM, monitoring dan evaluasi sehingga tercapai sinergitas antara teknis dan administrasi.

Manajemen Perubahan BPS

1. Keterlibatan Change Champion dalam Transformasi BPS

Langkah BPS untuk meningkatkan kapasitas SDM sebagai aset berharga yaitu "*knowledge worker*" adalah dengan pemilihan agen perubahan sebagai penggerak perubahan di lingkungannya masing-masing. Agen perubahan terdiri dari beberapa tingkatan, yang tertinggi adalah Change Owner (CO), Change Leader (CL), Change Management Working Group (CMWG), Change Champion (CC) dan Change Agent Network (CAN). Fokus penekanan pada peran CC yang adalah pejabat eselon 3 atau setara dengan kepala bidang/bagian satuan kerja (satker) di level provinsi. CC merupakan role model perubahan bagi seluruh pegawai di satkernya masing-masing. Peran signifikan CC dalam proses transformasi adalah sebagai agen perubahan yang juga berperan dalam penyusunan program perubahan untuk menciptakan perubahan budaya kerja dan melaporkan kepada CL (eselon 2).

Mulai tahun 2016 BPS melaksanakan program nasional yang disebut CC Triathlon, untuk memberikan informasi yang sama kepada seluruh CC dengan dukungan TIK melalui *Conference Call* (menggunakan *Skype for Business*). Serta adanya forum diskusi dan Sharing Knowledge secara online dengan fasilitas portal kolaborasi, yang sekaligus digunakan untuk penyimpanan laporan dan evaluasi progress pelaksanaan transformasi BPS.

2. Peningkatan komitmen pimpinan dan pegawai melalui penetapan Road Map RB.

Program Manajemen Perubahan telah dituangkan dalam Rencana Jangka Menengah pada Road Map RB Tahun 2015-2019 yang dijabarkan dalam Rencana Kerja Tim RB tahunan. BPS menetapkan program *Quick Wins* sebagai langkah akselerasi pencapaian target program. Akselerasi penyelesaian *Quick Wins* bisa tercapai karena didukung oleh Pelayanan Permintaan dan Konsultasi Data via forum. Quick Wins tahap 1 (2010-2015) masih perlu peningkatan kinerja, adapun Quick Wins tahap 2 (2015-2019) berkaitan dengan pelayanan publik yaitu : (1) Infografis; (2) Platform Mobile Application (API) dan (3) Konten Forum Permintaan dan Konsultasi Data Online.

3. Upaya mitigasi risiko kegagalan area perubahan dengan melaksanakan kegiatan pemantauan dan evaluasi RB

Pemantauan dan evaluasi dilakukan melalui mekanisme Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB). Seluruh unit kerja yang terlibat dalam setiap area perubahan telah mengkomunikasikan aktivitasnya pada setiap levelnya dan selanjutnya dievaluasi oleh tim assesor PMPRB. Hasilnya berupa Laporan Kertas Kerja Evaluasi (LKE) PMPRB, jika masih ada yang perlu di tingkatkan disusun Rencana Aksi Tindak Lanjut (RATL) yang diimplementasikan dalam bentuk Surat Permintaan Tindak Lanjut (SPTL) dan hasilnya dicantumkan dalam Laporan Hasil Tindak Lanjut (RH TL).

4. Perubahan pola pikir dan budaya kerja

Kepala BPS mengambil peran penting dalam proses perubahan pola pikir dan budaya kerja seluruh pegawai BPS, dalam setiap kesempatan. Seluruh eselon 2 dan eselon 3 BPS Provinsi diwajibkan membahas dan mempresentasikan unsur-unsur peningkatan budaya kerja, meliputi: Kepemimpinan, Cinta Data, Lingkungan Kerja dan Mental Model. Kepala BPS dan seluruh Eselon I terlibat secara aktif sebagai fasilitator. Pada saat yang sama, dilaksanakan pelatihan bagi para CL dan CC untuk menginternalisasi nilai-nilai perubahan di BPS.

5. Penyiapan calon pemimpin masa depan.

Program *Leadership Training* dilaksanakan setahun sekali dengan peserta dari BPS Pusat, BPS Provinsi dan BPS Kab/Kota mulai dari eselon I, II, III (terpilih) dan IV (terpilih) serta CC. Narasumber adalah tim ABS (*Australian Bureau of Statistics*).

Peningkatan kualitas pelayanan publik

Sistem keterbukaan BPS tidak hanya pada sisi input proses bisnis tetapi juga pada sisi pelayanan publik sebagai output BPS. Program peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi fokus penting BPS, diawali dengan peningkatan kapabilitas dan kompetensi SDM dengan berbagai diklat dan pelatihan. BPS menerapkan prinsip *knowledge management* pada setiap tahapan RB. Adapun program yang dilaksanakan sebagai berikut :

1. Penerapan Budaya Pelayanan Prima

Pelatihan bagi pegawai antara lain *Workshop of Creative Innovative Thinking*, Pelatihan *Service Mindset*, *Workshop Manajemen Risiko dalam Pelayanan*, serta

Pelatihan Infografis. Hasil dari seluruh pelatihan tersebut adalah munculnya kesadaran pegawai untuk memiliki jiwa melayani masyarakat dalam hal penyediaan data dengan cara yang kreatif dan inovatif.

2. *Capacity Building* Infografis – Sarana peningkatan pengetahuan diseminasi Program ini merupakan upaya pencapaian Quick Wins tentang pembangunan infografis. Masyarakat membutuhkan data dengan tampilan yang menarik dan informatif. Penyajian data pada website BPS lebih menarik, informatif dan fiturnya semakin beragam. Sebagai upaya membangun atmosfer kompetisi dan semangat berinovasi pegawai maka dibuat program lomba infografis.

3. BPS peserta aktif kompetisi inovasi pelayanan publik

BPS senantiasa aktif berpartisipasi dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) dan sebagai pengusul inovasi terbanyak pada kategori Lembaga Non Kementrian.

4. Penggunaan *Scansnap* Pertama dalam Layanan Pustaka (Layanan Copy Data Ramah Lingkungan)

Dalam rangka pelayanan prima bagi pengguna data perpustakaan, BPS-RI menyediakan fasilitas *scansnap*, juga sebagai upaya copy data ramah lingkungan.

5. Penyedia *Self Service* Pustaka melalui *Digital Library* (Mendapatkan Data Statistik dengan “Tiga Klik”)

Digital library merupakan fasilitas yang tersedia bagi masyarakat untuk mendapatkan data dan informasi statistik terpercaya secara cepat, mudah dan murah/gratis.

6. Penerima Predikat Terbaik Kepatuhan Pelayanan Publik dari Ombudsman Republik Indonesia Tiga Tahun Berturut-turut
7. Peningkatan Pengunjung Website BPS RI
8. Website BPS, Terbaik ke 3 Ajang Anugerah Media Humas 2016
9. Survei Kepuasan Layanan Publik Pengunjung PST
10. Layanan Konsultasi Statistik dan Permintaan Data secara Online

Kesimpulan

Pendekatan analisis BPS sebagai system terbuka sesuai dengan sifat organisasi BPS sebagai sebuah organisasi yang dalam proses bisnisnya sangat tergantung kepada lingkungan internal dan eksternal. Dinamika lingkungan yang terus berubah menuntut BPS untuk melakukan perubahan. Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh BPS merupakan langkah tepat dalam beradaptasi dengan lingkungan strategisnya. Tahapan yang telah dilakukan selama periode 2010-2017 telah membuat BPS dalam posisi yang diinginkan, serta mampu menjawab tantangan lingkungan eksternal baik dalam negeri maupun dunia internasional.

Perubahan yang dilakukan oleh BPS secara umum dilakukan dengan peningkatan dan pengembangan kompetensi dan kapabilitas SDM dengan berbagai pelatihan dan diklat. Hal ini bertujuan untuk peningkatan aset SDM sebagai “*knowing worker*”, yang tentunya membutuhkan wadah berupa “*knowing management*”. Proses RB BPS merupakan metode yang mengakomodir seluruh proses pembelajaran organisasi menjadi suatu kerangka besar bisnis yang disebut sebagai *Statistical Business Framework and Architecture* (SBFA).

Langkah-langkah perubahan yang dilaksanakan *on the track* , sejalan dengan Visi yang ingin dicapai. Kebijakan dan berbagai perubahan yang menyeluruh, serta dibangunnya *Statistical Business Framework and Architecture* (SBFA) merupakan wujud komitmen BPS dalam upaya pelayanan prima terhadap public.

Saran

Reformasi Birokrasi belum sempurna dan masih terus dilakukan penyempurnaan dan mengintegrasikan proses bisnis menjadi suatu system yang holistic dari hulu ke hilir. Perlu dilakukan pengukuran secara kuantitatif untuk menunjukkan secara spesifik keterlibatan dan kinerja seluruh unsur yang terlibat dalam proses RB BPS. Sehingga dapat dibuat formulasi yang lebih spesifik dalam setiap aspek dan area perubahan agar kebijakan disusun lebih tajam dan tepat sasaran.

Daftar Pustaka

Buku

- BPS. (2011). Usulan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik, Buku 1. Jakarta: BPS.
- BPS. (2015). Laporan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik Upaya dan Capaian 2010-2014. Jakarta: BPS.
- BPS. (2017). Laporan Kemajuan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik Tahun 2016. Jakarta: BPS.
- BPS. (2017). Laporan Kemajuan Reformasi Birokrasi Badan Pusat Statistik Tahun 2016. Jakarta: BPS.
- Buckley, W. (1967). *Society A Complex Adaptive System Essays in Social Theory*. Netherlands: Gordon and Breach Publisher.
- Carley, M., & Ian, C. (1992). *Managing Sustainable*. London: Eartscan Publication Ltd.
- Jones, G. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Keban, Y. T. (2008). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik konsep teori dan isu. Yogyakarta: Gava Media.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London and New York: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Scott, R. W. (2003). *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline*. USA: Currency.

Jurnal

- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity : the biggest challenge. *California Management Review, Vol 41, No 2*.
- Mládková, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *The Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 3*, 248 -258.
- Nurasa, H. (2014). Analisis Organisasi Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Sistem Terbuka. *Sosiohumaniora*, 80-90.

Website

Skyrme, D. J. (2011). Dipetik November 7, 2018, dari www.skyrme.com:
<https://www.skyrme.com/insights/22km.html> diunduh pada tanggal 7 November 2018