



JURNAL POLITIK PEMERINTAHAN DHARMA PRAJA

e-ISSN 2721-7043 ISSN 1979-8857

Website: <http://ejournal.ipdn.ac.id/JPPDP>

Faculty of Politics Governance, Governance of Home Affairs (IPDN)

JPPDP, Vol 14 No. 1

Doi: <https://doi.org/10.33701/jppdp.v14i1.1508>

INTERNALISASI *AGILE ORGANIZATIONS* DALAM PENYEDERHANAAN ESELONISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEMERINTAHAN DI INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI KEMENTERIAN DALAM NEGERI

Andi Pitono¹, Kartiwi², Adfin Rochmad Baidhowah³

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

²Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

³Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat, Indonesia

andipitono@ipdn.ac.id, kartiwi@ipdn.ac.id, adfinbaidowah@ipdn.ac.id

*corresponding author

E-mail: andipitono@ipdn.ac.id

Abstract

The issue of the effectiveness and efficiency of the bureaucracy has come to the attention of President Joko Widodo. In his second administration, President Joko Widodo strives to create a clean, effective and reliable government through a policy of downsizing the bureaucracy. This study seeks to capture the possible application of bureaucratic downsizing at the Institut Pemerintahan Dalam Negeri. By using qualitative method, this study found that the possibility of implementing echelonization simplification in improving government performance at the Institut Pemerintahan Dalam Negeri can be done with the basic assumption that this is the president's policy. The biggest obstacle that needs to be anticipated in this policy is the existence of patronage and clientelism that have long been growing in Indonesia. Strategic steps for the possibility of internalizing the values of the five trademarks of agile organizations in downsizing bureaucracy to improve government performance at the Institut Pemerintahan Dalam Negeri can be carried out, through mapping the Institut Pemerintahan Dalam Negeri organizational structure containing echelon 3 and echelon 4 positions, changing the organizational structure of IPDN which is simplified, implementing economic incentives and job appraisal requirements, implementing one data, conducting job analysis, workload analysis, and job mapping, implementing flexible financial and human resource management, and preparing for a transition period.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Organizational Structure, Government Performance*

Abstrak

Isu tentang efektivitas dan efisiensi birokrasi telah menjadi perhatian Presiden Joko Widodo. Di pemerintahan keduanya President Joko Widodo berupaya untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya melalui kebijakan perampingan birokrasi. Penelitian ini berusaha untuk menangkap kemungkinan penerapan perampingan birokrasi di Institut Pemerintahan Dalam Negeri. Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa kemungkinan penerapan penyederhanaan eselonisasi dalam meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri dapat dilakukan

dengan asumsi dasar bahwa hal tersebut merupakan kebijakan dari presiden. Kendala terbesar perlu diantisipasi dalam kebijakan ini adalah keberadaan patronage dan clientelism yang telah lama tumbuh di Indonesia. Langkah-langkah strategis kemungkinan internalisasi nilai-nilai *the five trademarks of agile organizations* dalam penyederhanaan eselonisasi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri dapat dilakukan, melalui mapping struktur organisasi IPDN yang memuat jabatan eselon 3 dan eselon 4, melakukan perubahan struktur organisasi IPDN yang telah disederhanakan, mengimplementasikan insentif ekonomi dan syarat penilaian kerja, mengimplementasikan one data, melakukan analisis jabatan, analisis beban kerja, dan pemetaan jabatan, mengimplementasikan pengelolaan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang fleksibel, dan menyiapkan masa transisi.

Kata Kunci: Reformasi Birokrasi, Struktur Organisasi, Kinerja Pemerintahan

PENDAHULUAN

Negara Indonesia sebagai negara unitaris yang berlandaskan pada Undang-Undang Dasar 1945 menjalankan pemerintahannya dengan semangat perjuangan sebagaimana tertuang dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alinea ke-empat yaitu Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada : Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan

beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Dasar tersebutlah yang mendorong upaya-upaya pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pelayanan, pemberdayaan, pengaturan, dan pembangunan. Tugas dan fungsi pemerintahan yang tercermin dalam hasil kerja atau kinerja pemerintahan dilaporkan dan dievaluasi setiap tahunnya dalam bentuk laporan kinerja. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, laporan kinerja pemerintah adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional atau Anggaran Pendapatan dan

Belanja Daerah. Peraturan ini merupakan dasar dari penyusunan laporan kinerja pemerintah pusat maupun pemerintah daerah di seluruh Indonesia, termasuk Institut Pemerintahan Dalam Negeri yang merupakan komponen bagian dari Kementerian Dalam Negeri.

Laporan kinerja dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri sebagai laporan hasil atau keluaran dari program atau kegiatan yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas terukur, disusun berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Review atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Laporan kinerja tersebut terdiri dari:

1. Uraian singkat organisasi.
2. Rencana dan target kinerja yang ditetapkan.
3. Pengukuran kinerja.
4. Evaluasi dan analisa kinerja untuk setiap sasaran strategis atau hasil program atau kegiatan dan kondisi terakhir yang seharusnya terwujud.

Sejauh ini laporan kinerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri telah menunjukkan hasil yang cukup, dan masih perlu untuk ditingkatkan kinerja dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri, salah

satunya melalui perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kelola pada tahun 2018. Dengan kata lain, sampai dengan saat ini Institut Pemerintahan Dalam Negeri masih selalu mencari bentuk terbaik dari Struktur Organisasi dan Tata Kelola Institut Pemerintahan Dalam Negeri demi meningkatkan kinerjanya.

Selain itu perkembangan proses pembelajaran tidak lepas dari Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. IPDN sebagai Lembaga pendidikan tidak bisa mengabaikan begitu saja dengan kebijakan pendidikan yang dalam implementasinya dikoordinasi oleh Kementerian Menteri Pendidikan dan Kebudayaan yang secara operasional dibawa Direktur Jendral Pendidikan Tinggi (Dikti). Akhir-akhir ini dan sampai saat ini IPDN baru memulai mengikuti kebijakan Dikti, artinya kelembagaan yang akan disusun kemungkinan juga menjadi pertimbangan berdasarkan kebijakan pendidikan.

IPDN sebagai Pendidikan Tinggi berkenaan kondisi di atas, secara tidak langsung menciptakan sebuah pertanyaan berupa seberapa jauh perubahan Struktur Organisasi dan Tata Kelola Institut Pemerintahan Dalam Negeri mampu meningkatkan kinerjanya yang berdasarkan kebijakan Dikti yang pada akhirnya dapat memberi kontribusi pada penilaian sembilan (9) kriteria dengan Sistem

Akreditasi Perguruan Tinggi On Line (SAPTO). Pertanyaan ini, sejauh ini, secara empiris belum diteliti oleh para ilmuwan ilmu pemerintahan.

Pertanyaan tersebut tentunya sangat relevan dengan isu strategis dewasa ini tentang efektivitas dan efisiensi birokrasi, dimana misi Presiden Joko Widodo berupa pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya berakibat pada program gerak nyata berupa arahan presiden untuk melakukan penyederhanaan birokrasi (Pidato Presiden Joko Widodo pada Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden terpilih pada tanggal 20 Oktober 2019).

Kondisi saat ini yang secara umum terdiri dari empat jenjang yaitu eselon 1, eselon 2, eselon 3, dan eselon 4 (bahkan beberapa terdapat lima jenjang yaitu ditambah dengan eselon 5) dirasa menjadikan birokrasi Indonesia menjadi kurang cepat dalam melaksanakan kerjanya. Pemangkasan birokrasi melalui penghapusan eselon 3 dan 4 (dan juga 5) selanjutnya dirasa sangat dibutuhkan oleh bangsa ini termasuk Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, dengan demikian dipandang perlu untuk memotret kondisi Institut Pemerintahan Dalam Negeri dalam melaksanakan kerjanya dengan mengacu pada kemungkinan penerapan

penyederhanaan birokrasi dengan judul Studi Kemungkinan Internalisasi Nilai-Nilai *The Five Trademarks of Agile Organizations* dalam Penyederhanaan Eselonisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana kemungkinan penerapan penyederhanaan eselonisasi dalam meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri?
2. Bagaimana langkah-langkah strategis kemungkinan internalisasi nilai-nilai *the five trademarks of agile organizations* dalam penyederhanaan eselonisasi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Kementerian Dalam Negeri?

TINJAUAN TEORITIS

Pada teoritis ini penulis mengawalinya dengan instruksi presiden untuk melakukan pemangkasan birokrasi. Selanjutnya berujung pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. Dalam melaksanakan peraturan tersebut

peneliti mengkolaborasikannya dengan teori yang applicable, sebagai berikut.

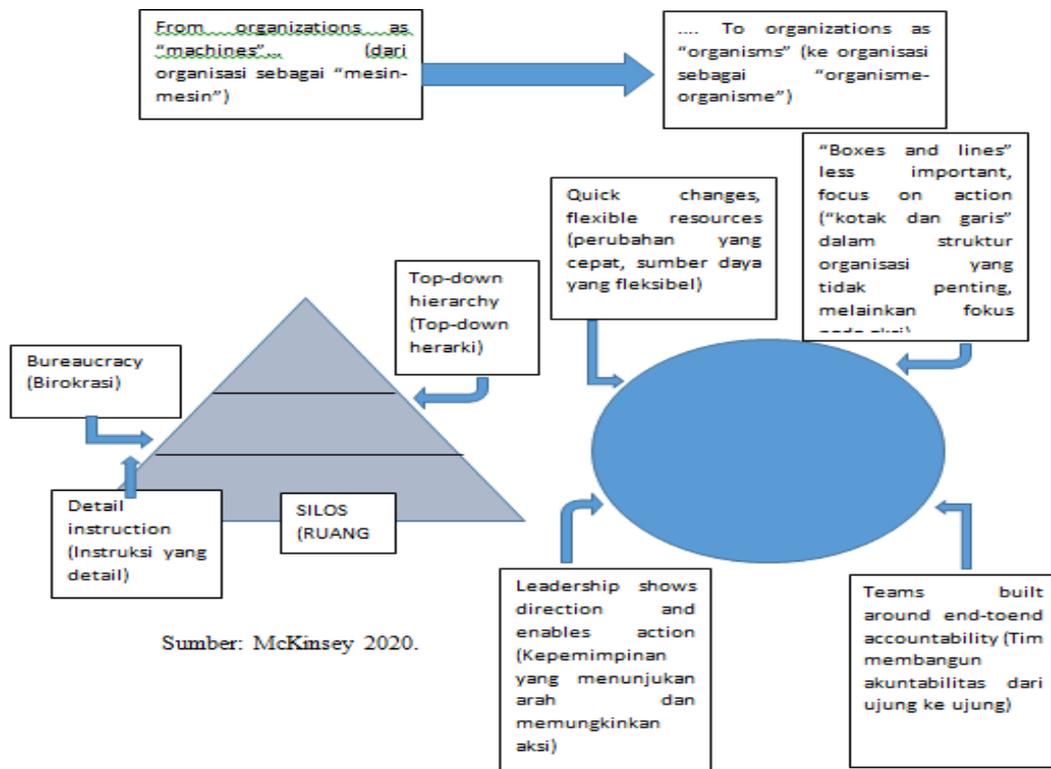
Konsep tentang perubahan organisasi ke arah yang lebih baik telah banyak dibahas oleh beberapa ahli, diantaranya adalah pemangkasan birokrasi melalui sebuah buku dari *The United States* keluaran tahun 1990an yaitu *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Osborne dan Plastrik menjelaskan tiga *chapter* dari memangkas birokrasi yaitu

1. *Finding your leverage*
2. *The five strategies*
3. *Using the strategies*

Dewasa ini konsep tersebut telah berkembang pesat yang mana telah sampai pada konsep *agile organization* (organisasi yang tangkas). Organisasi yang tangkas ini merupakan evolusi dari organisasi tradisional sebagaimana diilustrasikan pada gambar 1.

Gambar 1

The Agile Organization is Dawning as the New Dominant Organizational Paradigm (Organisasi Tangkas sebagai Paradigma Organisasi Dominan yang Baru)



Sumber: McKinsey 2020.

Organisasi yang tangkas telah menjadi paradigma organisasi yang baru dan dominan dengan karakteristik sebagai organisasi yang stabil dan dinamis. Organisasi ini mendesain diri dengan elemen-elemen yang mampu berevolusi secara perlahan dan mendukung kapabilitas secara dinamis, dimana hal ini mampu beradaptasi secara cepat untuk tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan yang baru.

Sebuah organisasi yang tangkas yang didesain secara dinamis dan stabil

merupakan sebuah network atau jaringan dari tim-tim dengan model budaya berbasis manusia, dimana hal ini beroperasi dalam nuansa pembelajaran yang cepat dan siklus pengambilan keputusan yang cepat sehingga memungkinkan adanya kebutuhan teknologi dan nilai-nilai baru untuk seluruh stakeholder.

Organisasi yang tangkas tersebut memiliki beberapa trademark khusus yang dapat digunakan sebagai acuan untuk menciptakan sebuah organisasi yang tangkas atau untuk mengevaluasi apakah

existing kondisi dari sebuah organisasi telah menunjukkan sebuah fenomena organisasi yang tangkas.

Kelima trademark dari organisasi yang tangkas, yaitu yang pertama adalah tentang strategi. Strategi ini merupakan bentuk dari penciptaan nilai-nilai baru untuk dan dengan seluruh stakeholder. Hal ini dapat dilakukan dengan memenuhi kontinuitas dari kemauan dari seluruh stakeholder, design organisasi yang tangkas yang didistribusikan ke seluruh elemen organisasi, pendekatan-pendekatan yang fleksibel dalam menciptakan nilai, dan secara terus menerus dalam mengintegrasikan partner-partner external dalam menciptakan nilai tersebut.

Kedua, tim dengan performa yang tinggi yang membutuhkan perubahan dari model hierarki menuju model autonomi. Organisasi yang tangkas menjaga stabil dari sebuah struktur top-level tetapi menggantikan seluruh model hierarki tradisional yang ada dengan sesuatu yang fleksibel. Network adalah sebuah cara yang alami untuk mengorganisasikan usaha-usaha karena network menyeimbangkan kebebasan individu dengan koordinasi kolektif.

Ketiga, dari perencanaan yang rijit menjadi inovasi yang adaptif, dimana organisasi yang tangkas bekerja dengan siklus yang cepat dari berfikir dan bekerja yang disatukan melalui proses dari

keaktivitas dan pencapaian. Keempat, kepemimpinan dan budaya yang berbasis manusia, dimana perlu adanya perubahan dari control atasan menjadi pemberdayaan. Organisasi yang tangkas menempatkan manusia pada pusat kerja organisasi. Olehkarenanya manusia tersebut mampu menciptakan nilai dengan cepat, kolaboratif, dan efektif. Kelima, sebuah organisasi tradisional membutuhkan model organisasi dan model pemikiran ulang secara radikal yang menyaratkan sebuah pengimplementasian teknologi yang memungkinkan process-proses kerja untuk berjalan dengan baik dan teknologi yang membutuhkan dukungan kecepatan dan fleksibilitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan informan, meliputi :

- 1) Para Guru besar IPDN
- 2) Para Kepala Biro IPDN
- 3) Para eselon 3 dan 4 IPDN
- 4) Biro ortala kemendagri

Data sekunder dalam penelitian ini yang berasal dari peraturan perundang-undangan yang terkait dengan masalah penelitian antara lain: Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 42 Tahun 2018 tentang Statuta Institut Pemerintahan Dalam Negeri, dan Peraturan Teknis yang berkaitan dengan struktur organisasi dan tata kelola birokrasi Indonesia.

Selain melakukan penelitian kepustakaan (*library Research*), peneliti melakukan penelitian Lapangan (*Field Research*) yang terdiri dari dokumentasi/Pengukuran Langsung terhadap perundang-undangan, catatan, laporan arsip dan buku, Focus Group Discussion (FGD) yang dilaksanakan dengan mengundang forum scientific traffic (STF) jatinangor maupun cilandak, serta Benchmarking yang dilakukan pada kampus-kampus di Kota Bandung, Jakarta, Yogyakarta, dan Malang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

KEMUNGKINAN PEMANGKASAN ESELON 3 DAN 4 DI IPDN

Pengimplementasian pemangkasan eselon 3 dan 4 di IPDN sangat memungkinkan untuk dilaksanakan karena hal tersebut merupakan kebijakan dari presiden dan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah membuat aturan untuk menindaklanjutinya. Namun apakah pemangkasan tersebut akan dilakukan kepada seluruh eselon 3 dan 4 di IPDN, pertanyaan ini yang perlu untuk direnungkan.

Kendala terbesar yang akan ditemui dalam kebijakan ini adalah keberadaan patronage dan clientelism yang telah lama tumbuh di Indonesia. Keberadaan patronage dan clientelism akan mendorong

adanya peraturan informal yang hadir begitu kuat melebihi peraturan formal. Patronage dan clientelism antara PNS dan politisi menjadi salah satu penentu apakah pemangkasan tersebut akan dilakukan kepada seluruh eselon 3 dan 4 di IPDN atau tidak. Dengan kata lain untuk melakukan pemangkasan eselon 3 dan 4 di IPDN secara objektif, maka para stakeholder perlu memberikan perhatian untuk mencegah adanya praktik patronage dan clientelism.

Praktik patronase-klientelisme sudah lama ada di Indonesia. Anderson pada tahun 1972 mengidentifikasi bahwa pada abad kesepuluh, pola Raja Jawa untuk mempertahankan kekuasaan mereka adalah dengan mendominasi sumber daya keuangan dan untuk mempertahankan kesetiaan bawahan mereka adalah dengan membagikan rampasan. Praktik ini berlangsung pada era setelah kemerdekaan Indonesia, tesis doktoral Juwono dari London School of Economics and Political Science menegaskan bahwa patronase-klientelisme adalah karakteristik umum dari pemerintahan Sukarno hingga pemerintahan Yudhoyono.

Pada tahun 1953, di bawah era Soekarno, patronase-klientelisme antara politisi dan pegawai negeri kembali ada. Pegawai negeri menjadi pencari rente untuk mempertahankan dan merebut posisi birokrasi di beberapa kementerian, karena

banyak perubahan personel tingkat tinggi yang dilakukan oleh administrasi Ali Sastroamidjojo. Para politisi berusaha untuk dapat mengendalikan bagian-bagian birokrasi yang berhubungan dengan ekonomi dan bisnis negara.

Pegawai negeri yang bertindak sebagai pencari rente terus berlanjut hingga 1960, ketika Sukarno membentuk Komite Retooling Aparatur Negara, di mana pada kenyataannya, panitia malah berusaha untuk menyingkirkan para pegawai negeri yang memiliki hubungan politik yang rendah, khususnya yang mendukung oposisi seperti Partai Sosialis Indonesia (PSI) dan Masyumi. Tentu saja, kondisi ini mendorong pegawai negeri sipil untuk bergabung dengan partai pemerintah secara berbondong-bondong.

Pada tahun 1971, di bawah era Soeharto, patronase-klientelisme antara politisi dan pegawai negeri lebih kuat dari sebelumnya, seperti di era ini, akronim kekuasaan politik Suharto yang terkenal adalah ABG - Abri, Birokrasi, Golkar (tentara dan polisi, birokrasi, dan Golkar). Birokrat menjadi sumber suara untuk pemilihan dan bawahan yang setia untuk memberinya manfaat materi serta memobilisasi orang untuk memilihnya.

Langkah awal untuk mengendalikan pegawai negeri adalah dengan membentuk Korps Pegawai Negeri Sipil (KORPRI), di mana semua pegawai

negeri harus menjadi anggotanya. Untuk memastikan kontrol Suharto, kepala KORPRI dipegang oleh kepala pemerintah daerah yang sebagian besar adalah perwira militer. Selanjutnya, pegawai negeri harus menjadi anggota Golkar. Formula itu terbukti efektif, seperti dalam pemilu 1971 dan 1987, Golkar memenangkan 62,8 persen suara dan 73,2 persen suara.

Dibandingkan dengan praktik patronase-klientelisme terang-terangan di era Sukarno dan Suharto, di bawah era reformasi, praktik patronase-klientelisme telah menjadi halus. Di satu sisi, sumber patronase-klientelisme di era Sukarno dan Soeharto lebih pada kebijakan langsung presiden, sedangkan di sisi lain sumber patronase-klientelisme di era reformasi didasarkan pada undang-undang PNS.

Keberadaan UU 43/1999 tentang perubahan UU 8/1974 tentang poin-poin utama kepegawaian dan UU 5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) masih memberikan kekuatan kepada politisi terpilih, yaitu sebagai otoritas pejabat pengembangan personalia. Bahkan standar ganda terjadi dalam UU 5/2014. Terlepas dari Preamble, pasal 9, dan pasal 12 yang mengatur negara untuk memastikan tidak ada intervensi politik terhadap pegawai negeri, pasal 53 masih mengatur bahwa wewenang pejabat pengembangan personalia adalah pada eksekutif politik terpilih dalam wewenang

pengangkatan, mutasi, promosi, dan penghentian pegawai negeri, di mana mereka masih membuka peluang untuk adanya praktik patronase-klientelisme.

Dengan mengoperasionalkan tipologi lembaga informal Helmke dan Levitsky, wawasan institusionalisme historis dari praktik patronase-klientelisme Indonesia memiliki model yang berbeda di era yang berbeda.

Patronage-clientelism dari birokrat dan politisi di bawah era Sukarno dikategorikan sebagai 'lembaga informal pengganti' yang ada sebagai lembaga formal yang tidak efektif yang bertemu dengan hasil yang konvergen. Tipologi ini terjadi ketika sebuah negara lemah, di mana saat ini, Indonesia baru saja merebut kemerdekaan dan masih berjuang untuk membebaskan Irian Jaya (Papua) dari penjajahan.

Dibandingkan dengan era Sukarno, era Soeharto telah 'bersaing institusi informal' untuk munculnya patronase-clientelism dari birokrat dan politisi, di mana lembaga formal tidak efektif berkolaborasi dengan hasil yang berbeda. Tipologi ini menunjukkan bahwa aktor politik dan birokrasi di Indonesia pada waktu itu cenderung mengabaikan atau bahkan melanggar norma dan aturan formal, karena norma dan aturan formal tidak pernah ditegakkan secara struktural.

Berbeda dari dua era sebelumnya, patronase-clientelisme birokrat dan politisi di era reformasi menarik keberadaan 'mengakomodasi lembaga informal', ketika lembaga formal yang efektif bergabung dengan hasil yang berbeda. Informalitas ini mendorong perilaku politisi dan birokrat untuk mengubah efek substantif dari prosedur dan aturan formal, namun perubahan itu tidak dengan melanggar secara langsung aturan dan prosedur formal, di mana perubahan itu bertentangan dengan semangat aturan dan prosedur formal, bukan peraturan sebagai kalimat.

LANGKAH-LANGKAH STRATEGIS DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN PEMANGKASAN ESELON 3 DAN 4 DI IPDN

IDENTIFIKASI STRUKTUR, JABATAN, DAN TRANSFER

Dalam mengidentifikasi struktur, jabatan, dan transfer, perlu adanya pemahaman tentang konsep-konsep jabatan yang ada di Indonesia, yaitu:

1. Jabatan Administrasi adalah sekelompok Jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
2. Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah.

3. Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
4. Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada Instansi Pemerintah.
5. Jabatan Administrator adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.
6. Pejabat Administrator yang selanjutnya disebut Administrator adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrator pada Instansi Pemerintah.
7. Jabatan Pengawas adalah jabatan yang memiliki tanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana.
8. Pejabat Pengawas yang selanjutnya disebut Pengawas adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Pengawas pada Instansi Pemerintah.

Jabatan yang akan terkena imbas dari kebijakan pemangkasan eselon 3 dan 4 adalah jabatan pengawas dan jabatan administrator. Setelah dilakukan pemangkasan, maka pengakomodiran personil di jabatan-jabatan tersebut sangat

diperlukan, yaitu dengan memindahkannya ke jabatan fungsional dengan berdasar pada kesetaraan tingkat jabatan yang sebelumnya telah diduduki.

Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang selanjutnya disebut Penyetaraan Jabatan adalah Pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui Penyesuaian/Inpassing pada jabatan fungsional yang setara.

Untuk pelaksanaan Penyetaraan Jabatan, Instansi Pemerintah perlu melaksanakan langkah sebagai berikut:

1. identifikasi Jabatan Administrasi pada unit kerja;
2. pemetaan Jabatan dan Pejabat Administrasi yang terdampak penyederhanaan birokrasi;
3. pemetaan Jabatan Fungsional yang dapat di duduki Pejabat yang terdampak penyederhanaan birokrasi;
4. penyelarasan Tunjangan Jabatan Fungsional dengan Tunjangan Jabatan Administrasi dengan menghitung penghasilan dalam Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional; dan
5. penyelarasan kelas Jabatan Fungsional dengan kelas Jabatan Administrasi.

Penyetaraan Jabatan sebagaimana dimaksud dalam dilakukan dengan kriteria:

1. tugas dan fungsi jabatan berkaitan dengan pelayanan teknis fungsional;
2. tugas dan fungsi jabatan dapat dilaksanakan oleh pejabat fungsional; dan
3. jabatan yang berbasis keahlian/keterampilan tertentu.

Jabatan Administrasi yang dapat dipertimbangkan untuk tidak dilakukan Penyetaraan Jabatan harus memperhatikan kriteria sebagai berikut:

1. memiliki tugas dan fungsi sebagai Kepala Satuan Kerja dengan kewenangan dan tanggung jawab dalam penggunaan anggaran atau pengguna barang/jasa; atau
2. memiliki tugas dan fungsi yang berkaitan dengan kewenangan/otoritas, legalisasi, pengesahan, persetujuan dokumen, atau kewenangan kewilayahan.

Berdasarkan struktur jabatan di IPDN, mapping jumlah eselon 3 dan eselon 4 pada setiap bagian adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1

Jumlah Eselon 3 dan 4

No.	Nama Organisasi	Jumlah	
		Eselon 3	Eselon 4
1.	Fakultas PP	1	3
2.	Fakultas MP	1	3
3.	Fakultas HTP	1	3
4.	Biro Adm. Akademik & Perencanaan	3	10
5.	Biro Umum & Keuangan	4	11

6.	Biro Adm. Keprajaan & Alumni	4	29
7.	Biro Adm. Kerjasama & Hukum	3	8
8.	Lembaga Riset	-	1
9.	LPM	-	1
10.	Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu	-	1
11.	6 Kampus Daerah	18	72
12.	Kampus Jakarta	1	4
13.	Pasca	-	1
14.	Profesi	-	1
15.	Unsur Penunjang	-	6
Jumlah		36	154

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas didapati bahwa jumlah total eselon 3 di IPDN adalah 36 dan jumlah total eselon 4 di IPDN adalah 154. Seluruh eselon 3 dan eselon 4 tersebut tersebar di 15 organisasi yang ada di bawah IPDN.

Setelah didapati jumlah eselon 3 dan eselon 4 dari setiap jabatan, maka penyetaraan jabatan dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya;
2. Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Muda; dan
3. Pelaksana (eselon V) disetarakan dengan Jabatan Fungsional Jenjang Ahli Pertama.

Dengan demikian hasil penyetaraan jabatan eselon 3 dan eselon 4 IPDN adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2
Penyetaraan Jabatan Struktural ke Jabatan
Fungsional

No	Nama Organisasi	Jumlah perubahan jabatan			
		Eselon 3	Ke Fungsional ahli madya	Eselon 4	Ke Fungsional ahli muda
1.	Fakultas PP	1	1	3	3
2.	Fakultas MP	1	1	3	3
3.	Fakultas HTP	1	1	3	3
4.	Biro Adm. Akademik & Perencanaan	3	3	10	10
5.	Biro Umum & Keuangan	4	4	11	11
6.	Biro Adm. Keprajaan & Alumni	4	4	29	29
7.	Biro Adm. Kerjasama & Hukum	3	3	8	8
8.	Lembaga Riset	-	-	1	1
9.	LPM	-	-	1	1
10.	Lembaga Pengawasan dan Penjaminan Mutu	-	-	1	1
11.	6 Kampus Daerah	18	18	72	72
12.	Kampus Jakarta	1	1	4	4
13.	Pasca	-	-	1	1
14.	Profesi	-	-	1	1
15.	Unsur Penunjang	-	-	6	6
Jumlah		36	36	156	156

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan tabel di atas didapati bahwa eselon 3 di IPDN yang berjumlah total 36 dan eselon 4 di IPDN yang berjumlah total 154, seluruhnya dapat dipindahkan kedalam jabatan fungsional. Dimana jabatan structural eselon 3 dipindahkan menjadi jabatan fungsional yang setara dengan fungsional ahli madya dan jabatan structural eselon 4 dipindahkan menjadi jabatan fungsional yang setara dengan fungsional ahli muda. Sebaran sebelumnya dari seluruh jabatan structural eselon 3 dan eselon 4 pada 15 organisasi di bawah IPDN tidak berubah atau tetap pada organisasi dimaksud.

Penyetaraan jabatan yang telah ditransmisikan ke dalam struktur organisasi dan tata kerja baru dari IPDN tidak boleh untuk mengganggu klasifikasi jabatan yang ada di IPDN, dikarenakan pemangkasan ini syarat akan penyetaraan jabatan.

Pemangkasan eselon 3 dan eselon 4 IPDN juga akan berdampak pada re-manajemen dari anggaran yang ada. Dengan demikian dana anggaran yang terdampak oleh pemangkasan eselon 3 dan eselon 4 IPDN dimana awalnya terdistribusi ke bagian-bagian di bawah eselon 2 menjadi terpusat di eselon 2 nya. Dengan kata lain, keberadaan PPTK dan PPK yang ditunjuk oleh kepala biro menjadi tidak ada. Fungsi keduanya bukan ditiadakan tetapi kembali kepada KPA.

BAGAIMANA PARA PERSONIL BEKERJA DALAM SYSTEM BARU: IMPLEMENTASI *THE FIVE TRADEMARKS OF AGILE ORGANIZATIONS*

Dalam rangka mendukung pemangkasan eselon 3 dan 4 di IPDN, diperlukan sebuah *guidance* baru untuk menentukan bagaimana para pengelola IPDN dapat bekerja di dalam system baru ini dengan nilai-nilai yang baru agar tidak mengulang permasalahan-permasalahan yang telah terjadi. Untuk menyusun *guidance* tersebut, penulis berpedoman pada *the five trademarks of agile organizations* (lima trademark dari organisasi yang tangkas) oleh McKinsey 2018. Kelima trademark dari organisasi yang tangkas tersebut bertumpu pada Strategy, structure, process, people, dan technology.

Strategy: North Star embodied across organization (strategi: misi yang diwujudkan dalam organisasi)

Untuk menyusun strategi, struktur, process, manusia, dan teknologi tersebut diperlukan pemahaman terlebih dahulu terhadap apa itu IPDN dan bagaimana perkembangan perguruan tinggi di Indonesia saat ini. Hal ini akan mencerminkan strategi sebagai misi yang diwujudkan dalam organisasi.

Pada dasarnya strategi secara formal yang ada di IPDN belum menunjukkan adaptasi pada kondisi perguruan tinggi terkini di Indonesia, yang mana pemerintah saat ini mendorong para perguruan tinggi menuju *world class university*. Untuk menjadi *world class university*, IPDN disyaratkan untuk mencapai akreditasi internasional. Quacquarelli Symonds (QS), Lembaga riset yang bergerak di bidang pendidikan tinggi dalam rilisnya pada 2010 menyebutkan bahwa beberapa kriteria inti harus dipenuhi perguruan tinggi diantaranya:

1. Kualitas penelitian berisi produktivitas penelitian berdasarkan jumlah jurnal nasional dan international, kutipan yang digunakan oleh akademisi lain, serta penghargaan yang diterima.
2. Lulusan kerja yang lebih berfokus pada kekuatan akademik dan kemampuan lulusan untuk bekerja secara efektif dalam tim multicultural.
3. Kualitas pengajaran yang berfokus pada penilaian kualitas pengajaran local, kolasi umpan balik mahasiswa, dan survey mahasiswa secara nasional di perguruan tinggi dan rasionya di setiap fakultas.
4. Infrastruktur yang berfokus pada ketersediaan infrastruktur untuk membuat peserta didik mengetahui

apa yang akan dilakukannya ketika berkuliah di perguruan tinggi tersebut.

Memang, wacana *world class university* telah ada di IPDN, namun demikian hal tersebut hanyalah sekedar jargon-jargon saja tanpa ada implementasi yang nyata dalam visi, misi, maupun tujuan dari IPDN. Visi, misi, maupun tujuan dari IPDN adalah sebagai berikut: Institut Pemerintahan Dalam Negeri yang selanjutnya disingkat IPDN adalah unit organisasi setara Eselon I yang berada di lingkungan Kementerian Dalam Negeri merupakan Perguruan Tinggi Kedinasan dipimpin oleh Rektor, sebagai lembaga Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan yang menyiapkan kader pemerintahan dalam negeri di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan dalam hal ini adalah pendidikan tinggi kedinasan yang dilaksanakan oleh Kementerian Dalam Negeri yang mempunyai spesifikasi/kekhususan dibidang ilmu pemerintahan terapan, yang ditempuh dalam sistem pendidikan melalui pengajaran, pelatihan dan pengasuhan sebagai satu kesatuan sistem yang terintegrasi.

IPDN bertujuan untuk:

1. menghasilkan kader aparatur pemerintah pusat dan daerah yang profesional, berkepribadian dan berkarakter;

2. memberikan kontribusi pemikiran kepada penyelenggaraan pemerintahan pusat dan daerah dalam hal perumusan kebijakan pemerintah; dan
3. memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pemerintahan.

Hal-hal tersebut di atas diinternalisasikan kedalam sebuah visi IPDN yaitu menjadi Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan terpercaya dalam menghasilkan kader pemerintahan yang berkompentensi, berkarakter dan berkepribadian.

Untuk mencapai visi sebagaimana dimaksud, IPDN mempunyai misi yaitu:

1. melaksanakan Tridharma perguruan tinggi yaitu pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat;
2. mengembangkan pendidikan vokasi, akademik, dan profesi berbasis teoritis, legalitas dan empiris;
3. membangun kerjasama dengan berbagai unsur di dalam maupun luar negeri;
4. mengembangkan kurikulum Pendidikan kepamongprajaan berbasis kompetensi;
5. meningkatkan kapabilitas tenaga pendidik dan kependidikan sesuai tuntutan kebutuhan;
6. mengembangkan infrastruktur dan sarana Pendidikan yang

memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran secara optimal;

7. mengembangkan kepribadian dan karakter pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik; dan
8. meningkatkan mutu dan kinerja penyelenggaraan Pendidikan yang mengarah pada pemenuhan standar mutu Pendidikan tinggi nasional berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Terlebih lagi, kondisi IPDN saat ini masih menimbulkan sebuah pertanyaan, yaitu apakah visi, misi, dan tujuan IPDN tersebut sudah terimplementasikan keseluruh manajemen yang ada.

Esensi, tujuan, dan visi dari IPDN di atas menunjukkan bahwa IPDN pada dasarnya adalah sebuah perguruan tinggi. Maka seyogyanya kondisi dualisme saat ini yang berupa sebagian merupakan birokrat structural dan sebagian merupakan akademisi perlu untuk dirubah menjadi akademisi seluruhnya. Agar manajemen di

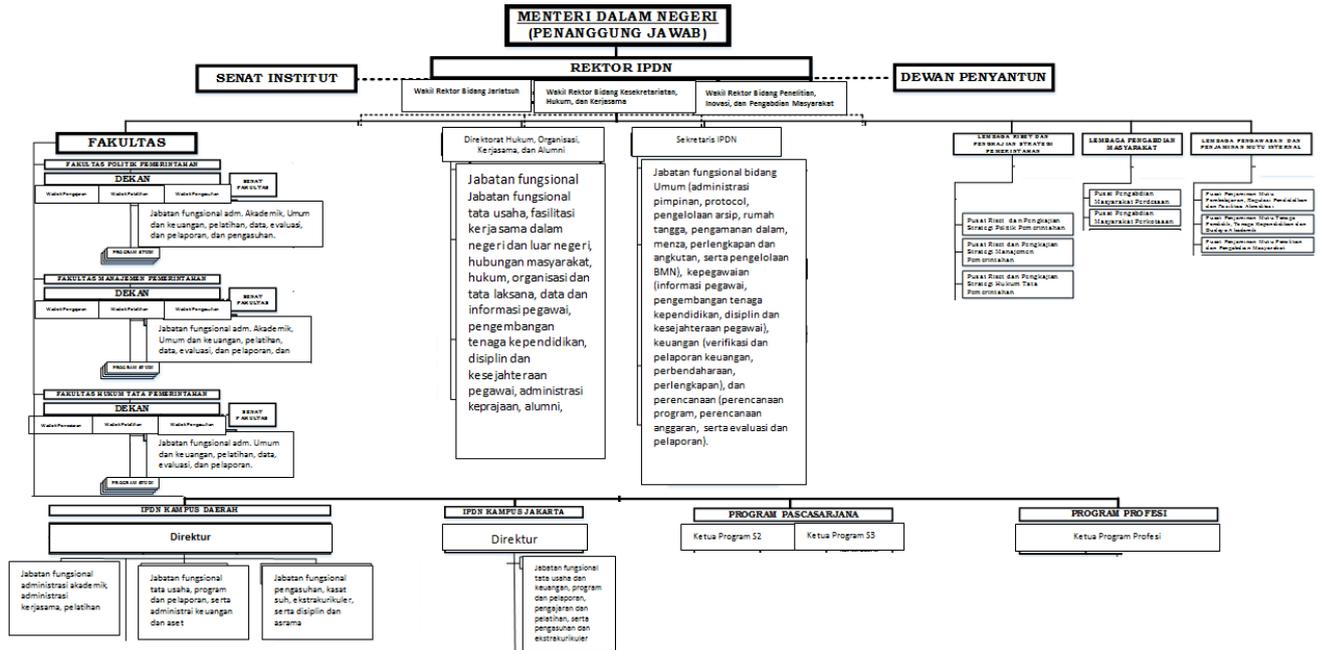
IPDN dapat berjalan secara berkesinambungan.

Dalam hal ini IPDN memiliki sumber daya keuangan yang cukup yaitu Rp. 385,164,339,000 yang tersebar di beberapa pos anggaran dengan 1255 pegawai. Sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang dimiliki saat ini perlu diatur sedemikian rupa agar memenuhi syarat fleksibilitas namun tetap dalam patuh pada aturan yang ada.

Structure: Network of empowered teams (struktur: jaringan dari tim-tim yang berdaya)

Struktur baru hasil penyederhanaan jabatan structural eselon 3 dan eselon 4 sebelumnya – eselon 3 di IPDN yang berjumlah total 36 dan eselon 4 di IPDN yang berjumlah total 154, seluruhnya dipindahkan kedalam jabatan fungsional – perlu dirubah menjadi struktur baru yang merubah structural murni (eselon 2) menjadi structural akademik yang diisi oleh para akademisi, yaitu sebagai berikut.

Struktur Organisasi Institut Pemerintahan Dalam Negeri



Struktur tersebut telah memenuhi kriteria flat dengan kejelasan peran dari masing-masing bagian. Susunan organisasi IPDN terdiri dari Penanggung Jawab, Dewan Penyantun, Senat, Rektor, Sekretaris Utama, Direktorat, Lembaga, Fakultas, dan Program Studi, dengan detail penjelasan:

- Sekretaris Utama dibantu oleh beberapa pusat layanan bidang administrasi, umum, kepegawaian dan keuangan.
- Direktorat dipimpin oleh Direktur untuk melaksanakan tugasnya.
- Lembaga dipimpin oleh seorang kepala Lembaga
- Fakultas dipimpin oleh seorang dekan dibantu tiga wakil dekan

- Program Studi dipimpin seorang Ketua Program Studi dibantu seorang Sekretaris Program Studi
- Direktorat dan Lembaga terdiri dari beberapa Pusat, yang dipimpin oleh seorang Kepala Pusat
- Rektor, Direktur, Kepala Lembaga, Dekan, Wakil Direktur, Wakil Dekan, Ketua Program studi, Sekretaris Program Studi dan Kepala Pusat adalah Jabatan Struktural Akademik
- Seluruh jabatan yang ada merupakan jabatan struktural akademik.

Hak Kedudukan Administratif dan Keprotokolan Rektor dan Pelaksana Akademik dalam urusan internal Kementerian Dalam Negeri yaitu:

- Rektor disetarakan dengan Eselon Ia atau Jabatan Pimpinan Tinggi Madya;
- Dekan, Sekretaris, Direktur, Kepala Lembaga, disetarakan Eselon IIa atau Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
- Wakil Dekan dan Ketua Program Studi disetarakan Eselon IIb atau Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama;
- Sekretaris Prodi dan Kepala Pusat disetarakan Eselon IIIa atau Jabatan Administrator;

Struktur baru ini sangat relevan dengan kondisi IPDN saat ini, dimana paling tidak terdapat dua masalah pokok, yaitu dualisme struktural murni dan struktural akademik (termasuk dosen yang tidak menjabat) dan dis-sinkronisasi antara pengasuhan dengan pengajaran. Dengan merubah seluruh struktural murni yang tersisa menjadi struktural akademik dan mengintegrasikan pengasuhan kedalam fakultas, permasalahan-permasalahan di atas akan terselesaikan.

Process: Rapid decision and learning cycles (Proses: keputusan yang cepat dan siklus-siklus pembelajaran)

Proses kerja yang baru dapat diatur ulang melalui pelaksanaan ulang analisis jabatan dan beban kerja, serta proyeksi

kebutuhan pegawai dapat memastikan actionable strategic guidance (petunjuk strategik yang dapat ditindaklanjuti), fit-for-purpose accountable cells, process: rapid decision and learning cycles (proses: keputusan yang cepat dan siklus-siklus pembelajaran), standardized ways of working (cara-cara kerja yang terstandar), action-oriented decision making (pembuatan keputusan yang berorientasi aksi), dan performance orientation (orientasi pada kinerja).

Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Untuk melakukannya perlu dikolaborasikan dengan analisis beban kerja. Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. Dengan melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja akan didapati peta jabatan. Peta jabatan adalah susunan nama dan tingkat jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional yang tergambar dalam struktur unit organisasi dari tingkat yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

Analisis beban kerja dan analisis jabatan yang telah didapatkan dapat mendukung pembuatan standar operasional prosedur dari organisasi baru ini. Standar

operasional prosedur ini akan mendukung kesinambungan pekerjaan antar unit-unit kerja di IPDN.

Lebih lanjut dalam melaksanakan langkah strategis dalam penyederhanaan birokrasi untuk menuju organisasi yang tangkas ini, perlu adanya dorongan untuk melakukan riset-riset inovatif melalui metode eksperimen (randomized control trials ataupun quasi experimental study). Sehingga hal tersebut dapat mendorong adanya rapid iteration and experimentation (eksperimen dan pengulangan eksperimen yang cepat) dan continuous learning (pembelajaran yang berkelanjutan).

People: Dynamic people model that ignites passion (manusia: model sumber daya manusia yang dinamis yang memicu gairah)

Sebuah struktur yang baru di atas tidak akan mampu menciptakan organisasi yang tangkas tanpa adanya robust communities of practice, sensing and seizing opportunities (merasakan dan merebut kesempatan), cohesive community (komunitas yang kohesif), entrepreneurial drive (penggerak bisnis dari organisasi), dan role mobility (mobilitas peran). Untuk menciptakannya perlu adanya insentif dalam bentuk ekonomi ataupun dalam bentuk syarat penilaian kinerja untuk kenaikan pangkat sehingga mampu memberikan dorongan positif bagi para

pengelola untuk membentuk syarat-syarat komunitas tersebut.

Sikerja IPDN pada saat ini masih berfokus pada tugas pokok dan fungsi dari seorang pegawai secara formal, yang terkadang tidak mengakomodir pada tugas-tugas besar yang merupakan program dari sebuah organisasi. Oleh karena itu pembenaahan Si kerja dan besaran tunjangan kinerja sangat krusial untuk mendukung 'the new IPDN' ini.

Untuk memastikan semua berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan dari organisasi yang tangkas, faktor kepemimpinan tidak dapat dihindarkan. Political will dari seorang pemimpin akan menentukan arah dari perubahan IPDN ini apakah akan stagnan atau benar-benar berubah. Sifat dari kepemimpinan tersebut hendaknya memenuhi kriteria dari shared and servant leadership (kepemimpinan bersama dan kepemimpinan yang melayani).

Robert Greenleaf dalam Asmawi Rewansyah (2012:158) kepemimpinan pelayan yaitu: "kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati, dan berkehendak melayani, yaitu menjadi pihak pertama yang melayani. Pilihan berasal dari suara hati, kemudian menghadirkan hasrat menjadi pemimpin. Perbedaan manifestasi dalam pelayanan yang diberikan yaitu memastikan

kebutuhan pihak lain dapat dipenuhi dan menjadikan mereka sebagai orang yang lebih dewasa, sehat, bebas dan otonom, akhirnya menjadi pelayan berikutnya”. Kemudian Jim Laub (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan adalah sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih baik mengutamakan pengembangan pengikut dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin.

Technology: next-generation enabling technology (teknologi: peralatan terkini yang memungkinkan pemanfaatan teknologi)

Transparansi dengan metode one data yang semua bagian dapat mengaksesnya sangat diperlukan dalam hal ini, utamanya untuk mendukung kebijakan-kebijakan yang valid. One data dapat menjamin adanya open physical and virtual environment, technology: next-generation enabling technology (teknologi: peralatan terkini yang memungkinkan pemanfaatan teknologi), evolving technology architecture, systems, and tools (melibatkan alat, system, dan arsitektur teknologi), next-generation technology development, information transparency (transparansi informasi), and delivery practices (praktek-praktek pemberian pelayanan dan pembangunan teknologi terkini).

Hal ini dapat dilaksanakan melalui:

1. Pengakomodiran seluruh data-data yang ada di setiap bagian.
2. Menjadikan UPTIK IPDN sebagai pengelola dari one data tersebut.
3. Memberikan kemampuan akses pada setiap bagian IPDN untuk mendukung *robust policy*.

Selain itu, dikarenakan IPDN merupakan perguruan tinggi maka diperlukan peningkatan jumlah ketersediaan literature. Hal ini mengingat kondisi literatur di IPDN sangat terbatas. Namun demikian patut disadari apabila pengembangan literature ini menyangkut pembangunan gedung perpustakaan, maka tentu akan memakan biaya yang sangat besar. Dikarenakan yang terpenting adalah tentang keterediaan sumber-sumber literature bukan pada kondisi infrastruktur, maka metode penambahan jumlah jurnal berlangganan akan sangat membantu dalam hal ini. Beberapa sumber-sumber literature yang memuat *advance research and knowledge* diantaranya adalah:

1. Taylor franchais
2. Jstor
3. Sage
4. Cambridge handbooks
5. Oxford hndbooks

PENGATURAN MASA TRANSISI

Dalam implementasi strategi menuju transformasi IPDN menjadi sebuah organisasi yang tangkas, proses pelaksanaannya tidak akan secepat membalikan telapak tangan. Oleh sebab itu perlu diatur strategi dalam menghadapi masa transisi dari old organisasi menuju ke new organisasi ini.

3 bulan pertama untuk masa perpindahan jabatan eselon 3 dan 4 kedalam jabatan fungsional yang setara. Selanjutnya 3 bulan berikutnya adalah masa perpindahan seluruh jabatan struktural yang ada menjadi jabatan struktural akademik serta penyesuaian struktur organisasi dan tata kerja menuju struktur organisasi yang tangkas berdasarkan lima trademark organisasi yang tangkas. Dalam masa tiga bulan kedua ini cara kerja yang diterapkan masih menggunakan cara kerja yang lama. Selanjutnya 3 bulan terakhir adalah masa penerapan proses kerja, teknologi, fleksibilitas sumber daya, kohesivitas komunitas yang baru berdasarkan lima trademark organisasi yang tangkas.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Kemungkinan penerapan penyederhanaan eselonisasi dalam

meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri dapat dilakukan dengan asumsi dasar bahwa hal tersebut merupakan kebijakan dari presiden dan Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah membuat aturan untuk menindaklanjutinya. Namun apakah pemangkasan tersebut akan dilakukan secara objektif kepada seluruh eselon 3 dan 4 di IPDN, pertanyaan ini yang perlu untuk direnungkan. Kendala terbesar yang akan ditemui dalam kebijakan ini adalah keberadaan patronage dan clientelism yang telah lama tumbuh di Indonesia. Keberadaan patronage dan clientelism akan mendorong adanya peraturan informal yang hadir begitu kuat melebihi peraturan formal. Patronage dan clientelism antara PNS dan politisi menjadi salah satu penentu apakah pemangkasan tersebut akan dilakukan kepada seluruh eselon 3 dan 4 di IPDN atau tidak. Dengan kata lain untuk melakukan pemangkasan eselon 3 dan 4 di IPDN secara objektif, maka para stakeholder perlu memberikan perhatian untuk mencegah adanya praktik patronage dan clientelism.

2. Langkah-langkah strategis kemungkinan internalisasi nilai-nilai *the five trademarks of agile*

organizations dalam penyederhanaan eselonisasi untuk meningkatkan kinerja pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri yaitu sebagai berikut.

- a. Mapping struktur organisasi IPDN yang memuat jabatan eselon 3 dan eselon 4 untuk dipangkas dan disetarakan kedalam jabatan fungsional dan mengidentifikasi dampak manajemen anggaran yang ditimbulkan.
- b. Melakukan perubahan struktur organisasi IPDN yang telah disederhanakan eselonisasinya menjadi sebuah struktur organisasi baru berdasarkan pada trademark organisasi unggul dengan merubah seluruh jabatan yang ada menjadi jabatan structural akademik.
- c. Mengimplementasikan insentif ekonomi dan syarat penilaian kerja untuk mendorong robust community.
- d. Mengimplementasikan one data sebagai usaha transparansi informasi yang dapat diakses oleh seluruh bagian dengan memanfaatkan kemajuan teknologi terkini.
- e. Melakukan analisis ulang untuk analisis jabatan, analisis beban kerja, dan pemetaan jabatan untuk menunjang proses kerja baru dari organisasi tangkas.

- f. Mengimplementasikan pengelolaan sumber daya keuangan dan sumber daya manusia yang fleksibel untuk mendukung proses kerja baru.
- g. Menyiapkan masa transisi yang terdiri dari tiga tahapan, dimana setiap tahapan berdurasi tiga bulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Berenschot, W 2018. *Incumbent bureuacrats: why elections undermine civil service reform in Indonesia*. Public Administration and Development. vol. 38. No. 4. Pp.135-143.
- Denhardt, Janet V & R.B. Denhardt. 2003. *“The New Public Services Serving Not Steering*. Amonh, New York : M.E. Sharpe.
- Gulick, L 1937. *Notes on the theory of organization*. Institut of Public Administration. New York. Columbia University.
- Hong, YL 1984. *Evaluation of China’s bureaucratic reforms*. The annals of the American academy of political and social science. Vol. 476. No. 1. Pp. 34-47.
- Inkina, S 2019. Bureaucratic reform and Russian transition: the puzzles of

- policy-making process. Palgrave communications. Vol. 5. No. 1. Pp. 23-40.
- Kaplan, RS & Norton, RS 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation. The United States.
- Mathwich, N & Pavao-Zuckerman, B 2018. *Bureaucratic reforms on the frontier: Zooarchaeological and historical perspectives on the 1767 Jesuit Expulsion in the Pimería Alta*. Journal of Anthropological Archaeology. Vol. 52. No. 1. Pp. 156-166.
- McKinsey. 2018. *The Five Trademark of Agile Organization*. McKinsey. Washington DC.
- Mukhtar, MI 2015. *The public manager, the structure of public institution, and implementation: the 2002-2012 Finnish senior bureaucratic manager reform*. Teaching Public Administration. Vol. 33. No. 1. Pp. 40-61.
- Nazir, Moh 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Ndraha, T 1997. *Budaya Pemerintahan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Ndraha. 2003. *Kybernologi Politik & Kybernologi Administrasi (Bukan Salah Ibu Mengandung Tapi Salah Bapak Memandang)*. Jakarta : Sirao Credentia Center.
- Osborne, David & Plastrik, Peter 1997. *Banishing bureaucracy: the five strategies to reinventing government*. Plume. New York.
- Pastuzkova dan Palka 2011. *Human Resources Management*. New Jersey. Prentice-Hall Inc.
- Petridouf, E & Sparf, J 2017. *For safety's sake: the strategies of institutional entrepreneurs and bureaucratic reforms in Swedish crisis management, 2001–2009*. Vol. 36. No. 4. Pp. 556-574.
- Popp, JK, Milward, HB, MacKean, G, Casebeer, A & Lindstorm, R 2014. *Organizational networks: a review of the literature to inform practice*. Wasington DC. Center for Business of Governement.
- Pryandilnikov, MV 2009. *The state and markets in Russia: understanding the development of bureaucratic implementation capacities through the study of regulatory reform*. Proquest

- Dissertations Publishing. Vol. 20. No. 2. Pp. 1-13.
- Robin Stuartz-Khottze 2006. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall Inc.
- Sedarmayanti 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung :Alfabeta
- The economist 1995. *The next target in Japan (decentralization and bureaucratic reform)*. Vol. 334. No. 7902. Pp. 1-13.
- Thynne, I 2018. *Fundamentals of government structure: alignments of organizations at and beyond the center of power*. Oxford research encyclopedia of politics. Oxford University Press.
- Wihantoro, Y & Manochin, M 2015. *Bureaucratic reform in post-Asian crisis Indonesia: the directorate general of tax*. Vol. 31. No. 1. Pp. 44-63.