

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Implementasi Kebijakan Penyederhanaan Organisasi di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Penelitian ini dilakukan oleh Irfan Setiawan, Rahmawati Sururama, dan Ismail Nurdin pada tahun 2022 dan telah dipublikasikan pada Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis langkah-langkah dalam penyederhanaan organisasi pemerintahan dan implementasi penyederhanaan struktur organisasi di Kementerian PANRB. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam penyederhanaan birokrasi, Kementerian PANRB melakukan beberapa kegiatan, yaitu penyiapan peraturan dan penataan formasi peta jabatan, sosialisasi kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian PANRB, penataan struktur organisasi dan tata kelola dengan penghapusan jabatan administrator dan pengawas yang sesuai dengan kriteria, pengelolaan dan pembinaan sistem karier serta penilaian kinerja, dan penguatan kompetensi manajerial dari Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama atau eselon II. Selain itu, dalam mengimplemetasikan penyederhanaan birokrasi di Kementerian PANRB terdapat faktor pendorong, diantaranya komunikasi yang jelas, sumber daya aparatur yang memadai, disposisi yang terlaksana dan struktur birokrasi telah tersedia, sehingga penyederhanaan birokrasi dapat terlaksana dengan baik ditunjukkan dengan tersisa 1 pejabat administrator atau eselon III dan 2 pejabat pengawas atau eselon IV, selainnya sudah disetarakan dalam jabatan fungsional,

serta disposisi sudah menyesuaikan dengan struktur 2 layer, tetapi masih terdapat pegawai yang perlu dibimbing dalam pelaksanaan tugas sebagai pejabat fungsional.

2.1.2 Kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Raja Ampat tentang Reformasi Birokrasi Bidang Aparatur Pemerintah Daerah Tahun 2010-2012

Penelitian ini dilakukan oleh Rinus Rumbarak, Mahasiswa Pascasarjana Universitas Nasional, pada tahun 2014. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui langkah dan strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Raja Ampat dalam melakukan reformasi birokrasi bidang aparatur pemerintahan selama periode 2010-2012 dan menganalisis dampak yang dihasilkan dari reformasi pelayanan publik yang dilakukan Pemerintah Daerah Kabupaten Raja Ampat selama periode 2010-2012. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus serta dalam pengumpulan data melalui studi kepustakaan, studi lapangan dan wawancara.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam reformasi birokrasi, Pemerintah Daerah Kabupaten Raja Ampat menyiapkan sistem infrastruktur pelayanan publik yang memadai melalui pelayanan satu pintu, meningkatkan sumber daya manusia aparatur pemerintah, memperkuat pola koordinasi yang baik antar bagian birokrasi dan menumbuhkan budaya kerja yang terbuka dan inovatif. Selain itu, juga dilakukan pendekatan partisipatoris membuka jalan komunikasi dengan berbagai elemen kepentingan serta pelibatan partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan (formulasi, implementasi, dan evaluasi kebijakan). Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, Bupati sebagai kepala daerah Kabupaten Raja Ampat menjadi inisiator dalam berbagai program untuk meningkatkan kinerja birokrasi. Adapun perampingan struktur sebagai *trade* reformasi birokrasi tidak dilakukan, tetapi lebih memaksimalkan fungsi struktur yang sudah ada dengan melakukan *treatment*

peningkatan sumber daya manusia.

2.1.3 Analisis Pelaksanaan Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi di Lingkup Pemerintah Provinsi Kalimantan Selatan

Penelitian ini dilakukan oleh Latifa Suhada Nisa, Sri Setyati, Meliani, Dewi Siska, dan Siska Fitriyanti pada tahun 2022 dan telah dipublikasikan pada Jurnal Kebijakan Pembangunan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis mekanisme pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi di Provinsi Kalimantan Selatan, kesesuaian jabatan fungsional dengan kualifikasi pendidikan, persepsi kinerja organisasi dan individu, dan peran SKPD dan BPSDM dalam pembinaan jabatan fungsional hasil penyetaraan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini gabungan antara kualitatif dan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan pengisian kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Provinsi Kalimantan Selatan telah melaksanakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, tetapi secara parsial, yaitu dilaksanakan pada empat SKPD, yaitu Bappeda, Balitbang, Dispersip, dan DPMPTSP. Adapun jumlah jabatan administrasi yang disetarakan berjumlah 32 orang. Penyetaraan secara parsial ini menimbulkan beberapa permasalahan diantaranya, yaitu kecemburuan, kesenjangan dan demotivasi kerja bagi pejabat fungsional penyetaraan serta tidak relevan perubahan peta jabatan yang telah dibuat dan disetujui oleh Kemendagri untuk dilaksanakan pada pelantikan selanjutnya karena adanya mutasi, promosi, dan pegawai yang pensiun. Selain itu, terdapat faktor penghambat diantaranya, yaitu belum adanya pemahaman terkait jabatan fungsional, mekanisme kerja yang belum berubah dari sebelumnya, kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsional.

2.1.4 Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi Pemerintah Daerah

Penelitian ini dilakukan oleh Rusliandy pada tahun 2022 dan telah dipublikasikan pada Jurnal Administrasi Publik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebijakan penyederhanaan birokrasi bagi pemerintah daerah meliputi analisis transformasi organisasi, transformasi jabatan dan transformasi manajemen kinerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan kajian kepustakaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan penyederhanaan birokrasi terdapat beberapa hambatan diantaranya, yaitu desain organisasi belum didesain untuk mengakomodir kinerja jabatan fungsional, manajemen jabatan fungsional belum profesional pada sebagian instansi pembina, jenis jabatan fungsional yang belum tersedia, gap kompetensi, serta pola tata hubungan kerja yang belum maksimal, dan penilaian kinerja individu belum selaras dengan kinerja organisasi.

2.2 Konsep Restrukturisasi

Restrukturisasi organisasi menurut Gouillart & Kelly adalah mempersiapkan dan menata ulang segala sumberdaya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif.¹⁰ Lebih spesifik, Suad Husnan menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan kegiatan untuk merubah struktur perusahaan.¹¹ Hal ini sejalan dengan pernyataan Scharmer bahwa dalam mendesain ulang dilakukan perubahan struktur

¹⁰ Yosef P. Koton, (2012). *Restrukturisasi Organisasi: Teori dan Aplikasi dalam Mengefektifkan Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Deepublish, h. 35

¹¹ Gunadi, (2001). *Restrukturisasi Perusahaan dalam Berbagai Bentuk dan Pemajakannya*. Jakarta: PT Salemba Emban Patria, h. 11

dan proses yang mendasari kegiatan organisasi.

Dengan perubahan struktur tersebut diharapkan organisasi dapat berjalan lebih efektif, sebagaimana pernyataan Jones bahwa dalam restrukturisasi dilakukan dengan cara mengurangi tingkat deferensiasi hirarki dan melakukan *downsize* dengan mengurangi pegawai dengan tujuan kelancaran dan kecepatan proses kerja dalam organisasi.¹² Hal ini juga dikatakan oleh Tanri Abeng bahwa restrukturisasi organisasi merupakan perampingan organisasi agar mampu bergerak cepat dan lincah, khususnya dalam pengambilan keputusan sehingga sesuai dengan tuntutan lingkungan.¹³

Struktur organisasi itu sendiri merupakan suatu sistem atau jaringan kerja terhadap tugas-tugas, sistem pelaporan dan komunikasi yang menghubungkan secara bersama pekerjaan individual dengan kelompok.¹⁴ Menurut Gibson, struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan di antara berbagai sub-unit dalam sebuah organisasi.¹⁵ Berdasarkan pengertian tersebut, struktur organisasi dapat dilihat dalam dua sisi, yaitu sebagai bagan dari susunan kotak-kotak yang berarti struktur yang bersifat statis dan sebagai hubungan kegiatan yang bersifat dinamis.¹⁶ Menurut Wahjono terdapat unsur kunci dalam menetapkan struktur organisasi, yaitu :¹⁷

1. Spesialisasi kerja atau pembagian tenaga kerja dalam mengerjakan pekerjaan dalam organisasi.

¹² Agung Budi Prasetyo, (2001). *Restrukturisasi Organisasi PT. Pelayaran Bahtera Adhiguna*, Jakarta: Universitas Indonesia, h. 44

¹³ Ibid., h. 47

¹⁴ Ibid., h. 35

¹⁵ Ibid., h. 56

¹⁶ Ibid., h. 57

¹⁷ Agung Budi Prasetyo, Op.Cit, h. 70

2. Departementalisasi atau pengelompokkan kegiatan berdasarkan fungsi yang dijalankan, tipe produk yang dihasilkan, geografik atau teritorial, dan tipe tertentu dan pelanggan.
3. Rantai komando berupa garis putus yang menggambarkan wewenang atau kesatuan komando dalam organisasi.
4. Pendelegasian wewenang dengan tahapannya, yaitu memperjelas tugas, spesifikasi jarak pendelegasian kebijaksanaan, mengizinkan partisipasi didelegasikan, perlunya informasi, dan menemukan timbal balik kontrol.
5. Rentang kendali manajemen untuk menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki organisasi.

Dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi, menurut Surandajang terdapat beberapa alternatif yang dilakukan, yaitu :¹⁸

- a. Perubahan struktur organisasi
- b. Perumusan visi dan misi organisasi yang jelas
- c. Perlunya kepemimpinan yang revoisioner
- d. Perampingan organisasi
- e. Pembentukan organisasi sebagai organisasi jejaring
- f. Pembentukan organisasi sebagai organisasi pembelajar
- g. Adanya sistem informasi manajemen

Menurut Rosyidi, dalam mengimplementasikan perubahan organisasi dapat dilakukan dengan cara, yaitu :¹⁹

- a. Perencanaan program pelatihan secara komprehensif sebagai strategi perubahan

¹⁸ Nasvin Yuda Mahendra, (2009). *Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Birokrasi (Studi tentang Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Malang Berdasarkan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah)*, Malang : Universitas Brawijaya, h. 23

¹⁹ Yosef P. Koton, Op.Cit, h. 64

individual

- b. Modifikasi struktur, pekerjaan yang bersifat individual, dan atau prosedur sebagai stratei teknostruktural
- c. Pelaksanaan survey perluasan organisasi untuk mengakses budaya organisasi dengan maksud menggunakan data untuk kebutuhan perubahan sebagai stratei yang berdasarkan data
- d. Pengumpulan informasi dari anggota organisasi tentang pandangan orang berkenaan dengan berbagai kebutuhan yang dapat diubah dan perilaku yang sesuai sebagai strategi pengembangan organisasi
- e. Kombinasi dari dua, tiga atau bahkan keseluruhan dari metode tersebut.

Dalam restrukturisasi organisasi, menurut Daft terdapat dua dimensi organisasi, yaitu dimensi struktural dan dimensi kontekstual.²⁰ Dalam dimensi struktural meliputi, yaitu :²¹

1. Formalisasi, yaitu berkaitan dengan jumlah dokumen tertulis dalam organisasi yang menggambarkan perilaku dan aktivitas.
2. Spesialisasi, yaitu terkait tugas-tugas organisasi terbagi menjadi pekerjaan yang terpisah.
3. Standarisasi, yaitu terkait aktivitas kerja serupa yang dilakukan dengan cara seragam pada berbagai lokasi.
4. Hierarki otoritas, yaitu menjelaskan siapa melapor kepada siapa dan rentang kendali untuk masing-masing manajer.
5. Kompleksitas, yaitu terkait jumlah kegiatan atau subsistem dalam organisasi.

²⁰ Ibid., h. 36

²¹ Ibid.

6. Sentralisasi yaitu terkait tingkat hierarki yang mewakili kewenangan membuat keputusan.
7. Profesionalisme, yaitu terkait tingkat pendidikan formal dan pelatihan pegawai.
8. Rasio personal, yaitu terkait penyebaran personal untuk berbagai fungsi dan departemen.

Adapun dalam dimensi kontekstual meliputi yaitu :²²

1. Ukuran besarnya organisasi tercermin dalam jumlah orang dalam organisasi.
2. Teknologi organisasi yang digunakan dalam mengubah *input* menjadi *output* organisasi.
3. Lingkungan yang mencakup seluruh elemen di luar batas organisasi.
4. Tujuan dan strategi organisasi yang menentukan teknik kompetitif yang membedakan dengan organisasi lain.
5. Budaya organisasi, yaitu himpunan nilai-nilai dasar kunci, keyakinan, pemahaman, dan norma-norma bersama oleh pegawai.

2.3 Konsep Kelembagaan

Dalam administrasi publik, kelembagaan erat hubungannya dengan organisasi dan manajemen institusi publik yang terdiri dari hubungan antara struktur organisasi, peraturan dan norma-norma, proses organisasi, perilaku, hasil, dan akuntabilitas lembaga publik.²³ Menurut Hendropuspito, kelembagaan merupakan suatu bentuk organisasi yang secara tetap tersusun dari pola-pola kelakuan, peran-peran, dan hubungan sebagai cara mengikat guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan

²² Ibid., hal : 38

²³ Arfiansyah Darwin, (2018). "Perbandingan Kelembagaan Administrasi Pabean: Analisis Hubungan antara Fungsi dan Kinerja". Jurnal BPPK Vol. 11 (1), h. 60

sosial dasar.²⁴ Dimensi kelembagaan itu sendiri menurut SANRI terbagi dalam 2 (dua) level, yaitu:²⁵

1. Level makro, yaitu terkait perkembangan dan konsolidasi lembaga negara.
2. Level mikro, yaitu terkait struktur hierarki, hubungan kerja, dan proses bisnis dalam organisasi pemerintah.

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan kajian yang multi dimensi yang dapat dilihat dari berbagai sisi. Akan tetapi secara umum konsep *capacity building* merupakan proses membangun atau kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui pengembangan kemampuan, ketrampilan, potensi dan bakat serta penguasaan kompetensi-kompetensi sehingga individu, kelompok atau organisasi dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga.²⁶ Menurut Milen, pengembangan kapasitas merupakan proses peningkatan terus menerus (berkelanjutan) dari individu, organisasi atau institusi, tidak hanya terjadi satu kali.²⁷

Pengembangan kapasitas kelembagaan dalam Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah, bahwa dalam pengembangan kapasitas kelembagaan meliputi hal-hal berikut :²⁸

- a. Peningkatan kapasitas struktur organisasi yang efektif, efisien, rasional dan proposional melalui penataan struktur organisasi yang tepat fungsi dan tepat

²⁴ Ibid.

²⁵ Lembaga Administrasi Negara, Op.Cit., h. 117

²⁶ Jenivia Dwi Ratnasari dkk, (2013). "Pengembangan Kapasitas Kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang". *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 1 (3), h. 105

²⁷ Ibid.

²⁸ Republik Indonesia, (2012). *Peraturan Presiden Nomor 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah*. Jakarta: Sekretariat Negara, pasal 6.

ukuran melalui evaluasi dan analisi departementasi dan spesialisasi unit-unit kerja.

- b. Peningkatan kapasitas tata laksana penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja melalui pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi dan antar unit organisasi dengan pihak lainnya.
- c. Pelembagaan budaya kerja organisasi yang produktif dan positif berdasarkan nilai-nilai luhur budaya bangsa melalui perumusan dan penanaman budaya organisasi pada setiap individu.
- d. Peningkatan kapasitas anggaran untuk mendukung peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan daerah melalui penguatan dan pemantapan metode pengalokasian anggaran sesuai dengan visi, misi dan sasaran penyelenggaraan pemerintahan serta pengembangan sumber penerimaan.
- e. Peningkatan kapasitas sarana dan prasarana kerja sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tugas melalui penyediaan sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- f. Penerapan standar prosedur operasi (*standard operating procedure*) dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dan pelayanan umum melalui penyediaan standar prosedur operasi (prosedur kerja) dan penerapan metode kerja modern berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Berdasarkan pengertian tersebut terdapat pemfokusan dalam pengembangan kelembagaan, yaitu struktur organisasi, mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran/nilai, sarana prasarana dan prosedur kerja.

2.4 Konsep Birokrasi

Organisasi menurut Lubis dan Martani merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu, sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai suatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan secara tegas dari lingkungannya.²⁹ Berdasarkan bentuk dan fungsinya, organisasi memiliki perbedaan antara *private organisation* atau organisasi swasta dengan *public organisation* atau organisasi publik. Salah satu perbedaannya terletak pada yang menciptakan organisasi dan tujuannya, organisasi swasta diciptakan oleh individu atau sekelompok dengan tujuan membentuk pasar dan kesejahteraan masyarakat, sedangkan organisasi publik diciptakan oleh pemerintah dengan tujuan utama untuk kebersamaan dan politik.³⁰

Birokrasi menurut Rewansyah disamakan dengan administrasi atau aparatur, dalam arti perangkat atau sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai negeri yang diangkat oleh pejabat yang berwenang.³¹ Dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, birokrasi memegang peranan penting dalam menentukan konsistensi, kesinambungan, stabilitas kinerja, efisien, rasionalisme, dan profesionalisme ke dalam organ pemerintahan.³² Dalam meningkatkan efektivitas administrasi pada suatu organisasi, birokrasi memiliki 7 karakteristik, yaitu 1) aturan, regulasi, dan prosedur yang ditetapkan; 2) spesialisasi peran anggota organisasi; 3) pembagian tugas dan wewenang didasarkan pada keahlian; 4) pekerjaan pegawai didasarkan

²⁹ Wiwiek Arumwati S. Op.Cit., h. 67

³⁰ Ibid.

³¹ Yusriadi, (2018). *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta: CV Budi Utama, h. 33

³² S. Saggaf & H. Akib, (2018). *Reformasi Pelayanan Publik di Negara Berkembang*, CV Sah Media.

pada kemampuan teknis; 5) *impersonality* dan profesionalisme dalam bekerja; 6) pemahaman pegawai atas uraian tugas yang diberikan; dan 7) rasionalitas dan *predictability* dalam aktivitas organisasi.³³

Dalam mewujudkan birokrasi dalam pelayanan publik dibutuhkan reformasi birokrasi sebagai salah satu upaya yang dilakukan secara terencana.³⁴ Reformasi menurut Rewansyah adalah sebagai gerakan pembaharuan yang dilancarkan oleh kekuatan tertentu di dalam masyarakat sebagai reaksi atau koreksi total dan fundamental terhadap kekuasaan yang sedang berjalan berdasarkan pertimbangan moral, politik, ekonomi, dan dekerinal.³⁵ Adapun menurut Guzman and Reforma reformasi sebagai perubahan sistematis dan berskala besar dalam suatu mekanisme yang terencana dan bertahap.³⁶

2.5 Birokrasi Agile

Birokrasi *agile* merupakan birokrasi yang lincah dan cepat. Menurut McKinsey & Co, birokrasi *agile* merupakan birokrasi perpauan model weberian dan model holakrasi.³⁷ Hal ini dimaksudkan bahwa birokrasi *agile* menganut prinsip-prinsip egalitarian dalam model holakrasi, tetapi prinsip-prinsip birokrasi model weberian tidak dihilangkan sepenuhnya dengan mengontrol kapasitasnya. Terdapat empat karakteristik utama dalam birokrasi *agile*, yaitu :³⁸

1. Struktur birokrasi datar atau flat.

Dalam struktur birokrasi datar ditunjukkan dengan tingkatan hierarki yang

³³ H. Pasolong & M. Si, (2021). "Kepemimpinan Birokrasi". www.cvalfabeta.com diakses pada tanggal 31 Januari 2023

³⁴ Yusriadi. Op.Cit., h. 26

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid, h. 30

³⁷ Lembaga Administrasi Negara, Op.Cit, h. 120

³⁸ Ibid, h. 121

terdiri dari dua layer dengan membawahi kumpulan tim kerja yang bersifat dinamis menyesuaikan dengan kondisi lingkungan strategis. Tim kerja yang dinamis dimaksudkan juga dengan fleksibel dalam rotasi tim kerja menyesuaikan dengan sasaran strategis organisasi. Selain itu, dengan struktur birokrasi *agile* dibutuhkan kepemimpinan yang kuat. Dalam hal ini terdapat tiga kepemimpinan utama yang diterapkan, yaitu :³⁹

- a. *The enabler/top executive* yang mengikat manager untuk berdialog dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi organisasi.
 - b. *360 degree innovators/mid-level manager* yang menerapkan bahasa strategi untuk penyelesaian masalah dan menciptakan ruang untuk berinovasi.
 - c. *knowledge engineer* yang memberdayakan staf untuk menginisiasi praktik-praktik inovasi.
2. Sistem kerja menerapkan model *taskforce* atau gugus tugas internal dan eksternal.
Dengan penerpaan *taskforce* atau gugus tugas ini akan menciptakan sistem kerja yang fleksibel. Dalam *taskforce* atau gugus tugas tersebut dibutuhkan adanya jejaring kerja, kolaborasi, dan kemitraan yang terus dikembangkan, khususnya *taskforce* eksternal yang melibatkan pihak lintas unit kerja atau lintas instansi..
 3. Menerapkan *co-working space* atau bersifat *officeless*. Dalam menjalankan tugas tidak dibatas tempat kerja, sehingga dapat bekerja dimana pun. Dalam hal ini diterapkan fleksibilitas tempat dalam bekerja atau ruang kerja tidak hanya terpaku di kantor dengan mekanisme-mekanisme formal.
 4. Menerapkan *smart institution* dengan memanfaatkan digitalisasi dan koneksi

³⁹ Ibid.

proses.

Dalam *smart institution* tidak hanya sebuah perpindahan dari sistem *offline* ke sistem *online*, tetapi lebih luas lagi. Transformasi digital harus komprehensif dan terintegrasi antara manajemen SDM, manajemen kinerja, perencanaan dan penganggaran, serta manajemen pelayanan, sehingga mampu menjadi wadah kolaborasi pelaksanaan tugas dan fungsi antar unit atau tim kerja dalam birokrasi.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kondisi birokrasi di Indonesia yang dikenal dengan “gemuk”, tetapi “miskin” fungsi mendorong pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi, menjadi birokrasi yang ramping dan kaya fungsi. Selain itu, kemajuan teknologi juga mendorong birokrasi menjadi birokrasi yang dinamis dan *agile*. Dengan kondisi tersebut, pemerintah melakukan reformasi birokrasi, khususnya dalam restrukturisasi melalui penyederhanaan birokrasi untuk menciptakan birokrasi yang dinamis dan *agile*, sehingga pelayanan publik dan pembangunan dapat terlaksana secara efektif. Adapun reformasi birokrasi tersebut berpayung hukum Perpres Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Permen PANRB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi.

Berikut kerangka pemikiran dalam restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

