

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang diperoleh dalam penelitian sebagaimana terdapat dalam pembahasan Bab IV bahwa dalam mewujudkan birokrasi *agile* diperlukan adanya restrukturisasi birokrasi dengan merampingkan struktur menjadi 2 (dua) layer secara keseluruhan dan dilanjutkan dengan pengembangan kelembagaan sebagai tindak lanjut dari restrukturisasi birokrasi. Secara detail dapat diuraikan beberapa kesimpulan dalam restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah sebagai berikut :

1. Dalam restrukturisasi birokrasi, Ditjen Bina Pembangunan Daerah menyederhanakan struktur organisasi menjadi 2 (dua) layer secara parsial dengan jabatan struktural yang disederhanakan berkisar 71,9% dan yang dipertahankan berkisar 28,1%. Selanjutnya, pejabat yang menduduki dalam jabatan tersebut disetarakan dalam jabatan fungsional, untuk eselon III disetarakan dalam jabatan fungsional ahli madya dan eselon IV disetarakan dalam jabatan fungsional ahli muda. Dengan adanya prosentase tersebut, pertimbangan dalam memilih eselon III yang disederhanakan adalah yang mendekati pensiun, sehingga pejabat yang disederhanakan mendapatkan keuntungan perpanjangan pensiun yang dapat dirasakan secara langsung. Secara jangka panjang hal ini mengakibatkan ketidakefektifan dalam restrukturisasi birokrasi karena pejabat yang disetarakan akan pensiun dan mengakibatkan kekosongan jabatan. Berdasarkan hal tersebut, perlunya komitmen restrukturisasi birokrasi secara penuh dengan pertimbangan yang kuat dan jangka panjang untuk mewujudkan birokrasi *agile*.

2. Pengembangan kelembagaan dilakukan sebagai tindak lanjut restrukturisasi birokrasi untuk mewujudkan birokrasi *agile*. Ditjen Bina Pembangunan Daerah dalam pengembangan kelembagaan dilakukan melalui perubahan pengelolaan kinerja dan penyesuaian sistem kerja untuk menciptakan mekanisme kerja yang cepat dan lincah. Akan tetapi, restrukturisasi birokrasi yang dilakukan secara parsial mengakibatkan adanya keberagaman struktur pada unit kerja eselon II dan memberikan dampak dalam pengembangan kelembagaan yang masih terpecah dengan sistem kerja lama yang terkotak-kotak oleh struktur. Selain itu, penugasan koordinator dan subkoordinator secara tidak langsung menjadi jembatan dalam sistem kerja yang berjenjang atau hierarki. Dengan sistem kerja yang terkotak-kotak oleh struktur dan berjenjang, pengembangan kelembagaan untuk mewujudkan birokrasi *agile* belum dapat terbentuk secara optimal. Berdasarkan hal tersebut, restrukturisasi birokrasi tanpa adanya pengembangan kelembagaan yang optimal berdampak dalam terwujudnya birokrasi *agile*.
3. Restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah belum mewujudkan birokrasi *agile* secara optimal disebabkan oleh beberapa faktor penghambat yang substansial dalam birokrasi *agile*. Hal ini dikarenakan, meskipun sudah ada faktor pendorong berupa regulasi yang memayungi dalam restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan, tetapi secara substansial birokrasi *agile* belum dapat diwujudkan secara optimal karena restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan secara parsial, sehingga terdapat keberagaman struktur unit organisasi dan perubahan mekanisme kerja yang belum optimal dikarenakan adanya faktor penghambat, diantaranya yang paling dominan, yaitu belum adanya *job description* yang

mendetail terkait tugas pejabat fungsional hasil penyetaraan, kurangnya peran dan komitmen pimpinan dan SPBE yang belum siap digunakan. Hal tersebut membuat penyesuaian sistem kerja lemah dalam mewujudkan birokrasi *agile*.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah memiliki beberapa implikasi diantaranya, yaitu :

1. Terdapat 4 (empat) komponen yang saling berkaitan dan mendukung satu sama lain dalam mewujudkan birokrasi *agile*, yaitu penyederhanaan struktur dari 4 (empat) layer menjadi 2 (dua) layer, penyetaraan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional, pengelolaan kinerja, dan penyesuaian sistem kerja. Melalui penyederhanaan struktur menjadi 2 (dua) layer menciptakan struktur birokrasi yang *flat* atau datar agar tingkatan hierarki semakin pendek dengan membawahi kumpulan tim kerja yang bersifat dinamis menyesuaikan dengan kondisi lingkungan strategis. Penyederhanaan struktur tersebut dilanjutkan dengan penyetaraan jabatan struktural yang disederhanakan ke dalam jabatan fungsional. Penyetaraan jabatan ini sebagai jembatan pengoptimalisasi kompetensi pegawai sesuai dengan jabatan fungsional yang diduduki melalui pembinaan oleh instansi pembina jabatan fungsional. Dalam hal ini pejabat fungsional akan dibina secara spesifik dan profesional dalam jabatan fungsionalnya masing-masing, sehingga lebih optimal dalam berkontribusi pencapaian sasaran organisasi sesuai kompetensi yang dimiliki. Adapun pengelolaan kinerja sebagai petunjuk dalam pelaksanaan pencapaian kinerja organisasi setelah adanya penyederhanaan struktur yang dipegang secara langsung, oleh pimpinan unit organisasi, dalam hal ini eselon II. Dengan pengelolaan kinerja ini, menghilangkan adanya tingkatan

hierarki dalam pelaksanaan tugas karena kedudukan semua pegawai berada secara langsung di bawah eselon II. Selanjutnya, penyesuaian sistem kerja melalui perbaikan dan pengembangan mekanisme kerja dengan mengedepankan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan dan proses bisnis yang efektif dan efisien dengan memanfaatkan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

2. Dari 4 (empat) komponen tersebut, komponen penyesuaian sistem kerja paling lemah dalam mewujudkan birokrasi *agile* di Ditjen Bina Pembangunan Daerah, sedangkan komponen yang paling kuat adalah komponen penyederhanaan struktur. Hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa sistem kerja yang diterapkan setelah adanya penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan belum ada perubahan yang signifikan. Dalam hal ini sistem kerja masih berdasarkan struktur yang lama atau substansi yang diduduki pegawai, sehingga sistem kerja yang fleksibel dengan mengedepankan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan belum terwujud karena belum adanya pedoman teknis atau *job description* bagi pejabat fungsional hasil penyetaraan. Adapun dalam penyederhanaan struktur telah terlaksana dengan baik sesuai dengan prosentase yang ditetapkan. Hal ini berdasarkan hasil penelitian bahwa struktur organisasi telah menghilangkan beberapa unit kerja eselon III dan eselon IV yang selanjutnya pejabat yang menduduki unit kerja yang disederhanakan, disetarakan ke dalam jabatan fungsional ahli madya untuk eselon III dan jabatan fungsional ahli muda untuk eselon IV.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa permasalahan dan faktor penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi birokrasi dan pengembangan

kelembagaan di Ditjen Bina Pembangunan Daerah. Untuk itu, sebagai upaya dalam pengoptimalisasi restrukturisasi birokrasi dan pengembangan kelembagaan, terdapat saran yang disampaikan oleh peneliti diantaranya, yaitu :

1. Pembuatan pedoman teknis terkait penyesuaian sistem kerja setelah penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan yang menjelaskan terkait kedudukan jabatan struktural yang masih ada, jabatan fungsional, dan pelaksana, hubungan kerja yang dinamis dan fleksibel, serta pelaksanaan tugasnya. Hal ini sebagai upaya untuk keseragaman, baik dalam pemahaman maupun dalam pengimplementasian sistem kerja.
2. Pembuatan *job description* yang spesifik dan detail bagi setiap pejabat struktural yang disetarakan ke jabatan fungsional, sehingga menjadi panduan dalam menjalankan tugas fungsionalnya secara optimal.
3. Peningkatan peran dan komitmen pemimpin, khususnya pejabat tinggi pratama sebagai pemilik kinerja di unit kerja eselon II, dalam pelaksanaan sistem kerja setelah penyederhanaan struktur dan penyetaraan jabatan dengan berpedoman pada peraturan yang sudah ada, yaitu Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi, sebelum Kemendari membuat regulasi internal atau pedoman teknis.
4. Perlu dimulai adanya dialog kinerja antara pimpinan dengan pegawai secara intensif dan berkelanjutan, baik melalui coaching, mentoring, maupun belajar mandiri dengan memanfaatkan fasilitas teknologi yang ada, baik melalui aplikasi *zoom meeting*, *whatsapp*, dan lain-lain.
5. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan jabatan fungsional, *wokshop*, bimbingan teknis, maupun sosialisasi secara intensif baik secara daring maupun luring untuk

pengembangan kompetensi dan pemahaman bagi pejabat fungsional, khususnya oleh instansi pembina jabatan fungsional.

6. Dilakukannya penataan untuk keseragaman struktur unit kerja masing-masing direktorat baik melalui penyetaraan jabatan kembali bagi pejabat struktural yang bisa disederhanakan atau perpindahan dalam jabatan fungsional. Hal ini sebagai upaya memudahkan dalam pelaksanaan sistem kerja karena memiliki struktur yang seragam, dari sisi jabatan strukturalnya serta meminimalisir terjadinya demotivasi kerja pegawai. Selain itu, dalam penataan tersebut perlu dilakukan pemetaan kebutuhan melalui analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga penataan sesuai dengan kebutuhan unit kerja.
7. Pengembangan atau pembangunan sistem pemerintahan berbasis elektronik segera dibentuk untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengembangan kelembagaan. Dalam hal ini dapat dilakukan dengan pengoptimalan fungsi - aplikasi *e-office* dan aplikasi sikerja.

