JURNAL INSPIRASI
https://doi.org/10.35880/inspirasi.v11i1.1977

Menuju Tata Kelola Pemerintahan yang Dinamis 2024

Towards Dynamic Governance in 2024

Ramadhani Haryo Seno [1]
Analis Kebijakan Ahli Pertama, Sekretariat Jenderal Kementerian ESDM
Jakarta Pusat, 10110
DKI Jakarta

ABSTRACT

This research focuses on describing the theoretical concepts of dynamic governance and the public sector reform process in Singapore. The data analysis technique is the descriptive qualitative analysis by combining library research and examining secondary data as a data collection method. The results of this study indicate that dynamic governance requires the ability of ASN uncertainty conditions and has five basic prerequisites in accelerating the achievement of administrative reform, multiplying and optimizing the role of change agents, and strengthening ASN culture. All of these results can be realized by ensuring updated and carried out is a never-ending process. All of these things can be realized with transformative leadership.

ABSTRAK

Fokus penelitian ini untuk menggambarkan konsep teori dari tata kelola pemerintahan yang dinamis dan juga proses reformasi sektor publik pada negara Singapura. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis deskriptif kualitatif dengan mengkombinasikan penelitian kepustakaan dan menelaah data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Hasil penelitian ini menunjukan bahwa tata kelola pemerintahan yang dinamis membutuhkan kemampuan ASN dalam menghadapi ketidakpastian, memiliki lima prasyarat dasar dalam mengakselerasi pencapaian reformasi birokrasi, mampu memperbanyak dan mengoptimaliasikan peran agen perubahan, serta perlunya penguatan budaya ASN dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis. Semua hasil tersebut dapat terwujud dengan memastikan bahwa proses reformasi birokrasi selalu untuk diperbarui dan dilakukan merupakan suatu proses yang tidak akan pernah berhenti. Kesemua hal tersebut dapat terwujud dengan adanya syarat mutlak yaitu munculnya kepemimpinan yang transformatif.

HISTORI ARTIKEL
Diterima, 3 September 2022
Direvisi, 15 November 2022
Disetujui, 10 Desember 2022

KATA KUNCI
Dynamics governance; administrative reform; and civil servant.
Tata kelola pemerintahan yang dinamis; reformasi birokrasi, dan aparatur sipil negara.

PENDAHULUAN

Pemerintah di seluruh dunia saat ini sering mengusulkan, merancang, dan mengimplementasikan reformasi administrasi karena berbagai alasan. Khusus untuk pemerintah yang baru dilantik reformasi administrasi seringkali merupakan hal yang sangat menarik dan tepat untuk meningkatkan legitimasi dan popularitas pemerintahan baru (Kim dan Han, 2015). Reformasi administrasi begitu inheren dan bersifat politis dengan penyelenggaraan pemerintahan karena keberhasilan reformasi secara langsung terkait dengan legitimasi suatu rezim (Guo, 2017). Artinya semakin sukses pelaksanaan reformasi administrasi semakin legitimate suatu pemerintahan di mata masyarakat.

Sejalan dengan pendapat tersebut salah satu misi pemerintahan Joko Widodo dan KH Maaruf Amin ialah bagaimana mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya. Bahkan dalam pidato kemenangan Presiden Jokowi

Kontak Ramadhani Haryo Seno dhaniharyo.seno@yahoo.com
© 2022

(14/7/2019) yang bertajuk Visi Indonesia, Presiden menyebutkan secara terang benderang dalam pidatonya poin keempat "Sangat penting bagi kita untuk mereformasi birokrasi kita. Reformasi struktural! Agar lembaga semakin sederhana, semakin simpel, semakin lincah". Dari misi dan pidato Visi Indonesia tersebut pada intinya ialah bagaimana meningkatkan kinerja sektor publik yang tidak lain ialah melakukan reformasi administrasi (Gotz, et all, 2018). Hal ini tidak terlepas dari kondisi birokrasi Indonesia yang masih bersifat Weberian atau birokrasi yang tradisional dimana secara struktural dan kultural masih menjadi karakter utama hingga saat ini (Prasojo, Kompas 15/3/2022). Di Indonesia upaya pembenahan kinerja sektor publik lebih di kenal dengan menggunakan nomenklatur (istilah) Reformasi Birokrasi (RB). Hal ini dipertegas dengan lahirnnya Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi (GDRB) 2010-2025. Dimana Visi Reformasi Birokrasi 2024 ialah terwujudnya pemerintahan yang berkelas dunia yang berciri khas tata kelola pemerintahan yang dinamis (*dynamic governance).*

Menjawab tantangan globalisasi dan perubahan teknologi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi organisasi kepemerintahan, maka dalam melaksanakan kewajiban pelayanan publik seharusnya menerapakan tata kelola pemerintahan yang dinamis (DG). Belum lagi pada birokrasi di pemerintahan daerah yang cenderung masih disanksikan netralitasnya. Begitu juga, ego sektoral antar kementerian/Lembaga/daerah yang kerap terjadi. Kapabilitas ASN yang dari honorer juga masih dipertanyakan bagaimana meningkatkan kapabilitasnya dan sejauh mana kapabilitasnya. Hal tersebut yang semakin membuat ketidakpercayaan publik.

Itu artinya, sebuah kepemerintahan yang diharapkan mengembangkan kebijakan, peraturan, dan struktur organisasi yang sesuai dengan perubahan lingkungan sosio-ekonomi dan perilaku sosial di sebuah wilayah. DG merupakan sebuah pengalaman empirik dari kesuksesan pengelolaan negara di Singapura. Pengalaman ini diejawantahkan menjadi sebuah konsep, teori, dan pola pikir dalam ranah kebijakan publik untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang berkelas dunia. Menjadi tidak heran, apabila Singapura menjadi percaya diri dan yakin untuk membagi konsep DG untuk dijadikan acuan dan inspirasi bagi negara-negara lain (Kasim dkk, 2015). Hal tersebut menjadi mengilhami Indonesia untuk mewujudkan DG. Tentunya konsep ini harus disesuaikan dengan kultur dan karakteristik masing-masing negara. Hal tersebut dipertegas dari Profesor Eko Prasojo, Wakil Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi periode 2010-2014 menyampaikan bahwa sebenarnya agenda reformasi birokrasi di Indonesia sedikit banyak telah mengakomodasi pemikiran-pemikiran *dynamics governance* Singapura (Kasim dkk, 2015).

Model pemerintahan *dynamics governance* (DG) merupakan hasil studi kasus pengelolaan birokrasi di negara maju Singapura. Model pemerintahan DG membahas mengenai kompleksitas dan tantangan yang harus dan akan dihadapi oleh pemerintahan Singapura. Menurut Neo (2015 dalam Kasim dkk, 2015) disebutkan bahwa kunci keberhasilan Singapura dalam pemerintahan adalah dinamis. Maksudnya dinamis dalam menghadapi perubahan terus menerus dalam lingkungan global dan keadaan dalam negeri. Pemerintahan yang dinamis ini didasarkan pada kerangka pembangunan kemampuan *(dynamics capabilities*) mempersiapkan masa depan (*thinking ahead*), kemampuan mengevaluasi praktik masa lalu, dan sekarang (*thinking again*), dan kemampuan berpikir melintasi domain orang lain (*thinking across*).

Pada periode yang krusial ini diharapkan mulai adanya perubahan budaya dari seluruh entitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Yaitu bagaimana reformasi birokasi tidak dimaknai hanya semata pada tersedianya dokumentasi semata (*paper based)* dan lebih dari sekedar memberi manfaat langsung

yang dapat dirasakan oleh pemangku kepentingan (*outcome based*), namun lebih dari itu ialah bagaimana mewujudkan pemerintahan yang dinamis. Pemerintahan dinamis bercirikan birokrasi yang mampu (*able*) dengan memiliki kapabilitas untuk selalu berpikir antisipatif (*thingking ahead*), berpikir inovatif (*thingking again*), dan berpikir adaptif (*thingking across*) serta menciptakan proses kegiatan pemerintahan yang gesit (*agile*). Itulah cerminan birokrasi yang akan dituju oleh ASN pada tahun 2024 dalam memenangkan persaingan dalam iklim VUCA *(Volatility, Uncertain, Complex, dan Ambiguous).* Dengan demikian, seluruh ASN di Indonesia harus memahami dan melaksanakan apa yang ada di dalam visi grand design reformasi birokrasi ini agar dapat mencapai birokrasi yang berkelas dunia.

Pertanyaan selanjutnya ialah bagaimana mewujudkan reformasi birokrasi yang berciri khas *Dynamic Governance* (DG)? Pada intinya DG adalah kemampuan pemerintah untuk terus menyesuaikan kebijakan dan programnya baik itu dalam memformulasikan dan mengimplementasikannya dalam mencapai kepentingan nasional secara jangka panjang (Neo dan Chen, 2007). Di negara sedang berkembang termasuk Indonesia, menurut Kasim (2011) DG tidak muncul secara spontan, tetapi merupakan hasil dari upaya kepemimpinan yang memiliki kapabilitas untuk membangun suatu bangsa yang maju agar mampu bertahan hidup dalam lingkungan yang berubah dengan cepat terutama dalam iklim VUCA *(Volatility, Uncertain, Complex, dan Ambiguous*). Dimana tujuannya spesifiknya ialah menghasilkan pemerintahan yang adaptif untuk menciptakan kebijakan publik yang adaptif dan muaranya menghasilkan inovasi dalam sektor publik. Setidaknya ada dua prasyarat utama untuk mewujudkan DG yaitu kapabilitas dan budaya. Dua prasyarat utama inilah yang mendorong dan mengakselarasi sumber daya manusia dan proses menuju kebijakan yang adaptif dan inovasi pemerintahan yang berkelanjutan (Kasim, dkk 2015).

Dengan demikian penelitian makalah ini semakin penting untuk dilakukan dalam menggambarkan proses reformasi birokrasi pada suatu negara dengan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis. Oleh karena itu, menjadi semakin menarik kiranya untuk menganalisis kerangka kerja dari DG dalam upaya mereformasi sektor publik. Rumusan masalah yang Peneliti angkat dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi kebijakan DG di suatu negara? bagaimana mewujudkan kerangka DG dalam mendorong kesuksesan pelaksaan reformasi sektor publik di suatu negara?

TINJAUAN TEORITIS

Reformasi Administrasi

Ada begitu banyak makna dari teori reformasi administrasi bila merujuk berbagai pendapat ahli, dimana mempunyai fungsi yang tidak tunggal, sehingga sebenarnya tidak ada definisi yang dapat diterima secara seragam (Mariana dkk, 2010). Hal tersebut diamini oleh Ndue (2005) menyebutkan bahwa konsep reformasi administrasi konsep yang tidak dengan sendirinya mudah dijelaskan dan kompleksitasnya cukup rumit. Namun Kasim (1998) mencoba untuk menguraikan bahwa reformasi administrasi adalah upaya perubahan melalui pendekatan dari atas kebawah *(top down*) dengan program reorganisasi, perampingan (*downsizing*), program penghematan biaya, dan program reengginering Dalam praktiknya, orientasi dan bentuk reformasi sangat tergantung kebijakan penguasa: reformasi dapat dianggap sebagai pengejawantahan kepenitngan masyarakat melalui peningkatan pelayanan publik dan memberantas korupsi dalam birokrasi sehingga pada gilirannya pembangunan makin bertumbuh; tetapi reformasi dapat digunakan juga sebagai cara penguasa mempertahankan kekuasaannnya, menyingkirkan kelompok penekan, serta mengantispasi kemungkinan penjungkalan atau

kudeta (Holidin dan Hariyati, 2016).

Baru lah pada saat dekade 2010 muncul pengertian lain tentang reformasi administrasi dari beberapa pakar. Pengertian luas dari reformasi administrasi sperti yang disampaikan oleh Kasim (2011) ialah sebagai upaya yang mencakup analisis, evaluasi, dan perubahan terhadap isi peraturan perundangan-undangan yang menjadi dasar bagi kegiatan administrasi negara: analisis kelembagaan yang mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, sistem informasi dan pembuatan keputusan: perencanaan, monitoring, dan evaluasi program. Reformasi administrasi yang ideal adalah reformasi yang mengikutsertakan semua stakeholders, yaitu disamping pemerintah/ sektor publik, juga dilibatkan sektor bisnis, dan *civil society*. Dengan demikian upaya reformasi administrasi sudah merupakan dinamika perubahan yang terintegrasi dengan sistem sosial dan politik suatu negara. Sementara itu Quah (2010) mendefinisikan reformasi administrasi secara luas ialah: "a deliberate attempt to change both (a) *the structure and procedures of the public bureucracy (i.e., reorganization or the institutional aspects and (b) the attitudes and behavior of the public bureucracts involved (i.e., the attitudinal aspects), in order to promot organizational effectiveness and attain national development goals*". Artinya ialah sebuah upaya untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi publik serta merubah sikap dan perilaku para pekerja di sektor secara efektif dan efisien yang dilakukan secara sengaja dalam mewujudkan kepentingan nasional. Namun yang paling penting refomasi administrasi mengandung pengertian sebagai sebagai suatu usaha sadar, terencana, sistematis, dan terukur untuk mengubah:

Strukutur birokrasi (aspek kelembagaan, institusional atau reorganisasi). Bagaimana menciptakan struktur organisasi miskin struktur namun kaya fungsi. Menjadikan birokrasi yang agile (gesit) untuk bekerja secara mobile dan tidak terikat pada rigiditas stuktur.

Tata Laksana dan Proses bisnis (sistem) berguna untuk meningkatkan efektifitas dan efisisensi penyelenggaraan kegiatan. Memastikan bagaimana bisnis proses mudah dipahami sesuai output dan prosedur yang tidak berbelit.

Sikap dan perilaku para birokrat menciptakan administrasi yang sehat dan menjadmim tercapainya tujuan pembangunan nasional. Memastikan bagaimana perubahan mind set dan culture set dapat membawa dampak kepada meningkatnya etos kerja.

Selain itu, Thoha (2011), menyebutkan bahwa ada empat faktor yang bisa mendorong timbulnya refomasi administrasi:

Adanya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaharuan. Dalam konteks ini perubahan dan pembaruan menitikberatkan kepada aparatur negara. Dimana aparatur negara diharapkan dapat berubah sesuai dengan perkembangan lingkungan nasional maupun global. Tentunya kebutuhan melakukan perubahan dan pembaruan sangat tergantung dari pimpinan nasional. Dimana nantinya akan dituangkan melalui kebijakan strategis.

Memahami perubahan yang terjadi dilingkungan strategis nasional. Lingkungan strategis nasional melalui kepemimpinan nasional atau elite nasional merasakan bahwa perlu adanya perubahan penyelenggaraan pemerintahan. Seperti contoh, misalnya ketika terjadi krisis ekenomi, maka dengan sendirinya akan melahirkan suatu kebijakan pembaruan yang mendorong aparatur untuk efektif dan efisien serta kebijakan deregulasi yang mendorong kemudahan berinvestasi.

Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan strategis global. Artinya dalam setiap perubahan yang terjadi tidak dapat berdiri sendiri atau mengenyampingkan perubahan yang terjadi secara global. Seperti misalnya, bagaimana penyelenggaran pemerintahan yang berbasis elektronik (*e-government*). Hal tersebut dilakukan semata-

mata untuk menciptakan kemudahan dan kepuasaan dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat.

Memahami perubahan yang terjadi dalam paradigma manajemen pemerintahan. Paradigma manajemen pemerintahan saat ini tentunya tidak terlepas dari perubahan global yang ada. Desentralisasi, otonomi daerah, demokrasi, transparansi, akuntabilitas, dan ditegakkannya supermasi hukum merupakaan dorongan kuat terhadap lahirnya perubahan dalam manajemen pemerintahan.

Dari keempat faktor tersebut benang merah yang dapat di tarik adalah bahwa perubahan yang terjadi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan strategis baik itu lingkungan secara internal maupun secara eksternal. Dimana dari pengaruh lingkungan tersebut membawa suatu pemerintahan untuk sadar bahwa kebutuhan akan suatu perubahan tidak dapat dielakkan lagi. Dalam kondisi kekinian kondisi tersebut dinamai dengang era VUCA.

Tata Kelola Pemerintahan Dinamis

Dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis membutuhkan cara berpikir yang baru, pilihan model kebijakan yang baru, analis pembangunan keputusan yang baru, seleksi rasional dari pilihan kebijakan, ekskusi yang efektif. Hal ini hanya terlaksana jika ada pembelajaran terus menerus untuk menghasilkan dan mengekskusi kebijakan adaptif melalui proses pembangunan dynamics capabilities. Dengan konsep thinking ahead, pemerintah berpikir strategis ke depan, berpikir visioner untuk memahami situsi masadepan yang akan mempengaruhi stabilitas jalannya roda pemerintahan melalui proses konseptualiasi. Kebijakan yang diterbitkan harus bertujuan untuk melindunngi rakyat dari berbagai ancaman dan tantangan dari situasibaru yang menyulitkan rakyat. Kebijakan yang tidak membuat polemik dan agar berpihak kepada rakyat. Konsep thinking again menjelaskan kemampuan pemerintah untuk berpikir ulang sebagai antisipsi terhadap perubahan actual yang terjadi dilingkungan kebijakan melalui proses pengujian. Konsep thingking across menjelaskan kemampuan proses pembelajaraan pemerintahan dalam berpikir lintas untuk mendapatkan pengetahuan baru melalui proses penyesuaian (Neo dan Chen, 2007).

Neo dan Chen (2007) menyampaikan bahwa pada dasarnya kapabilitas didasari dari tiga komponen kemampuan yakni *thingking ahead, thinking again,* dan *thinking accross. Thingking ahead* yaitu kemampuan berpikir untuk dapat mengantisipasi hal yang akan terjadi kedepan, kemampuan memitigasi perubahan-perubahan yang akan dihadapi kedepan, dan kemampuan untuk memetakan kebutuhan yang akan diperlukan kedepan. Selain itu kemampuan thinking ahead harus mampu menangkap sinyal awal atau tanda tanda perubahan terhadap proses pembangunan di masa depan yang mungkin atau sangat berpengaruh terhadap masyarakat suatu negara atau daerah agar tetap relevan dan bertahan menghadapi berbagai kondisi dunia yang ada. Tujuan melakukan *thinking ahead* adalah untuk mendapatkan pengertian mengenai apa yang dibutuhkan dalam masa mendatang dan mempertimbangkan risiko dari strategi dan kebijakan saat ini. Prosesini membantu para pengambil kebijakan dalam mengkaji kebijakan dan program yang ada. Hal yang dapat dilakukan ialah dengan menganalisis pola dan memahami bagaimana dampaknya pada tujuan sosial ekonomis masyarakat.

Thinking again yaitu kemampuan berpikir ulang untuk mengevaluasi program yang sudah berjalan, kemampuan untuk mereformulasi ulang program, dan kemampuan untuk berpikir bagaimana mengoptimalisasi pencapaian suatu kebijakan. Selain itu kemampuan thinking again harus memiliki kesadaran untuk memikirkan, memahami, menganalisis dan membuat ulang *(remake)* kebijakan publik yang telah dijalankan saat ini sehingga menunjukkan kinerja yang lebih bagus dan yang paling penting kebijakan

yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan thingking again yaitu dengan melibatkan penggunaan data, informasi, bukti, ukuran yang jelas, dan feedback terhadap isu dan masalah yang dapat menghambat tercapainya kinerja yang lebih baik.

Thingking Accross kemampuan untuk berpikir luas belajar dari apa yang telah orang lain lakukan kemudian menciptakan hal tersebut dengan faktor pembeda yang unik yang tentunya disesuaikan dengan karakteristik organisasi masing-masing. Selain itu kemampuan *thinking across* harus mampu untuk terhadap melihat atau meneropong lintas wilayah untuk mempelajari pengalaman di wilayah lainnya sehingga konsep dan ide baru diintroduksikan ke dalam institusi tersebut. Kemampuan thinking across mendorong ide baru yang segar, bernas, dan inovatif pada masyarakat. Hal itu sejalan dengan praktik pembangunan benchmarking sebuah organisasi terhadap organisasi pesaing yang dinilai menjadi pemimpin dalam bidangnya.

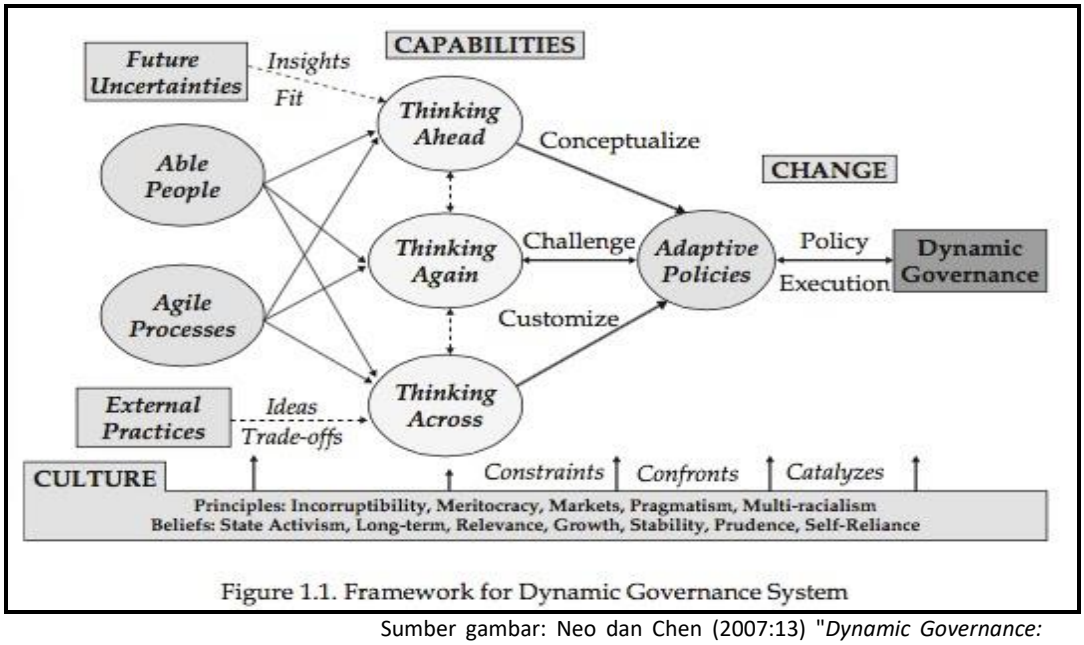


Figure 1.1. Framework for Dynamic Governance System

Sumber gambar: Neo dan Chen (2007:13) "*Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities, and Change in singapore*".

Gambar 1 Kerangka Kerja Tata Kelola Pemerintahan Dinamis

Organisasi tersebut juga harus memiliki able people dan agile process sebagai tulang punggung. Organisasi tersebut juga harus dilandaskan pada budaya kerja yang mendukung. Able people adalah pegawai berkualitas yang mampu memicu perubahan mengikuti perkembangan lingkungan sebagai hasil dari pengelolaan human resources management. Agile process yaitu proses yang mampu menghasilkan kombinasi, integrasi, dan koordinasi dari berbagai macam unit kerja dan sumber daya sehingga pembelajaran dan penyerapan pengetahuan baru, tranformasim dan rekonfigurasi terjadi terus menerus sesuai perkembangan lingkungan. Sedangkan, komponen budaya merupakan fondasi dasar dari sebuah kerangka berpikir DG. Setidaknya ada tiga fungsi kultur yang dapat dijadikan alasan penting mengapa menjadi fondasi dasar menciptakan DG (Kasim, dkk, 2015). (1) Budaya, sebagai rambu pengingat mana kebijakan yang bersebrangan dengan nilai kultur akan sulit diterima. Harapanya bagaimana kebijakan tetap berada di jalur nilai dan budaya masyarakat. (2) Budaya, berperan sebagai pendorong dalam sebuah proses pengambilan keputusan maksudnya peran aktif dari kultur akan

menentukan pencapaian tujuan dari kehidupan masyarakat. (3) Budaya sebagai bahan masukan dalam mengadaptasi dalam sebuah kebijakan. Jangan sampai kebijakan inovatif yang tercapai keluar dari kultur masyarakat. Korelasi kapasitas dan budaya pada hakekatnya saling mengisi. Artinya kapasitas yang baik tanpa di rem dengan budaya maka kapasitas itu akan tak bernilai bila keluar dari pakem budaya di masyarakat.

Saat ini budaya kerja di Birokrasi terus dibenahi melalui pencanangan core values BerAKHLAK dan employer branding Bangga Melayani Bangsa yang telah dicanangkan oleh Presiden pada tanggal 21 Juli 2021. Pengejawantahan budaya yang dilakukan yang berkorelasi dalam meningkatkan kerja para ASN diterapkan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, dilakukan dengan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengekplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial (Creswell, 2017:4). Teknik analis yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dengan menganalisis konsep teori *dynamics governance* baik untuk mencapai reformasi birokrasi. Pembahasan yang muncul ialah seputar faktor yang mempengaruhi, tantangan atau hambatan, dan juga strategi apa yang akan ditawarkan dalam penerapan dynamics governance untuk mencapai reformasi birokrasi.

Metode pengumpulan data yang dilakukan ialah dengan desk study dari data sekunder dimana sumber-sumber data yang telah ada (*existing reources*) di ambil dan dieksplorasi. Bahan-bahan pustaka dikaji secara holistik kemudian dianalisis berdasarkan kerangka beripikir yang melandasinya (Hamzah, 2019). Data sekunder (Satori dan Komariah, 2011) merupakan sumber data yang tidak langsung atau di dapat peneliti. Data sekunder yang ditelaah mengenai penelurusan manajemen talenta dan dan penerapannya pada berbagai sektor khususnya pada sektor publik dari sumber literature, dokumen, publikasi informasi, buku, jurnal, survei internasional, media massa atau berita online *(website).* Dengan demikian hasil analisis yang disajikan menjadi meta analisis, yaitu gabungan dan integrasi dari kajian terdahulu atau yang sudah ada sebelumnya kemudian disintesiskan menjadi analisis baru (Pawson, 2006).

Sumber data dari penelitian ini adalah dengan menghimpun, menelaah, dan mencermati dari 3 (tiga) web penyedia jurnal internasional diantaranya ialah; Emerald Insight, Scopus, dan Taylor dan Francis. Untuk pemilihan data kriteria yang digunakan dari jurnal yang membahas mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi yang berfokus pada pembentukan tata kelola pemerintahan dinamis di Singapura dari kurun waktu antara tahun 1990-an sampai sekarang atau dimulai dari rezim pemerintahan Lee Kuan Yew. Jurnal yang digunakan adalah jurnal terbitan antara tahun 2000 – 2018. Dengan demikian keutuhan, kelengkapan, dan keterbaruan data sangat relevan untuk dianalisis secara menyeluruh. Demi mengahasilkan analisis yang valid dan reliable.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Korelasi antara *Dynamics Governance* dan Reformasi Birokrasi

Menurut Anwar (2009) dan Sumarwono (2014), DG terjadi ketika pembuat kebijakan secara konsisten dan berkelanjutan mau dan sadar melaksanakan pembangunan *dynamic capabilities*. Setidaknya ada 3 (tiga) proses dalam pembentukan *dynamics capabilities*. Thinking ahead dengan menerima segala perubahan baik yang terjadi secara radikal dan moderat yang terjadi di sekitar lingkungan mereka, melaksanakan *thinking again* untuk mengevaluasi dan mencari keterbaruan apa yang

sudah meraka implementasikan dan menjalankan thinking across untuk belajar dari berbagai pihak lainnya atau melakukan studi tiru baik *(benchmarking).* Keberhasilan organisasi menciptakan *dynamic capabilities* dan secara terus menerus menggabungkan dengan proses pembangunan. Dimana persepsi baru merefleksikan dan membangun pengetahuan yang diterjemahkan dalam nilai-nilai budaya baik dalam bentuk keyakinan, peraturan, kebijakan, dan struktur organisasi; memungkinkan organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah.

Anwar (2009) menambahkan juga ketika budaya dan capabilities bekerja secara independen maka sulit untuk menghasilkan efek sinergis. Sebaliknya kedua hal tersebut bisa bekerja dan saling bertolakbelakang dan bertentangan sehingga ide-ide kepemerintahan yang baik dan tujuan-tujuan tertentu tidak dapat dieksekusi dengan efektif. DG tidak dapat dicapai tanpa adanya pengertian dan interdependensi antara budaya dengan capabilities, antara capabilities dengan kemampuan pegawai dan proses yang menjadi sumber dari people tersebut; antara capabilities dan interaksinya dengan lingkungan eksternal, dan antara capabilities dengan kemampuan mengekspresikan ke dalam jalur (*path*) yang adaptive dengan kebijakan atau policies.

Dalam mencapai visi dan tujuan RB pada 2024 yang berciri khas DG ialah tidak lain dan tidak bukan membutuhkan dua prasyarat utama yaitu kapabilitas dan budaya. Kapabilitas dan budaya merupakan hal utama yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Kapabilitas itu penting dimiliki oleh setiap pegawai dalam mengakselerasi reformasi birokrasi. Budaya juga penting, budaya Ber-Akhlak yang sudah dilaunching oleh Presiden Jokowi merupakah langkah penting. Sebagai rujukan core value yang satu sebagai pondasi kuat dalam menopang tiga kapabilitas yang dimiliki oleh setiap pegawai. Dengan demikian untuk mempertahankan sebuah siklus tanpa batas dari proses pembangunan DG, maka dibutuhkan komitmen dan ivenstasi jangka panjang dalam pembangunan pegawai yang memiliki kemampuan (*able people*) dan proses yang juga mendorong terjadinya kemampuan (*agile process*). Dimana able people atau pegawai berkualitas yang mampu memicu perubahan mengikuti perkembangan lingkungan sebagai hasil pengelolaan human resource management. Sedangkan, agile process yaitu proses yang mampu menghasilkan kombinasi, integrasi, dan koordinasi dari berbagai macam unit kerja dan sumber daya sehingga pembelajaran dan penyerapan pengetahuan baru, transformasi, dan rekonfigurasi terjadi terus menerus sesuai perkembangan lingkungan.

Mengapa dalam dua dekade terakhir ini banyak pemerintah di dunia mengadopsi paradigma agile? Hal itu karena mereka mulai menyadari kebutuhan untuk bekerja lebih strategis, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan di dunia yang dialaminya. Agile bukanlah sebuah tujuan, melainkan syarat untuk mendorong agar birokrasi publik bekerja lebih strategi dan efektif (Purwanto, 2019). Metode agile ini apabila dijalankan akan mengubah pola pikir birokrasi publik dalam mengambil keputusan sekaligus juga mengikis mentalitas silo yang selama ini menjadi bagian dari cara kerja birokrasi. Metode ini juga dapat mengurangi kompleksitas dan mengeliminasi pengulangan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi. Ketika sebuah birokrasi publik memutuskan untuk mengadopsi paradigma agile, secara fundamental akan terjadi perubahan budaya kerja birokrasi menjadi lebih kolaboratif dan responsif. Manajemen kinerja birokrasi akan lebih berfokus pada proses inovatif dengan adanya ruang-ruang untuk mewujudkan evidence-based policy yang tidak hanya dibatasi dari data-data tradisional, tetapi juga sumber data lainnya agar informasi menjadi lebih faktual dan dinamis (Purwanto, 2019).

Penulis menyadari bahwa titik berat dari RB 2024 ialah bagaimana upaya untuk mendorong peningkatan sumber daya manusia (SDM) yang berkapabilitas. Dalam konteks SDM disini ialah birokrasi. Intinya ialah pada SDM nya, yaitu SDM yang mampu berdaptasi dan memiliki inovasi. Kapabilitas yang terdiri dari *thingking ahead, thinking*

again, dan *thinking across*. *Thingking ahead* bagaimana birokrasi 2024 mampu berpikir antisipatif hal apa yang akan terjadi ke depan, mau dan mampu untuk selalu belajar menciptakan kebijakan yang dibutuhkan kedepan, meminimalisir dampak resiko dari situasi yang akan terjadi ke depan. Mulai dapat menginventarisir kebutuhan pengembangan diri baik itu berupa upskilling atau reskilling. Mengetahui kebutuhan pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk menutup kekurangan saat ini. Dengan berkembangan information, *communication*, dan *technology* (ICT), birokrasi publik harus memahami bahwa masyarakat akan dan jauh berubah, baik itu perilaku maupun tuntutannya pada layanan yang diberikan ASN. Untuk itu, birokrasi publik yang agile perlu melakukan investasi sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan digital, seperti *artificial intelligence*, *machine learning*, ataupun *predictive algorithm*. Seperti contoh bagaimana pengembangan kebutuhan diklat seperti *artificial intelligence, robotics, analysis big data, cloud computing, Internet of Thing (IOT), social-cost benefit analysi*s dan seputar yang berkenaan dengan digitalisasi atau *e-government*. Ke depan nantinya para ASN akan bekerja tidak ada ada lagi batasan ruang atau tempat dan waktu.

Sekat-sekat dalam bekerja akan terkikis dan bahkan lambat laun akan hilang. Jadi, kemampuan yang berkaitan IOT dan ICT akan sangat dibutuhkan kedepannya agar para ASN dapat survive. Bahkan, Prasojo (2022, Kompas 15 Maret 2022) menyebutkan bahwa hal utama untuk melakukan perubahan cepat dan melompat (*quantum leap reform*) adalah dengan melakukan transformasi digital, suatu perubahan memaksa yang terja di secara bersamaan dengan menggunakan kemajuan teknologi digital, diikuti berbagai perubahan lain (*the rest follow*). Transformasi digital birokrasi Indonesia akan memaksa berbagai perubahan peraturan perundang-undangan, perubahan struktur organisasi dan proses bisnis pemerintahan, perubahan budaya dan sikap mental, serta perubahan kompetensi para pegawai ASN. Oleh Karena itu, diperlukan suatu UU Pemerintahan Digital, yang akan menjadi semacam omnibus law untuk memaksa perubahan berbagai peraturan perundang-undangan dan hambatan struktural lainnya yang tak sesuai dengan filosofi dan elemen dasar birokrasi digital. Pengaturan dasar dalam UU ini misalnya berkaitan dengan integrasi data antar instansi pemerintah, penataan proses bisnis dalam instansi dan lintas instansi, berbagai infrastruktur dan aplikasi bersama yang dipergunakan secara nasional, kolaborasi dan kerja virtual, peningkatan kapasitas SDM, dan keterlibatan masyarakat. Dengan demikian akan terjadi perubahan pola kerja birokrasi dari hierarki dan otoritas menjadi jaringan dan kolaborasi (McDonald III dkk, 2022). Struktur organisasi birokrasi akan didesain lebih flat dan agile berbasis kinerja. Pelayanan publik kian cepat, transparan, akuntabel dan inovatif dengan sistem informasi berbasis teknologi, dan tentunya birokrasi red tape akan roboh dengan sendirinya (Prasojo, Kompas 15/3/2022).

Sederhananya ialah seharusnya RB pada 2024 dapat menunjukan upaya-upaya apa atau prasyarat utama apa yang dibutuhkan untuk menuju Indonesia Emas 2045. Dimana 2045 merupakan seratus tahun umur bangsa Indonesia yang menjadi pertaruhan besar apakah Indonesia sudah menjadi negara maju atau masih menjadi negara berkembang. Pertaruhan besar tersebutlah yang harus mampu di jawab oleh birokrasi 2024 mulai dari saat ini.

Thingking again bagaimana birokrasi 2024 mampu mencermikan kemampuan dan keterbukaan untuk melihat kekurangan untuk mereview kebijakan atau peraturan perundang-undangan mana yang dianggap tidak mendukung proses pemerintahan yang lincah (gesit), kemudian di evaluasi dan disempurnakan untuk mengoptimalisasikan pencapaian tujuan yang diinginkan. Dengan demikian seharusnya RB 2020-2024 mampu menjawab kekurangan apa yang terjadi implementasi RB 2010-2019 dan pada saat 2020 nanti upaya optimalisiasi dan penyempurnaan RB berhasil diakselerasi di 2024.

Bagaimana birokrasi selalu tekun untuk mempelajari hal baru. Memahami ilmu-ilmu baru apa pun perlu untuk dikuasai. Mengusasi beragam ilmu baru yang menunjang pekerjaan para ASN sangat membantu kedepannya.

Thingking across bagaimana birokrasi 2024 mampu beradaptasi dengan perubahan dunia, mampu mempelajari kesuksesan atau kegagalan baik itu berupa pengalaman, ide, dan konsep gagasan penerapan RB di negara yang lebih dulu menerapkan RB. Hal apa yang mendorong kesuksesan dan hal apa yang menyebabkan kegagalan penerapan RB. Dengan demikian seharusnya mulai saat ini Birokrasi 2024 seharusnya mampu mengadopsi segala kebaikan atau kesuksesan di negara yang awalnya negara sedang berkembang menjadi negara maju. Lompatan-lompatan besar yang dibutuhkan negara berkembang untuk menjadi negara maju. Ketiga pola pikir ini seharusnya diimplementasikan pada setiap aspek kebijakan publik dengan tujuan untuk terus meningkatkan performa di setiap situasi dan kondisi. Ketiga pola pikir (thingking ahead, thinking again, dan thinking across) juga mencerminkan kepiwaian pola pikir suatu negara yang ditinjau dari berbagai perspektif atau see the world in 360 degrees.

Secara singkat untuk, memahami bagaimana komponen kapabilitas dalam merangsang dinamika dalam penyelenggaraan pemerintahan adalah dengan memilah kebijakan-kebijakan yang terlah dibuat sebelumnya. Pemilihan ini akan diadaptasi dengan situasi perkembangan pembangunan terkini di tengah ketidakpastian di era VUCA. Tujuannya adalah agar setiap kebijakan baru yang akan diformulasikan untuk diimplementasikan menjadi relevan dan efektif untuk mencapai pembangunan jangka panjang demi kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, continuous learning, review rules, dan to adapt global knowledge adalah hal yang diterapkan dalam buah pikir komponen kapabilitas.

Pembangunan DG akan terlaksana jika ekosistem pembelajaran terus menerus tetap tumbuh. Untuk menghasilkan dan mengeksekusi kebijakan adaptif melalui pengembangan dynamics capabilities (*thingking ahead, thingking again,* dan *thingking across*) pada proses pembangunan able people dan agile process. Individu dan proses merupakan pengendali utama dari kapabilitas dinamis, walaupun komitmen dan kompetensi dari pemimpin memegang peranan utama terwujudnya efektifitas kepemerintahan. DG terjadi akibat kemampuan pemimpin organisasi untuk berubah dan berinteraksi dengan struktur sosial dan ekonomi yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Anwar, 2009). DG dihasilkan melalui institusionalisasi nilai-nilai budaya untuk menghasilkan jalur jalur adaptif sehingga kebijakan public yang dihasilkan mendorong terhadinya perubahan dan pembelajaran secara terus menerus. DG tidak dapat tercapai tanpa adanya pengertian dan interdependensi antara budaya dengan capabilities (kapabilitas), antara kapabilitas dengan kemampuan pegawai *(people*) dan proses yang bersumber dari people tersebut; antara kapabilitas dan interaksinya dengan lingkungan eksternal serta antara kpabilitas dengan kemampuan mengekspresikan ke dalam jalur yang adaptif dengan kebijakan.

Oleh karena itu, harapan akan birokrasi 2024 yang berkapabilitas merupakan suatu keniscayaan. Birokrasi yang mau dan mampu tahan untuk selalu belajar *(able people*), mampu untuk mengkaji segala proses kebijakan, dan mampu beradaptasi (adaptif) serta memenangkan persaingan dalam iklim VUCA. Birokrasi tersebut lah yang akan menjadi penggerak utama dan tulang punggung untuk menyongsong Indonesia Emas 2045. Dengan demikian Birokrasi 2024 pada intinya harus mampu menunjukan kapabilitas dan memiliki kualifikasi yang berciri khas DG yang dimana hal itu sangat berkoherensi dengan tujuan pemerintahan saat ini untuk mewujudkan SDM yang unggul demi meningkatkan kemajuan Indonesia. Dengan birokrasi unggul, maka asa Indonesia Emas 2045 tidak akan pernah padam.

Penguatan Budaya ASN

Pada dasarnya, DG hanya menekankan dua kata kunci penting yaitu kapabilitas dan budaya (Kasim dkk, 2015). Dua kunci penting inilah yang akan mengkapitalisasi seluruh sumber daya manusia dan proses menuju perubahan kebijakan yang adaptif atau yang dicita-citakan sebagai dynamic governance. Seperti yang sudah dijelaskan di atas bagaimana penting kapabilitas dalam mewujudkan DG. Di sisi lain, DG juga membutuhkan budaya sebagai komponen penting yang tidak dapat diabaikan. Komponen budaya merupakan fondasi dasar dari sebuah kerangka berpikir DG. Budaya merupakan seperangkat nilai, kepercayaan, dan prinsip sebagai pegangan dalam kehidupan bermasyarakat. Warisan nilai budaya akan memengaruhi perilaku dan mencerminkan mental model masyarakat dalam kehidupan sehari-hari.

Budaya sesungguhnya merupakan produk keberhasilan di masa lalu yang kemudian ditanamkan dan menjadi acuan dalam berpikir dan selanjutnya menentukan arah dalam penyusunan strategi dan kebijakan. Setidaknya ada tiga fungsi kultur yang dapat dijadikan alasan penting mengapa menjadi fondasi dasar menciptakan DG (Kasim, dkk, 2015). (1) Budaya, sebagai rambu pengingat mana kebijakan yang bersebrangan dengan nilai budaya kan sulit diterima. Harapanya bagaimana kebijakan tetap berada di jalur nilai dan budaya masyarakat. Budaya pada akhirnya akan menjadi penentu dalam proses perumusan segala kebijakan dan agenda pemerintahan. Maksudnya, segala hal, isu, atau kebijakan yang bersebrangan dengan nilai-nilai budaya yang dianut akan sulit diterima. (2) Budaya, berperan sebagai pendorong dalam sebuah proses pengambilan keputusan maksudnya peran aktif dari budaya akan menentukan pencapaian tujuan dari kehidupan masyarakat. Budaya dan norma berperan aktif dalam menentukan atau bahkan menemukan ide alternatif yang mencerminkan tujuan dari kehidupan bermasyarakat. Meskipun budaya dan norma itu implisit dan informal, namun eksistensinya sangat signifikan terutama dalam jiwa para pemimpin. (3) Kultur sebagai bahan masukan dalam mengadaptasi dalam sebuah kebijakan. Jangan sampai kebijakan inovatif yang tercapai keluar dari kultur masyarakat. Korelasi kapasitas dan budaya pada hakekatnya saling mengisi. Artinya kapasitas yang baik tanpa di rem dengan budaya maka kapasitas itu akan tak bernilai bila keluar dari ‘pakem’ budaya di masyarakat.

Temuan terbaru pada tahun 2017 mengungkapkan bahwa organisasi di Srilanka dengan employer branding strategi yang baik akan mempengaruhi produktivitas yang lebih besar daripada organisasi yang tidak memiliki atau sebagian mengembangkan strategi employer branding (Aldousari dkk., 2017). Selanjutnya, hasil penelitian dalam perguruan tinggi di Indonesia dalam penyusunan sistem pengendalian kualitas menunjukkan pada prinsipnya bahwa sistem nilai (core value) dan keyakinan inti (beliefs system) membantu dalam merumuskan sistem pengendalian mutu internal universitas, namun implementasinya tidak mudah untuk diterapkan secara keseluruhan (Daromes dan Suwandi, 2015).

Sejak era pascareformasi, upaya membangun budaya birokrasi menjadi upaya yang sangat serius, terutama semenjak salah satu indikator kinerja utama (key performance indicator) dari keberhasilan reformasi birokrasi adalah menjadi birokrasi dengan budaya organisasi. Bahkan, Permen PAN-RB No 39/2012 berjudul Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, sebagai turunan dari UU No 17/2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 dan Permen PAN-RB No 1/2007 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja pada Instansi Pemerintah.

Dengan demikian tidak perlu diragukan lagi bahwa dalam menciptakan DG, sejatinya budaya memainkan peran yang cukup penting. Reformasi birokrasi tanpa melihat keterkaitan budaya dalam implementasinya maka akan sulit untuk menghasilkan yang diharapkan. Melihat hal itu, dalam upaya penguatan budaya ASN. Pemerintah melihat perlu menetapkan saripati dari nilai dasar (core values: CV) yang termaktub dalam UU 5/2014 tentang ASN. Selain itu employee branding (EB) dari ASN yaitu bangga melayani bangsa. Hal ini bertujuan untuk (1) mencegah semakin heterogennya nilai dasar dari setiap Kementerian/ Lembaga/ Daerah. Itu artinya apabila diasumsikan ada 80 jumlah Kementerian dan Lembaga, 34 Provinsi, dan lebih kurang sekitar 415 kabupaten dan 93 kota di Indonesia, maka setidaknya ada hampir 600 lebih core values (CV)yang dimiliki. Hal tersebut dikhawatirkan ASN memiliki nilai yang berbeda-beda, sehingga menjadi tidak efektif dalam menciptakan reformasi birokrasi yang berlandaskan budaya yang homogen. (2) adanya mispersepsi atau diterjemahkan berbeda dalam memahami pasal 4 Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN. Dimana dalam pasal 4 tersebut bahwa nilai dasar ASN terdiri dari 15 nilai dasar. Hal tersebut menyebabkan adanya multitafsir dalam memahami core values di setiap K/L/D. Pada akhirnya setiap K/L/D berkreasi menciptakan nilai-nilai kementerian, nilai-nilai provinsi, nilai-nilai kabupaten/kota, dan seterusnya.

Sementara itu, kenapa CV dan EB ASN ini penting? Hal ini ditengarai, belum adanya pemahaman yang sama bahwa CV dan EB ASN yang homogen disetiap ASN di K/L/D penting untuk diimplementasikan. Belum dimilikinya branding ASN dalam meningkatkan jiwa korsa setiap ASN di Indonesia. Tidak adanya bentuk apresiasi atau bentuk penguatan secara nasional langsung dari pimpinan nasional yaitu presiden dalam penerapan CV ASN. Oleh karena itu, menjadi penting untuk melakukan upaya penguatan budaya ASN. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya menjadikan CV ASN Ber-Akhlak dan EB ASN "Bangga Melayani Bangsa" sebagai pijakan dasar dalam menciptakan DG. Dengan demikian upaya tersebut selaras dan sejalan dalam mewujudkan visi reformasi birokrasi Indonesia 2024 yaitu menciptakan tata kelola pemerintahan yang dinamis.

Pada hari Rabu, 27 Juli 2021 Presiden RI Ir. Joko Widodo telah melaunching *core value (CV)* dan *employee branding* (EB) ASN. Core value ASN terdiri dari 7 (tujuh) nilai dasar yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif atau lebih populer dengan akronim Ber-AKHLAK. Sementara, itu employee branding ASN yaitu bangga melayani bangsa. Dengan telah dilaunchingnya CV dan EB ASN oleh Presiden, maka seluruh Kementerian/ Lembaga/ Daerah telah memiliki satu CV yaitu Ber-AKHLAK. Disamping itu hal tersebut mempertegas bahwa akan adanya kesamaan CV antara pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh karena itu, CV dan EB ASN harus diterapkan oleh seluruh instansi pemerintah.

Melalui Surat Edaran MENPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* termuat bahwa CV wajib disosialisasikan, diinternalisasikan, dan diedukasikan kepada seluruh aparatur sipil negara di Instansi Pemerintah adalah Ber-Akhlak. *Employer Branding* ASN adalah Bangga Melayani Bangsa. EB ini merupakan tag line aparatur sipil negara dalam memberikan pelayanan publik yang prima. Core value ASN Ber-Akhlak memiliki arti dari setiap 7 (tujuh) nilai yang terkandung didalamnya. Arti dari setiap 7 (tujuh) nilai tersebut adalah sebagai berikut: (1) Berorientasi Pelayanan yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasaan masyarakat; (2) Akuntabel yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan; (3) Kompeten yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas; (4) Harmonis yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan (5) Loyal yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara: (6) Adaptif yaitu terus berinovasi dan

antusias dalam menggerakan serta menghadapi perubahan; dan (7) Kolabatif yaitu membangun kerja sama yang sinergis. Selain itu dengan adanya CV ASN Ber-Akhlak dan EB ASN "Bangga Melayani Bangsa" yang dimuat dalam kebijakan Surat Edaran MENPAN-RB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara bermanfaat setidaknya untuk lima hal. (1) merupakan langkah awal untuk mempersiapkan landasan peraturan perundangan yang akan digunakan untuk mengimplementasikan CV dan EB ASN dapat berupa Peraturan Presiden atau Keputusan Presiden. (2) sebagai upaya penguatan budaya kerja di Instansi Pemerintah menjadi satu CV. Hal tersebut memudahkan dalam proses implementasi dan pengembangan budaya kerjad di Instansi Pemerintah. (3) sebagai usaha berusaha untuk menasarikan 15 nilai dasar yang sesuai dengan UU 5/2014 tentang ASN dalam satu kesamaan persepsi dan cara pandang yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh seluruh ASN. (4) sebagai upaya untuk menggabungkan semua nilai-nilai yang telah disusun oleh Instansi Pemerintah dalam satu rumusan baku yang dapat berlaku secara umum. (5) sebagai faktor pendorong yang menjadi unsur untuk memperkuat ASN sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Pandangan konstruktif disampaikan oleh Nugroho (2022) menyampaikan bahwa upaya saat ini untuk menjadikan AKHLAK sebagai budaya organisasi birokrasi Indonesia adalah baik. Namun, metode, pendekatan, dan kebijakan yang digunakan tampaknya perlu ditingkatkan lagi agar tidak terulang kegagalan membangun budaya organisasi. Hal tersebut didasari bahwa budaya organisasi adalah dimensi atau perangkat "terlunak" dari organisasi, yang perlu pendekatan yang sesuai. Nugroho (2022) menyampaikan harapannya juga agar core value yang baru ini diharapkan menjadi semboyan dan semangat yang sama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar tidak lagi minta untuk dilayani, tetapi memberikan pelayanan yang prima dalam membantu masyarakat. Penjelasan resmi dari pemerintah adalah bahwa dengan ditetapkannya core value Ber-AKHLAK, hal itu justru akan menguatkan budaya kerja ASN yang profesional dalam melayani masyarakat. Orientasi pelayanan yang berkualitas dan profesional harus dimaknai dengan baik oleh setiap ASN. Tidak sekadar menjadi jargon, tetapi harus diamalkan dan ditujukan untuk kemajuan bangsa. ASN harus bisa mendobrak stigma negatif masyarakat terkait adanya praktik pungli untuk mempercepat proses layanan yang diberikan oleh instansi pemerintahan.

Dengan demikian seperti yang sudah diuraikan di atas bahwa DG dihasilkan melalui institusionalisasi nilai-nilai budaya untuk menghasilkan jalur jalur adaptif sehingga kebijakan publik yang dihasilkan mendorong terjadinya perubahan dan pembelajaran secara terus menerus. DG tidak dapat tercapai tanpa adanya pengertian dan interdependensi antara budaya dengan capabilities (kapabilitas), antara kapabilitas dengan kemampuan pegawai *(people*) dan proses yang bersumber dari people tersebut; antara kapabilitas dan interaksinya dengan lingkungan eksternal serta antara kpabilitas dengan kemampuan mengekspresikan ke dalam jalur yang adaptif dengan kebijakan. Oleh karena itu, institusionalisasi nilai-nilai budaya menjadi penting untuk di dorong dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang dinamis. Melalui CV ASN Ber-Akhlak dan EB ASN "Bangga Melayani Bangsa" lah institusionalisasi nilai-nilai budaya. Tidak ada kata terlambat untuk memulai sesuatu yang penting.

Optimalisasi Peran Agen Perubahan

Tidak perlu disangsikan lagi bahwa faktor penting dalam hal perubahan pola pikir, nilai organisasi dan budaya kerja di lingkungan suatu organisasi baik di sektor swasta apalagi di sektor publik adalah adanya contoh baik dari sikap dan prilaku yang nyata dari pimpinan dan individu anggota organisasi tersebut. Apalagi para pemimpin tertinggi organisasi tersebut juga menjadi agen perubahan, sehingga segala perangai para

pemimpin menjadi contoh bagi seluruh pegawai untuk bertindak dan berperilaku seperti para pemimpinnya.

Selain itu juga dalam mempercepat perubahan kepada seluruh individu anggota organisasi, sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang dapat berperan menjadi contoh nyata dalam berperilaku untuk seluruh pegawai dari berbagai lapisan. Dengan demikian, maka kehadiran individu atau kelompok mulai dari pimpinan hingga pegawai untuk dapat mengakselerasi perubahan pada organisasinya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan. Individu yang telah secara resmi ditetapkan sebagai agen perubahan untuk melakukan upaya promotif dan menjalankan contoh baik yang berkaitan dengan pelaksanaan peran, tugas, dan fungsi yang menjadi tupoksinya. Agen Perubahan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pembangunan Agen Perubahan Di Instansi Pemerintah ialah individu atau kelompok anggota organisasi dari tingkat pimpinan sampai dengan pegawai untuk dapat menggerakkan perubahan pada lingkungan kerjanya dan sekaligus dapat berperan sebagai teladan (role model) bagi setiap individu organisasi yang lain dalam berperilaku sesuai dengan nilai-nilai yang dianut organisasi. Selain itu menggerakan birokrasi pemerintahan yang professional diperlukan agen perubahan birokrasi yang dapat mengubah pola pikir dan budaya kerja di lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024. Khusunya pada area manajemen perubahan, indeks kepemimpinan perubahan merupakan salah satu indikator pengukur keberhasilan indeks reformasi birokrasi pada sasaran birokrasi yang kapabel. Salah satu butir kegiatan dalam indeks kepemimpinan perubaan ialah bagaimana menciptakan pengembangan dan penguatan peran agen perubahan dan role model.

Sementara itu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 26 Tahun 2020 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi Tahun 2020-2024 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Disebutkan pada area manajemen perubahan prasayarat kementerian dapat dikatakan sudah melakukan reform dengan melihat kondisi (1) bahwa agen perubahan telah membuat perubahan yang konkret di instansi dan (2) Perubahan yang dibuat agen perubahan telah integrasi dalam sistem manajemen. Dengan demikian, peran agen perubahan dalam mengkatalis reform di suatu kementerian memiliki peran yang sangat penting. Setidaknya ada dua harapan dari agen perubahan yang akan diperkuat 1) Memperkuat peran agen perubahan diantara rekan kerja dalam upaya penguatan integritas dan juga mendukung program kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan reformasi birokrasi. 2) Menjadikan peran agen perubahan sebagai social control. Maksudnya sosial control adalah suatu mekanisme untuk mencegah penyimpangan sosial serta mengajak dan mengarahkan pegawai untuk berperilaku dan bersikap sesuai norma dan nilai yang berlaku.

Dengan adanya kontrol sosial yang baik diharapkan mampu meluruskan pegawai yang berperilaku menyimpang atau bertentangan. Diharapkan peran agen perubahan dapat menjadi social control dilingkungan kerjanya masing-masing. Peran itu dapat terwujud apabila K/L/D tempat bernaungnya para agen perubahan dapat melakukan (1) optimalisasi dari peran dan tugas agen perubahan seharusnya menjadi tanggungjawab semua pihak. Hakikatnya untuk melakukan perubahan alah pekerjaan sebuah tim atau kolektif atau individu. Merupakan beban yang sangat berat bagi seseorang individu tau agen untuk membuka jalan perubahan, merapihkanya, dan mengembangakan agendanya. Agar perubahan dapat dilakukan, sangat dibutuhkan jumlah minimal para

agen perubahan (*critical mass of reform*) yang diharapkan dapat menjadi reformers (kelompok agen perubahan) yang mampu membawa semangat perubahan, mencotohkannya, dan menyebarluasakannya (Prasojo, 2020). Oleh karena itu, mereformasi agen perubahan (reforming the reformers) menjadi salah satu faktor pengungkit penting di dalam melakukan reformasi birokrasi. Tanpa keberadaan reformers kita akan sulit untuk membentuk kelompok inti reformasi birokrasi. (2) Perlunya menciptakan sistem. Menciptakan sistem monitoring dan evaluasi para setiap agen perubahan menjadi kebutuhan yang mendesak. Sistem pelaporan bulanan atau triwulanan yang mudah digunakan oleh para setiap agen perubahan menjadi jawaban atas kurang optimalnya monev yang dilakukan. Sistem pelaporan para agen perubahan ini juga tentunya sesuai dengan rencana aksi agen perubahan yang telah diajukan sebelumnya pada saat pertama kali. Ciptakan sistem pelaporan rencana aksi perubahan para agen perubahan. Sistem yang memudahkan pelaporan sangat membantu para agen perubahan untuk dapat mengimplementasikan kegiatannya. Selajutnya, (3) Membangun kapabilitas dan budaya agen perubahan. Agen perubahan seharusnya secara bertahap harus ditingkatkan kapabilitasnya. Kapabilitas yang dimaksud juga mencakup expertise yang dimiliki untuk menjalankan perubahan-perubahan. K/L/D dalam hal ini sekretariat sebagai koordinator agen perubahan, mulai harus dengan segera mulai menyusun rancangan untuk melakukan pelatihan dan pendidikan bagi para agen perubahan serta pelatihan-pelatihan perubahan budaya termasuk kompetensi yang dibutuhkan oleh para agen perubahan untuk menciptakan perubahan. Kapabilitas yang dibangun dapat melalui berbagai macam building capability pada agen perbahan, termasuk pembentukan budaya kerja yang terus menerus melalui perubahan sistem. Kapabilitas dan budaya agen perubahan perlu terus untuk ditingkatkan (*upskilling*) atau diperbahurui (r*eskilling*). Contoh kompetensi yang terkait dengan change management atau manajemen perubahan, conflict management, atau manajemen konflik, strategic management, performance management, advokasi kebijakan, public speaking, negosiasi, dan lain sebagainya.

Dengan demikian hal yang dapat dilakukan dalam mempercepat tata kelola pemerintahan yang dinamis ialah perlu ditambah jumlah minimal agen perubahan (critical mass of reforrmers). Dalam melakukan reformasi birokrasi diharuskan memiliki pasukan pendukung yang ingin bersama-sama menjadi agen perubahan. Pemimpin organisasi membutuhkan critical mass untuk membantu menyebarkan virus perubahan. Setidaknya jumlah critical mass sebagai agen perubahan adalah 20% dari jumlah keseluruhan pegawai (Prasojo, 2020). *Critical mass* sebagai agen perubahan akan membantu meringankan tugas pemimpin perubahan untuk menyebarkan visi perubahan. Namun tidak hanya jumlah agen perubahan saja yang perlu ditambahkan lebih dari itu ialah bagaimana menciptakan para agen perubahan yang militan memiliki semangat juang yang kuat dalam menciptakan perubahan.

Tentu saja para agen perubahan ini diharapkan memiliki values yang sama, semangat yang sama, dan pengetahuan yang sama mengenai bagaimana melakukan perubahan. Optimalisasi peran agen perubahan sangat penting di setiap K/L/D karena, sebagai brand ambassador institusi untuk menyakinkan bahwa agenda perubahan yang ditetapkan dapat dilaksanakan oleh orang-orang yang memiliki komitmen untuk melakukan perubahan. Selain itu optimalisasi agen perubahan diharapkan hadirlah snowball effect dalam menciptakan gelombang perubahan akan semakin dirasakan di sebuah K/L/D sampai ke tingkat nasional. Tidak kalah pentingnya juga optimalisasi agen perubahan ialah mendorong perannya sebagai *The Guardian of Core* Values Ber-AKHLAK.

Strategi Reformasi Birokrasi 2024

Turner dan Hulme (1997) menyatakan ada lima strategi dari reformasi administrasi yang kondisinya masih sangat relevan untuk Indonesia saat ini. Dalam buku *Governance, Administration, and Development Making the State Work*, Turner dan Hulme menyebutkan bahwa lima strategi itu ialah (1) restrukturisasi kelembagaan sebagai salah satu strategi dari reformasi administrasi meliputi: menghilangkan red tape, melakukan downsizing, dan mendesentralisasikan kewenangan serta peningkatan daya tanggap organisasi publik pada masyarakat. (2) partisipasi yaitu adanya tuntutan agar publik lebih berpartisipasi dalam membentuk aktifitas birokrasi sebagai penyedia layanan agar sesuai dengan yang dibutuhkan dan yang diinginkan oleh publik. Bagaimana mendorong masyarakat untuk dilibatkan dalam proses pengambilan kebijakan agar kepatuhan masyarakat dalam pelaksanaan kebijakan dapat efektif. (3) pengembangan sumber daya manusia yaitu merupakan strategi penting dalam reformasi administrasi. Fokus utama para aktor reformasi ialah bagaimana menciptakan efektifitas dan efiensiesi birokrasi. Perhatian pada pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan diantaranya ialah melalui penerapan sistem merit dalam penyelenggaraan pemerintahan, sistem penghargaan dan kompensasi yang relevan terhadap pegawai, dan pengembangan karir pegawai sehingga peningkatan keahlian dan kapasitas dapat tercermin dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari yang lebih efektif dan efisien. (4) akuntabilitas merupakan kekuatan yang mendorong setiap aktor kunci reformasi administrasi agar lebih tanggap dan memastikan adanya kinerja yang lebih baik. Ke depan reformasi birokrasi akan lebih identik dengan kinerja yang berbasis output dan outcome. Hal ini sejalan dengan (5) upaya kerjasama antara pemerintah dan swasta dalam memberikan layanan publik. Dahulu pemerintah sebagai aktor tunggal dalam memberikan pelayanan publik. Melalui strategi reformasi administrasi, diperkenalkan upaya kolaboratif yang melibatkan pemerintah dan lembaga swasta serta organisasi non pemerintah untuk berkomitmen pada konsensus bersama untyuk meningkatkan pelayanan publik.

Pemilihan strategi reformasi administrasi pada suatu negara tentunnya harus disesuikan dengan kondisi atau pengaruh dari hal mana yang menjadi prioritas untuk dibenahi. Apakah sumber daya manusia terlebih dahulu atau organisasinya terlebih dahulu serta perangkat sistemnya. langkah apapun yang akan ditempuh sangat dipengaruhi dengan lingkungan ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum, dan teknologi. Hal ini menjadi penting untuk disesuaikan agar strategi yang digunakan dapat efektif dan efisien dalam pelaksanaannya. Dari berbagai macam strategi reformasi administrasi yang telah diurakan diatas peran pemimpin lah yang pada prinsipnya akan menentukan mana kira-kira strategi yang tepat untuk diimpelementasikan. Determinan implementasi reformasi salah satunya ditentukan dari peran kepemimpinan yang dijalankan (Kamaruddin, 2017:386). Strategi pada dasarnya hanyalah alat untuk mencapai tujuan, bagaimana alat itu dapat optimal saat digunakan tergantung dari bagaimana alat itu digunakan dan dalam lingkungan seperti apa saat digunakan. Tugas pemimpin lah yang memastikan bagaimana alat itu tepat dan optimal saat digunakan. Oleh karena itu, peran strategis pemimpin sangat dinantikan lewat komitmen dan konsistensinya.

Dengan menerapkan strategi yang tepat, harapan akan birokrasi 2024 yang berkapabilitas merupakan suatu keniscayaan. Birokrasi yang mau dan mampu tahan untuk selalu belajar (able people), mampu untuk mengkaji segala proses kebijakan, dan mampu beradaptasi (adaptif) serta memenangkan persaingan dalam iklim VUCA (*Volatility, Uncertain, Complex,* dan *Ambiguous*). Dengan demikian Birokrasi 2024 pada intinya harus mampu menunjukan kapabilitas dan memiliki kualifikasi yang berciri khas DG yang dimana hal itu sangat berkoherensi dengan tujuan pemerintahan saat ini

untuk mewujudkan SDM yang unggul demi meningkatkan kemajuan Indonesia. Dengan birokrasi unggul, maka asa Indonesia Emas 2045 tidak akan pernah padam.

Prasayarat Dasar Mengakselerasi Reformasi Birokrasi

Neo dan Chen (2007) mengatakan kemampuan organisasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis sangat dipengaruhi atau tidak terlepas dari kemampuan pemimpin yang dapat berpikir dinamis, sehingga bisa membangun dynamics capabilities yaitu organisasi yang diterjemahlan dalam sikap, penegtahuan, skill, dan kemampuan menempatkan sumber daya organisasi dengan tepat agar menghasilkan target yang telah ditentukan melalui pembelejaran organisasi secara terus menerus. Dalam melaksanakan reformasi birokrasi, Prasojo (2020) mencatat bahwa terdapat empat komponen penting yang sangat menentukan keberhasilan pemimpin untuk melakukan reformasi birokrasi, yaitu kewenangan (*authority*), pengetahuan (*knowledge*), dan kepentingan *(interest*) serta komitmen (*commitment*).

Keempat komponen tersebut juga akan membentuk sikap dan preferensi para pemimpin dan juga penggiat reformasi birokrasi dalam memimpin atau melakasanakan agenda perubahan. Apabila keempat komponen tersebut dimiliki dan berada pada frekuensi yang tepat, maka daya ungkit perubahan akan sangat terasa dan mampu membawa perubahan.

Tentunya keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi tidak hanya dibebankan atau menjadi tanggungjawab pemimpin atau para penggiat reformasi birokrasu saja. Namun menjadi tanggung jawab bersama. Paling tidak para pelaku dan penggiat reformasi birokrasi memiliki dua komponen di atas yakni pengetahuan dan kepentingan (perubahan). Disamping itu ada satu tambahan komponen lagi yang Penulis yakini dapat mengakselerasi pencapaian reformasi birokrasi yakni kebutuhan untuk berkolaborasi. Dengan demikian lima prasyarat dasar dalam mengakselerasi reformasi birokrasi yaitu (1) Kewenangan (*authority*), (2) Pengetahuan (*knowledge*), (3) Kepentingan *(interest*), (4) Komitmen (*commitment*), dan terakhir (5) Kolaborasi (*collaboration*).

Komponen kewenangan (*authority*) menjadi sangat penting karena dalam hal ini pemimpin dapat membuat kebijakan-kebijakan baru yang memiliki semangat perubahan sebagai dasar penyelenggaraan program kegiatan dan quick wins reformasi birokrasi. Tentu kewenangan memiliki batasan-batasan yang tidak dapat dilampaui sehingga perubahan yang terjadi akan terfokus pada kewenangan yang dimiliki. Paling sederhana ialah bagaimana dengan kewenangan yang dimiliki pemimpin dapat memberikan reward dan juga apresiasi dalam proses perubahan yang dilakukan.

Selanjutnya, kewenangan saja tidak cukup, diperlukan pengetahuan dalam setiap pegawai dan para penggiat reformasi birokrasi untuk melaksanakan reform atau mengkreasikan program kegiatan dan juga quick wins reformasi birokrasi. Pengetahuan memberikan dasar pagi para pegawai dan para penggiat reformasi birokrasi yang tergabung dalam Tim Pelaksana Reformasi Birokrasi (TPRB) Kementerian untuk mengetahui masalah (*know-what*) dan juga cara/ jalan keluar (*know-how*) dalam pelaksanaan reformasi birokrasi (Pollit, 2002). Pengetahuan juga akan memberikan bekal pengalaman dan pemahaman para penggiat reformasi birokrasi kementerian terkait hal yang perlu dirubah, dievaluasi, diperbaiki, dan dioptimalkan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

Komponen ketiga ialah kepentingan (*interest*). Dalam konteks ini kepentingan yang dimaksud ialah tujuan atau visi bersama yang hendak dicapai. dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepentingan bersama yang terus didengungkan dan digaungkan ialah RB dapat meningkatkan tunjangan kinerja. Artinya

dalam hal ini, bila selutuh unit baik itu pada eselon satu dan eselon dua satu frekuensi tidak ada cara lain dalam meningkatkan kesejahteran melalui RB.

Komponen keempat ialah komitmen. Dalam konteks ini komitmen tidak hanya diperlukan dalam tataran pejabat pimpinan tinggi saja, namun para pejabat fungsional diperlukan komitmen dan konsistensinya dalam melaksanakan visi, strategi, agenda, dan program reformasi birokrasi yang dituangkan dalan sebuah lintasan perubahan (*trajectory of reform*). Dengan kata lain komitmen kolektif dibutuhkan oleh seluruh entitas dalam mengakselerasi pencapaian reformasi birokrasi. Tanpa adanya komitmen kolektif sulit rasanya mengharapkan pencapaian reformasi birokrasi dapat berjalan optimal.

Komponen kelima ialah kolaborasi. Kolaborasi saat ini sedang hype dalam mengisi ruang publik penyelenggaraan pemerintahan baik pusat maupun daerah. Pemerintah mulai menyadari bahwa adanya keterbatasan jangkauan yang dimiliki dalam menciptakan perubahan dan juga adaptif dalam menjawab tantangan lingkungan yang dinamis (VUCA). Kolaborasi mulai saat ini harus dikedepankan dalam menjawab tantangan reformasi birokrasi. Pelaksanaan RB harus dimaknai menjadi urusan yang sejatinya menjadi tanggung jawab bersama. Oleh karena itu, para pemimpin, penggiat, dan pelaksana reformasi birokrasi disamping harus memiliki komitmen kolektif harus juga mampu berkolaborasi dalam mengakselrasi pencapaian reformasi birokrasi.

Tabel 1
Lima Prasyarat Dasar Reformasi Birokrasi

Variabel/ Komponen	**Deskripsi**	**Dampak**
Kewenangan	1. Administratif 2. Politik	1. Wewenang administratif dibutuhkan untuk menjamin pelaksanaan reformasi birokrasi agar sesuai dengan aturan dan tugas fungsi yang melekat 2. Wewenang Politis merupakan prasayarat dasar untuk mengakselerasi pencapaian reformasi birokrasi
Pengetahuan	*1. Tacit* 2. *Explicit*	Pengetahuan mengenai masalah dasar, substansi perubahan dan *best practices* akan memperkuat reformasi birokrasi. Pelaksanasaan reformasi birokrasi yang kaya akan konsep teori dan data yang kuat menjadi faktor pembeda untuk kesuksesan.
Kepentingan	1. Kelompok 2. Pribadi	Eksistensi kepentingan pribadi kelompok yang sama akan menentukan keberhasilan reformasi birokrasi. Beli dua kepentingan tersebut dapat sejalan maka akan menjadi daya ungkit bagi keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi
Komitmen	1. Kolektif 2. Pemimpin	Komitmen pimpinan Lembaga sangat dibutuhkan dan dan kemampuannya untuk membangun kepemimpinan kolektif semua pimpinan tinggi dan staf di instansi
Kolaborasi	Kelompok	Kolaborasi yang terus dikedepankan dalam menjawab tantangan reformasi birokrasi menjadi bagian yang tak dapat dipisahkan

Sumber Tabel 1: Prasojo, Eko (2020: 36-37), Memimpin Reformasi Birokrasi Kompleksitas dan Dinamika Perubahan di Indonesia, di olah oleh Penulis 2022.

Lebih rinci Purwanto (2019) menyampaikan pada saat pidato pengukuhan sebagai Guru Besar Ilmu Kebijakan Publik Universitas Gajah Mada Yogyakarta untuk dirinya. Beliau menyampaikan ada prakondisi yang harus dipenuhi dalam menciptakan birokrasi publik yang *agile* dan kebijakan publik yang adaptif. Menyadur dari apa yang beliau

sampaikan, berikut empat prakondisi tersebut ialah pertama, birokrasi publik perlu merumuskan value proposition. Birokrasi publik ke depan harus mengubah cara kerja dan gaya kerja birokrasi lama (*old bureaucracy*) ke cara kerja yang baru yang lebih terbuka, adpatif, responsive, dan kolaboratif. Harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi berbagai risiko teknis yang muncul sejak awal. Metode agile ini apabila dijalankan akan mengubah pola pikir birokrasi publik dalam mengambil keputusan sekaligus juga mengikis mentalitas silo yang selama ini menjadi bagian dari cara kerja birokrasi. Metode ini juga dapat mengurangi kompleksitas dan mengeliminasi pengulangan dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi. Ketika sebuah birokrasi publik memutuskan untuk mengadopsi paradigma agile, secara fundamental akan terjadi perubahan budaya kerja birokrasi menjadi lebih kolaboratif dan responsif.

Kedua, karakter pemimpin harus siap sedia menghadapi perubahan situasi dan kondisi yang tidak pasti, tidak dapat diprediksi, tidak dapat diperhitungkan, dan situasi yang diluar dugaan. Kesemuanya itu perlu dihadapi dengan pendekatan yang proaktif dan tidak alergi bahkan anti terhadap segala bentuk perubahan. Pemimpin yang agile memiliki visi yang jelas yang berfokus pada tren baru dan tujuan organisasi yang strategis serta pemimpin yang mampu peluang ke depan dan 'membeli' masa depan. Selain itu, pemimpin perlu menyusun kebijakan yang fleksibel atau tidak rigid terhadap penggunaan sumber daya di mana dan kapan sumber daya tersebut dialokasikan. Ketiga, melakukan pendekatan *citizen-centric*. Warga negara (*citizen*) memegang peranan yang amat penting dalam kebijakan publik yang agile. Oleh karena itu, birokrasi publik harus dapat membebaskan dirinya dari kondisi dengan orang-orang yang ada dalam organisasi menghindari pekerjaan yang memerlukan pertemuan langsung dengan pelanggan. Birokrasi publik juga harus menjadi fleksibel untuk menyesuaikan dengan berbagai tuntutan pelanggan dan perubahan zaman. Keempat, investasi sumber daya manusia untuk menguasai bidang ilmu-ilmu baru. Dengan perkembangan ICT, birokrasi publik harus memahami bahwa pelanggannya telah berubah, baik itu perilaku maupun ekspektasinya pada layanan publik. Untuk itu, birokrasi publik yang agile perlu melakukan investasi sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan digital. Agility dapat dicapai melalui integrasi organisasi dengan kemampuan sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan serta penggunaan teknologi. Untuk itu, sumber daya yang adaptif dan capable untuk mengintegrasikan semua ini dalam pembuatan keputusan birokrasi menjadi hal yang tidak dapat dihindari dalam manajemen kerja birokrasi publik yang agile dan inovatif.

KESIMPULAN

Penguatan kapabilitas dan penanaman budaya baik merupakan suatu proses yang tidak pernah berhenti *(It is a never-ending process)* menjadi sama halnya dengan memaknai bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi harus berkelanjutan mengingat tuntutan terhadap perubahan akan semakin sering terjadi. Tata kelola pemerintahan yang dinamis membutuhkan kemampuan ASN dalam menghadapi ketidakpastian, memiliki lima prasyarat dasar dalam mengakselerasi pencapaian reformasi birokrasi, mampu memperbanyak dan mengoptimaliasikan peran agen perubahan, serta perlunya penguatan budaya ASN dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang dinamis. Kelima prasyarat ini lah yang pada akhirnya akan menghasilkan kebijakan-kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan secara berkelanjutan untuk diperbarui untuk selalu menyesuaikan denga perubahan tantangan yang ada. Sembari tidak lupa untuk selalu menginternalisasikan budaya baik dalam menjaga agar perubahan sejalan dengan

kearifan, norma, dan nilai sosial yang ada dimasyarakat. Tidak kalah pentingnya juga bagaimana reformasi birokasi harus dimasukkan sebagai agenda utama pada tampuk kepemimpinan nasional dan berkomitmen menjalankan road map reformasi birokrasi. Dengan begitu, ASN Indonesia sudah berada pada jalur yang tepat (*on the right track*) menuju tata kelola pemerintahan yang dinamis yang menekankan pada optimalisasi potensi sumber daya manusia dengan memiliki budaya kinerja yang kokoh. Menjadi keniscayaan, ASN Indonesia akan sejajar dengan ASN Singapura pada tahun 2024.

DAFTAR PUSTAKA

Aldousari, Abdullah A., Alan Robertson, M.S. Ab Yajid, dan Z.U. Ahmed. (2017). "Impact of employer branding on organizations performance". *Journal of Transnational Management, 22* (3). Hlm: 153-170

Anwar, Rozan. (2009). *Pengembangan Model tentang Pengaruh Able People dan Agile Process terhadap Dynamics Capabilities dalam Proses Kebijakan Publik (Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali).* Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.

Cresswell, John W. (2017). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.* (Terj). Achmad Fawaid. Edisi Keempat.Cet-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Daromes, F.E. dan Suwandi NG. (2015). "Embedding core value into the internal quality assurance system in higher education". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 211. Hlm: 660-664

Gotz, Alexander, Florian Gotz, dan Till Weber. (2018). "Party government and administrative reform: evidence from The German Lander". *Journal of Administration & Society.* Vol 50. Issue: 6. Page 778-811.

Guo, Baogang. (2017). "China's administrative governance reform in the era of "new normal". *Journal of Chinese of Political Science.* Vol 22. Page 357-373.

Mariana, Dede, dkk. (2010). "Reformasi Birokasi dan Paradigma Baru Administrasi Publik di Indonesia", dalam Falih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto, ed, *Revitalisasi Administrasi Negara Reformasi Birokrasi dan E-Governancce.* Yogyakarta: Graha Ilmu

Hamzah, Amir. (2019). *Metode Penelitian Kepustakaan: Kajian Filosofis, Teoritis, dan Aplikatif*. Malang: Literasi Nusantara Abadi

Holidin, Defny dan Hariyati, Desy. (2016). "Hubungan antara reformasi birokrasi dan inovasi sektor publik" dalam Defny Holidin, Desy Hariyati, dan Eka S. Sunarti, ed, *Reformasi Birokrasi Dalam Transisi.* Jakarta: Kencana.

Kamaruddin. (2017). *Determinan Keberhasilan Implementasi Reformasi Administrasi Pada Lembaga Administrasi Negara Periode 2012-2014.* Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta

Kasim, Azhar. (1998). *Reformasi Administrasi Negara sebagai Prasyarat Upaya Peningkatan Daya Saing Nasional.* Pidato Pengukuhan Guru Besar, FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta: FISIP-Universitas Indonesia. Jakarta, 21 Maret 1998.

Kasim, Azhar. (2011). "Kerangka Dynamic Governance Bagi Reformasi Administrasi Negara". *Jurnal Ilmu Administrasi Negara dan Manajemen Publik.* Vol 1. No.1. Hal.7-13.

Kasim, Azhar., Huseini, Martani., Rozan Anwar, dan Neo Boon Siong. (2015). *Merekonstruksi Indonesia: Sebuah Perjalanan Menuju Dynamicc Governance.* Jakarta: Kompas Gramedia.

Kim, Sunhyuk dan Chonghee Han. (2015). "Administrative reform in South Korea: New Public Management and the bureaucracy". International of Administrative Science. Vol 8. Issue: 4. Page: 694-712.

Ndue, Paul N. (2005). "Democratization, good governance, and administration reform in

Africa". *Paper of 26 Th Afrixan Association for Public Administration and Management (AAPAM) Annual Roundtable Conference.* Kenya, 7Th-11Th March

Neo, Boon Siong dan Geraldine Cheng. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capbilities, and Change in Singapore.* Singapore: World Scientific Publishing. Co. Pte.Ltd.

Nugroho, Riant (2022). *Tantangan Membangun Budaya Organisasi Birokrasi.* Opini. Koran Kompas, 28 Februari 2022, Hlm: 6

Pawson, R. (2006). *Evidence-Based Policy: a Realist Perspective.* London: Sage Publications Ltd.

Prasojo, Eko (2020), *Memimpin Reformasi Birokrasi Kompleksitas dan Dinamika Perubahan di Indonesia.* Depok: FIA UI Press.

Prasojo, Eko (2022). *Membongkar Birokrasi Red Tape.* Opini. Koran Kompas, 15 Maret 2022, Hlm: 6.

Purwanto, Erwan Agus. (2019). *Kebijakan Publik Yang Agile dan Inovatif Dalam Memenangkan Persaingan di Era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, dan Ambiguous).* Pidato Pengukuhan Guru Besar, FISIP-Universitas Gajah Mada. Yogyakarta: FISIP-Universitas Gajah Mada. Yogyakarta, 23 Desember 2019.

Quah, Jon S.Tien. (2010). *Public Administration Singapore Style.* United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited. The Florida State University, USA

Satori, Djam'an da Komariah, Aan. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Cet ketiga. Bandung: CV Alfa Beta.

Sumarwono, Rudiarto. (2014). Kapabilitas Kementerian PAN-RB dalam Melaksanakan Reformasi Birokrasi Nasional. Disertasi: FISIP Universitas Indonesia, Jakarta.

Turner Mark dan David Hulme. (1997). *Governance, Administration, and Development: Making the State Work.* London: Macmillan Press Ltd.

Thoha, Miftah. (2011). Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi. Cet-3. Jakarta: Kencana