

Strategi Pengelolaan Keuangan Sekretariat Daerah: Studi Pada Bagian Perencanaan dan Keuangan Kabupaten Tulungagung

Arif Effendi, Arisyahidin, Eka Akafi

Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Islam Kadiri

email: bpkad.ta09@gmail.com

Abstract

The improvement on organizational structure based on recently released Regent Regulation of Tulungagung 3/2022 about position, organizational structure, duties and functions, and work procedures of the regional secretariat of Tulungagung Regency has brought several alterations, especially to the internal financing function. Based on that problem, this study was aimed to analyse the change management and strategy applied, that purportedly remake the system to be more agile by the formation of new bureau, Planning and Finance Department. This study aims to investigate the concept of Agile Government and Adaptive Government through case study on the performance of planning and financing of a subdepartment under an administrative function in local government through descriptive qualitative approach. Using interview to seven participants, data were collected and further proceeds in two analysis road: a root cause analysis and change management model. The results shows that an evaluation upon Agile's scope and definition is necessary to determine whether the government is already in the Agile state, or just an adaptive stage. This study also discuss how the bureaucracy in Indonesia may lost in terminology and claimed to be the Agile one while the crucial problem stem has never been addressed.

Keywords: *Adaptive government, agile government strategy, agile public administration, change management, planning and finance bureau.*

Latar Belakang Teoritis

Dinamika dalam organisasi pemerintahan tidak dapat dipungkiri dengan adanya desentralisasi di Indonesia yang mengizinkan pemerintah daerah (Pemda) untuk mengatur sendiri keuangan dan kebijakan regional dengan menerbitkan pembaharuan regulasi untuk menjawab permasalahan atau kebutuhan pelaksanaan Pemda, termasuk mengatur masalah perangkat (Sofwan, 2019).

Diterbitkannya Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tulungagung (Perbup 3/2022 SOTK Setda, atau selanjutnya disebut SOTK) yang membentuk bagian baru di bawah Asisten Administrasi Umum, yaitu Bagian Perencanaan dan Keuangan (yang dalam tulisan ini akan disebut BPKS: Bagian Perencanaan dan Keuangan Setda). Perubahan ini dapat mengindikasikan pergerakan Setda untuk memenuhi Reformasi Birokrasi menuju *Good Governance* (Priyono dkk., 2022) dengan menjadikan badan organisasi lebih adaptif (Janssen & van der Voort, 2020) yang juga berdampak pada struktur organisasi yang sebelumnya berbentuk hierarkis bergerak menuju bentuk matriks (Car-Pušić dkk., 2020). Dengan kebaruan badan, sarana dan prasarana yang tersedia yang masih terbatas, tantangan dari sisi sumber daya manusia serta masa transisi yang singkat untuk segera beroperasi penuh, BPKS telah menemui sebuah era yang lekat dengan keadaan tidak pasti atau dikenal sebagai VUCA: *Volatility* (volatilitas), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas) and *Ambiguity* (ambiguitas) (Kurnia dkk., 2022). Dalam menghadapi lingkungan yang VUCA, sebuah mindset agile telah umum dikenal, terutama pada pengembangan produk perangkat lunak (*software*).

Keuangan Pemerintahan

Good governance, atau penyelenggaraan pemerintahan yang baik, memiliki keterbukaan dan akuntabilitas termasuk pada pengelolaan keuangan negara. Penerapan proses pelaksanaan program pemerintah yang efisien dan efektif disebutkan (Hesda, 2017) dapat dibagi menjadi empat langkah:

Penajaman Peran *Person In Charge* (PIC) Anggaran, Seorang PIC dapat berfungsi untuk memantau, mengevaluasi, dan memberikan pendampingan terhadap unit terkait untuk melaksanakan rencana anggaran yang telah diusulkan dan untuk tidak melaksanakan kegiatan/output baru pada tahun berjalan yang dapat mengganggu stabilitas pelaksanaan output lainnya.

Analisis Kebutuhan yang Komprehensif, Analisis kebutuhan tersusun berdasarkan dengan skala prioritas dari kesenjangan keluaran realita dan harapan serta mempertimbangkan sumber daya yang ada.

Evaluasi *Value For Money* (VFM) *Value for money* terdiri atas tiga prinsip yaitu, ekonomis, efisien, dan efektif. Salah satu permasalahan yang sering disorot, yaitu keterlambatan penyerapan anggaran umumnya berasal dari perubahan rencana yang tidak pernah diantisipasi sebelumnya. Prinsip keuangan negara meyakini perubahan rencana memungkinkan, namun masih memiliki penilaian perencanaan yang baik, perubahan tidak akan bersifat masif. VFM dapat digunakan sebagai alat asesmen efektivitas penganggaran dan belanja publik

Pemahaman atas Mekanisme Bisnis Pendidikan dan pelatihan, atau sering diistilahkan sebagai bimbingan teknis (bimtek) dapat membantu penyelenggara negara untuk penyusunan alternatif proses, seperti bagaimana menilai kewajaran suatu harga melalui pengetahuan pembentukan harga dan pemasaran, bagaimana teknik negosiasi, bagaimana menilai kualitas barang (quality control), bagaimana menjalin hubungan B2B (Business to Business), G2G (Government to Government), B2G (Business to Government), dan lainnya.

Agile Government

Dalam sebuah organisasi, keberhasilan menguasai perencanaan, strategi, dan keuangan penting dalam manajemen perubahan yang sebenarnya baik untuk organisasi agar tidak menjadi statis, melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman (Sugandi, 2013). Faktor seperti adanya resistensi pegawai atau kurang cocoknya teknologi/proses dalam sistem baru dapat menghambat penerapan manajemen perubahan. Salah satu bentuk manajemen yang akhir-akhir ini banyak berkembang adalah Metodologi Agile, atau Agile.

Dalam menghadapi ketidakpastian keadaan, VUCA, teori Agile yang semula untuk pengembangan software kemudian banyak diterapkan pada beragam organisasi.

Menurut Kurniawan (2021), Agile Governance diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk merespon secara cepat perubahan yang tak terduga dalam memenuhi perubahan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Adaptivitas (adaptive government) sering dikaitkan dengan Agilitas (agile government), dimana keduanya fokus untuk merespon dan berurusan dengan ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan, namun keduanya memiliki beberapa kunci perbedaan (Janssen & van der Voort, 2020). Adaptivitas memiliki sifat yang lebih sistemik dan mampu merubah lingkungan dengan orientasi untuk bisa *survive* menghadapi perubahan sekaligus mencegah masyarakat dari ketidakstabilan. Agile tidak merubah lingkungan, namun perubahan berorientasi pada bisnis dengan meletakkan pelayanan publik sebagai produk dan masyarakat sebagai *customer*. Agile memiliki beberapa komponen. Dalam praktiknya, agilitas dan adaptivitas dapat bersanding sekaligus dalam pelaksanaan pemerintahan (Soe & Drechsler, 2018).

Dengan minimnya referensi, pengkajian khusus agile government di Indonesia seringkali mencakup studi kasus proyek di tingkat nasional atau provinsi dengan output pelayanan digital tertentu. Namun pengkajian studi kasus dari sudut pandang manajerial dan organisasi masih jarang dibahas, terlebih pada kasus bagian kecil pada suatu Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Studi ini bertujuan untuk menyelidiki dan mempelajari BPKS Kabupaten Tulungagung.

B. Metode Penelitian

Penelitian deskriptif kualitatif dilakukan pada BPKS Setda Kabupaten Tulungagung pada bulan November 2022 hingga Februari 2023 melalui observasi, interview, dokumentasi, olah data, serta triangulasi dan studi literasi. Dalam penelitian ini, sebuah teori pengembangan dari agile team

dan agile government akan dikaji menurut kasus spesifik pada perubahan yang terjadi dalam BPKS Setda Kabupaten Tulungagung.

Interview dilakukan melalui *purposive sampling* terhadap tujuh orang yang pernah terlibat dalam pengelolaan keuangan atau sedang terlibat dalam pengelolaan keuangan antar bagian dalam Setda. Sumber informasi tersebut termasuk kepala badan yang setara dalam Setda, bendahara di setiap bagian, dan staf fungsional di bawah BPKS. Observasi dilakukan pada lingkungan kerja dalam BPKS dalam waktu kerja selama masa pengamatan. Interview dilakukan dengan pedoman wawancara yang berisi empat poin wawancara dengan 12 butir pertanyaan.

Desain studi kasus yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah desain studi kasus Tipe – 2 atau desain kasus tunggal dengan multianalisis (Yin, 2014). Kasus tunggal yang dipelajari adalah kasus pengalihan bentuk organisasi dan alur koordinasi yang berdampak pada pembentukan BPKS di Setda Kabupaten Tulungagung dengan menggunakan analisis meliputi analisis diagram Ishikawa, analisis SWOT terhadap penerapan agile, analisis kesiapan lingkungan dari hasil wawancara dan observasi, kemudian analisis model manajemen perubahan untuk kasus BPKS. Variabel dalam penelitian ini adalah 1) Komunikasi dan Kepemimpinan; 2) Organisasi dan Prosedur; 3) *Talent Management*; serta 4) Sarana dan Prasarana.

C. Hasil Dan Pembahasan

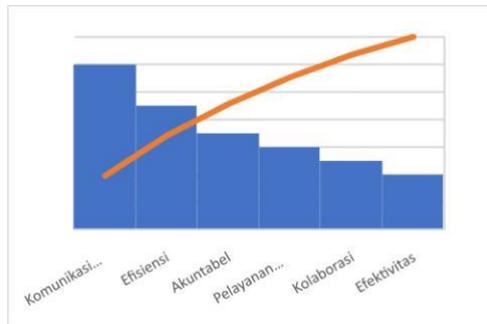
Sejumlah satu orang subkoordinator BPKS dipilih untuk mewakili di antara tiga subkoordinator lainnya. Dua analis dipilih sebagai sampel dari staf di bawah Kasubkor BPKS. Dua orang Kabag dipilih, satu sebagai representasi dari bagian di luar Asekda Administrasi Umum dan satu dari antarbagian intra Asekda Administrasi Umum. Seorang staf ahli dipilih sebagai representasi dari bagian staf ahli bupati serta mewakili pendapat dari sudut pandang Asekda Perekonomian dan Pembangunan (Ekbang). Seorang Staf Bagian Umum dipilih untuk memberikan perspektif dari dalam bagian yang mengalami pemecahan fungsi dengan adanya BPKS. Dengan demikian, pemilihan narasumber dilakukan dengan tujuan (*purposive*) dan diharapkan memberikan sudut pandang dari setiap fungsi yang bersentuhan dengan operasional BPKS secara representatif dan dependable.

Dalam perubahan zaman serta kebutuhan untuk menyesuaikan budaya dan kebiasaan organisasi—belum tentu harus untuk meninggalkan nilai yang sebelumnya dipegang—pendekatan filosofis dari manajemen proyek dapat meningkatkan transferabilitas konsep dibanding menggunakan metode secara mentah. Benar dan salah yang merupakan kajian dimensi epistemologis, yaitu berkaitan dengan percaya atau tidak merupakan hal yang tergantung pada pemberi nilai (Rizal Mustansyir dalam Anonim, 2021) sehingga suatu organisasi dapat menyesuaikan nilainya dalam menerapkan filosofi manajemen proyeknya.

Sebuah organisasi yang kaku bisa jadi dirasa tidak mungkin untuk menjadi seutuhnya seperti sebuah perusahaan perangkat lunak dengan filosofi agile-nya karena perbedaan budaya dan nilai, namun masing-masing dapat menentukan sendiri filosofi yang tepat dengan mengevaluasi kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, organisasi yang kaku ini bisa jadi tidak akan cocok dalam penerapan level metodologi atau menggunakan alat-alat serupa startup, tapi organisasi ini dapat mengadopsi sebagian filosofi agile yang diusung perusahaan perangkat lunak untuk menjawab tantangan yang dihadapi.

Keadaan eksisting BPKS dan model manajemennya dapat dipahami melalui analisis akar masalah yang mendasari perubahan struktur organisasi dan menggarisbawahi kunci permasalahan yang menjadi fokus perubahan pada masa lalu dan evaluasi di masa kini. Pengkajian dilakukan karena perubahan berdasarkan SOTK adalah perubahan legal dan teoritis sedangkan permasalahan lapangan sesuai perhatian staf (partisipan wawancara) maupun manajer (Kepala BPKS) belum tentu telah disasar dengan baik. Efektif tidaknya perubahan yang telah dilakukan atau *improvement* yang bisa diterapkan pada model manajerial menjadi luaran dari pembahasan bagian ini. Penggarisbawahan poin masalah dilakukan dengan menganalisis hasil wawancara untuk mendeskripsikan 5 kata kunci masalah yang ditemukan dalam pekerjaan yang paling penting urgent serta memperhatikan pula pola jawaban dari pertanyaan lainnya. Dari seluruh data, telah dilakukan

klasifikasi dan pengolahan sehingga dapat dibuat sebuah grafik Pareto yang disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Analisis Pareto dari Hasil Wawancara

Dari hasil wawancara, tampak komunikasi/koordinasi menjadi poin utama permasalahan yang diamati seluruh partisipan, diikuti permasalahan berkaitan dengan efisiensi, akuntabilitas, dan pelayanan/inisiatif. Kolaborasi dan efektivitas menempati posisi terakhir. Komunikasi/koordinasi dalam kategori ini termasuk permasalahan yang berkaitan dengan alur birokrasi, sinkronisasi antar bagian, serta transparansi. Efisiensi termasuk dalam perihal jumlah sumber daya manusia, sistem 'satu pintu', ungkapan yang terkait dengan 'cepat' dan 'mudah', dan pembagian beban kerja yang lebih longgar di sistem baru. Akuntabilitas berkaitan dengan transparansi, kemudahan sistem untuk dimengerti, dapat diandalkan dengan kinerja on time, dan kemudahan untuk pengawasan. Pelayanan dan inisiatif dikategorikan pada jawaban yang berkaitan dengan inisiatif BPKS untuk mendatangi tiap bagian dan menawarkan bantuan administrasi keuangan dalam bentuk beragam, seperti pembentukan tim kecil, sesi konsultasi, atau musyawarah.

Poin 1: Komunikasi dan Kepemimpinan

A. Komunikasi dari perubahan sistem

Komunikasi merupakan salah satu komponen terpenting dari manajemen. Dari wawancara yang dilakukan, terlihat perpindahan sistem yang terjadi lebih efektif dikomunikasikan dalam dokumen Perbup. Tidak disebutkan apakah ada metode komunikasi lainnya yang dilakukan oleh bagian berwenang untuk menyalurkan Perbup baru, seperti melalui rapat bersama seluruh jajaran Setda, informasi pada papan pengumuman, atau notifikasi pada setiap kepala bagian untuk diteruskan kepada bawahan, namun perolehan informasi dari antaranggota yang mengindikasikan telah terjadinya komunikasi efektif baik horizontal dan vertikal di dalam Setda, terutama dalam penyebaran informasi keputusan resmi.

Dari kerangka kerja bentuk komunikasi yang dilakukan dan disebutkan dalam wawancara, tampak bahwa BPKS masih menganut cara tradisional yang belum mengadopsi sistem TI, seperti adanya platform bersama sumber informasi dan komunikasi bagi pelaksanaan internal dengan fitur yang mendukung ketersebaran informasi dari sumber yang jelas, resmi, faktual, dan dapat dirunut sumbernya. Perubahan sistem pun berlaku dengan otoritas penuh dari pengambil keputusan dan cukup dengan komunikasi tidak langsung, dengan tidak memilih cara diskusi seluruh pengurus Setda (townhall meeting) atau jajak pendapat dikarenakan kepraktisan.

B. Kepemimpinan

Dari sudut pandang kecakapan kepemimpinan, pemimpin BPKS dinilai pemeran terkait telah memiliki modal interpersonal yang dibutuhkan dalam perubahan sistem yang berlaku, hal ini selaras dengan penelitian mengenai leadership dalam manajemen perubahan yang membutuhkan: kecerdasan emosional, kepemimpinan transformasional, dan keterlibatan apresiasi. Kepemimpinan transformasional memiliki komponen atribut ideal pada sosok pemimpin, termasuk perilaku, stimulasi intelektual, konsiderasi individual, dan motivasi inspiratif. Kecerdasan emosional yang meliputi menghargai dan mengekspresikan emosi dan penggunaannya untuk meningkatkan proses kognitif dan

proses pengambilan keputusan, pengetahuan mengenai emosi dan manajemennya. Untuk poin terakhir, apresiasi dilakukan melalui menerapkan sikap positif oleh pemimpin, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memiliki apresiasi yang tinggi pada anggotanya (Vohra, 2014). Keseluruhan ini tampak pada respon partisipan mengenai persepsi pemimpin yang dapat menstabilkan keadaan yang dibutuhkan dalam pekerjaan.

Meninjau dari sudut pandang kebutuhan akan reformasi kepemimpinan, kegiatan yang dilakukan BPKS merupakan sebagian besar kegiatan operasional meskipun melibatkan beragam tim. Keseluruhan tim yang berada dalam satu garis koordinasi vertikal merupakan anggota dengan monodisiplin dengan pekerjaan serupa sehingga keterlibatan sumber daya manusia yang interdisipliner belum dibutuhkan pada pekerjaan saat ini. Hal ini berpengaruh pada kebutuhan pemimpin untuk mengarahkan pegawainya dengan satu set kebutuhan penyelesaian pekerjaan tertentu, sehingga model tim yang dapat melakukan pekerjaannya sendiri atau self-maintained team tidak berlaku dalam pekerjaan sekarang.

Poin 2: Organisasi dan Prosedur

Peninjauan aspek organisasi dalam BPKS dari hasil wawancara dibandingkan dengan observasi lebih menunjukkan kebutuhan yang lekat dengan koordinasi dan pembagian tugas, lebih identik dengan fleksibilitas prosedur operasional dibanding dengan urgensi merubahnya struktur organisasi. Seperti yang dijabarkan oleh Kurnia dkk. (2022), kebijakan redesign birokrasi dalam organisasi pemerintahan mengubah birokrasi tradisional menjadi birokrasi yang gesit atau agile bureaucracy telah dicanangkan. Namun, banyak pemerintah daerah yang masih terjebak dalam menyelesaikan persyaratan administrasi Pemerintah Pusat. Pelaksanaan kebijakan redesign birokrasi menjadi belum dilakukan secara terencana dan sistematis, sehingga perubahan dilakukan yang hanya memenuhi syarat untuk mendapatkan hasil penghapusan struktur eselon V, eselon IV, dan eselon III (untuk pemerintah provinsi) menjadi 2 tingkat. Dalam pelaksanaannya juga terdapat kecenderungan kebijakan penyederhanaan birokrasi hanya mengubah nama jabatan, namun esensi dari perubahan fungsi tersebut tidak dapat dilaksanakan dalam waktu singkat. Pemerintah daerah tampaknya belum banyak yang mampu dan siap mengimplementasikan kebijakan penyederhanaan birokrasi sebagai kebijakan redesign birokrasi dan momentum revolusi tata pemerintahan ke arah dynamic governance dan Agile government.

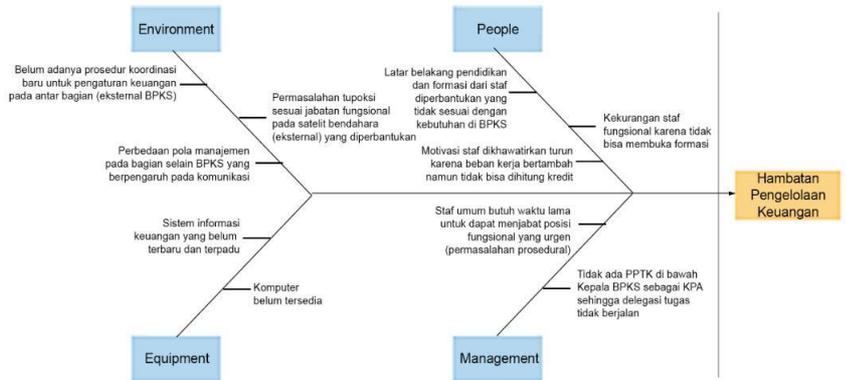
Poin 3: Talent Management

Penyebutan kendala SDM tampak prominen disebutkan oleh berbagai pihak, baik diobservasi peneliti maupun partisipan. Namun demikian, pembagian tugas dirasa saat ini telah efisien dan tidak dimunculkan kekhawatiran adanya beban kerja yang terlalu berat pada SDM maupun ketidakcocokan latarbelakang terhadap kebutuhan posisi staf fungsional. Hal ini dapat mengindikasikan adanya ketidakcocokan ekspektasi kepala BPKS dengan sub koordinator di bawahnya, atau adanya masalah yang belum tersingkap seutuhnya (underlying problem) yang dapat dilihat oleh pemimpin dari sudut pandang elang (atas) namun belum dikonfirmasi oleh pihak lainnya. Adanya PIC atau yang disebut dengan satelit bendahara dalam BPKS juga belum terkonfirmasi dengan detail permasalahan yang ditemukan, ditunjukkan oleh respon yang berbeda dimana internal BPKS mengekspresikan sistem yang ada telah baik, sedangkan staf bagian lain merekognisi adanya kekurangan yang mampu diperbaiki.

Poin 4: Sarana dan Prasarana

Poin terakhir yang tidak kalah penting yakni sarana dan prasarana, dimana meskipun sebagian besar berpendapat sarpras sudah lebih baik dari yang sebelumnya, namun ada yang menilai masih perlu banyak pembenahan. Belum lagi tidak adanya pendapat mengenai software yang digunakan ataupun inisiasi pembentukan pelayanan publik yang lebih proaktif, sehingga pengetahuan mengenai kelayakan BPKS untuk menjadi Agile terhalang di bidang TIK.

Dari keseluruhan observasi yang telah dilakukan, kemudian dirumuskan pemetaan masalah yang bertujuan untuk mengetahui akar masalah dari pekerjaan BPKS secara makro. Menggunakan diagram Ishikawa, pada Gambar 2. Diagram Ishikawa analisis masalah dalam BPKS



Gambar 2, analisis faktor perubahan ditampilkan yang kemudian mensintesis empat akar bidang: Lingkungan (environment atau faktor di luar BPKS, yaitu budaya organisasi induk serta kesediaan kerjasama bidang lain), Orang (people atau faktor kualitas dan kuantitas dari SDM), Perlengkapan (equipment atau faktor sarana prasarana termasuk sistem informasi dan ruang), serta Manajemen (management atau seluruh faktor di luar poin lainnya, termasuk prosedur organisasi, kecakapan kepemimpinan, dan strategi menghadapi kendala). Keseluruhan poin ini yang menyusun masalah yang muncul di permukaan, yaitu hambatan pengelolaan keuangan dalam BPKS. Kasus strategi BPKS dalam analisis SWOT dapat digambarkan pada Gambar 3, dimana terdapat analisis faktor internal dan faktor eksternal yang menjabarkan kesiapan BPKS terhadap Agile.

Strength (S)	W (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - Posisi BPKS menjadi semi independen dalam Setda sehingga lebih fleksibel dalam intervensi pengaturan keuangan daerah. - Alur koordinasi yang lebih jelas setelah adanya pemekaran. - Inisiatif ekstra dari staf BPKS karena lebih besarnya kesediaan tenaga. - Kecakapan pemimpin dalam membina hubungan komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya kepala bagian (dan pihak eksternal) yang menyadari pentingnya pengembangan sistem informasi (SI) sebagai solusi untuk memberikan layanan lebih baik kepada pengguna, serta pengetahuan anggota staf yang terbatas di bidang pengembangan TIK. - Jumlah orang yang masih sedikit mengakibatkan beberapa fungsi analisis tidak terisi, belum lagi untuk pengembangan proyek SI khusus BPKS demi menerapkan Agile.
Opportunity (O)	Threat (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Usaha meningkatkan taraf Agile dengan penerapan TIK lebih banyak, seperti pengembangan software khusus pelayanan internal BPKS atau manajemen data. - Kesiediaan bagian lain untuk bekerjasama. - Kemungkinan proyek besar dalam program yang dapat dimasukkan unsur teknologi digital, seperti pada inventarisasi atau penggunaan software project management dalam pelacakan progress evaluasi kebijakan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya informasi dan konsep kuat mengenai Agile management pada bagian lain pada Setda, bukan diinisiasi oleh ketua dari organisasinya sendiri, sehingga kemungkinan kurang berjalan baik karena berbeda visi. - Kemungkinan resistensi terhadap perubahan karena Agile membutuhkan perubahan kultur organisasi yang radikal terutama pada OPD.

Gambar 3. Analisis SWOT BPKS Saat Ini

Perubahan dengan adanya BPKS dapat dimodelkan dalam jenis-jenis model manajemen perubahan. Model yang paling sesuai adalah Dalam model ADKAR, perubahan dapat dimodelkan sebagai berikut:

- a. **Awareness:** yaitu memastikan semua orang dalam organisasi mengerti kebutuhan akan perubahan melalui komunikasi pemimpin kepada staf yang sebelum adanya perubahan telah

- menyadari lambatnya produktivitas dan beban kerja yang berat, ditambah birokrasi yang rumit untuk bagian eksternal dalam mengakses layanan internal keuangan dan perencanaan;
- b. **Desire:** adanya kesulitan yang menumpuk, didukung dari dalam maupun luar Bagian Umum (sebelum perubahan), mendorong semua orang yang terlibat menginginkan perubahan sehingga mendiskusikan kepada pengambil keputusan yakni Sekda dan Bupati;
 - c. **Knowledge:** perubahan atau transisi dikomunikasikan baik melalui pembicaraan informal dan pengumuman peraturan baru. Setiap orang terinformasi dan memiliki ekspektasi bagaimana cara mencapai bagian mereka dalam proses perubahan;
 - d. **Ability:** yaitu setelah dibentuknya BPKS, tim yang terlibat juga sering diikuti dalam bimtek yang dirasa dibutuhkan oleh tim **keuangan** dan perencanaan sehingga setiap memastikan semua orang memiliki kapasitas dan pelatihan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya;
 - e. **Reinforcement: penguatan** dilakukan kontinyu dengan membina hubungan baik dalam pekerjaan dan melakukan rapat evaluasi yang lebih sering.

Menjadi Agile dapat menjadi strategi pertahanan untuk birokrat dalam menangani era disrupsi, dengan pekerjaan rumah adalah untuk mentransformasikan pemerintah lokal dari sistem hierarkis menjadi birokrasi agile yang disesuaikan untuk beragam kebutuhan. Jika mengkaji BPKS dengan merujuk pada penelitian sebelumnya, BPKS secara khusus, Setda secara umum telah menjalankan prinsip Good Governance. Hal ini sesuai dengan prinsip akuntabilitas publik dan transparansi termasuk akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial melalui tersedianya sistem informasi yang transparan kepada publik dan disajikan pada halaman Setda Kabupaten Tulungagung.

Menurut Mardiasmo (2006) dalam perkembangannya, kelemahan dan ketertinggalan sektor publik dari sektor swasta memicu munculnya reformasi pengelolaan sektor publik dengan meninggalkan administrasi tradisional dan beralih ke New Public Management (NPM), yang memberi perhatian lebih besar terhadap pencapaian kinerja dan akuntabilitas, dengan mengadopsi teknik pengelolaan sektor swasta ke dalam sektor publik.

Perbaikan yang dilakukan pada struktur BPKS sehingga meningkatnya interaksi pimpinan dengan pegawai meningkatkan komitmen bersama dan meningkatnya alokasi sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan evaluasi dari penemuan Harahap (2019), dimana terjadinya inkonsistensi tujuan dan sasaran pada Renstra meskipun program serta kegiatan perencanaan dan penganggaran cukup konsisten, indikator kinerja terkait kurang konsisten, serta alokasi anggaran terkait dokumen penganggaran termasuk kurang konsisten terjadi karena kurangnya komitmen OPD, keterbatasan sumber daya manusia, sistem perencanaan dan penganggaran yang kurang, kurangnya perhatian terhadap konsistensi indikator kinerja dan kurangnya komitmen bersama. Komunikasi sebagai poin utama yang disebutkan oleh seluruh partisipan wawancara juga memang selaras dengan prestasi kerja, dimana Prasetyana & Sandiasa (2021) menyebutkan permasalahan yang ditemui Bagian Perencanaan di Keuangan Setda Kabupaten Buleleng mirip dengan yang ditemukan pada studi kasus disini. Dilihat dari kuantitas, kualitas kerja, dan ketepatan waktu, prestasi kerja pegawai di Bagian Perencanaan dan Keuangan Setda Kabupaten Buleleng meningkat dengan faktor komunikasi yang dapat berupa komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi berfungsi sebagai kendali, motivasi, pengungkapan emosional, dan informasi. Selanjutnya efek komunikasi berupa efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif. Faktor-faktor yang mendukung komunikasi adalah penguasaan bahasa, sarana komunikasi, kemampuan berpikir pelaku komunikasi, dan lingkungan yang baik. Sedangkan faktor penghambat komunikasi terdiri dari hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian/symbol, hambatan media komunikasi, hambatan dalam bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan, dan hambatan psikologis dan sosial.

Perubahan struktur sehingga terbentuknya BPKS selaras dengan meningkatnya efisiensi dan sesuai dengan penelitian sebelumnya, sebagaimana Priyono, dkk. (2022) pada penelitiannya menunjukkan bahwa kebijakan birokrasi sederhana meningkatkan indeks reformasi birokrasi yang

diterapkan pada pemerintahan kota Salatiga. Hal ini merujuk pada Perpres No. 18 Tahun 2020 mengenai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang kapabel, dan menyediakan pelayanan publik yang prima.

Perubahan kebijakan dan penerapan manajemen perubahan serta rearrangement manajemen yang berdampak pada BPKS serupa dengan daerah perubahan yang menghasilkan reformasi birokrasi, dimana tujuan reformasi birokrasi kedua: Birokrasi Kapabel, memiliki area perubahan yaitu area Change Management, Area restrukturisasi organisasi dan penguatan, area aransemen manajemen, dan area aransemen aparatus sumber daya manusia. Dalam diskusinya, penyebutan *good governance* sangat lekat dengan penyebutan E-Government, dimana salah satunya diukur dengan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penataan ulang birokrasi juga telah ditelaah oleh Susiawati (2021), dimana terdapat dua aspek penting dalam restrukturisasi kelembagaan birokrasi, yaitu penataan kelembagaan secara vertikal dan horizontal dimana aspek penyederhanaan dilakukan melalui *delayering* dalam hubungan atas-bawah antar satuan birokrasi serta hubungan birokrasi dengan warganya. Susiawati juga menyebutkan struktur OPD yang ramping dan datar (*flat*) sejalan dengan arah e-government untuk menghasilkan birokrasi yang Agile.

Menurut Khairi (2021) dalam Priyono dkk. (2022), terdapat tiga tahap simplifikasi birokrasi: ekualisasi posisi, simplifikasi struktur organisasi, dan penyesuaian sistem kerja. Simplifikasi struktur organisasi biasanya diterapkan pada posisi administrasi, supervisor, dan eksekutif sehingga struktur organisasi menjadi dua level unit organisasi. Di sisi lain, kemampuan pemimpin telah disorot oleh seluruh partisipan dimana seluruh anggota telah memiliki kepatuhan (*compliance*) dan keinginan untuk mengikuti (*followership*) yang berkaitan dengan kepercayaan anggota terhadap kapabilitas manajerial dinamis oleh ketua BPKS. Hal ini selaras dengan penelitian Widiyanto dkk. (2021) dimana teori kemampuan dinamis didukung penelitian-penelitian sebelumnya. Seorang manajer membutuhkan kemampuan manajerial dinamis (DMC) untuk mengelola perubahan dengan sukses di organisasi publik dan swasta, terutama kepekaan manajer organisasi publik terhadap pola perilaku, keyakinan, sikap, pendapat, dan motif karyawan menyebabkan mereka berperilaku dalam proses perubahan.

Penerapan manajemen perubahan, memang, didukung oleh Widiyanto (2021) dan Priyono dkk. (2022) membutuhkan perubahan *mindset* dan kultur kerja, sehingga mengurangi risiko resistensi penerapan reformasi (Maulana dkk., 2023).

Sebagian besar kegiatan yang dilaksanakan BPKS masih dalam bentuk operasional harian. Dalam kata lain, pemenuhan syarat untuk mengaplikasikan Agile belum ada dalam *current status* atau keadaan saat ini, dikarenakan tujuan BPKS yang masih berorientasi pada penghasilan produk keluaran kegiatan yang telah dicanangkan, belum berorientasi pada pengembangan layanan yang bisa diberikan pada user. Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya mengenai Agile Hybrid (Car-Pušić dkk., 2020), Pemda terkait di Kroasia juga kesulitan dalam menerapkan bentuk Hybrid Agile karena membutuhkan struktur pendukung yang keseluruhannya juga bergerak bersama menuju arah Agile. Dengan kata lain, agak sulit bila sebuah bagian di dalam organisasi yang besar untuk menerapkan agile sepenuhnya bila budaya organisasi secara keseluruhan tidak selaras.

Adanya kebutuhan mendesak yang mendorong penerapan Agile penting dalam prosesnya, yakni kebutuhan untuk memperlakukan layanan publik sebagai produk dan masyarakat sebagai customer sehingga muncul kebutuhan untuk menciptakan pekerjaan-pekerjaan di luar administratif yang bernilai tinggi sehingga perbaikan yang dilakukan pun iteratif. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya integrasi teknologi informasi dan komunikasi yang tidak dapat dilepaskan dari organisasi yang Agile. Namun, melihat dari *opportunity* pada analisis SWOT, BPKS memiliki banyak potensi untuk menjadi pelopor Agile Government dalam Setda, dengan seminimalnya menerapkan faktor nonteknis: reformasi kultur organisasi serta komunikasi; dan faktor teknis: manajemen data internal yang digunakan secara menyeluruh, manajemen pengadaan elektronik, atau software pelacakan kinerja (*project management*) berbasis cloud— tidak selalu harus mengadakan proyek beranggaran fantastis.

Mengacu pada konteks pelayanan sebagai produk, hasil wawancara beberapa partisipan menyebutkan layanan yang diberikan BPKS dapat diakses oleh bagian lain terutama untuk administrasi dan hubungan urusan keuangan pada OPD luar. Dengan demikian, jika pelayanan ini menjadi fokus, atau pada masa yang mendatang BPKS memiliki urgensi untuk memiliki produk yang memiliki usia pengerjaan singkat dan investasi mahal, maka dapat disebut BPKS telah menerapkan konsep Agile. Hingga saat ini, dengan asesmen kesiapan, BPKS dikatakan telah siap dan akan mampu menerapkan konsep Agile, namun belum memenuhi kondisi-kondisi yang menggerakkan penerapannya. Hingga kondisi tersebut dipenuhi, maka model yang lebih sesuai adalah adaptive government.

Kesimpulan

BPKS telah menerapkan Adaptive Government dengan meningkatkan kapasitas tim, membentuk struktur badan yang lebih fleksibel daripada sebelumnya sehingga meningkatkan produktivitas, akuntabilitas BPKS sebagai biro organisasi, dan inisiatif. Analisis yang telah dilakukan menunjukkan hal ini belum mengarah pada urgensi penerapan Agile Government dikarenakan belum adanya kegiatan tematik, dilaksanakan hanya sekali, unik, dan tidak mungkin diulang dalam waktu dekat sehingga membutuhkan perbaikan iteratif dengan sepenuhnya. Proses kegiatan yang dilakukan dalam BPKS sebagian dapat dikonsiderasi sebagai suatu ‘proyek’ yang unik dengan batas waktu pengerjaan tertentu, namun penerapannya dalam model Agile belum memenuhi persyaratan lain dari Agile maupun kesiapan proyek itu sendiri, seperti belum adanya interaksi langsung dengan tim multidisipliner atau ketersediaan seluruh organisasi Setda dalam menerapkan Agile

Daftar Pustaka

- Anonim. (2021, December 31). Benar-Salah & Baik-Buruk Dalam Filsafat Melayu, Sasak, Dan Bugis. Lafinus Fakultas Filsafat Universitas Gadjah Mada.
- Car-Pušić, D., Marović, I., & Bulatović, G. (2020). Development Of A Hybrid Agile Management Model In Local Self- Government Units. *Tehnicki Vjesnik*, 27(5), 1418–1426.
- Harahap, M. F. (2019). Analisis Konsistensi Perencanaan Dan Penganggaran Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Siak Tahun 2018. Universitas Islam Riau.
- Hesda, A. R. (2017, May 4). Meningkatkan Kualitas Belanja Pemerintah. Artikel Djkn Kementerian Keuangan Republik Indonesia .
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2020). Agile And Adaptive Governance In Crisis Response: Lessons From The Covid-19 Pandemic. *International Journal Of Information Management*, 55(102180).
- Kurnia, T., Nurhaeni, I. D. A., Asrinaldi, & Putera, R. E. (2022). Leveraging Agile Transformation: Redesigning Local Government Governance. 2021 Annual Conference Of Indonesian Association For Public Administration, 720–733.
- Kurniawan, D. I. (2021). Agile Governance Sebagai Bentuk Transformasi Inovasi Pemerintah Daerah [Skripsi]. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Mardiasmo, M. (2006). Perwujudan Transparansi Dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana Good Governance. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 2(1), 1–17.
- Maulana, A., Puspitaningtyas, Z., Suryawati, D., & Murdyastuti, A. (2023). Local Government Acceleration Towards Agile Governance. *Journal Of Humanities And Social Sciences Studies*, 5(1), 105–113.
- Prasetyana, R., & Sandiasa, G. (2021). Peran Komunikasi Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Di Bagian Perencanaan Dan Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Buleleng. *Locus Majalah Ilmiah Fisip*, 13(1), 88–106.
- Priyono, H., Warsono, H., & Astuti, R. S. (2022). Implementation Of Bureaucracy Simple Policy In Improving The Bureaucracy Reform Index The Government Of The City Of Salatiga. *International Journal Of Educational Research & Social Sciences*, 3(4), 1513–1526.
- Soe, R.-M., & Drechsler, W. (2018). Agile Local Governments: Experimentation Before Implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–335.
- Sofwan, E. (2019). Konsep Ketatanegaraan Dalam Penataan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Di Tinjau Dari Prinsip Efisien Dan Efektif. *Jurnal Surya Kencana Satu : Dinamika Masalah Hukum Dan Keadilan*, 10(2), 240–251.
- Sugandi, L. (2013). Dampak Implementasi Change Management Pada Organisasi. *Comtech: Computer, Mathematics And Engineering Applications*, 4(1), 313–323.

- Susiawati, M. (2021). Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah Untuk Mewujudkan Birokrasi Profesional Studi Kasus Perampingan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Widiya Praja*, 1(2), 1–10.
- Vohra, V. (2014). Using The Multiple Case Study Design To Decipher Contextual Leadership Behaviors In Indian Organizations. *The Electronic Journal Of Business Research Methods*, 12(1), 54–65.
- Widianto, S., Lestari, Y. D., Adna, B. E., Sukoco, B. M., & Nasih, M. (2021). Dynamic Managerial Capabilities, Organisational Capacity For Change And Organisational Performance: The Moderating Effect Of Attitude Towards Change In A Public Service Organisation. *Journal Of Organizational Effectiveness: People And Performance*, 8(1).
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design And Methods* (5th Edition). Sage Publication, Inc