

Menggagas Revolusi Mental Birokrasi Melalui Konsep *Competitive Agile Leadership*

¹Viky Aldin Hulu, ²Deva Puspasari, ³Lidya Tri Adistia Pramudita, ⁴Nandy Juniyanto,
⁵Tistry Rahmatiwani Putuninno

¹Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia; vikyaldin@gmail.com

²Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia; devapuspasari@gmail.com

³Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia; lidyatria11@gmail.com

⁴Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia; njuniyanto@gmail.com

⁵Universitas Katolik Parahyangan, Indonesia; tistryrpw25@gmail.com

Abstract

The research is directed to formulate a bureaucratic mental revolution strategy by utilizing the concept of agile leadership. The research team formulated a bureaucratic mental revolution strategy by utilizing the concept of agile leadership through several stages. First, an analysis of the agile leadership model was carried out on the governance practices of Desa Majasari government. Second, the analysis of agile government was conducted as a result of the emergence of agile leadership in the village. The results of the study explained that the existence of agile leadership is very important to encourage the emergence of agile government. That is, if the agile bureaucratic mentality is strongly supported by the existence of agile leadership. Seeing the paternalistic bureaucracy culture that the leader as the center of activity of the organization, bureaucracy mental revolution strategy has to start from a mental revolution from the leader. Leaders' mental revolution can be implemented when they are placed in a competitive agile leadership assessment system. Therefore, the research team offers and formulates a competitive model of agile leadership as a mental revolution strategy bureaucracy.

Keywords: Competitive Agile Leadership, Agile Leadership, Agile Government.

Pendahuluan

Memasuki Abad ke-21, kata “Birokrasi” bukan lagi suatu hal yang asing bagi setiap manusia. Seluruh Negara di dunia, menerapkan sistem birokrasi di dalam tatanan pemerintahannya. Apabila berbicara mengenai birokrasi, maka tidak dapat dipisahkan dengan sosok Max Weber yang dijuluki “Bapak Birokrasi Dunia” karena beliau adalah sosok penggagas teori ideal birokrasi. Weber berpendapat birokrasi adalah organisasi dengan atribut fungsional tertentu dengan ukuran yang besar; hierarki bergradasi, aturan formal, tugas khusus file tertulis, dan karyawan yang digaji, serta ditugaskan pada bidang keahlian masing-masing (Weber, 1978 dan Albrow, 1970). Pemikiran Webber mengenai birokrasi pada akhirnya mendapatkan berbagai perdebatan seiring dengan kemunculan berbagai patologi atau penyakit birokrasi.

Lebih dari dua dekade Indonesia telah bebas dari rezim otoriter orde baru. Memasuki orde reformasi, pelayanan publik seharusnya lebih berkualitas dengan karakteristik cepat, tangkas, tepat sasaran, efektif, dan efisien. Masa panjang tersebut ternyata masih belum menjadikan birokrasi di Indonesia terbebas dari banyak keterbatasan terlebih mentalitas aparat birokrat yang bukan untuk melayani. Mentalitas aparat birokrasi sampai sekarang masih berorientasi pada kekuasaan, menjadikan birokrasi sebagai ladang untuk memberikan keuntungan pribadi, dan melupakan tanggungjawab sebagai pelayanan masyarakat sehingga pemerintah di Indonesia masih lambat menghadapi perubahan-perubahan sosial yang berlangsung cepat.

Seperti yang dikatakan Sunarya (2016) dalam Agus (2019) bahwa pelayanan publik di Indonesia identik dengan prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian waktu, biaya mahal, dan sikap aparat yang tidak ramah kepada masyarakat (Chandra: 2019). Dengan kata lain, aparat birokrasi belum bisa menerapkan konsep pemerintah yang seharusnya tangkas, adaptif, inovatif, partisipatif, akuntabel, dan solutif dalam menyelesaikan berbagai permasalahan publik. Kegagalan pemerintah dalam menyediakan pelayanan publik yang berkualitas disebabkan oleh berbagai bentuk patologi yang masih melekat pada tubuh birokrasi (Jumanah, 2015), diantaranya yaitu:

1. Sebuah survei mengenai *governance* desentralisasi pada tahun 2012 dengan cakupan wilayah 150 kabupaten/kota di Indonesia menemukan tiga masalah besar dalam pelayanan publik, yaitu: besarnya masalah diskriminasi pelayanan, tidak adanya kepastian pelayanan dan rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.
2. Para bawahan menempatkan pimpinan sebagai pihak yang harus dihormati sehingga bawahan menempatkan kebutuhan pimpinan di atas segalanya. Hal ini menyebabkan disfungsi para pemimpin dalam penyalahgunaan jabatan atau kekuasaan untuk kepentingan pribadi.
3. Tidak adanya sistem insentif yang secara efektif mampu mendorong para pejabat birokrasi untuk bekerja secara efisien dan profesional ikut memberi kontribusi terhadap kegagalan birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik membuat birokrasi gagal mengembangkan budaya dan tradisi kompetisi.
4. Kecilnya kewenangan untuk mengambil diskresi membuat pejabat birokrasi tidak mampu mengembangkan inisiatif dan kreatifitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam menghadapi tantangan tersebut sebenarnya konsep revolusi mental birokrasi telah lama didengungkan. Kementerian Koordinator Pembangunan Manusia dan Kebudayaan pada tahun 2016 telah merilis Gerakan Nasional Revolusi Mental yang menjadikan revolusi birokrasi sebagai salah satu pilar utama revolusi mental di Indonesia. Hal tersebut telah dituangkan dalam Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental (GNRM). Revolusi Mental sendiri adalah perubahan konsep pemikiran atau cara berpikir dari masyarakat mengenai sistem yang sedang atau sudah terjadi di dalam suatu negara. Sistem yang berpengaruh terhadap kemajuan negara tersebut. Kemudian revolusi mental birokrasi juga merupakan proses pengembalian jati diri birokrasi yang selama ini berorientasi pada kekuasaan menjadi birokrasi yang melayani.

Meskipun gerakan tersebut telah diluncurkan, birokrasi tampaknya masih enggan untuk melakukan perubahan secara cepat. Revolusi mental birokrasi di Indonesia sudah terjadi namun, yang sangat disayangkan setelah terjadinya revolusi mental tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah yaitu dengan birokrasinya sangatlah menurun. Masyarakat tidak mau apa yang sudah terjadi akan terulang lagi dan mereka lebih baik tidak ikut campur atau tidak ingin terlibat di dalamnya.

Fenomena tersebut kemudian memunculkan gagasan mengenai *Agile Government*, pemerintah yang lincah, inovatif dan responsif serta sensitif terhadap perubahan. Konsep *Agile Leadership* kemudian muncul sebagai konsep yang dianggap menjadi stimulus dan berperan penting dalam mendorong *Agile Government* (Morrison et al, 2019). Pada akhirnya, *Agile Government* perlu direspon dengan formula revolusi mental birokrasi agar pemerintah dapat secara cepat berubah menjadi lebih lincah, inovatif dan responsif sesuai tantangan dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Pemerintah yang gesit memiliki kapasitas untuk memahami dan memenuhi kebutuhan publik dalam jangka pendek, beradaptasi dengan tren dan masalah dalam jangka menengah, dan membentuk kebutuhan publik dalam jangka panjang. Ini mengakui keharusan untuk reformasi dan adaptasi yang berkelanjutan untuk memberikan kebijakan, peraturan, penegakan, dan layanan pemerintah yang terus memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan masyarakat. Kelincahan penting karena melengkapi pemerintah untuk mengatasi masalah kompleks dalam lingkungan yang tidak pasti. Pemerintahan yang lincah digambarkan dengan sistem penerapan manajemen yang lincah dan responsif. Sistem penerapan Manajemen yang lincah dan responsif dapat tercipta melalui penciptaan struktur organisasi yang adaptif, pemanfaatan teknologi informasi dan antisipasi terhadap lingkungan disruptif di berbagai sektor. Perkembangan di berbagai sektor yang tidak dapat terbendung menuntut manajemen publik harus mampu menciptakan sistem pelayanan yang responsif serta menyesuaikan diri dengan berbagai macam tantangan yang akan dihadapi (Kumorotomo, 2019).

Organisasi sektor publik yang gesit juga mendapat manfaat dari tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan karyawan yang lebih besar, dan umpan balik yang lebih baik dari warga. Sebuah studi AT Kearney menemukan bahwa agensi sektor publik yang gesit melihat peningkatan 53 persen dalam produktivitas, peningkatan 38 persen dalam kepuasan karyawan dan peningkatan 31 persen dalam kepuasan pelanggan (Kearney, 2003). Pada praktiknya, pemerintah yang lincah (*Agile Government*) menampilkan empat karakteristik, yaitu responsivitas, adaptasi strategis, berfokus pada hasil, dan memiliki manajemen antisipasi permasalahan masa depan. Untuk dapat terwujudnya *agile leadership* seorang pemimpin harus dapat memenuhi ciri-ciri yang telah dikemukakan oleh Morrison *et al* (2019) yaitu:

1. pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang mendalam dan terfokus, maksudnya adalah seorang pemimpin harus menciptakan lingkungan komunikasi dua arah dan menyediakan waktu khusus untuk berdiskusi dengan bawahannya
2. seorang pemimpin harus mampu beradaptasi terhadap tantangan yang mungkin terjadi. Seorang pemimpin harus terbuka terhadap ide-ide dari bawahannya dan aktif mencari informasi untuk menghadapi tantangan yang mungkin terjadi.
3. seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola aset yang tersedia maksudnya adalah pemimpin mampu mendistribusikan anggaran sesuai kebutuhan unit dan menempatkan SDM sesuai kebutuhan unit.
4. kemampuan untuk mengidentifikasi peluang, seorang pemimpin harus peka terhadap peluang apa yang dapat diciptakan dengan sumber daya terbatas, pemimpin tidak terpaku terhadap cara lama dan terus memperbaharui cara-cara untuk memanfaatkan peluang
5. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memilih solusi yang efektif seperti mampu menganalisis resiko terhadap alternatif kebijakan.
6. Pemimpin mampu merealisasikan ide secara terukur seperti mampu merancang keluaran program sesuai dengan hasil yang diharapkan.
7. Pemimpin mampu mengoperasionalkan inovasi dengan mampu mengukur kemampuan organisasi dalam melaksanakan inovasi dan menganalisis hambatan pada saat inovasi dijalankan.
8. Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat rencana kerja partisipatif dengan cara mampu membagi tanggung jawab pekerjaan dengan tepat serta memberikan kepercayaan kepada masing-masing penanggung jawab kerja.

9. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangun progress kerja secara akuntabel atau dalam kata lain seorang pemimpin harus memiliki target batas kerja (deadline) hal ini agar pekerjaan dapat terukur dan terselesaikan dengan tepat waktu.
10. Pemimpin harus mampu mendorong kebiasaan baru yang dapat diterima oleh bawahan dan terbuka dengan berbagai ide baru dengan kemampuan tersebut Pemimpin mampu memfasilitasi kebutuhan ide bawahan dengan jejaring dan pemimpin secara terbuka mengadvokasi ide bawahan yang menjawab kebutuhan organisasi.

Pada tahun 2006, Otoritas Layanan Negara merilis laporan tentang Masa Depan Sektor Publik pada tahun 2025. Laporan ini menemukan bahwa masa depan dibentuk oleh banyak internal dan pendorong perubahan eksternal yang tidak dapat diprediksi. Driver ini - dari gerakan dalam siklus ekonomi menuju perubahan iklim hingga pergeseran nilai-nilai sosial - dapat menghadirkan konsekuensi yang tidak terduga. Sehingga responsif jangka pendek, adaptasi jangka menengah, dan visi dan tinjauan jauh ke depan memainkan peran penting dalam memungkinkan pemerintah untuk beroperasi di dunia yang berubah dan tidak pasti. Dengan demikian apabila melihat pada latar belakang masalah tersebut, maka kemudian peneliti tertarik untuk membuat sebuah penelitian ini dengan tujuan, yaitu untuk menganalisis bagaimana formula revolusi mental birokrasi strategis yang dapat diterapkan di Indonesia dengan menggunakan konsep *agile leadership*.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif. Untuk dapat melakukan analisis pada bagian ini, dilakukan strategi penelitian fenomenologi yang dijalankan dengan wawancara mendalam kepada warga desa Majasari mengenai pandangan mereka terhadap kepemimpinan kepala desa. Penelitian ini dimulai dengan analisis mengenai *agile leadership* pada praktik baik *agile government* di tingkat desa. Hasil dari analisis tersebut akan digunakan sebagai basis formulasi upaya revolusi mental birokrasi dengan memanfaatkan *agile leadership*.

Ruang lingkup penelitian ini mencakup praktik *Agile Government* dan *Agile Leadership* yang dimunculkan oleh pemerintah di tingkat desa. Selain itu, upaya revolusi mental birokrasi di tingkat provinsi yang berbentuk mekanisme penilaian kinerja juga menjadi referensi dalam memformulasikan upaya revolusi mental birokrasi dengan menggunakan konsep *agile leadership*. Dalam penelitian ini, tim peneliti menetapkan Desa Majasari yang berlokasi di Indramayu sebagai Objek Penelitian. Desa tersebut telah menunjukkan bahwa dirinya adalah pemerintah yang lincah (*agile government*) dengan berhasil keluar sebagai pemenang Lomba Desa Tingkat Nasional Regional II (Jawa dan Bali). Sumber data dalam penelitian ini yaitu hasil dari wawancara langsung dengan kepala Desa Majasari serta masyarakatnya. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa penelitian ini berfokus pada jenis data primer karena berbagai data yang digunakan bersumber langsung dari para informan. Instrumen penting dalam penelitian ini yaitu peneliti itu sendiri. Kemampuan masing-masing peneliti untuk menganalisis dan mengkaji sumber data dengan berdasarkan teori yang digunakan menjadi faktor utama dalam proses menguji indikator serta sebagai kunci keberhasilan dan kualitas dari penelitian ini.

Teknik analisis data kualitatif Miles and Haberman dalam Moustakas (1994) yaitu pertama *Data reduction*, merupakan pemilihan data dengan membuang data yang kurang penting atau tidak memiliki hubungan dengan fokus penelitian. Kedua, *Data display*, yaitu

menyajikan data yang telah melalui proses reduksi sehingga data yang terdisplay merupakan data yang komprehensif bagi penelitian. Data dapat disajikan dalam bentuk narasi, matriks, bagan, dan lain-lain. Dan ketiga *Conclusion drawing/verification*, yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi berdasarkan data *display*.

Hasil dan Pembahasan

A. Praktik *Agile Leadership* di Pemerintah Desa: Belajar dari Desa Majasari

1. Kemampuan Komunikasi Mendalam dan Terfokus

Perangkat desa dan masyarakat Desa Majasari dilibatkan dalam mendiskusikan ide berupa aspirasi mereka dalam mewujudkan sebuah cita-cita berkehidupan bermasyarakat yang beradab, menjunjung tinggi kesetaraan dan keadilan. Seperti salah satu inovasi desa yakni aktivitas pertanian dan peternakan terpadu Desa Majasari timbul karena adanya stigma negatif bagi para suami TKI yang istrinya pergi bekerja di luar negeri sehingga masyarakat menganggap bahwa mereka sering menghabiskan waktu untuk hal-hal yang tidak baik. Berdasarkan aspirasi masyarakat yang menginginkan agar stigma tersebut hilang Pemerintah Desa Majasari memberdayakan para suami TKI tersebut untuk beternak sapi. Karena Desa Majasari bukan merupakan daerah peternakan, Kepala Desa Majasari memfasilitasi warga dengan sapi dari bantuan pemerintah pusat yang selanjutnya menjadi kegiatan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dan dimanfaatkan secara berkelanjutan.

Seorang pemimpin harus menciptakan lingkungan komunikasi efektif bersama bawahannya. Kepala Desa Majasari menyediakan waktu khusus untuk melakukan diskusi aktif bersama bawahan yang sifatnya substantif untuk mendukung perkembangan desa. Contohnya para perangkat Desa Majasari sudah memikirkan bahwa ketika Kepala Desa Majasari saat ini sudah tidak menjabat lagi, maka mereka harus memikirkan pengganti yang memiliki pola pikir yang menyerupai Kepala Desa Majasari saat ini.

2. Kemampuan Beradaptasi Terhadap Tantangan

Dalam menghadapi tantangan pemimpin diharuskan untuk beradaptasi cepat dengan cara tepat melalui aktif mencari informasi dalam pemecahan masalah. Salah satu cara yang bisa dilakukan pemimpin adalah dengan terbuka terhadap ide-ide baru bawahan. Seperti Kepala Desa Majasari menciptakan sebuah inovasi *live streaming* dengan memberikan akses jaringan internet nirkabel gratis bagi warganya sehingga mereka dapat melakukan *video streaming* atau *video call* dengan keluarga yang sedang bekerja sebagai TKI di luar negeri. Inovasi ini merupakan bentuk jawaban dari tantangan yang dihadapi masyarakat Desa Majasari yang keluarganya dipisahkan oleh jarak karena bekerja sebagai TKI di luar negeri.

3. Kemampuan Untuk Mengalokasikan Aset

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengelola aset yang tersedia. Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No. 1 Tahun 2016 Tentang Pengelolaan Aset Desa, aset desa sendiri dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu aset desa bersifat strategis dan aset lainnya milik desa. Salah satu aset desa yang bersifat 16 strategis ialah tanah kas desa. Pemerintah Desa Majasari memanfaatkan tanah kas desa tersebut untuk membangun perpustakaan di Desa Majasari sebagai bentuk perwujudan harapan masyarakat dalam pengembangan minat literasi dan fasilitas desa yang sebelumnya hanya mengandalkan kendaraan roda tiga (kendaraan bak terbuka) sebagai sarana perpustakaan keliling. Pembangunan perpustakaan tersebut didanai oleh pemerintah Desa Majasari itu sendiri menggunakan APBD. Selain untuk membangun perpustakaan anggaran desa juga dipergunakan

untuk pengadaan buku-buku yang ada di perpustakaan desa di mana beberapa merupakan sumbangan dari Perpustakaan Indonesia, pemerintah, dan sekolah-sekolah di Indramayu. Setelah perpustakaan Desa Majasari itu berdiri tentu dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk pengelolaan perpustakaan demi terus terjaganya aset desa tersebut. Pemerintah Desa Majasari memberdayakan para aktivis muda desa seperti anak-anak karang taruna untuk pengelolaan perpustakaan Desa Majasari dengan tujuan meningkatkan kepedulian anak muda desa akan pentingnya budaya literasi serta meningkatkan produktivitas pemuda Desa Majasari.

4. Kemampuan Untuk Mengidentifikasi Peluang

Untuk menjadi seorang *agile leadership*, pemimpin harus mampu menciptakan berbagai peluang dengan sumberdaya terbatas serta terbuka terhadap cara-cara baru. Kepala Desa Majasari membuat suatu inovasi pemanfaatan limbah dari aktivitas pertanian menjadi biogas. Melalui pembuatan biogas ini Desa Majasari dapat menyalurkan biogas ke setiap rumah sehingga masyarakat tidak perlu lagi membeli gas untuk kebutuhan dapur. Hal tersebut dapat terjadi karena saat ini biogas yang dimiliki sudah dapat digunakan untuk memasak air panas.

5. Kemampuan Memilih Solusi Terbaik

Dalam memilih solusi terbaik untuk menyelesaikan suatu permasalahan publik pemimpin harus mampu menganalisis resiko terhadap alternatif kebijakan sehingga keputusan yang diambil merupakan yang paling efektif dan efisien. Kebijakan yang diputuskan oleh pemimpin juga perlu mendapat dukungan dari seluruh bawahan karena yang membantu mengimplementasi kebijakan tersebut adalah bawahan.

Rumah Edukasi TKI merupakan sebuah solusi terbaik yang diambil oleh Kepala Desa Majasari untuk memberdayakan para TKI Purna agar bisa memiliki mata pencaharian baru dari keterampilan baru yang didapat. Beberapa keterampilan yang diajarkan di Rumah Edukasi TKI ini yaitu pembuatan keripik pisang, tas, rempeyek, dan telur asin. Kegiatan ini mendapat dukungan dari masyarakat desa, bawahan, serta pihak perbankan.

6. Kemampuan Merealisasikan Ide Secara Terukur

Pemimpin mampu merancang keluaran program sesuai dengan hasil yang diharapkan. Sebagai bentuk harapan dalam pencapaian visi dan misinya pemerintah Desa Majasari merancang program-program desa yang salah satunya ialah Program Peningkatan Sarana Keamanan dan Ketertiban Masyarakat (Kamtibmas). Dasar program tersebut melahirkan inovasi untuk membuat peraturan desa terkait perlindungan bagi TKI asal Desa Majasari yaitu sebagian besar dari penduduk Desa Majasari bekerja sebagai TKI serta purna TKI (sebutan bagi warga desa Majasari yang pernah menjadi TKI dan saat ini tidak bekerja sebagai TKI lagi). Produk hukum yang dihasilkan adalah Peraturan Desa (PerDes) Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia Asal Desa Majasari. Di dalam Peraturan Desa (PerDes) tersebut juga tercantum syarat-syarat perekrutan calon TKI asal Desa Majasari, mekanisme perekrutan, purna penempatan, perlindungan bagi TKI asal Desa Majasari, peran Pemerintah Desa Majasari, hingga sanksi-sanksi yang terkait dengan TKI sebagai ukuran keberhasilan program.

7. Kemampuan Mengoperasionalkan Inovasi

Dalam melaksanakan inovasi pemimpin harus dapat mengukur kemampuan organisasi serta dituntut untuk mampu menganalisis hambatan pada saat inovasi dijalankan. Pemimpin sebaiknya tidak boleh memaksakan untuk membuat sebuah inovasi jika perangkat desanya sendiri belum mampu menjalankan inovasi tersebut. Pemimpin harus bisa membandingkan besarnya biaya dengan manfaat yang dihasilkan dari sebuah kegiatan yang akan dilakukan.

Dengan membandingkan kedua hal tersebut pemimpin akan mampu memutuskan untuk melanjutkan merealisasikan inovasi tersebut atau tidak. Seperti yang dilakukan oleh Kepala Desa Majasari yang menciptakan inovasi berupa area membaca anak di dalam gedung Balai Desa Majasari sebagai upaya memupuk minat baca bagi anak-anak di desa yang dipimpin. Berdasarkan analisa yang dilakukan terkait perbandingan biaya dan manfaat inovasi area membaca ini, Pemerintah Desa Majasari mendapatkan hasil di mana manfaat yang diterima oleh anak-anak di Desa Majasari lebih besar jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan pemerintah desa untuk mengadakan area membaca anak.

8. Kemampuan Membuat Rencana Kerja Secara Partisipatif

Dalam proses perancangan program yang melahirkan inovasi-inovasi baru di Desa Majasari tidak semata-mata hanya kinerja dari pemerintahnya saja, namun, juga pelibatan masyarakat sebagai subsistem dalam proses perancangan menjadi hal penting dalam pembangunan desa. Sebagai contoh dalam aktivitas pertanian dan peternakan terpadu pemerintah menyerahkan proses perealisasi inovasi ini kepada masyarakat yang diawali dengan dibentuknya Kelompok Tani Tunggal Rasa (Poktan Tunggal Rasa) yang dipegang langsung oleh masyarakat Desa Majasari sebagai bentuk kepercayaan pemerintah pada masyarakatnya dalam pengelolaan aset desa.

9. Kemampuan Membangun Progres Kerja Secara Akuntabel

Pemimpin mampu membuat target kerja dalam target waktu yang disepakati bersama. Sebagai desa yang telah menerapkan konsep *Agile Government*, Pemerintah Desa Majasari dalam menentukan waktu perealisasi program dan inovasi dapat dikatakan cukup singkat. Dalam kurun waktu 2 tahun pemerintah Desa Majasari dapat mengembangkan aset-aset yang ada di desa tersebut dan meluncurkan inovasi-inovasi baru sebagai perwujudan realisasi program yang telah disepakati baik oleh pemerintah maupun masyarakat Desa Majasari itu sendiri. Inovasi tersebut merupakan bentuk program jangka panjang yang dirancang agar dapat terus mengadvokasi seluruh kebutuhan masyarakat, tidak hanya pada pemerintahan satu kepala desa pada saat itu saja namun juga untuk pemerintahan selanjutnya.

10. Kemampuan Mendorong Kebiasaan Baru

Tingginya tingkat kepegawaian penduduk Desa Majasari sebagai seorang TKI menumbuhkan kesadaran masyarakat akan pentingnya pembekalan sebelum mereka pergi ke luar negeri, baik pembekalan bahasa maupun keahlian. Kesadaran masyarakat tersebutlah yang menjadi faktor utama dibangunnya Rumah Edukasi TKI. Di samping memberi pembekalan bagi para TKI yang akan bekerja di luar negeri, Rumah Edukasi TKI ini juga memfasilitasi bagi para Purna TKI dengan memberikan pelatihan keterampilan agar mereka dapat memiliki mata pencaharian baru. Pembangun Rumah Edukasi TKI ini sebagai bentuk dukungan pemerintah Desa Majasari dalam mendorong bawahan untuk berani merealisasikan idenya. Dalam pembangunan ini juga pemerintah Desa Majasari memfasilitasi kebutuhan ide bawahannya dengan jejaring yang dimiliki oleh pemerintah Desa Majasari yang dibantu oleh pihak perbankan. Tentu harapan dibangunnya Rumah Edukasi TKI ini untuk dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan dari masyarakat Desa Majasari itu sendiri.

B. *Agile Government* Pemerintah Desa Majasari

Melalui sejumlah karakteristik *Agile Leadership* seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, muncul karakteristik *Agile Government* di desa Majasari. Kepala Desa membuat Program-program kreatif dan inovatif bagi seluruh warga desa Majasari sehingga pada 2016 Desa Majasari menjadi Desa berprestasi di Indonesia dan berhasil menjadi Juara 1

Lomba Desa Nasional Regional II (Jawa dan Bali). Dengan mengemban misi “Panca Karya Hita Karana (Lima Kerja yang menjadikan sejahtera)” Desa Majasari berkembang menjadi Desa dengan sistem *Agile Government* yang sukses.

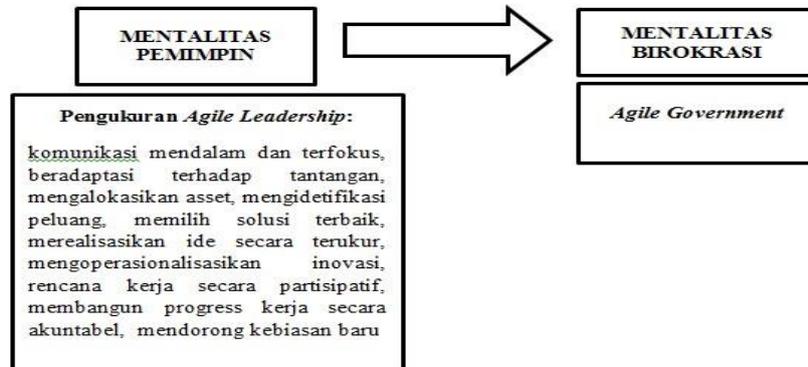
Kesuksesan *Agile Government* di desa Majasari dapat dilihat dari keberhasilan pemerintah desa secara responsif menangani permasalahan yang ada, salah satunya adalah permasalahan warga desa yang menjadi Tenaga Kerja Indonesia (TKI) di luar negeri. Menurut informasi yang didapat desa Majasari tidak pernah absen dalam mengirimkan TKI ke luar negeri, tentu hal ini menjadi fokus pemimpin yang tidak teralihkan. Sesuai dengan salah satu misi desa Majasari yakni Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bermutu, Kepala Desa menyediakan berbagai macam Program dan Fasilitas untuk para Tenaga Kerja Indonesia yang akan bekerja di Luar Negeri. Kepala Desa Majasari memfasilitasi Tenaga Kerja Indonesia (TKI) asal Desa Majasari yang bekerja di luar negeri. Tidak hanya individu warga Desa Majasari yang bekerja di luar negeri yang menjadi kelompok sasaran kebijakan ini, tetapi juga memberdayakan secara partisipatif keluarga yang ditinggalkan di Indonesia.

Program yang disediakan oleh pemerintah desa dalam menghadapi permasalahan Tenaga Kerja Indonesia (TKI) Desa Majasari adalah dengan membuat Rumah Edukasi TKI sebagai wadah bagi TKI maupun Purna TKI mengembangkan pengetahuan serta keterampilan baru, dan program Live Streaming sebagai wadah komunikasi warga desa yang bekerja sebagai TKI. Selain itu, para TKI juga mendapatkan sesi sharing bersama dengan Purna TKI, fasilitas pembelajaran bahasa asing serta pengenalan kebudayaan negara yang menjadi calon tempat kerja mereka. Fasilitas bukan hanya diperuntukkan untuk para calon TKI 21 tetapi fasilitas juga dapat dinikmati oleh anak-anak TKI karena Rumah Edukasi menyediakan kursus bahasa Inggris dan komputer gratis bagi mereka. Pemerintah desa Majasari juga membentuk Peraturan Desa Nomor 3 Tahun 2012 Tentang Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia Asal Desa Majasari yang di dalamnya mengenai syarat-syarat Perekrutan Calon TKI asal Desa Majasari, mekanisme perekrutan, purna penempatan, perlindungan bagi TKI asal Desa Majasari, peran pemerintah desa Majasari hingga sanksi-sanksi yang terkait dengan TKI.

Simpulan

Keberhasilan Kepala Desa Majasari dalam membuat berbagai program inovasi desa yang mampu menyelesaikan permasalahan desa yang dipimpinnya membuktikan bahwa lahirnya *agile government* di desa tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan yang *agile*. Berkat kepemimpinannya yang lincah itu, Kepala Desa Majasari mampu membawa bawahannya membentuk sebuah pemerintahan yang lincah. Hal ini menjelaskan kecenderungan bahwa desentralisasi pemerintahan yang saat ini terjadi hingga tingkat desa mendorong munculnya lingkungan kompetisi pemimpin di tingkat lokal untuk terus berinovasi dan menghasilkan *agile government*. Berdasarkan alur pikir tersebut dapat dipahami bahwa lingkungan kompetitif antar institusi publik menjadi penting untuk mendorong *agile leadership* dan kemudian menciptakan *agile government*. Selain kompetisi kinerja, kompetisi kepemimpinan yang *agile* bisa menjadi sebuah alternatif strategi revolusi mental birokrasi di Indonesia. Berdasarkan pemikiran tersebut, tim peneliti merumuskan model *Competitive Agile Leadership* sebagai formula strategis revolusi mental birokrasi.

Gambar 4.1
Strategi Revolusi Mental Birokrasi *Competitive Agile Leadership*



Referensi

- Chandra, A. 2019. Patologi Birokrasi Dan Agenda Strategi: Kolaborasi Pendekatan New Public Management Dan New Public Service Melalui Model Citizen’s Charter. *POLITEA: Jurnal Islam*. 2(1): 78–89.
- Mahafudin, D – Bestrai, P. 2007. Sistem Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora*. 9(1): 70–89.
- Goodsell, C.T. *The Case for Bureaucracy A Public Administration Polemic*. Washington DC: CQ Press, 2004
- Jumanah. 2015. Menyembuhkan Penyakit Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Niagara*. 7(1): 59–70.
- Kumorotomo, W. ‘Agile Government (Pemerintah Cergas)’ <http://mkp.fisipol.ugm.ac.id/2019/11/19/agile-governmentpemerintahan-cergas/> (24.2.20)
- Ma’ruf, H.M. ‘Patologi Birokrasi’ <http://eprints.ipdn.ac.id/2414/1/PATOLOGI%20BIROKRAS1.pdf> (19.2.20)
- Morrison, E *et al. Strategic Doing Ten Skills for Agile Leadership*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2019
- Welianti, A. ‘Revolusi Mental: Sejarah, Penerapan, Capaian’ <https://www.kompas.com/skola/read/2020/01/08/120000169/revolusi-mental-sejarah-penerapan-dan-capaian?page=all> (24.02.20)
- <https://www.bulelengkab.go.id/detail/artikel/revolusi-mentalpengertian-tujuan-dan-contohnya-21> (24.02.20)
- <https://www.kompas.com/skola/read/2020/01/08/120000169/revolusi-mental-sejarah-penerapan-dan-capaian?page=all> (24.02.20)