AGILE LEADERSHIP
DALAM MEWUJUDKAN BIROKRASI YANG ADAPTIF

NURUL HIDAYAH
Badan Pegembangan Sumber Daya Manusia provinsi Aceh
nurulhzabid99@gmail.com

ABSTRACT

Leadership in the digital era is certainly different from traditional leadership in the previous era. Where currently a leader does not need to meet face to face but can use various applications to move the people he leads. In the adaptive code of behavior, a person is considered to be able to adapt when he is able to accept and be able to face change, be proactive in overcoming the demands of change and be innovative in responding to the competition he faces. But nowadays, where the demands for change are moving so fast, sometimes it is limited by slow leadership movements which should be balanced with agile leadership in responding to uncertainty/ambiguity in dealing with uncertain, uncertain and complex situations. Therefore, in research using descriptive conceptual method, the author tries to describe several theories about agile leadership. agile, agile and pro-active which is a must in responding to the challenges of global change, especially in the VUCA era to create an adaptive bureaucracy. The results of the study indicate that the challenge in realizing an agile leader in realizing an adaptive bureaucracy is due to the still trapped State Civil Apparatus in a rigid, hierarchical Weberian bureaucratic system where decisions are concentrated on the top leadership, thus closing the opportunity for members they lead in implementing the concept of a more comprehensive public service. Adaptive

Keywords: *Agile leadership, adaptive code of behavior and adaptive bureaucy*

I. PENDAHULUAN

Era globalisasi telah mengantarkan kita pada keniscayaan untuk berubah. Berubah atau punah telah menjadi istilah untuk menstimulus setiap orang untuk bertahan. Setiap perusahaan yang tidak mampu berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan, akan tergilas dalam kompetisi yang akan menenggelamkannya. Demikian pula sebuah organisasi pemerintahan. Jika kita ibaratkan kinerja pemerintahan ini sebagai sebuah *company*, maka setiap saat kita tertantang untuk memiliki nilai tambah dalam berkontribusi untuk setiap *output* kinerja yang kita lakukan.

Semua kondisi ini, baik pada perusahaan, company maupun pemerintahan yang ditantang dengan percepatan perubahan harus mampu mewujudkan kinerja yang melebihi standart minimal agar mampu bersaing dan bertanding dengan siapapun pesaingnya untuk dapat menjadi bahagian

dari masyarakat global. Untuk mewujudkan ini semua dibutuhkan lokomotif penggerak yang berjiwa *agile*.

Pemimpin agile yang digambarkan sebagai sosok yang gesit, lincah dan trampil adalah seseorang yang diharapkan tidak hanya mampu membawa perubahan akan tetapi mampu mendongkrak keinginan mereka yang dipimpinnya untuk berubah, berinovasi dan beradaptasi.

Pasca Covid 19 yang lebih dikenal dengan era VUCA, Agility dianggap mampu mengatasi kondisi ambiguitas yang ditimbulkan akibat kegamangan era disrupsi yang serba cepat bergejolak tanpa jelas arah tujuan. Karenanya, seorang pemimpin yang agile dianggap mampu menavigasi kemampuan kinerja organisasi yang lebih cepat, adaptif, unggul dan produktif. Berbeda halnya dengan kepemimpinan tradisional yang sungguhpun telah direncanakan secara baik dan memiliki visi jangka pangjang, namun di era sekarang terkesan tidak fleksibel dan lambat dalam menjawab perubahan.

Namun permasalahan yang terjadi dewasa ini, target pencapaian Aparatur Sipil yang adaptif, justeru terhambat dengan berbagai kebijakan yang mengikat terlebih dipengaruhi oleh sosok kepemimpinan yang kaku dan terkadang lamban dalam mengambil kebijakan.

II. MATERI DAN METODE

Dalam penelitian ini, penulis membatasi ruang lingkup penelitian pada; Upaya untuk membangun organisasi yang adaptif melalui kepemimpinan yang agile.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif konseptual yang menggambarkan berbagai konsep teori yang relevan dengan tema penelitian. Menurut Sugiyono (2018) bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Dalam hal melihatbagaimana Agile leadership dapat memperngaruhi terwujudnya birokrasi yang adaptif, peneliti melihat sejauhmana fenomena yang berlaku dalam lingkungan kerja umumnya dimana tuntutan organisasi adaptif kian mengemuka, namun harapan untuk mewujudkan kepemimpinan yang agile terkadang terganjang oleh kekakuan kebijakan. Hambatan inilah yang menjadi focus dari tujuan penelitian ini. Karena dalam metode deskriptif, fenomena yang tergambar dari hasil penelitian dimana datanya diperoleh langsung dari lokasi penelitian yang digambarkan secara jelas. Adapun dalam pengumpulan data deskriptif ini adalah statistic yang digunakan untuk menganalisis dan

mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kemimpinan yang Agile

Kepemimpinan mengandung makna suatu upaya bersama dalam menggerakkan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi. Sumber daya yang terdiri dari manusia dan alat yang disebut *recources* ini biasa dikalsifikasikan kedalam human recources dan non human recources dimana dalam suatu organisasi yang terdiri dari berbagai unsur sumberdaya, manusia adalah untuk utama sebagai penentu bergeraknya suatu proses kinerja organisasi.

Dalam berbagai konsep, pembentukan setiap organisasi bertujuan untuk mewujudkan tujuan bersama secara efektif dan efisien. Demikian pula organisasi pemerintah yang memiliki tatanan birokrasi yang perlu di tata dalam manajemen kepemimpinan yang baik. Karena Kepemimpinan adalah *core* manajemen yang awalnya dalam teori masyarakat modern dianggap sebagai dewa yang dapat menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi. Namun tentu berbeda dengan Kepemimpinan di era modern yang menuntut adanya upaya percepatan dan perubahan dalam menjawab tantangan dan berbagai isu global yang dihadapi. Sehingga, setiap pemimpin dalam menjalankan tugasi dan fungsinya secara efektif dan efisien diharapkan memiliki kemampuan dan ketangkasan dan kecepatan dalam memutuskan sesuatu.

Terkait hal ini, mengutip pendapat **Veithzal Rivai** dalam bukunya *"Education Manajemen"* bahwa, Tipe kepemimpinan paling tepat untuk memimpin organisasi modern, memiliki beberapa ciri diantaranya; 1. Selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaa kewajiban sebagai manusia 2. Berusaha menyingkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi/bawahan 3. Senang menerima saran, pendapat dan kritik. Dengan kata lain, pemimpin agile harus mempromosikan dan memfasilitasi lingkungan kerja di mana karyawan berkembang dan memungkinkan mereka untuk bangga dengan pekerjaan mereka. Pemimpin Agile mendukung tim mereka dan membimbing mereka dalam pelaksanaan eksperimen. Mereka menciptakan lingkungan yang aman di mana tim dapat belajar dari kesalahan, eksperimen, dan pengujian.

Dari pemahaman ini, penulis mengamati beberapa kendala dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif dewasa ini adalah kepemimpinan yang terlalu kaku karena terikat dengan peratuan yang

membatasi ruang gerak untuk melakukan perubahan-perubahan yang cepat. Hal ini tentu bertolak belakang dengan ciri kepemimpinan yang agile dimana seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi diharapkan lebih fleksibel, mampu membangun tim, memiliki kompetensi dan bergerak cepat menangani masalah.Dengan kemampuan yang dimiliki tersebut maka seorang pemimpin akan lebih mudah melakukan koordinasi dalam meningkatkan kinerja tim menjadi lebih produktif dan mengarahkan tim untuk focus terhadap visi misi organisasi.

Kode perilaku adaptif

Adaptif merupakan salah satu nilai dasar dari akronim BERAKHLAK yang harus melekat pada setiap Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Apa yang tertuang dalam panduan perilaku Adapatif adalah cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas serta bertindak proaktif.

Melandasi sikap ini, maka setiap ASN diharap mampu beradaptasi dalam menghadapi berbagai perubahan dan permasalahan ditempat kerja, untuk dapat memberikan output kinerja yang terbaik bagi masyarakat. Adaptasi sendiri memiliki makna nyesuaian diri yang dilakukan makhluk hidup terhadap lingkungannya sebagai bentuk pertahanan diri. sementara dalam konteks kinerja adaptasi dimaknai sebagai karakteristik alami yang dimiliki makhluk hidup untuk bertahan hidup dan menghadapi segala perubahan lingkungan atau ancaman yang timbul. Dengan demikian adaptasi merupakan kemampuan mengubah diri sesuai dengan keadaan lingkungan tetapi juga mengubah lingkungan sesuai dengan keadaan (keinginan diri). Sejatinya tanpa beradaptasi akan menyebabkan makhluk hidup tidak dapat mempertahankan diri dan musnah pada akhirnya oleh perubahan lingkungan. Sehingga kemampuan adaptif merupakan syarat penting bagi terjaminnya keberlangsungan kehidupan.

Namun yang menjadi permasalahan selama ini adalah tidak semua aparatur dapat beradaptasi karena dengan mudah dalam menghadapi situasi perubahan. sebagaimana mengutip pendapat *Walter Bagehot, "One of the greatest pains to human nature is the pain of a new idea.It makes you think that after all, your favorite notions maybe wrong, your firmest belief ill-founded. Naturally, therefore, common men hate a new idea, and are disposed more or less to ill-treat the original man who brings it* yang dalam terjemahan bebasnya kita maknai bahwa ide baru selalu menimbulkan rasa sakit bagi orang-orang yang tak ingin berubah, karena bagi mereka perubahaan ini akan mengancam kenyamanan yang telah ada. Dalam lingkungan kerja tentu dibutuhkan pemimpin yang mampu membawa dan mempengaruhi pengikutnya untuk memahami makna

adaptasi sebagai ide baru dan inovatif dalam menjawab perubahan bukan justeru ketakutan bagi mereka yang terlanjur terlena di zona nyaman (*comfort zone*)

Birokrasi Adaptif

Pasca pandemic covid 19, kita telah dihadapkan dengan adaptasi kebiasaan baru yang secara kultur maupun strukrtur ikut memangkas birokrasi yang berbelit, rumit dan terkesan dipersulit menjadi birokrasi yang adaptif agar dapat memberi pelayanan yang semakin cepat, mudah dan praktis serta *responsive*. Namun harapan ini terkendala dengan belum sepenuhnya SDM kita yang memiliki kapasitas sesuai dalam menyongsong globalisasi di era revolusi insustri 4.0 dimana tata cara, prosedur dan system kerja yang serba digital dimana system kerja menjadi serba *online*, integrasi data dan berbagai pemanfaatan system aplikasi yang merubah pelayanan tata kelola dalam manajemen pemerintahan. Sebagaimana disampaikan oleh ***Klaus Schwab***, salah seorang pelaksana dan ahli kebijakan ekonomi dunia, bahwa revolusi 4.0 telah membawa kecepatan, keluasan, dan kedalaman dampak sistematis terhadap negara, masyarakat, industri, dan perusahaan. Demikian pula dampak sistemik ketimpangan sebagai tantangan terbesar juga akan muncul.

Dampak Sestemik ini dapat pula kita maknai sebagai pengaruh baik pada tatanan nilai-nilai, pertumbuhan ekonomi dunia maupun jenis dan sifat dari suatu pekerjaan, yang jika kita kaitkan dengan bisnis berpengaruh dengan tuntutan konsumen terhadap kualitas suatu produk sementara dalam tatanan birokrasi pemerintah erat terkait dengan bagaimana kinerja aparatur dalam memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Karenanya birokrasi yang adaptif tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang memiliki kemampuan cepat, inovatif dan proaktif dalam mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya.

Dalam tata kelola pemerintahan terutama di era perubahan ini, birokrasi harus mampu mereposisi diri dalam menjawab tuntutan publik yang serba ingin cepat dan pasti sehingga tidak menjadi using (*obselete*). Adapun kendala yang dihadapi dalam mewujudkan ini semua adalah, masih terbenturnya keinginan dan upaya kinerja dengan perspektif *out of the box* dikarenakan kekakuan yang mengikat manakala seorang pemimpin ikut serta dalam mengatur hal-hal teknis yang merupakan potensi pengembangan *output ya*ng inovatif dan adaptif yang harusnya difahami oleh seorang pemimpin untuk memberi keleluasaan bagi mereka yang dipimpinnya. Sebagaimana pendapat **Neo dan Chen**,(2007) bahwa "Seorang pemimpin adalah seseorang yang membawa perubahan adaptif, bukan teknis. Dia membuat perubahan yang menantang dan mengacaukan

status quo dan dia harus meyakinkan orang-orang yang marah bahwa perubahan itu untuk kebaikan mereka sendiri dan kebaikan organisasi" .

Dalam hal ini kita melihat bahwa untuk mencapai birokrasi yang adaptif harus berorientasi pada struktur kerja yang fleksibel dan berorientasi hasil sebagaimana umumnya tuntutan publik yang semakin *demanding.* Karena di era serba tidak adanya kepastian khususnya pasca covid 19 ini yang diikuti dengan tuntutan perkembangan teknologi yang mendestupsikan seluruh sendi kehisupan manusia kita tidak bisa lagi terkungkung oleh biroksrasi yang kaku akibat penerapan regulasi, prosedur, hierarki dan control sebagai dasar birokrasi Weberian. Sebagaimana kita ketahui model birokrasi Weberian yang hierarkis dan terkonsentrasi dengan kuasa mengambil keputusan terletak pada pimpinan puncak dalam pengambilan keputusan menjadi lambat yang dalam istilah para ahli disebut *time-lag* atau *decision making delay* dimana adanya jeda antara perumusan suatu kebijakan dengan implementasinya (**Jovanovski and Muric 2019**)

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Harapan untuk adanya *agile leadership* dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif tidak terlepas dari konsep *Agile Govermance* yang dideskripsikan sebagai pemerintahan yang tangkas, cepat dan proaktif dalam melakukan simplifikasi birokrasi. Birokrasi yang adaptif tercipta dari kepemimpinan yang berjiwa agility yaitu seseorang yang cerdas, tangkas dan proaktif dalam menghadapi permasalahan dan perubahan, lebih mengutamakan kolaborasi daripada hanya sekedar memerintah, mampu membangun tim dan memiliki kompetensi yang mumpuni sebagai pemimpin. Bentuk kepemimpinan ini tentu akan lebih produktif dalam membentuk birokrasi yang adaptif dalam menjawab tantangan global. Sehingga birokrasi Weberian yang cenderung lambat, pengambilan keputusan yang hierarkis dan terkonsentrasi pada keputusan pimpinan puncak tidak terjadi lagi. Karena birokrasi adaptif harus mampu menghindari kebiasaan lama sebagai akibat terhalangnya keinginan berubah yang berdampak pada outpu kinerja *time-lag* atau *decision making delay* dimana adanya jeda antara perumusan suatu kebijakan dengan implementasinya.

Saran

Setiap perubahan dalam tatanan pemerintahan akan dengan sendirinya mengubah birokrasi. Karenanya dibutuhkan pemimpin yang agile untuk menjemput perubahan di era digital dengan konsep birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada output menuju *dynamic governance* agar tidak tergerus oleh waktu. Seorang pemimpin yang diharapkan juga dapat membangun komunitas pelyanan publik yang tidak bersandar pada personalisasi dan kebijakan yang bersifat topdown, akan tetapi menjadi organisasi yang dibangun atas komunikasi strategis antara pemimpin dengan yang dipimpinnya, menjadi organisasi pemberjar dan mendukung potensi sumberdaya yang dimiliki dalam mencapai visi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Allan, Kenneth D. (2005). Explorations in Classical Sociological Theory: Seeing the Social World. Pine Forge Press. p. 154. ISBN 978-1-4129-0572-5.

Brunner, R. D., Steelman, T., Coe-Juell, L., Cromley, C., Tucker, D., & Edwards, C. (2005). Adaptive governance: integrating science, policy, and decision making. Columbia University Press.

Chang, S. & Lee, M. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction. The Learning Organization, Vol. 14Iss 2 pp. 155 – 185.

Denison, D. (1997). Corporate culture and Organizational Effectiveness.

Bahar Agus Setiawan, Transformasional Leadership, Jakarta: Grafindo Persada, 2013

Peraturan

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values

Sumber Media online

https://www.qubisa.com/article/agility-leadership

https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/adaptive

https://www.setneg.go.id/baca/index/transformasi_birokrasi_menuju_organisasi_yang_adaptif_agile_dan_fluid