

## MELALUI PANDEMI DENGAN ORGANISASI DAN KEBIJAKAN PUBLIK YANG AGILE

Saat ini dunia tengah mengalami pandemi virus COVID-19. Menurut data tanggal 17 Juni 2020, virus ini telah menyebar pada 216 negara, dengan jumlah pasien terkonfirmasi positif sebanyak 8.061.550 orang dan jumlah pasien meninggal sebanyak 440.290. Sementara di Indonesia, jumlah pasien terkonfirmasi positif sebanyak 41.431 orang dan jumlah pasien meninggal sebanyak 2.276 orang serta pasien sembuh sebanyak 16.243 orang (“Data Sebaran COVID-19,” 2020).

Pandemi COVID-19 tidak hanya menjadi masalah kesehatan, tetapi menciptakan masalah sosial dan ekonomi yang masif. Pembatasan skala besar aktivitas manusia sebagai upaya pemutusan penyebaran virus menurunkan berbagai aktivitas perekonomian. ILO mengemukakan bahwa pandemi telah menciptakan pengangguran global mencapai 190 juta orang. Sektor yang paling terdampak adalah industri makanan, akomodasi, retail, jasa, dan manufaktur. Sementara itu, IMF menyebutkan bahwa COVID-19 menyebabkan tantangan ekonomi yang belum pernah dihadapi sebelumnya yang ditandai dengan turunnya pertumbuhan ekonomi global sebanyak 3%. Sektor yang paling terdampak adalah penerbangan, transportasi, hotel dan restoran (Mas’udi & Winanti, 2020a). Di Indonesia, Kementerian Keuangan mengemukakan bahwa pada bulan April 2020, pekerja yang dirumahkan atau kena PHK mencapai 1,5 juta orang, 90% pekerja dirumahkan dan 10% pekerja di-PHK, yang terdiri dari 1,24 juta orang adalah pekerja formal dan 265 orang adalah pekerja informal (Pebrianto, 2020).

Wabah COVID-19 menyebabkan dunia semakin dalam masuk pada era VUCA. VUCA merupakan singkatan dari *volatile, uncertainty, complex* dan *ambiguous*. Istilah ini menggambarkan kondisi dunia hari ini yang semakin cepat berubah, bergejolak, tidak pasti, kompleks dan tidak jelas. Istilah VUCA pertama kali digunakan pada dunia militer pada periode 1990-an. Namun, istilah tersebut kemudian diadopsi pada sektor bisnis dan manajemen secara umum (Lawrence, 2013). Pandemi COVID-19 menyebabkan berbagai masalah kesehatan, sosial dan ekonomi yang dapat cepat berubah, tidak terprediksi, tidak pasti, kompleks dan dapat menyebabkan gejala di masyarakat.

Pemerintah merupakan aktor utama yang harus menyesuaikan diri untuk dapat menyelesaikan berbagai masalah yang diakibatkan oleh penyebaran COVID-19. Namun, birokrasi kaku (*rigid*) dan hierarkis yang dipraktekkan saat ini menghambat respon pemerintah untuk menyelesaikan berbagai masalah publik tersebut. Persoalan birokrasi yang muncul dalam penanganan pandemi di Indonesia diantaranya adalah buruknya koordinasi antara berbagai lini pemerintahan dan kurangnya sinergi dalam pengelolaan krisis sehingga menyebabkan kebijakan penanganan COVID-19 terfragmentasi antar instansi pemerintah pusat maupun antara pemerintah pusat dengan daerah (Mas’udi & Astrina, 2020). Selain itu, birokrasi yang rumit dan sulit berubah menghambat implementasi bantuan sosial untuk kelompok rentan. Kondisi ini mengakibatkan kelompok marginal tidak dapat segera merasakan jaminan kehidupan jangka pendek dan stimulus jangka menengah/panjang (Mas’udi & Winanti, 2020b).

Oleh karena itu, birokrasi pemerintah yang berifat *rigid* dan hierarkis seharusnya diubah menjadi organisasi dan kebijakan publik yang *agile* agar mampu berbagai menyelesaikan masalah publik yang muncul di era VUCA. Pemerintah yang *agile* merupakan pemerintah yang mampu bertindak secara fleksibel, adaptif dan cepat dalam merespon masalah publik (Mergel, Gong, & Bertot, 2018). Pendekatan *agile (agile approach)* pada organisasi akan mendorong terjadinya perencanaan yang adaptif, pengembangan dan

perbaikan terus menerus, serta respon yang cepat dan fleksibel terhadap kebutuhan pelanggan (Denning, 2016).

Pendekatan *agile* pada organisasi awalnya digunakan oleh industri teknologi informasi (TI) sejak dua dekade lalu. Metode dan praktek *agile* digunakan untuk mengatasi masalah yang sering dihadapi oleh industri TI, yaitu pembengkakan anggaran, tenggat waktu yang tidak terpenuhi, *output* yang berkualitas rendah, dan ketidakpuasan pelanggan. Pendekatan *agile* terbukti dapat meningkatkan relevansi, kualitas, fleksibilitas dan nilai bisnis perangkat lunak. Meskipun berkembang di industri TI, pendekatan *agile* memiliki tujuan yang relatif sama untuk organisasi. Oleh karenanya, pendekatan ini kemudian diadopsi oleh ribuan organisasi di seluruh dunia (Cooke, 2012). Organisasi publik juga tidak ketinggalan untuk mengadopsi pendekatan *agile*. Organisasi publik menyadari bahwa untuk dapat menghasilkan kebijakan dan pelayanan publik yang lebih baik dapat diwujudkan menggunakan pendekatan *agile*, yaitu bekerja dengan lebih strategis, fleksibel dan adaptif terhadap perubahan. Oleh karenanya, pendekatan *agile* bukan merupakan tujuan, tetapi cara dan syarat yang mendorong pemerintah bekerja lebih efektif dan/atau efisien (Purwanto, 2019)).

Implementasi pendekatan *agile* pada organisasi memiliki sejumlah prasyarat, yaitu terbentuknya pola pikir (*mindset*) *agile*; memiliki kepemimpinan *agile*; dan investasi sumber daya manusia untuk menguasai bidang ilmu baru (Denning, 2016; Purwanto, 2019). Pola pikir (*mindset*) *agile* lebih penting dari manajemen, proses, sistem, *platform* atau struktur organisasi *agile*. Penelitian menunjukkan metode manajemen yang dilaksanakan tanpa mengubah pola pikir *agile*, hanya menambah sedikit kemanfaatan bagi organisasi (Denning, 2016). Pola pikir (*mindset*) *agile* terdiri dari :

1. Tujuan, sikap dan nilai difokuskan pada nilai tambah dan inovasi untuk pengguna dan pelanggan, bukan pada keuntungan jangka pendek.
2. Manajer memandang dirinya sebagai bagian dari tim dan bertindak sebagai pendorong, bukan pengontrol sehingga dapat memanfaatkan seluruh kapasitas dan talenta pegawai.
3. Membentuk tim yang otonom dan berjejaring dalam mengoperasikan tugas yang kompleks dan penting dalam skala besar.
4. Mekanisme koordinasi menggunakan praktik yang terstruktur, berulang dan berorientasi pelanggan.
5. Secara rutin mewujudkan nilai transparansi dan perbaikan terus menerus terhadap produk, pelayanan dan metode kerja;
6. Komunikasi dilakukan secara terbuka dan dua arah, bukan bersifat *top down* dan hierarkis.
7. Ruang kerja fisik yang didesain bersifat terbuka, egaliter dan mendorong kolaborasi (Denning, 2016).

Berikutnya, penelitian menunjukkan implementasi pendekatan *agile* memerlukan kepemimpinan *agile* yang kuat. Tantangan untuk mengelola tim melakukan pendekatan *agile* lebih besar dibandingkan mengelola tim dalam birokrasi hierarkis (Denning, 2016). Pemimpin yang *agile* memiliki visi yang fokus pada tren baru dan tujuan organisasi yang strategis. Pemimpin menurunkan visi dan tujuan tersebut kedalam kebijakan yang fleksibel terhadap situasi, pemanfaatan dan ketersediaan sumber daya yang tersedia (Purwanto, 2019).

Terakhir, pendekatan *agile* pada organisasi dapat dicapai melalui integrasi organisasi dengan kemampuan sumber daya manusia yang kompeten menggunakan teknologi. Oleh karenanya, organisasi harus mendorong SDM-nya untuk menguasai kemampuan digital seperti *artificial intelligence*, *machine learning* dan *predictive algorithm*. Pemanfaatan teknologi membantu organisasi memahami perilaku dan ekspektasi pengguna layanannya dengan baik sehingga mampu mengambil keputusan dan menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan (Purwanto, 2019).

Adopsi pendekatan *agile* pada organisasi dan kebijakan publik di Indonesia bukanlah hal yang mudah dan memerlukan waktu. Namun, pendekatan ini dapat menjadi alternatif yang dapat dipilih pemerintah agar mampu mengatasi persoalan pandemi COVID-19 dan persoalan lain di era VUCA sehingga tujuan kesejahteraan masyarakat dapat dicapai (Shafiera Amalia).

**Referensi :**

- Cooke, J. L. (2012). *Everything you want to know about Agile*. Cambridgeshire: IT Governance Publishing.
- Data Sebaran COVID-19. (2020). Retrieved June 17, 2020, from <https://covid19.go.id/>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “ Agile .” *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Lawrence, B. K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Chapel Hill, NC.
- Mas’udi, W., & Astrina, A. R. (2020). *Problematika Kebijakan Krisis COVID-19 di Indonesia* (No. 1). Yogyakarta.
- Mas’udi, W., & Winanti, P. S. (2020a). Dari Krisis Kesehatan ke Krisis Tata Kelola. In W. Mas’udi & P. S. Winanti (Eds.), *Tata Kelola Penanganan COVID-19 di Indonesia Kajian Awal* (pp. 3–15). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mas’udi, W., & Winanti, P. S. (2020b). *Menyelamatkan Kelompok Rentan : Kebijakan Inklusif Penanganan Dampak COVID-19* (No. 2). Yogyakarta.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government : Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
- Pebrianto, F. (2020, April). Sri Mulyani Beberkan 8 Dampak Covid-19 Sampai Hari Ini. *Tempo.Co*.
- Purwanto, E. A. (2019). *Kebijakan Publik Yang Agile Dan Inovatif Dalam Memenangkan Persaingan Di Era VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University.