

Implementasi Agile Organization di Sektor Publik: Studi Kasus pada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral

Implementation of Agile Organization in the Public Sector: A Case Study of the Ministry of Energy and Mineral Resources

Hendris Agung Prasajo¹, Muhammad Aswad², dan Bambang Utoro³

^{1,3}Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral
Jalan Cisitu Lama 37 Dago, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia
Telp. dan Fax. 022-2502428

²Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Manajemen Pemerintahan LAN RI
Jalan Raya Baruga No.48, Antang, Kec. Manggala, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia
Telp. dan Fax. 0411-492079

(Diterima 13/04/25; Direvisi 15/05/25; Disetujui 21/05/25)

Abstract

This study aims to identify the variables that influence the successful implementation of an agile organization in the Ministry of Energy and Mineral Resources (KESDM), as well as to develop a conceptual framework for agile implementation in the public sector. The research employs a mixed-method approach, starting with a literature review and qualitative analysis using NVivo 12, followed by expert validation and a quantitative survey of KESDM employees. The results indicate that KESDM's readiness level is at the "defined and improved" stage, with the technology variable scoring the highest, followed by strategy, leadership identity, process & value creating, and structure. The study concludes that these five variables are key determinants in the implementation of an agile organization. The findings are expected to serve as a preliminary model for agile adoption in other government institutions.

Keywords: agile organization, public sector, ministry of energy and mineral resources

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang memengaruhi keberhasilan implementasi organisasi *agile* di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Kementerian ESDM), serta menyusun kerangka konseptual implementasi *agile* di sektor publik. Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan campuran (*mix-method*), diawali dengan studi literatur dan analisis kualitatif menggunakan NVivo 12, lalu dilanjutkan dengan validasi ahli dan survei kuantitatif kepada pegawai Kementerian ESDM. Hasilnya menunjukkan bahwa kesiapan Kementerian ESDM berada pada tingkat "*defined and improved*" dengan variabel teknologi memiliki skor tertinggi, disusul oleh variabel strategi, *leadership identity*,

¹Email: hendrisagung@gmail.com

process & value creating, dan struktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima variabel tersebut merupakan penentu utama dalam implementasi organisasi *agile*. Temuan ini diharapkan dapat menjadi model awal untuk penerapan *agile* di instansi pemerintah lainnya.

Kata Kunci: organisasi *agile*, sektor publik, kementerian ESDM.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dan disrupsi global menuntut organisasi untuk lebih adaptif, responsif dan lincah dalam menghadapi tantangan zaman. Organisasi swasta maupun publik kini dituntut untuk mampu berinovasi secara berkelanjutan dan bergerak cepat merespons dinamika lingkungan strategis. Salah satu pendekatan yang mulai diadopsi untuk menjawab tuntutan ini adalah konsep organisasi *agile*. *Agile* bukan hanya metode kerja, tetapi juga filosofi manajemen yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan yang cepat serta terdesentralisasi (Giménez-Medina, 2020; Uludağ et al., 2022).

Struktur organisasi *agile* umumnya bersifat non-hierarkis yang memungkinkan alur kerja menjadi fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada nilai. Di tengah kondisi dunia yang penuh ketidakpastian atau biasa disebut VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), organisasi sektor publik menghadapi tantangan yang tidak kalah besar dari sektor swasta. Dalam konteks pemerintahan, kondisi VUCA berdampak langsung pada perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga menuntut organisasi publik untuk bergerak lebih gesit dan strategis (Ungureanu et al., 2018).

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Kementerian ESDM) memiliki struktur besar, peran strategis, dan tanggung jawab publik, mulai mengadopsi prinsip *agile* melalui kebijakan internal dan arahan dari pemerintah pusat, salah satunya melalui Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022. Kebijakan ini menandai langkah awal perubahan sistem kerja di lingkungan kementerian, termasuk pembentukan tim kerja lintas fungsi di unit-unit, dimana salah satunya adalah Badan Geologi sebagaimana ditunjukkan dalam Gambar 1. Namun, implementasi organisasi *agile* di sektor publik tidak serta merta berjalan dengan baik. Hasil survei terhadap pegawai Badan Geologi menunjukkan bahwa 41% responden belum menyetujui skema tim kerja yang diterapkan. Beberapa tantangan utama adalah kuatnya budaya hierarkis yang sudah lama melekat, ketidaktahuan terhadap konsep dan manfaat *agile*, serta ketakutan akan perubahan struktur kerja yang memicu ketidakpastian peran dan karier pegawai.



Gambar 1. Komposisi Tim Kerja Badan Geologi

Sumber: Laporan Implementasi Pokja Ses Bageol

Laporan evaluasi internal terhadap penerapan tim kerja menunjukkan adanya tumpang tindih tugas dan fungsi, kurangnya kejelasan peran, lemahnya koordinasi antar tim, serta kebutuhan akan penyegaran kepemimpinan. Hal ini mempertegas bahwa implementasi *agile* bukan hanya membutuhkan kebijakan formal, tetapi juga kesiapan budaya, kompetensi, dan sistem pendukung yang memadai. Beberapa kajian literatur menurut Aldhaeri & Ahmad (2023); Florio et al., (2018); Saghafian et al., (2021) menekankan pentingnya pemahaman terhadap *agile*, dukungan penuh dari pimpinan, serta metodologi implementasi yang jelas dan terstruktur. Pelatihan berkelanjutan, pendampingan oleh *agile coach*, serta *pilot project* dinilai sebagai pendekatan terbaik dalam memperkenalkan *agile* secara bertahap.

Badan Geologi dipilih sebagai *role model* implementasi *agile* di Kementerian ESDM karena memiliki kompleksitas struktur serta menjalankan fungsi yang strategis. Dasar logis dari penerapan prinsip *agile* tersebut adalah dikarenakan karakteristiknya yang memiliki jumlah pegawai yang besar, unit kerja yang tersebar hingga ke daerah terpencil, serta kebutuhan koordinasi yang cepat dalam mitigasi bencana geologi. Selain itu, kebutuhan inovasi yang tinggi dalam pelayanan informasi geologi juga memperkuat urgensi transformasi menuju *agile*.

Dari latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi organisasi *agile* di sektor publik, khususnya di Kementerian ESDM, merupakan tantangan sekaligus peluang strategis. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan kerangka konseptual implementasi *agile* yang relevan dengan karakteristik sektor publik, serta mengukur tingkat kesiapan Kementerian ESDM dalam mengadopsi pendekatan tersebut. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi lembaga publik lain yang sedang atau akan menjalankan transformasi yang serupa.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1 Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa implementasi organisasi *agile* di sektor publik dapat memberikan banyak manfaat dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Wiencierz & Röttger (2021) melakukan penelitian yang berjudul "*The change process to agile public relations*". Hasilnya adalah meskipun ketangkasan (*agility*) semakin penting untuk hubungan dengan masyarakat, proses perubahan dari tradisional, secara hierarkis hubungan masyarakat yang terstruktur hingga entitas yang gesit dan dinamis belum diselidiki secara komprehensif. Artikel tersebut membahas proses perubahan ini dari perspektif teori strukturasi.

Soe & Drechsler (2018) melakukan penelitian yang berjudul "*Agile local governments: Experimentation before implementation*". Makalah ini mengusulkan cara baru untuk mengelola kinerja pemerintah dalam kerangka dimensi baru yaitu tata kelola yang adaptif dan gesit (*agile*). Sub-pertanyaan difokuskan pada interaksi antara tata kelola yang gesit dan adaptif dan tiga domain induk yaitu: kualitas layanan, kepercayaan pada institusi dan pencapaian hasil sosial. Lalu, Franco & Landini (2022) juga pernah melakukan penelitian yang berjudul "*Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility*". Penelitian ini menjelaskan bahwa interaksi antara praktik organisasi dan inovasi sangat relevan dalam bisnis modern. Makalah ini menganalisis apakah dimensi organisasi tertentu, yaitu kelincahan tenaga kerja, memengaruhi kinerja inovatif. Rasionalisasi efek ini dalam perspektif ekonomi organisasi yang menitikberatkan pada perilaku dan sikap manusia dalam rangka melakukan inovasi. Secara khusus, di dalam makalah kelincahan dibedakan dari dua komponen, yaitu

kelincuhan waktu dan kelincuhan tugas. Untuk keduanya, penulis merumuskan hipotesis bahwa tingkat kelincuhan yang lebih tinggi dikaitkan dengan komitmen karyawan yang lebih kuat, yang pada gilirannya memunculkan kreativitas dan inovasi. Perusahaan dengan kelincuhan tenaga kerja yang lebih tinggi akan cenderung inovatif. Hubungan ini sangat kuat dalam kasus kelincuhan tugas, terutama untuk inovasi proses.

Penelitian selanjutnya adalah yang dilakukan oleh Troise et al., (2022) dengan judul “*How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era*”. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kelincuhan (*agility*) organisasi, yaitu kemampuan untuk mengantisipasi atau merespons dengan cepat perubahan eksternal, sangat penting untuk bertahan dan bersaing dalam lanskap turbulen saat ini, ditandai dengan pemanfaatan teknologi dan digitalisasi. Marnewick & Marnewick, (2022) juga melakukan penelitian dengan judul “*Benefits realisation in an agile environment*”. Hasilnya menunjukkan bahwa kerangka kerja sukses dari sistem informasi dan perspektif proyek mencakup realisasi manfaat sebagai ukuran keberhasilan. Penelitian menyoroti manfaat yang tidak disadari sehingga mengakibatkan tingkat keberhasilan proyek Teknologi Informasi (TI) yang rendah. Artikel ini memberikan wawasan baru ke dalam debat BRM (*Benefit Realization Management*) melalui pendekatan baru yang menghubungkan *agile*, BRM, dan keberhasilan proyek.

Ju et al., (2020) melakukan penelitian dengan judul *Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China*. Penelitian tersebut menyatakan bahwa manajemen proyek yang tangkas menjadi semakin penting untuk Usaha Kecil dan Menengah (UKM) berteknologi tinggi, kinerja perusahaan sangat bervariasi karena tingkat kemampuan inovasi perusahaan yang berbeda dan dinamika lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan pandangan berbasis sumber daya, serta kemampuan inovasi dan teori manajemen proyek yang tangkas, analisis komparatif dilakukan terhadap dua UKM berteknologi tinggi. Hasilnya digunakan untuk mengembangkan model teoretis berdasarkan enam hipotesis. Penelitian empiris yang dilakukan meliputi pengukuran variabel kunci, pengumpulan dan analisis data, pengujian validitas dan reliabilitas, analisis regresi, dan pemodelan persamaan struktural, yang mengonfirmasi lima dari enam hipotesis awal.

Ridwandono & Subriadi, (2019) melakukan penelitian dengan judul *IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review*. Hasilnya menunjukkan bahwa keberadaan Teknologi Informasi (TI) untuk mendukung organisasi *agile* terbukti berperan sangat besar. Berdasarkan proses ekstraksi dan sintesis, teridentifikasi empat tema, yaitu teknologi informasi pada organisasi yang *agile*, sistem informasi *alignment* atau organisasi *agile* di pemerintahan, kondisi dan arsitektur teknologi informasi - kerangka kerja organisasi *agile*.

Penelitian-penelitian tersebut pada umumnya mengkaji tentang tuntutan organisasi untuk berubah dalam rangka menghadapi kondisi lingkungan yang terus dinamis, namun kelemahan penelitian tersebut belum ada yang membahas tentang model yang sesuai dalam implementasi organisasi *agile* pada lembaga pemerintah. Oleh karena itu *novelty* atau kebaruan penelitian ini adalah bahwa penelitian ini mengkaji variabel pendukung implementasi organisasi *agile* dan merumuskan model final implementasi organisasi *agile* di sektor publik yang juga digunakan sebagai alat ukur kesiapan organisasi pemerintah dalam implementasi organisasi *agile*. Terdapat perbedaan signifikan antara penerapan *agile* di sektor publik dan swasta, seperti dalam aspek regulasi, budaya organisasi, tujuan, pengelolaan anggaran, tingkat risiko, dan fleksibilitas. Adapun orisinalitas penelitian ini terletak pada sumber data yang digali yaitu studi literatur untuk mendapatkan variabel organisasi *agile* dan sumber data primer dari responden pegawai pada Kementerian ESDM. Integrasi dari teori organisasi *agile* menjadi konseptual *framework* implementasi organisasi

agile di lingkungan Kementerian ESDM merupakan temuan orisinal yang dapat diadopsi menjadi *role model* pada organisasi sektor publik lainnya.

2.2 Organisasi *agile*

Organisasi *agile* menggabungkan elemen-elemen dan menerapkan sikap adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap perubahan dalam semua aspek organisasi, termasuk budaya, struktur organisasi, manajemen proyek, pengambilan keputusan, dan pengembangan produk atau layanan (Worley & Lawler, 2010). Organisasi *agile* adalah pendekatan dalam manajemen yang menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan kesigapan organisasi terhadap perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Landasan teori organisasi *agile* didasarkan pada prinsip-prinsip dari *agile manifesto* yang awalnya dikembangkan untuk pengembangan perangkat lunak. Namun, prinsip-prinsip ini telah diperluas dan diterapkan pada berbagai bidang dan industri.

Beberapa landasan teori yang mendasari organisasi *agile* misalnya, *agile manifesto* adalah dokumen yang menetapkan nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip *agile* (Hohl *et al.*, 2018). Dalam *agile manifesto*, terdapat empat nilai inti yang meliputi: Individu dan interaksi lebih diutamakan daripada proses dan alat; perangkat lunak yang berfungsi lebih diutamakan daripada dokumentasi yang lengkap; kolaborasi dengan pelanggan lebih diutamakan daripada negosiasi kontrak; serta respons terhadap perubahan lebih diutamakan daripada mengikuti rencana yang telah ditetapkan.

Organisasi *agile* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Hubungan antara praktik di organisasi dengan inovasi sangat relevan dalam bisnis yang modern saat ini (Franco & Landini, 2022). Pengoperasian konsep *agility* melalui kreativitas individu dan susunan kerja yang fleksibel mengarah pada lingkungan kolaborasi yang semakin baik (Bouguerra *et al.*, 2021). Hubungan antara operasional *agility* dan lingkungan yang kolaboratif dimediasi melalui kreativitas individu (Bouguerra *et al.*, 2021).

Ketangkasan organisasi berakar pada dua konsep spesifik yaitu kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas (Chutivongse & Gerdri, 2020). *Agility* organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan di lingkungannya dan untuk merespons tantangan dan peluang baru secara efisien. Ketangkasan organisasi yaitu kemampuan untuk mengantisipasi atau merespons dengan cepat perubahan eksternal, yang sangat penting untuk bertahan dan bersaing dalam lanskap turbulen saat ini, ditandai dengan kondisi kemajuan teknologi dan era digital (Troise *et al.*, 2022). Tiga hal yang menjadi ihwal kelincahan, yaitu kapabilitas teknologi digital, kapabilitas relasional dan kapabilitas inovasi. Kelincahan memiliki pengaruh terhadap tiga hasil, yaitu kinerja keuangan, produk, dan inovasi proses. Organisasi harus memelihara budaya relasional dan inovatif, serta mengubah budaya bisnis mereka mulai dari teknologi digital (Troise *et al.*, 2022). Dari beberapa penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa organisasi *agile* adalah organisasi yang mampu beradaptasi secara tangkas dengan perubahan yang ada, mampu berinovasi dalam menjalankan bisnis proses organisasinya menjadi lebih efektif dan efisien sesuai dengan teknologi yang berkembang.

Implementasi organisasi yang tangkas (organisasi *agile*) di pemerintahan memiliki beberapa manfaat penting. Berikut adalah beberapa keuntungan dari menerapkan pendekatan *agile* dalam lingkungan pemerintahan: 1). Organisasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan; 2). Kolaborasi yang lebih Baik; 3). Agilitas juga dapat diterapkan dalam sektor publik untuk meningkatkan efektivitas dan responsivitas pemerintahan. 4). Pengembangan kebijakan; 5). Pengembangan layanan publik.

2.3 Implementasi Organisasi Agile

Implementasi organisasi *agile* di Indonesia telah menghasilkan keberhasilan di berbagai sektor, seperti sektor swasta maupun sektor publik. Pada sektor swasta, PT. Gojek Indonesia telah melakukan strategi *turn around* agar cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar serta kebutuhan pelanggan. Selain perusahaan teknologi, di sektor perbankan juga menerapkan organisasi *agile* untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan yang lebih responsif kepada nasabah. Di sektor pemerintahan sudah mengimplementasikan organisasi *agile* juga, seperti layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Pemerintah Kota Surabaya dalam memberikan layanan kepada masyarakat.

Di industri *startup*, sudah mengadopsi *agile* dari awal pendirian agar mereka mampu bersaing di pasar yang kompetitif, menyesuaikan strategi setelah mendapatkan umpan balik dari pelanggan, dan melakukan penyesuaian strategi pada saat itu juga. Industri *startup* ini lebih *flexible* dalam mengimplementasikan organisasi *agile* karena merupakan perusahaan yang berbasis teknologi. Di area pendidikan, lembaga pendidikan mengimplementasikan *agile* dalam penyelenggaraan program pendidikannya, banyak menggunakan teknologi secara *online* sehingga ada proses inovasi di penyelenggaraan pendidikannya. Di proyek industri kreatif seperti *content creator*, periklanan sudah menggunakan *agile* dalam pengelolaan proyeknya.

Organisasi *agile* diimplementasikan di berbagai sektor dalam rangka mengefektifkan dan mengefisiensikan bisnis proses organisasi. *Agile* membantu organisasi untuk menjadi lebih responsif, inovatif dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang cepat ini.

2.4 Tingkat Maturitas Agile

Nilai dan prinsip *agile* penting digunakan untuk memandu dalam pendekatan proses bisnis di organisasi (Omonije, 2024). Pengukuran tingkat kematangan implementasi *agile* di organisasi dapat menggunakan beberapa metode dan penggunaan alat untuk mengevaluasinya. Proses *scalling agility* dalam organisasi meliputi karakteristik yang mencerminkan ruang lingkup perubahan, agen perubahan, model referensi, struktur organisasi, pengembangan tim, modernisasi sistem informasi, strategi, dan pengembangan sumber daya manusia (Limaj & Bernroider, 2022).

Survei yang dilakukan kepada pegawai yang terlibat dalam implementasi *agile* juga dapat memberikan wawasan tentang persepsi mereka terhadap tingkat kematangan implementasi *agile* yang meliputi kolaborasi tim, fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan, kualitas layanan yang dihasilkan dan kepuasan pegawai terhadap proses *agile*. Melalui survei ini dapat memberi gambaran tingkat adopsi maupun implementasi praktik *agile* di organisasi.

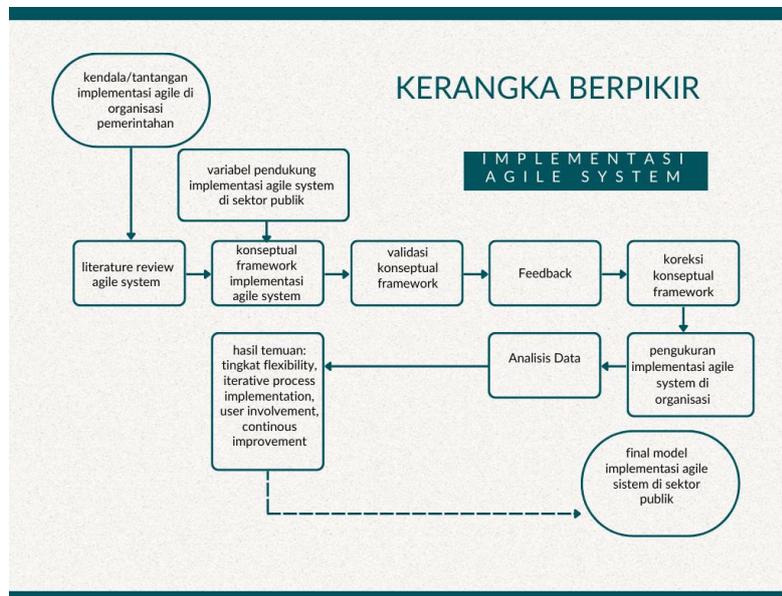
Level dari organisasi *agile* terbagi dalam 4 kategori (Moi & Cabiddu, 2021), berdasarkan pada *Agile Maturity Curve* yaitu: *initial agility*, *managed agility*, *defined agility*, dan *proactive agility*. Sedangkan berdasar maturity model:

1. Tingkat Satu: disebut juga level nol, *ad hoc*, level awal, atau stagnan. Level satu menunjukkan kurangnya pengetahuan atau aktivitas *agile*. Karakteristik pada level ini mencakup kurangnya keselarasan antara tujuan bisnis dan teknologi informasi; proses yang tidak ada, manual, atau tidak terdokumentasi; rilis yang sedikit dan tidak teratur; dokumen persyaratan rinci; sedikit atau tidak ada metrik; silo fungsional; ketergantungan pada perilaku heroik untuk sukses; dan kepemimpinan komando dan kontrol.

2. Tingkat Dua: disebut tingkat berulang atau dalam transisi. Tingkat ini menunjukkan tujuan bersama, kerja tim, dan keinginan untuk menghasilkan nilai. Tim memperkenalkan beberapa otomatisasi proses, menghasilkan rilis yang lebih sering, dan menjelajahi kerangka kerja *agile*.
3. Tingkat Tiga: disebut fase konsistensi atau kematangan berkelanjutan. Tingkat ini menunjukkan bahwa organisasi sepenuhnya menganut prinsip-prinsip *agile* dan mengadaptasi kerangka kerja *agile* sesuai kebutuhan. Prosesnya dapat diulang dan diotomatisasi, pekerjaan dilacak dan diukur, dan manajemen mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang melayani.
4. Tingkat Empat: disebut fase terukur atau dikelola secara kuantitatif. Tingkat kematangan keempat menunjukkan bahwa sebuah tim atau organisasi dapat dianggap *agile*. Seluruh organisasi memahami strategi dan tujuannya yang ada untuk menciptakan nilai. Tim secara teratur mengevaluasi kemajuan, dan organisasi mengalami lebih banyak keberhasilan dalam pengembangan produk daripada kegagalan.
5. Tingkat Lima: sering disebut optimalisasi atau inovasi. Tingkat kematangan *agile* tertinggi ini menunjukkan bahwa semua aktivitas berkontribusi dalam menciptakan nilai, serta mengotomatiskan proses yang sesuai. Tim manajemen membimbing organisasi dengan pendekatan pemikiran sistem, yaitu pemahaman holistik tentang bagaimana semua individu dan tim berinteraksi untuk menciptakan hasil.

3. METODE PENELITIAN

Tahapan dan proses penelitian dapat digambarkan sebagaimana kerangka pikir berikut:

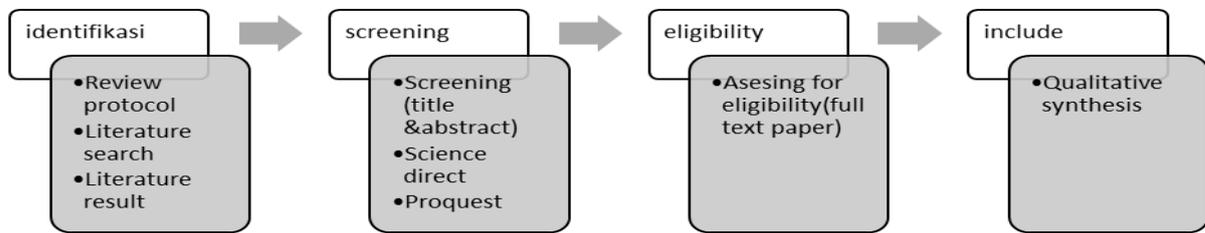


Gambar 2. Kerangka Berpikir Implementasi Agile System di Sektor Publik
Sumber: Hasil olahan data penelitian, 2025.

Berdasarkan Gambar 2 tersebut dapat dijelaskan bahwa langkah-langkah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Studi Literatur Sistematis

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan metode campuran, menggabungkan pendekatan kualitatif berbasis literatur dengan analisis menggunakan perangkat lunak NVivo 12. Tahapan awal penelitian dimulai dengan studi literatur sistematis dari sumber-sumber bereputasi seperti ScienceDirect, ProQuest, dan Scopus. Artikel-artikel yang relevan dianalisis menggunakan proses *coding* dalam NVivo untuk mengidentifikasi pola, tema, dan variabel utama yang relevan dalam implementasi organisasi *agile* di sektor publik. Proses *coding* dilakukan secara bertahap untuk mengkategorikan informasi dari berbagai publikasi ilmiah. Visualisasi tahapan proses analisis ditampilkan pada Gambar 3. Pendekatan ini memberikan kekuatan pada penelitian dalam menggali konsep dari data sekunder secara mendalam dan terstruktur, serta memastikan validitas temuan dengan dasar teori yang kuat.



Gambar 3. Proses *Literature Review Agile System NVivo 12*
 Sumber: Hasil Olahan Data Penelitian, 2025.

2. Validasi Ahli

Hasil temuan dari proses *coding* divalidasi melalui wawancara dengan para ahli, baik praktisi maupun akademisi untuk menilai relevansi dan keakuratan variabel yang diidentifikasi dari proses analisis literatur.

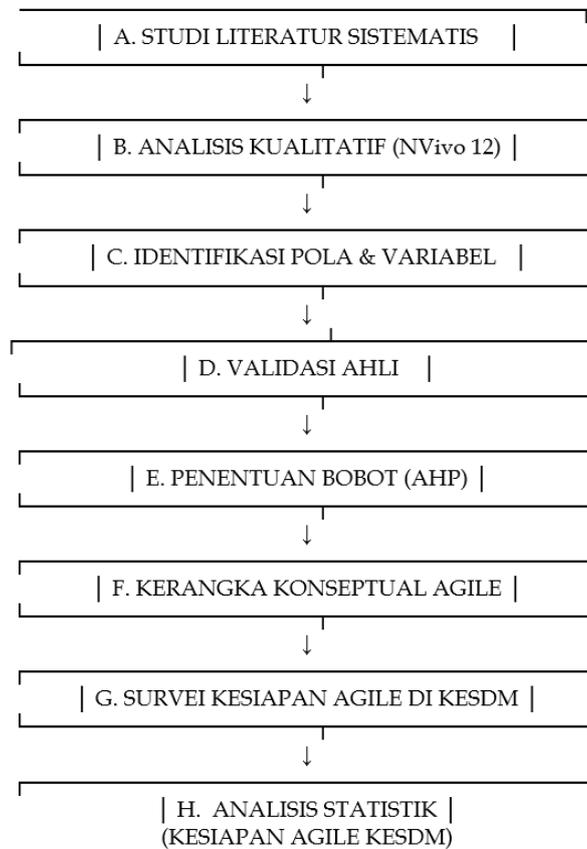
3. Penilaian Prioritas Variabel

Untuk menentukan bobot relatif dari masing-masing variabel, digunakan pendekatan kuantitatif melalui *Analytical Hierarchy Process (AHP)* dalam hal ini menggunakan aplikasi kalkulator *AHP*.

4. Survei Kesiapan Implementasi Organisasi *Agile*

Survei dilakukan terhadap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kementerian ESDM dengan populasi pegawai sebanyak 5.300 orang, dengan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5%. Data yang dikumpulkan dianalisis secara statistik untuk mengukur tingkat kematangan implementasi *agile*.

Alur penelitian implementasi *agile system* di sektor publik ini digambarkan pada Gambar 4 sebagai berikut:



Gambar 4. Alur Penelitian Implementasi *Agile System* di Sektor Publik

Sumber: Hasil Olahan Data Penelitian, 2025.

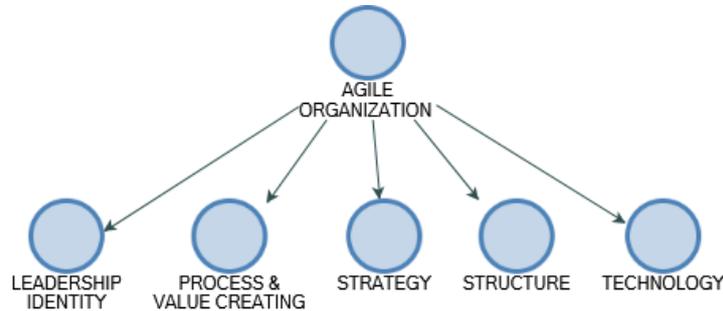
Penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yang ditandai dengan eksplorasi data tanpa hipotesis awal. Data dianalisis secara kualitatif menggunakan Nvivo 12 melalui proses *coding* hasil *literature review*. Variabel-variabel ditemukan selama proses analisis, bukan ditentukan sebelumnya. Selanjutnya, dilakukan validasi temuan melalui triangulasi dengan pakar, *literature review*, dan survei. Kerangka konseptual dibangun secara bertahap berdasarkan hasil eksplorasi dan validasi, mencerminkan ciri khas pendekatan induktif yang bergerak dari data empiris menuju teori yang lebih luas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Konseptual *Framework* Organisasi *Agile*

Konsep *agile* menuntut organisasi sektor publik untuk siap beradaptasi terhadap dinamika perubahan. Hal ini mencakup penyesuaian kebijakan, menghentikan program yang tidak efektif, serta pengalihan prioritas berdasarkan kondisi terkini. Organisasi *agile* merupakan pendekatan manajemen modern dan struktur organisasi yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi dan responsivitas terhadap perubahan. Prinsip-prinsip awalnya dikembangkan dalam konteks pengembangan perangkat lunak, namun kini telah diadopsi secara luas di berbagai sektor industri.

Berdasarkan hasil kajian pustaka, maka disusun kerangka konseptual untuk menggambarkan variabel utama dalam organisasi *agile*, yaitu:

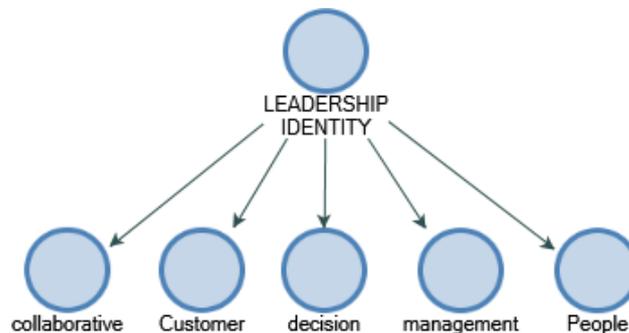


Gambar 5. Kerangka Konseptual Organisasi *Agile*
 Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Gambar 5 tersebut menggambarkan bahwa kerangka penerapan organisasi *agile* memerlukan lima variabel utama untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dan efisien. Kelima variabel tersebut perlu berinteraksi secara sinergis agar ketangkasan organisasi dapat terwujud secara optimal. Kelima variabel tersebut meliputi *leadership identity*, *process and value creating*, *strategy*, *structure*, dan *technology*.

Variabel pertama adalah *leadership identity*, variabel ini merepresentasikan bentuk kepemimpinan yang berbeda dari pola tradisional. Dalam konteks *agile*, kepemimpinan bersifat terdistribusi, kolaboratif, berorientasi pada kebutuhan pelanggan, serta mampu mengambil keputusan secara adaptif. Identitas kepemimpinan menggambarkan bagaimana individu memaknai perannya sebagai pemimpin. Elemen utama dari *leadership identity* sebagaimana Gambar 6, antara lain:

1. *Collaborative*: mampu menjalin kerja sama dengan seluruh pemangku kepentingan.
2. *Customer*: fokus pada pemenuhan kebutuhan *stakeholder* internal dan eksternal.
3. Pengambilan keputusan: menyampaikan dasar pertimbangan keputusan secara rasional.
4. Manajemen: mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.
5. *People*: mampu membina dan mengembangkan tim, serta berperan sebagai *coach* atau mentor guna mengoptimalkan potensi anggota organisasi.

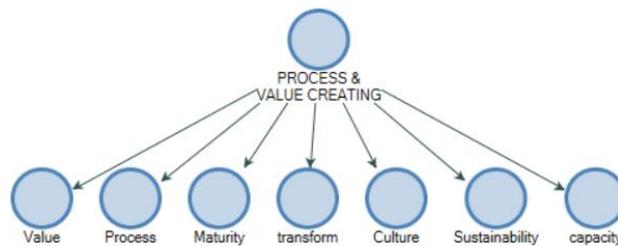


Gambar 6. Konsep Variabel *Leadership Identity*
 Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Variabel kedua yaitu *process and value creating*. Dalam menghadapi tantangan era VUCA, organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan tangguh. Salah satu kunci sukses dalam mencapainya adalah melalui penerapan proses yang efektif dan penciptaan nilai yang

berkelanjutan. Hal ini dapat dicapai melalui beberapa elemen utama sebagaimana pada Gambar 7, yakni:

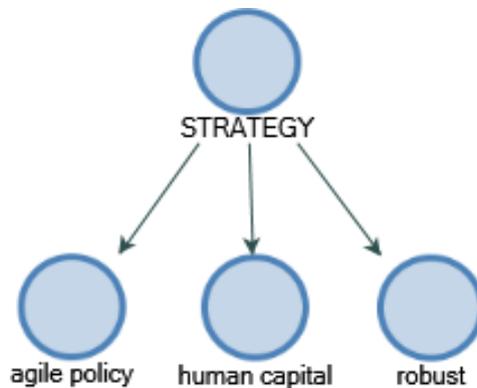
1. Kapasitas: kemampuan internal untuk berinovasi, memperbaiki proses, dan melaksanakan praktik secara konsisten.
2. Budaya: lingkungan kerja inklusif dan kolaboratif yang mendukung penciptaan nilai.
3. Kematangan (*maturity*): kematangan mencerminkan seberapa baik prinsip-prinsip telah diadopsi dalam budaya dan proses kerja organisasi.
4. Proses: implementasi di sektor publik cenderung bersifat evolusioner dan bertahap.
5. Keberlanjutan: menjadikan praktik *agile* menjadi bagian budaya organisasi.
6. Transformasi: kemampuan merekonstruksi sumber daya, anggaran, dan sistem sesuai kebutuhan.
7. Nilai: fokus utama pada penciptaan nilai yang relevan dengan kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan.



Gambar 7. *Process & Value Creating*
Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Variabel ketiga adalah *strategy* seperti pada Gambar 8. Strategi memegang peranan penting dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi secara tepat. Aspek strategi dalam implementasi *agile* meliputi:

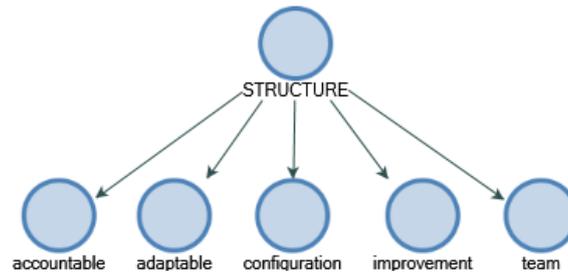
1. Kebijakan: regulasi yang mendukung peningkatan kapasitas ketangkasan organisasi dalam merespons perubahan.
2. *Human capital*: kualitas sumber daya manusia menjadi faktor pembeda antara organisasi *agile* dan yang tidak.
3. *Robust*: strategi yang kuat memiliki tiga elemen, yaitu: logika ekonomi alternatif, fokus masa depan yang kuat, dan fleksibel dalam penetapan tujuan.



Gambar 8. *Konsep Strategy Variable*
Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Variabel keempat adalah *structure*. Struktur organisasi yang optimal berperan penting dalam mendukung implementasi organisasi *agile*. Elemen penting yang harus diperhatikan digambarkan pada Gambar 9, yaitu:

1. Akuntabilitas: tanggung jawab atas tindakan dan hasil yang dicapai.
2. Adaptif: kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan.
3. Konfigurasi: struktur yang luwes dalam mobilisasi sumber daya.
4. Perbaikan berkelanjutan: evaluasi dan inovasi terhadap proses kerja yang telah berjalan.
5. Tim: unit kerja otonom yang memiliki tanggung jawab atas keputusan operasionalnya.

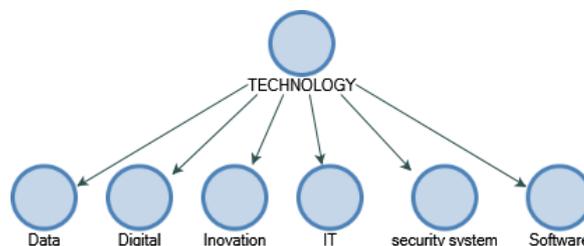


Gambar 9. Konsep *Structure Variable*

Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Variabel kelima adalah *technology* sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 10. Teknologi mendukung pencapaian fleksibilitas, kolaborasi, dan respons yang cepat terhadap perubahan. Peran teknologi dalam organisasi meliputi:

1. Data: validitas data memungkinkan prediksi kondisi masa depan, pengukuran kinerja, dan penguasaan pasar.
2. Digital: transformasi digital mengubah pola kerja konvensional menuju efisiensi baru.
3. Inovasi: kemampuan berinovasi mempercepat penyesuaian terhadap dinamika pasar.
4. Teknologi informasi: infrastruktur TI yang andal meningkatkan daya saing serta membentuk budaya organisasi baru.
5. Keamanan sistem: menjamin keamanan sistem digital untuk mendukung keberlangsungan organisasi.
6. Perangkat lunak: pengembangan *software* mendorong digitalisasi dan meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.

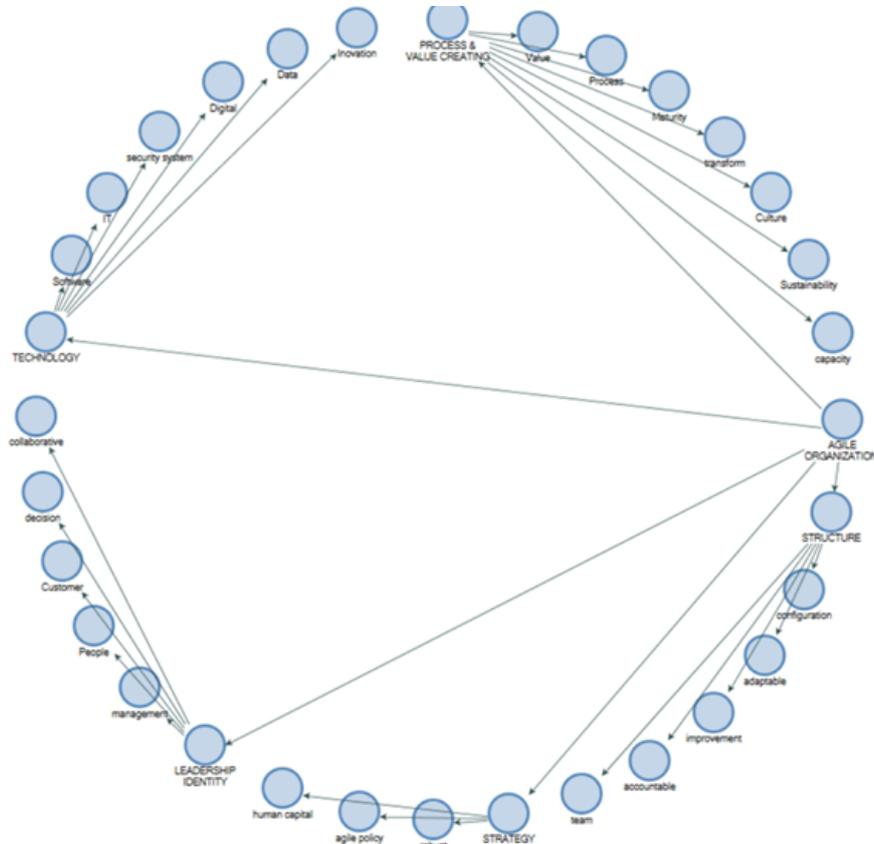


Gambar 10. Konsep *Technology Variable*

Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Organisasi menerima perubahan dan bersedia melakukan perubahan berdasarkan perubahan pasar atau masukan dari stakeholder. Organisasi menghargai kemampuan beradaptasi dibandingkan dengan perencanaan jangka panjang yang kaku, serta mendorong kolaborasi di dalam dan antartim di organisasi. Anggota tim organisasi diberdayakan untuk membuat keputusan terkait pekerjaan dan tugas dan fungsi mereka.

Pemberdayaan ini dikombinasikan dengan tujuan yang jelas, sehingga menghasilkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas seluruh anggota tim dalam organisasi. Kerangka konseptual organisasi *agile* sektor publik secara komprehensif sebagaimana terlihat pada Gambar 11 berikut:



Gambar 11. Kerangka Konseptual Organisasi Agile Sektor Publik
Sumber: Data NVivo 12 diolah, 2025.

Seperti pada skema di atas, terdapat beragam variabel yang perlu dikembangkan untuk memastikan implementasi organisasi berjalan efektif dan efisien. Kerangka ini memberikan landasan untuk memahami prinsip dan praktik utama dalam organisasi *agile*. Keberhasilan penerapan memerlukan komitmen terhadap prinsip-prinsip tersebut, serta proses pembelajaran dan penyesuaian keberlanjutan sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi.

4.2 Konfirmasi Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual organisasi *agile* yang telah dirancang kemudian dilakukan proses konfirmasi kepada pimpinan tinggi pratama dan pimpinan tinggi madya di lingkungan Kementerian ESDM, khususnya unit kerja yang terlibat langsung dalam penerapan organisasi *agile*. Hasil konfirmasi menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan memegang peranan penting. Poin utama dari hasil konfirmasi tersebut antara lain:

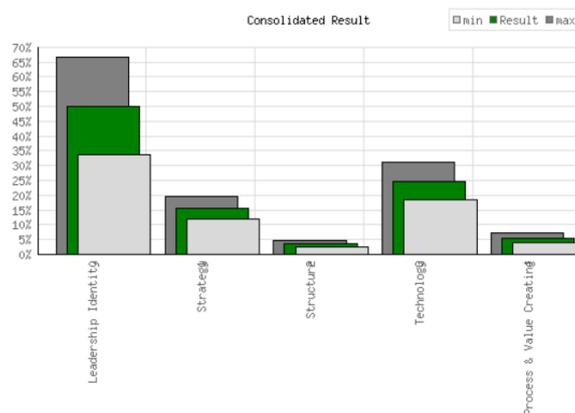
1. Keterlibatan pimpinan dalam penyusunan strategi organisasi sangat penting, termasuk dalam pengelolaan teknologi, pembangunan organisasi yang adaptif, dan penguatan identitas kepemimpinan. Pemimpin dituntut memiliki kemampuan dalam mengelola serta memimpin tim secara efektif.

2. Komunikasi yang terbuka dan komitmen tinggi menjadi elemen penting dalam proses perubahan dan transformasi digital.
3. Dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis yang terus berkembang, organisasi perlu mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang adaptif sebagai respons terhadap kebutuhan untuk berinovasi dan tumbuh.
4. Menerapkan platform digital untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi.
5. Tim berkembang dengan baik ketika dipimpin oleh individu yang memiliki kombinasi yang tepat antara keterampilan, pola pikir, dan adaptabilitas.
6. Kepemimpinan memerlukan keseimbangan yang hati-hati antara otonomi dan koordinasi dalam tim.
7. Hambatan utama dalam proses transformasi adalah resistensi terhadap perubahan, yang mencerminkan perlunya perubahan pola pikir serta transisi dari struktur hierarkis konvensional.
8. Teknologi berfungsi sebagai katalisator dalam mendorong kolaborasi serta komunikasi yang efisien melalui penyediaan perangkat dan sistem yang relevan.
9. Salah satu temuan yang menonjol dalam konfirmasi ini adalah pentingnya pola pikir dalam kepemimpinan. Pola pikir yang terbuka dan adaptif memungkinkan pemimpin untuk melihat peluang dalam tantangan dan merumuskan solusi kreatif terhadap permasalahan kompleks.

Sebagai kesimpulan, pola pikir dan kompetensi adalah elemen krusial dari kepemimpinan yang efektif dalam implementasi organisasi. Pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*) memungkinkan pemimpin untuk merangkul perubahan, berpikir kreatif, dan beradaptasi dengan tantangan baru. Sementara itu, kompetensi menyediakan landasan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dalam mewujudkan visi organisasi, membuat keputusan berbasis data, serta menginspirasi anggota tim.

4.3 Prioritasi Variabel Kerangka Konseptual

Untuk mengidentifikasi variabel prioritas dalam kerangka konseptual organisasi sektor publik, dilakukan analisis menggunakan aplikasi kalkulator *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Kalkulator AHP membantu dalam menghitung bobot relatif ini dan melakukan perhitungan matematis yang diperlukan untuk mendapatkan prioritas relatif dari setiap alternatif. Kalkulator ini juga dapat menyederhanakan proses perhitungan dan mencegah kesalahan manusia dalam penanganan rumitnya perhitungan AHP. Dengan kalkulator AHP, diperoleh bobot relatif (variabel) *leadership identity* sebagai ranking pertama dan teknologi di peringkat kedua.



Gambar 12. Grafik Bobot Relatif Variabel Organisasi Sektor Publik
 Sumber: AHP Calculator diolah, 2025.

Berdasarkan Gambar 12 dapat dilihat bahwa variabel *leadership identity* merupakan variabel utama dalam proses adopsi praktik-praktik organisasi *agile*, artinya tanpa *leadership identity* yang baik, maka implementasi organisasi *agile* di Kementerian ESDM akan sulit dilakukan.

4.4 Pengukuran Maturitas Organisasi

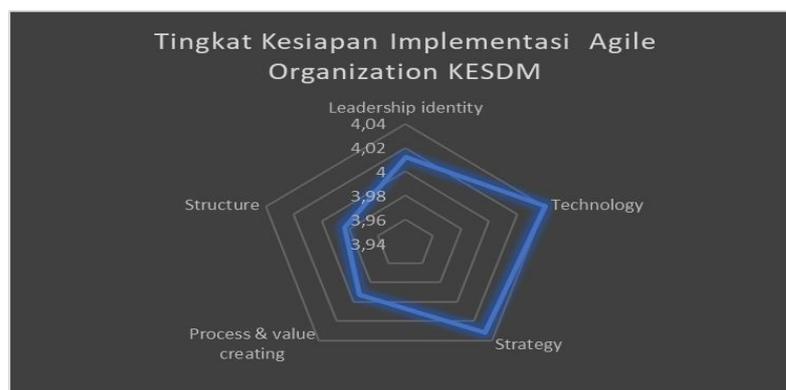
Penilaian tingkat maturitas organisasi bertujuan untuk mengukur sejauh mana kesiapan dan keberhasilan implementasi sistem kerja *agile* di Kementerian ESDM, serta bagaimana dampaknya terhadap peningkatan kinerja tim dalam beradaptasi dengan proses bisnis secara efektif dan efisien. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi dalam proses pengamatan meliputi: perubahan pola pikir dan budaya organisasi serta kepemimpinan, transisi struktur dari hierarki tradisional menjadi lebih adaptif, modernisasi teknologi untuk mendukung efisiensi proses bisnis, penekanan pada penciptaan nilai dalam setiap tahapan proses organisasi dan penyesuaian strategi organisasi agar tujuan lebih mudah tercapai.

Tingkat maturitas organisasi diklasifikasikan ke dalam lima level, yaitu:

- Level 1 - *initial*, organisasi belum sepenuhnya mengadopsi praktik-praktik.
- Level 2 - *explore*, organisasi mulai menjajaki dan memahami penerapan praktik *agile*.
- Level 3 - *defined*, organisasi telah menetapkan proses dan standar berbasis *agile*.
- Level 4 - *improved*, organisasi secara konsisten melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap praktik *agile*.
- Level 5 - *sustained*, organisasi telah mencapai tingkat kematangan yang tinggi dalam penerapan metodologi *agile* secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Proses pengumpulan data dilakukan pada periode akhir Februari sampai dengan awal Maret 2024 dengan jumlah responden 1.429 responden yang berasal dari ASN di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Responden mengisi kuesioner melalui aplikasi *ngantor.esdm.go.id*.

Sebanyak 1.429 ASN di lingkungan Kementerian ESDM telah mengisi kuesioner. Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh tingkat kesiapan rata-rata dari setiap variabel yang diukur. Gambar 13 menunjukkan rata-rata nilai dari setiap variabel yang diukur berdasarkan hasil isian responden adalah sebagai berikut:



Gambar 13. Grafik Tingkat Kesiapan KESDM dalam Implementasi Organisasi

Sumber: Hasil Data Diolah www.fluorish.com

Berdasarkan hasil pengukuran, tingkat kesiapan organisasi Kementerian ESDM berada pada level *defined* dan *improved* (level 3 dan 4). Ini artinya adalah: 1). Kementerian ESDM memiliki standar atau peta jalan pengembangan perangkat lunak, khususnya SPBE yang dikembangkan oleh Pusat Data dan Informasi (Pusdatin). Tim di lingkungan

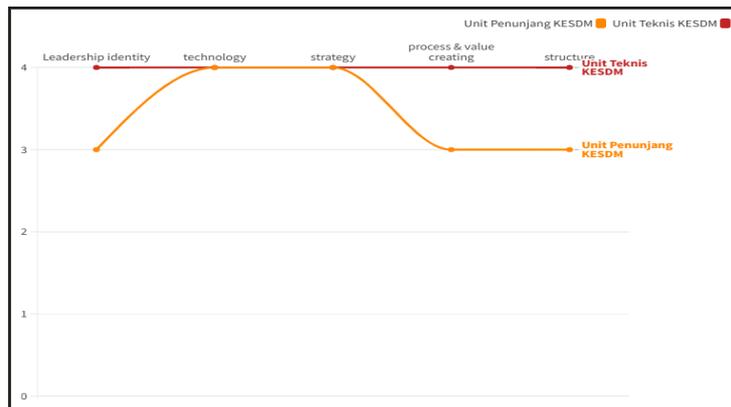
Kementerian ESDM telah mendapatkan pelatihan sesuai metodologi yang digunakan, dan praktik tersebut mulai diintegrasikan secara konsisten di seluruh organisasi. Pengukuran keberhasilan serta penerapan umpan balik telah dilakukan secara sistematis untuk perbaikan berkelanjutan; 2). Organisasi terus melakukan peningkatan dalam pelaksanaan praktik dan telah mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Penyesuaian terus dilakukan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Tim maupun individu dalam organisasi telah menginternalisasi nilai-nilai utama dan secara proaktif mencari cara untuk meningkatkan kinerja.

Variabel teknologi memperoleh skor tertinggi. Hal ini sejalan dengan implementasi *roadmap* SPBE yang telah mengintegrasikan berbagai aplikasi dalam satu portal, seperti *ngantor.go.id*, yang memuat sistem aplikasi pendukung kinerja harian pegawai. Proses bisnis di berbagai unit teknis seperti Ditjen Migas, Ditjen Minerba, Ditjen Ketenagalistrikan, dan Ditjen EBTKE telah menggunakan sistem aplikasi dalam kegiatan sehari-hari, termasuk dalam pelayanan kepada pemangku kepentingan. Unit pendukung juga telah menerapkan sistem aplikasi terintegrasi dalam proses kerjanya.

Variabel dengan poin skor terendah adalah struktur, hal ini dapat dipahami karena masih dalam proses transisi menuju sistem kerja baru, sesuai kebijakan “kaya fungsi, minim struktur”. Perubahan pola pikir terkait hal ini belum sepenuhnya terbentuk, karena masih banyak pegawai yang merasa memiliki jabatan struktural meskipun telah dialihkan menjadi jabatan fungsional dalam bentuk kelompok kerja.

4.5 Perbandingan Kesiapan Unit Teknis dengan Unit Penunjang

Perbandingan tingkat kesiapan antara unit teknis dan unit penunjang dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip organisasi *agile*, menunjukkan adanya perbedaan pada beberapa variabel. Berdasarkan data, variabel *leadership identity*, *process & value creating* dan *structure* pada unit teknis berada pada level *improved*, sedangkan pada unit penunjang masih berada di level *defined*. Hal tersebut sebagaimana terlihat pada Gambar 14.



Gambar 14. Perbandingan Kesiapan Unit Teknis dan Unit Penunjang KESDM dalam Implementasi Organisasi

Sumber: Olah Data www.fluorish.com

Leadership identity unit penunjang Kementerian ESDM berada pada level *defined*, artinya para pemimpin di unit penunjang sudah memiliki pemahaman tentang nilai-nilai dasar, seperti transparansi, kolaborasi, adaptabilitas dan responsivitas terhadap perubahan. Meskipun demikian, penerapannya belum menyeluruh. Sebaliknya, unit teknis telah berada pada level *improved*, yang menunjukkan pendekatan kepemimpinan yang lebih matang,

berfokus pada nilai, dan adaptif terhadap perubahan. Budaya kepemimpinan yang responsif dan kolaboratif telah berkembang lebih kuat di unit teknis.

Pada variabel *process & value creating* unit penunjang Kementerian ESDM berada pada level *defined*, sedangkan unit teknis Kementerian ESDM berada pada level *improved*. Hal ini menggambarkan bahwa unit teknis memiliki pemahaman dan penerapan prinsip pencitraan nilai yang lebih mendalam dan efektif.

Variabel struktur di unit penunjang masih menunjukkan pola hierarkis yang cukup kaku, dengan alur komunikasi dominan dari atas ke bawah. Tim fungsional masih bekerja secara silo dan kolaborasi antartim yang terbatas. Sebaliknya, unit teknis telah menerapkan struktur yang lebih kolaboratif dan berorientasi pada tujuan bersama. Tim lintas fungsional dibentuk dengan tanggung jawab menyeluruh terhadap produk atau proyek yang ditangani.

4.6 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Organisasi Agile di KESDM

Hasil kuesioner dan analisis menunjukkan bahwa unit teknis di Kementerian ESDM memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi dalam mengimplementasikan organisasi *agile* dibanding unit penunjang. Lima variabel utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi organisasi *agile* adalah *leadership, process & value creating, strategy, structure* dan *technology*.

Kepemimpinan di unit teknis telah menunjukkan pengambilan keputusan yang strategis, sehingga proses bisnis lebih terstruktur. Pemanfaatan teknologi turut mendorong transformasi dari sistem manual ke digital serta integrasi antar aplikasi, yang menjadi faktor penting dalam pelaksanaan organisasi. Strategi Kementerian ESDM juga bersifat kokoh namun fleksibel, memungkinkan proses adaptif saat terjadi perubahan. Struktur organisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan, dimana jabatan fungsional tergabung dalam berbagai tim yang bersifat dinamis. Model kompetensi yang diterapkan berbasis *T-competency*, yaitu individu menjadi ahli di bidangnya namun juga memiliki pemahaman lintas keahlian, sehingga proses perubahan dapat dijalankan secara fleksibel dan cepat.

Agar pelaksanaan organisasi *agile* di Kementerian ESDM semakin optimal dan kinerja organisasi meningkat hingga mencapai tingkatan yang lebih tinggi, diperlukan strategi komprehensif, antara lain:

1. Penguatan *leadership identity*
2. Peningkatan budaya transparan dan kolaboratif
3. Penyesuaian struktur menuju *Learn Organization*
4. Penerapan teknologi terintegrasi
5. Penguatan mekanisme evaluasi dan *feedback*
6. Pemberdayaan SDM berbasis kinerja
7. Penyusunan kebijakan kerja yang adaptif. Penyesuaian aturan kerja perlu dilakukan agar mendorong fleksibilitas dan percepatan proses. Penghargaan bagi tim yang berhasil menerapkan prinsip *agile* secara efektif perlu diberikan untuk meningkatkan motivasi.

Implementasi *agile organization* di Kementerian ESDM masih menghadapi tantangan, terutama resistensi pegawai. Untuk mengatasinya, diperlukan pendekatan sistematis yang berorientasi pada hasil, antara lain: 1). Mengidentifikasi sumber resistensi, seperti ketidakjelasan peran, kurangnya pemahaman, kekhawatiran kehilangan otoritas, atau ketidakpastian manfaat. Survei dan wawancara mendalam dapat digunakan untuk mengenali kekhawatiran tersebut; 2). Menyediakan komunikasi yang konsisten dan berkelanjutan; 3). Melaksanakan pelatihan berjenjang dari level pimpinan hingga staf teknis;

4). Mengoptimalkan peran agen perubahan sebagai penghubung dan panutan dalam lingkungan kerja; 5). Memulai implementasi melalui proyek percontohan berskala kecil namun berdampak tinggi; 6). Pemimpin harus menjadi teladan dalam penerapan prinsip-prinsip organisasi yang kolaboratif, adaptif, dan inovatif.

Konsistensi dalam evaluasi dan penyempurnaan sangat penting dilakukan untuk mengurangi resistensi. Penerapan *feedback loop* dapat membantu dalam menyerap aspirasi pegawai, sementara itu evaluasi rutin dapat mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Beberapa langkah yang dapat diterapkan, yaitu: pembentukan tim proyek pada unit yang paling siap, pembentukan kelompok kerja lintas unit, serta simulasi melalui proyek kecil, seperti penyusunan kebijakan berbasis data.

Meskipun terdapat kemajuan dalam implementasi *agile organization* di lingkungan Kementerian ESDM, proses ini masih menghadapi tantangan seperti budaya birokrasi yang kaku, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan kompetensi digital dan *mindset agile*. Oleh karena itu, transformasi organisasi membutuhkan pendekatan bertahap yang disertai dengan penguatan kapasitas SDM, reformasi struktural, dan dukungan kepemimpinan yang kuat.

5. PENUTUP

Penerapan prinsip organisasi *agile* di lingkungan Kementerian ESDM merupakan langkah strategis dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas birokrasi publik. Terdapat lima variabel yang memengaruhi keberhasilan implementasi *organization* di Kementerian ESDM yaitu *leadership identity, technology, process & value creating*, strategi dan struktur. Kelima variabel tersebut saling terkait untuk dijalankan di organisasi Kementerian ESDM agar implementasi *organization agile* dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Secara menyeluruh kesiapan Kementerian ESDM berada pada level *defined* dan *improved*, artinya Kementerian ESDM telah mengembangkan struktur, proses, dan budaya yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, merespon pelanggan atau pemangku kepentingan, dan menghasilkan hasil yang lebih baik secara keseluruhan. Kementerian ESDM telah membuat komitmen untuk menjadi lebih adaptif dan responsif terhadap lingkungan yang terus berubah, yang dapat membantu Kementerian ESDM untuk mencapai tujuan lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil studi ini, dapat disimpulkan bahwa implementasi organisasi *agile* di Kementerian ESDM memiliki potensi besar dalam meningkatkan efektivitas organisasi publik. Temuan utama menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *agile* sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang adaptif, pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, serta kemampuan institusi untuk mengelola tantangan struktural dan budaya kerja konvensional. Oleh karena itu, penguatan nilai-nilai *agile*, transformasi *mindset*, dan komitmen perubahan dari level pimpinan hingga pelaksana menjadi kunci utama suksesnya transformasi ini.

Selanjutnya, terdapat beberapa peluang studi lanjutan yang dapat dieksplorasi untuk memperdalam pemahaman dan implementasi konsep di sektor publik, khususnya Kementerian ESDM. Pertama, penelitian tentang integrasi lima variabel organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini disarankan untuk menguji bagaimana interaksi antar variabel di dalam organisasi, antara *leadership identity, technology, process and value creating, strategy* dan *structure* dapat menciptakan sinergi optimal guna meningkatkan kinerja organisasi. Metodologi yang direkomendasikan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode *equation modelling* untuk mengukur hubungan kausal antar variabel. Kedua, studi lanjutan yang disarankan adalah penelitian tentang peran kepemimpinan (*leadership*

identity) dalam mendorong transformasi di sektor publik. Fokus penelitian ini adalah menjelaskan bagaimana karakteristik kepemimpinan yang efektif berpengaruh dalam mempercepat adopsi organisasi di Kementerian ESDM. Studi ini dapat menggunakan pendekatan kualitatif berbasis wawancara mendalam dengan pemimpin di berbagai unit kerja di Kementerian ESDM.

Ketiga, penelitian tentang faktor penghambat dan pendukung implementasi di Kementerian ESDM. Studi ini berfokus pada identifikasi hambatan utama yang menyebabkan resistensi terhadap organisasi, termasuk aspek budaya organisasi, *mindset* pegawai hingga regulasi sektor publik. Metodologi yang sesuai adalah *mix method* dengan survei kuantitatif dan wawancara mendalam. Lalu, terbitnya UU ASN yang baru juga membuka peluang penelitian lanjutan terkait implementasi organisasi dengan masuknya unsur TNI/POLRI ke Kementerian/Lembaga. Selain itu, penelitian di masa depan juga dapat berfokus pada tren global yang relevan dengan organisasi, seperti: *governance*; integrasi organisasi dengan tata kelola pemerintahan yang berbasis akuntabilitas dan transparansi, *culture transformation*; strategi mengubah *mindset* dan perilaku pegawai agar lebih adaptif, kolaboratif dan inovatif.

Penelitian-penelitian tersebut diharapkan dapat memperkaya literatur tentang organisasi sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldhaeri, R. T., & Ahmad, S. Z. (2023). Factors affecting organisations' supply chain agility and competitive capability. *Business Process Management Journal*, 29(2), 505–527. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0579>
- Bouguerra, A., Gölgeci, I., Gligor, D. M., & Tatoglu, E. (2021). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1), 100711. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100711>
- Chutivongse, N., & Gerdri, N. (2020). Creating an innovative organization: Analytical approach to develop a strategic roadmap guiding organizational development. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 50–88. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0067>
- Florio, M., Bastianin, A., & Castelnovo, P. (2018). The socio-economic impact of a breakthrough in the particle accelerators' technology: A research agenda. *Nuclear Instruments and Methods in Physics Research, Section A: Accelerators, Spectrometers, Detectors and Associated Equipment*, 909, 21–26. <https://doi.org/10.1016/j.nima.2018.02.013>
- Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Giménez-Medina, M. (2020). Towards an agile innovation capability maturity framework to enhance investments on ICT organizations. In P. O. & C.-C. M. (Eds.), *32nd International Conference on Advanced Information Systems Engineering, CAiSE-DC 2020* (Vol. 2613, pp. 21–31). CEUR-WS. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85091080714&partnerID=40&md5=7a21cd83c2ba0a81b9ed51abae4bb21d>
- Ju, X., Ferreira, F. A. F., & Wang, M. (2020). Innovation, agile project management and firm performance in a public sector-dominated economy: Empirical evidence from high-tech small and medium-sized enterprises in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2019.100779>

- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2022). A taxonomy of scaling agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(3), 101721. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101721>
- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Benefits realisation in an agile environment. *International Journal of Project Management*, 40(4), 454–465. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.005>
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104347>
- Omonije, A. (2024). Agile Methodology: A Comprehensive Impact on Modern Business Operations. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 13. <https://doi.org/10.21275/SR24130104148>
- Ridwandono, D., & Subriadi, A. P. (2019). IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review. *Procedia Computer Science*, 161, 151–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.110>
- Saghafian, M., Laumann, K., & Skogstad, M. R. (2021). Organizational Challenges of Development and Implementation of Virtual Reality Solution for Industrial Operation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.704723>
- Soe, R.-M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323–335. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Uludağ, Ö., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2022). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*, 194, 111473. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473>
- Ungureanu, P., Rietti, D., & Giustiniano, L. (2018). How does organizational space help organizations cope with the challenges of ambidexterity and continue to innovate? A space reorganization experiment in a transitioning organization. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 2(1), 38–45. <https://doi.org/10.23726/cij.2018.747>
- Wiencierz, C., & Röttger, U. (2021). The change process to agile public relations. *Public Relations Review*, 47(5), 102108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102108>
- WORLEY, C. G., & LAWLER, E. E. (2010). Agility and Organization Design:: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.01.006>