

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini berisikan tentang latar belakang yang menunjukkan pentingnya masalah ini untuk diteliti, perumusan masalah, tujuan yang ingin dicapai, batasan masalah dalam pelaksanaan penelitian, pentingnya penelitian serta sistematika penulisan tesis

### 1.1. Latar Belakang

Revolusi Industri 4.0 mengharuskan banyak organisasi untuk merancang ulang strategi pengembangan sumber daya manusia agar lebih adaptif dalam menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dan tidak menentu. Beragam kerangka pemikiran serta model organisasi yang gesit, yang sering disebut sebagai *agile*, semakin populer dan mendorong organisasi lain untuk mengadopsi pendekatan yang dianggap berhasil ini (Mergel *et al.*, 2021).

Perusahaan di berbagai sektor berkomitmen untuk beralih dari struktur hierarki tradisional yang lambat menuju model pengambilan keputusan yang lebih cepat dan fleksibel, dengan penekanan pada transformasi yang *agile*. Ini mencerminkan kenyataan dari era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Organisasi tidak dapat lagi mengandalkan metode lama untuk menghadapi perubahan zaman, mereka harus dikelola sedemikian rupa agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan VUCA (Fridayani, 2021).

Organisasi yang gesit adalah organisasi yang dapat dengan cepat mengkonfigurasi ulang bidang-bidang utama organisasi. Berdasarkan lima bidang utama dalam organisasi, karakteristik utama kelincahan organisasi adalah strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi (Fridayani, 2021), yang berguna untuk menciptakan dan melindungi nilai organisasi (Holbeche, 2018). Organisasi yang *agile* harus mampu memberikan kinerja yang terbaik, sehingga menjadi lebih cepat, lebih produktif, dan lebih responsif (Ebrahim dan Thaker, 2020).

Untuk memenuhi tuntutan masyarakat maka tata kelola birokrasi pemerintahan saat ini perlu ditata kembali (Afrizal, 2016; Damanhuri, D., & Jawandi, 2017; Ding, 2020). Pemerintahan Indonesia saat ini fokus pada reformasi birokrasi. Menurut Vernanda (2020) pertumbuhan daya saing Indonesia belum

terakselerasi karena terhambat oleh faktor korupsi, birokrasi pemerintahan yang tidak efisien, akses pendanaan, ketidakstabilan kebijakan dan faktor lain-lain. Ada beberapa aspek yang membuktikan bahwa birokrasi di Indonesia tidak berjalan dengan baik. *Riset Institute for Management Development (IMD) World Competitiveness Ranking (WCR) 2023* mencatat bahwa Indonesia menduduki posisi ke-34 dari 67 negara dengan posisi Indonesia masih berada di bawah negara lain di ASEAN, yaitu Thailand dan Singapura (BPKM, 2024).

Ciri-ciri organisasi yang *agile* merupakan elemen krusial untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan dan harus tercermin dalam struktur organisasi. Organisasi yang *agile* perlu mampu menyesuaikan strategi mereka dengan lingkungan yang terus berubah di berbagai bidang (Holbeche, 2018). Keberhasilan organisasi yang *agile* sangat bergantung pada kemampuan, sikap, dan perilaku individu dalam organisasi yang dapat beradaptasi dengan strategi baru, struktur, proses kerja, serta kemandirian baik tim maupun individu.

Dalam publikasi laporan tahunan Ombudsman RI tahun 2020, Presiden Joko Widodo menyampaikan bahwa negara hadir apabila pelayanan publik yang diberikan cepat, profesional, berkeadilan dan berkualitas. Hal ini dapat terwujud dengan syarat konsisten melakukan perbaikan yang masif, mulai dari sistem, tata kelola, perubahan pola pikir, hingga budaya kerja atau birokrasi yang bersih dan anti KKN. Presiden menyatakan bahwa model pelayanan publik di Indonesia masih sangat kaku, sangat prosedural, sangat administratif. Di sisi lain, publik hari ini sudah bertransformasi dengan perubahan teknologi yang cepat.

Transformasi organisasi pemerintahan menuju organisasi yang gesit dapat menjawab keinginan masyarakat yang semakin banyak tuntutan. Hal ini penting karena keadaan birokrasi publik yang tidak kondusif dengan perkembangan revolusi 4.0, dimana kita masih berada dalam birokrasi yang kaku akibat penerapan regulasi, prosedur, hirarki dan kontrol sebagai landasan birokrasi Weberian (Ferreira and Serpa, 2019). Model birokrasi Weberian yang hierarkis dan tersentralisasi, dengan pengambil keputusan berada pada pimpinan puncak, sehingga memperlambat proses pengambilan keputusan. Hal ini disebut dengan *time-lag* atau *decision-making delay*, yaitu jeda waktu antara perumusan kebijakan

dengan implementasinya. Untuk itu, transformasi organisasi pemerintahan yang *agile* sejalan dengan revolusi industri 4.0.

Transformasi dalam organisasi pemerintahan memerlukan kolaborasi dan sinergi yang efektif baik secara horizontal maupun vertikal di setiap lembaga. Perubahan dalam metode kerja dan pola pikir dapat mengubah struktur pemerintahan menjadi lebih *agile*, yang sering disebut sebagai konsep *Agile Governance*, sehingga merombak sistem pemerintahan, manajemen publik, dan tata kelola (Mergel *et al.*, 2021). Penerapan *Agile Governance* sangat penting bagi negara untuk menghadapi tantangan eksistensi di era disrupsi ini (Vernanda, 2020). Contohnya, Amerika Serikat telah mulai menerapkan metodologi *Lean-Agile* untuk program pengembangan teknologi pemerintahan sejak tahun 2012. Model kerja ini diinisiasi oleh *U.S. Office of Management and Budget* berdasarkan rekomendasi dari *U.S. General Accounting Office*.

Dalam pidatonya mengenai Visi Indonesia 2045 pada 14 Juli 2019, Presiden Joko Widodo menekankan pentingnya pematapan ketahanan nasional dan tata kelola pemerintahan pada pilar keempat. Ia meminta instansi pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi, baik dari segi struktur maupun pola pikir. Untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien demi meningkatkan kinerja pemerintahan dan pelayanan publik, diperlukan penyederhanaan birokrasi melalui pengurangan lapisan organisasi, penyetaraan jabatan, dan penyesuaian sistem kerja. Hal ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang dinamis, lincah, dan profesional (Kemenpan RB, 2021). Penyesuaian sistem kerja ini bertujuan untuk menciptakan proses kerja yang efisien, memastikan pencapaian tujuan, strategi, dan kinerja organisasi, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dan teknologi informasi serta komunikasi.

*Agile* adalah fenomena baru dimana sebagian besar pemerintahan masih belajar cara penerapannya untuk peningkatan kinerja dalam operasional dan penyediaan layanan pemerintahan (Mergel *et al.*, 2021). *Agile* adalah tentang membangun tim yang efektif, sehingga cocok untuk lembaga pemerintah yang besar. *Agile* menghadirkan yang terbaik dari diri manusia, baik dari sisi bisnis maupun teknis, untuk bekerjasama memecahkan masalah bisnis yang sebenarnya.

Metode *agile* ini memiliki keunggulan konseptual yaitu menyederhanakan organisasi pemerintah dan berfokus pada kecepatan dan kemudahan, sehingga menghasilkan manajemen yang dinamis. Organisasi pemerintahan tidak hanya tentang personalisasi, hirarki dan eselonisasi ketat yang bersifat *top down*. Organisasi pemerintahan juga mencakup tentang membangun organisasi pembelajar (*learning organization*), berkembangnya komunikasi, pemasaran sektor publik dan dukungan seluruh sumber daya manusia terhadap visi organisasi, agar terbentuk karakter *good Governance*, fokus pada pelayanan, keterlibatan masyarakat dalam pemerintahan, inovatif, responsif, dan berorientasi pada hasil.

Namun dalam kenyataannya, pemerintahan menghadapi beberapa tantangan. Awang Darumurti (2021) menunjukkan bahwa penerapan *Agile Governance* di Indonesia masih memiliki banyak tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia di pemerintahan. Tantangan tersebut yaitu sistem birokrasi yang masih sangat Weberian dimana budaya paternalistik masih sangat dirasakan, keterbatasan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), kepemimpinan, dan juga kurangnya partisipasi masyarakat (Awang Darumurti, 2021). Deretan prosedur dan tumpang tindihnya berbagai regulasi menjadi hambatan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi secara cepat.

Selain regulasi, terdapat beberapa aspek lain yang dapat menyulitkan penerapan *Agile Governance*, yaitu: Pertama, aspek kelembagaan, yang dapat mempengaruhi alur proses bisnis, termasuk prosedur layanan dan pengelolaan naskah dinas. Semakin banyak tingkatan dalam proses bisnis, semakin panjang pula alur yang harus dilalui. Kedua, aspek perencanaan. Ada paradoks ketika lingkungan semakin disruptif, tetapi perencanaan anggaran cenderung berjalan lambat. Masalah yang ada saat ini tidak dapat diselesaikan secara instan, karena harus menunggu adanya pergeseran atau perubahan anggaran. Ketiga, aspek budaya kerja. Budaya kerja yang lambat, rumit, dan berbasis prosedur telah berlangsung selama puluhan tahun. Generasi baru Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mengikuti ritme tersebut. Pergeseran menuju *Agile Governance* berpotensi menimbulkan resistensi, terutama dari generasi lama ASN yang sebagian besar saat ini menduduki posisi pimpinan tinggi, karena hal ini dapat mengganggu

kenyamanan mereka. Keempat, aspek pengawasan. Dalam mengawasi anggaran atau kegiatan, fokus utamanya lebih pada norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK). Sekalipun capaian kinerja sangat baik, jika tidak sesuai dengan NSPK, hal tersebut akan menjadi catatan dalam temuan pengawasan.

Berdasarkan penjelasan mengenai berbagai aspek yang menghambat penerapan *Agile Governance*, diperlukan suatu konsep untuk mengatasi kendala tersebut. Ergonomi makro dapat menjadi pendekatan alternatif untuk menangani masalah ini. Ergonomi makro berfokus pada optimalisasi sistem kerja dengan mempertimbangkan interaksi antara individu atau karyawan, organisasi, lingkungan, dan teknologi. Ergonomi makro merupakan strategi dalam merancang sistem sosioteknikal untuk menangani kompleksitas yang melibatkan interaksi antara manusia dan teknologi. Unsur-unsur dalam ergonomi makro meliputi: Manusia (*Human Capital*), Organisasi (*Organization*), Alat dan teknologi (*Tools and Technology*), Tugas (*Task*), dan Lingkungan (*Environment*) (Realyvásquez-Vargas *et al.*, 2018).

Penerapan hubungan organisasi *top-down* dalam sistem sosioteknikal sangat penting dalam merancang sistem kerja yang seimbang secara keseluruhan (Davis and Moro, 2004; Hendrick and Kleiner, 2002). Dalam konteks ini, ergonomi makro memainkan peran kunci untuk menciptakan harmoni antara aspek sosial dan teknis. Dengan pendekatan ini, organisasi pemerintah dapat menjadi lebih lincah (*agile*) dan beroperasi secara efektif dan efisien. Akibatnya, pemerintah akan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi, serta mewujudkan tata kelola pemerintahan yang gesit (*Agile Governance*). Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi, membuatnya lebih cepat, tepat, akurat, produktif, dan efisien.

Uraian berikut menunjukkan contoh keberhasilan pendekatan ergonomi makro di luar organisasi pemerintah. Menurut Mokarami *et al* (2021), pendekatan sistem kerja sosioteknik dapat memberikan jalur yang tepat untuk mengembangkan instrumen penilaian keselamatan yang mengidentifikasi aspek-aspek industri kilang gas. Program tersebut dilaksanakan di tiga bagian di kompleks kilang gas di Teluk Persia. Menurut Pradini *et al* (2019), pendekatan ergonomi makro juga terbukti berhasil meningkatkan produktifitas pekerja pada

UD Majid Jaya, Sarang, Rembang, Jawa Tengah. Menurut Yassierli (2017), intervensi Ergonomi Makro terbukti mampu menurunkan resiko nyeri punggung bawah pada aktivitas pertambangan batu bara.

Menurut Murphy et al (2018), pendekatan sistem sosioteknik dapat diterapkan untuk pengembangan metodologi dalam meningkatkan iklim keselamatan di industri truk. Menurut Azadeh et al (2016), optimalisasi rantai pasok pada unit transmisi gas dapat dihasilkan dengan pendekatan ergonomi makro juga dapat mengurangi biaya operasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anis et al (2013) di Kampoeng Batik Laweyan, Kecamatan Laweyan, Kota Surakarta, *ditemukan* bahwa pendekatan ergonomi makro mampu mengidentifikasi permasalahan di area produksi, terutama terkait dengan tata laksana rumah tangga yang kurang baik. Salah satu solusi yang diusulkan untuk mengatasi masalah tersebut adalah dengan menerapkan prinsip 5R di lantai produksi.

Dari uraian di atas, terlihat penerapan konsep makro ergonomi telah berhasil dilaksanakan di luar organisasi pemerintahan, Sedangkan untuk organisasi pemerintahan belum ada penelitian tentang penerapan ergonomi makro dalam pengoptimalan organisasi pemerintahan, khususnya dalam strategi implementasi *Agile Governance* pada organisasi perangkat daerah (OPD).

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah yang muncul yaitu bagaimana kondisi *Agile Governance* pada organisasi perangkat daerah (OPD) saat ini dan strategi yang dibutuhkan dalam mengimplementasikan *Agile Governance* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) beserta *Key Performance Indicator* (KPI) yang menjadi ukuran pencapaian implementasi *Agile Governance* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menentukan aspek kinerja implementasi *Agile Governance* berdasarkan prinsip Ergonomi Makro.
2. Menentukan kondisi terkini implementasi *Agile Governance* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD)
3. Merancang strategi implementasi *Agile Governance* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD)
4. Menentukan *Key Performance Indicator* pada strategi implementasi *Agile Governance* pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

#### **1.4. Batasan Masalah**

Batasan masalah yaitu penelitian ini sebagai berikut.

1. Penelitian ini dilakukan dengan objek penelitian pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Barat.
2. Penelitian ini hanya dilakukan sampai tahapan penentuan *Key Performance Indikator* tidak termasuk tahapan implementasi.

#### **1.5. Pentingnya Penelitian**

Pentingnya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Ergonomi Makro.
2. Penelitian ini bermanfaat bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD), dalam melakukan perancangan strategi implementasi *Agile Governance*.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Tesis ini dibagi atas lima Bab dengan sistematika penulisan tiap Bab sebagai berikut:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang pelaksanaan penelitian, tujuan penelitian, perumusan masalah, batasan pelaksanaan penelitian, pentingnya penelitian serta sistematika penulisan penelitian tesis.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori yang berkaitan dengan pelaksanaan penelitian yang di rujuk dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, maupun artikel dan data statistik.

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang langkah-langkah sistematis dalam melakukan penelitian tesis mulai dari awal pelaksanaan hingga akhir beserta pendekatan yang digunakan yaitu pendekatan Ergonomi Makro.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian tesis yang dilakukan mulai dari pengumpulan data, pengolahan data dan analisis dari penelitian tesis yang dilakukan.

## BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran dari penelitian tesis yang telah dilakukan.

