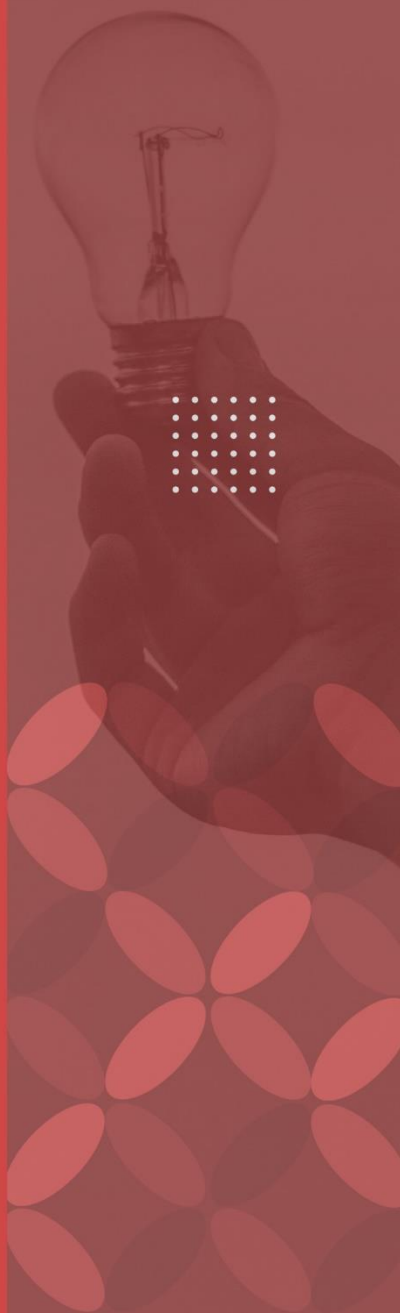


MODUL ADAPTIF

PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021



Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

ADAPTIF

Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Yogi Suwarno, MA. Ph.D.

EDITOR: Mulia Ela Syifaurrohmah, S.IP

COVER: Amelia Ayang Sabrina, SIA.

Sumber Foto Cover: <http://unsplash.com>

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

Kata Pengantar

Sejalan dengan pengembangan kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), CPNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses pelatihan terintegrasi. Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi.

Pembelajaran dalam Pelatihan Dasar CPNS terdiri atas empat agenda yaitu Agenda Sikap Perilaku Bela Negara, Agenda Nilai-Nilai Dasar PNS, Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan Agenda Habitulasi. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata pelatihan yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuhkan kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Pelatihan Dasar CPNS terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Pelatihan Dasar CPNS. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Pelatihan Dasar CPNS. Selain itu, peserta Pelatihan Dasar CPNS dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan

sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*) peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing.

Kami sangat menyadari bahwa Modul ini jauh dari sempurna. Dengan segala kekurangan yang ada pada Modul ini, kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif guna penyempurnaan selanjutnya. Semoga Modul ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Desember 2021

Kepala LAN,

Adi Suryanto

Daftar Isi

<i>Kata Pengantar.....</i>	<i>i</i>
<i>Daftar Tabel.....</i>	<i>v</i>
<i>Daftar Gambar.....</i>	<i>v</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
A. Deskripsi Singkat	1
B. Hasil Belajar.....	1
C. Indikator	1
D. Kegiatan Pembelajaran.....	2
E. Sistematika Modul.....	2
<i>BAB II MENGAPA ADAPTIF</i>	<i>3</i>
A. Perubahan Lingkungan Strategis	3
B. Kompetisi di Sektor Publik.....	4
C. Perkembangan Teknologi.....	11
D. Tantangan Praktek Administrasi Publik	13
E. Diskusi.....	17
<i>BAB III MEMAHAMI ADAPTIF</i>	<i>18</i>
A. Uraian Materi.....	18
B. Kreativitas dan Inovasi	20
C. Organisasi Adaptif.....	25
D. Adaptif sebagai nilai dan budaya ASN.....	31
E. Rangkuman.....	39
F. Latihan	40
<i>BAB IV PANDUAN PERILAKU ADAPTIF</i>	<i>41</i>
A. Uraian Materi.....	41
B. Perilaku Adaptif Lembaga/Organisasional	47
C. Perilaku Adaptif Individual	52
D. Panduan Membangun Organisasi Adaptif	54
E. Rangkuman.....	59

F. Latihan	60
BAB V ADAPTIF DALAM KONTEKS ORGANISASI PEMERINTAH.....	61
A. Uraian Materi.....	61
B. Pemerintahan Yang Adaptif.....	62
C. Pemerintah dalam Pusaran Perubahan yang Dinamis (<i>Dynamic Governance</i>)	63
D. Pemerintah Sebagai Organisasi yang Tangguh	68
E. Rangkuman.....	73
F. Latihan	73
BAB VI STUDI KASUS ADAPTIF	75
A. Visi Indonesia 2045	75
B. Kasus Ponsel Blacberry dan Nokia	78
Daftar Pustaka	81

Daftar Tabel

Tabel 1. Perbandingan <i>Governance</i> dan <i>Government</i>	16
Tabel 2 Perbedaan Organisasi Birokrasi dengan Organisasi Adaptif.....	29
Tabel 3. Perbandingan Perusahaan yang Adaptif dan Budaya Perusahaan yang Tidak Adaptif.....	48

Daftar Gambar

Gambar 1. Perbandingan Aspek Kreativitas dalam GII 2021	7
Gambar 2. Skor DCI Berdasarkan Pulau.....	9
Gambar 3. Perbandingan Skor DCI berdasarkan Provinsi	10
Gambar 4. <i>Technology-related</i>	11
Gambar 5. Dua Jenis Cara Berpikir	22
Gambar 6. Framework Budaya Adaptif.....	26
Gambar 7. Kerangka Sistem Dynamic Governance	64

BAB I

PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini diberikan untuk memfasilitasi pembentukan nilai-nilai Adaptif kepada peserta melalui substansi pembelajaran yang terkait dengan cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan lingkungan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, berperilaku adaptif serta bertindak proaktif.

B. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran mata pelatihan ini, peserta diharapkan mampu memahami dan mengaktualisasikan nilai-nilai adaptif dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

C. Indikator

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan dapat:

1. Memahami pentingnya mengapa nilai-nilai adaptif perlu diaktualisasikan dalam pelaksanaan tugas jabatannya;
2. Menjelaskan adaptif secara konseptual-teoritis yang terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
3. Menjelaskan panduan perilaku (kode etik) adaptif;
4. Memberikan contoh perilaku dengan cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, bertindak proaktif; dan
5. Menganalisis kasus atau menilai contoh penerapan adaptif secara tepat.

D. Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran pada mata pelatihan ini merupakan pembelajaran yang didesain secara klasikal maupun online. Dalam pembelajaran berbentuk klasikal maupun online akan dilakukan melalui:

1. Ceramah
2. Diskusi dan Tanya Jawab
3. Simulasi, dan
4. Kerja kelompok dan paparan

E. Sistematika Modul

Materi pokok pada mata pelatihan ini adalah:

1. Mengapa Adaptif;
2. Konsep Adaptif;
3. Panduan Perilaku Adaptif
4. Adaptif Dalam Konteks Organisasi Pemerintah; dan
5. Studi Kasus Adaptif

BAB II

MENGAPA ADAPTIF

Adaptif merupakan salah satu karakter penting yang dibutuhkan oleh individu maupun organisasi untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Terdapat alasan mengapa nilai-nilai adaptif perlu diaktualisasikan dalam pelaksanaan tugas-tugas jabatan di sektor publik, seperti di antaranya perubahan lingkungan strategis, kompetisi yang terjadi antar instansi pemerintahan, perubahan iklim, perkembangan teknologi dan lain sebagainya.

A. Perubahan Lingkungan Strategis

Lingkungan strategis di tingkat global, regional maupun nasional yang kompleks dan terus berubah adalah tantangan tidak mudah bagi praktek-praktek administrasi publik, proses-proses kebijakan publik dan penyelenggaraan pemerintahan ke depan. Dalam kondisi di mana perubahan adalah sesuatu yang konstan, dengan nilai sosial ekonomi masyarakat yang terus bergerak, disertai dengan literasi publik yang juga meningkat, maka cara sektor publik dalam menyelenggarakan fungsinya juga memerlukan kemampuan adaptasi yang memadai. Perubahan lingkungan strategis ini menjadi sesuatu yang tidak terhindarkan. Tidak ada satu pun negara ataupun pemerintahan yang kebal akan perubahan ini, pun demikian dengan Indonesia.

Selain isu pembangunan ekonomi yang mendorong kompetisi antar negara di atas, kerusakan lingkungan juga merupakan variabel penting dalam memahami perubahan lingkungan strategis. Perubahan iklim yang salah satunya menciptakan pemanasan global adalah isu

lingkungan yang menjadi pekerjaan rumah seluruh negara tanpa kecuali. Sebagian besar negara-negara industri dan juga negara-negara berkembang masuk dalam kategori penyumbang emisi terbesar sudah seharusnya mengambil peran penting dalam penanganan perubahan iklim ini.

Dalam hal ini diperlukan perubahan cara kerja melalui adaptasi dunia industri dan sektor terkait dengan cara beralih dari tradisi industri yang lama. Aktivitas industri yang masih berbasis kegiatan eksploitasi sumber daya alam, khususnya minyak dan batu bara misalnya, harus segera dialihkan ke sumber-sumber yang lebih ramah lingkungan. Adaptasi ini diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan pembangunan yang lebih ramah terhadap lingkungan.

Negara-negara di dunia juga dihadapkan pada persoalan global dalam bidang keamanan dan perdamaian dunia. Kasus-kasus seperti terorisme, radikalisme, konflik regional dan sebagainya yang cenderung eskalatif dan bertransformasi menjadi cara dan pendekatan baru akan memaksa negara untuk mengadaptasi juga cara-cara baru dalam menghadapi dan menyelesaikannya. Pendekatan lama dalam menangani persoalan keamanan dan perdamaian tentu menjadi usang dan tidak ampuh lagi, sehingga negara perlu menemukan pendekatan lain yang lebih sesuai dengan tantangan isunya.

B. Kompetisi di Sektor Publik

Perubahan dalam konteks pembangunan ekonomi antar negara mendorong adanya pergeseran peta kekuatan ekonomi, di mana daya saing menjadi salah satu ukuran kinerja sebuah negara dalam kompetisi global. Sampai dengan tahun 2000-an, Amerika

Serikat dan Jepang merupakan dua kekuatan ekonomi terbesar di dunia. Namun satu dekade kemudian, muncul beberapa pemain besar lain, seperti Tiongkok misalnya, yang terus tumbuh dan berkembang pesat menjadi kekuatan ekonomi regional, dan bahkan kini menggeser Jepang dan menjadi pesaing serius Amerika Serikat sebagai negara adidaya baru. Di tingkat regional, khususnya kawasan Asia Tenggara, walaupun Indonesia juga memimpin sebagai negara dengan kekuatan ekonomi terbesar, tetapi negara tetangga seperti Malaysia, Thailand, Filipina atau Vietnam tentu akan selalu menjadi pesaing penting di tingkat regional. Persaingan atau kompetisi adalah kata kuncinya.

Di sektor bisnis, atmosfer persaingan antar pelaku usaha adalah sesuatu yang lumrah terjadi. Dengan situasi kompetisi, maka pelaku usaha dipaksa untuk menghasilkan kinerja dan produktivitas terbaik, agar mampu bertahan hidup dari konsekuensi perubahan zaman. Pelaku usaha dengan daya saing tinggi akan terus bertahan dan memenuhi permintaan atau selera pasar. Sebaliknya pelaku usaha yang tidak mampu bersaing akan mengalami kebangkrutan atau mati pada akhirnya.

Analog dengan perilaku pelaku usaha yang bersaing satu sama lain, maka negara pun dihadapkan pada situasi berkompetisi dengan negara lainnya dalam pencapaian kinerjanya. Walaupun karakteristik kompetisi antar negara berbeda dengan kompetisi yang terjadi di sektor bisnis. Sehingga negara pun dituntut untuk memiliki kapasitas dan daya saing yang memadai dalam berkompetisi agar dapat menjadi yang terbaik. Dengan demikian, kompetisi menjadi salah satu karakteristik penting dari perubahan lingkungan strategis, yang

mendorong dan memaksa negara untuk berperilaku seperti dunia usaha, bersaing untuk menghasilkan kinerja terbaik.

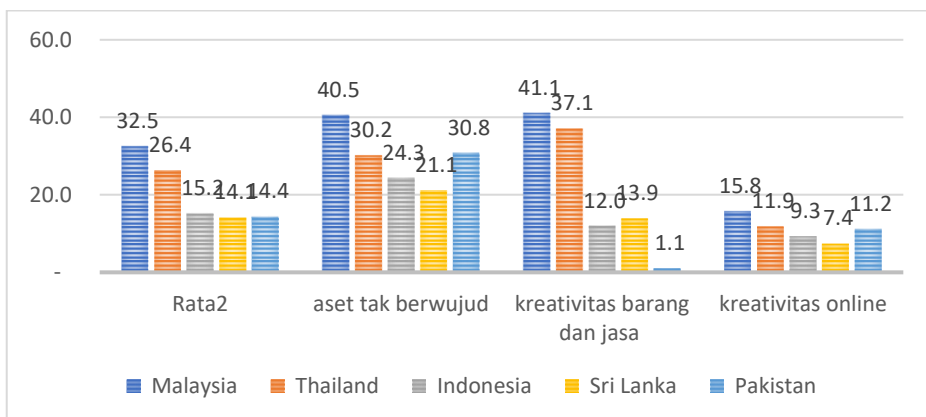
Bentuk-bentuk kompetisi tidak langsung bagi negara adalah seperti kriteria kemajuan pembangunan, indeksasi tertentu atau event-event olahraga dan sebagainya. Beberapa lembaga internasional ataupun supranasional membuat kriteria negara yang seringkali digunakan sebagai rujukan keberhasilan kinerja sebuah negara. PBB, misalnya, mengklasifikasi kategorisasi negara ke dalam *developed economies*, *economies in transition*, atau *developing economies*. Sementara IMF membaginya ke dalam *advanced economy*, *an emerging market and developing economy*, atau *a low-income developing country*. Adapun Bank Dunia membagi pengelompokan negara ke dalam *high-income economies*, *upper middle-income economies*, *lower middle-income economies*, dan *low-income economies*, berdasarkan perhitungan PDB per kapitanya.

Indeksasi atau pemeringkatan juga dilakukan oleh berbagai lembaga internasional untuk dijadikan rujukan umum dalam menilai keberhasilan kinerja negara, seperti dalam menangani korupsi dengan *Corruption Perception Index* oleh *Transparency International*, atau pemeringkatan kapasitas penggunaan teknologi informasi dalam *business-process* pemerintahan melalui *E-government development index (EGDI)* yang dikelola oleh UNDESA. Pun demikian dengan pengukuran daya saing sebuah negara oleh, misalnya, *the Global Competitiveness Index* dari *World Economic Forum* serta penilaian kapasitas *governance* melalui *World Governance Index* yang dilakukan secara rutin oleh Bank Dunia.

Sebagai contoh pada *Global Innovation Index (GII)* merupakan peringkat tahunan yang diberikan kepada negara-negara berdasarkan kemampuan tiap negara dalam berinovasi di bidang ekonomi. Survei dan peringkat ini disusun dan dipublikasikan oleh salah satu lembaga Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) yang bernama *World Intellectual Property Organization (WIPO)* atau organisasi hak kekayaan intelektual dunia.

Pada tahun 2021 Indonesia menduduki peringkat ke-87 dari 130 negara di dunia. Peringkat tahun ini turun dua poin dari tahun sebelumnya. Jika pada kelompok negara berpenghasilan menengah ke atas, Indonesia menempati peringkat ke-27 dari 34 negara. Jika dibandingkan dengan negara-negara di wilayah Asia Timur, Asia Tenggara dan Oseania, Indonesia menempati peringkat ke-14 dari 17 negara.

Berikut ini adalah contoh bagaimana kinerja beberapa negara yang dibandingkan dalam aspek kreativitas:



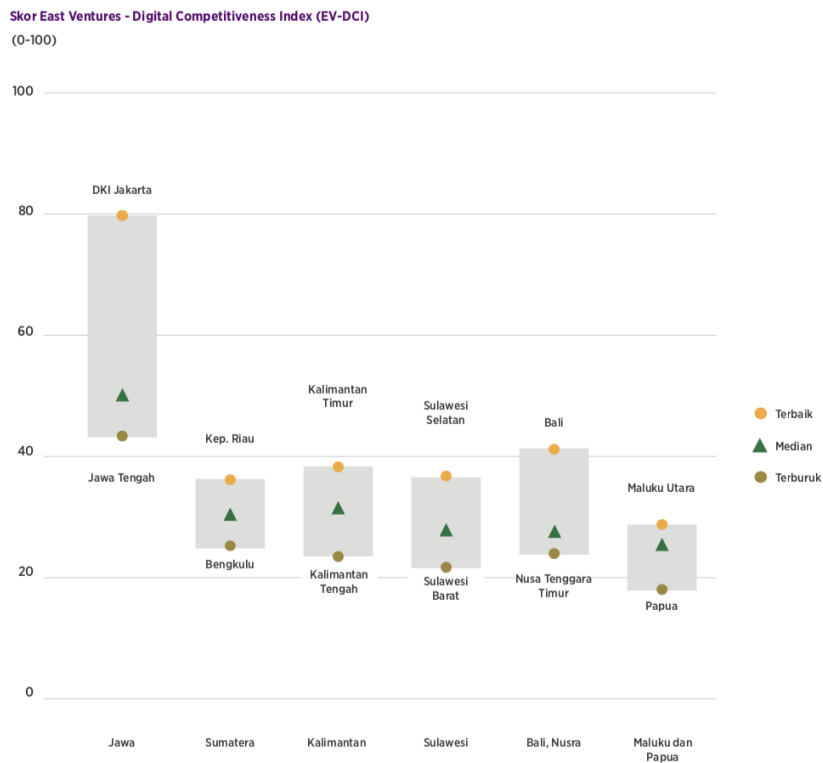
Gambar 1. Perbandingan Aspek Kreativitas dalam GII 2021

Di level pemerintah daerah, salah satu contoh bentuk indeksasi adalah *East Ventures – Digital Competitiveness Index (EV-DCI)* yang

diselenggarakan pada tahun 2020, dengan memetakan kondisi ekonomi digital berdasarkan 9 pilar terkait perekonomian digital serta aspek penunjang yang secara tidak langsung mendukung pengembangan ekonomi digital.

Hasil indeksasi ini menunjukkan pencapaian daerah dalam hal ekonomi digital yang bervariasi antara satu dengan yang lainnya. Terdapat daerah-daerah yang memiliki skor yang tinggi, namun sebagian lainnya masih tertinggal jauh. Ini bermakna bahwa kondisi ekonomi digital tidaklah merata, di mana hanya daerah-daerah tertentu yang memiliki kondisi yang baik, sementara yang lainnya masih memerlukan penanganan dan pembangunan yang lebih terencana.

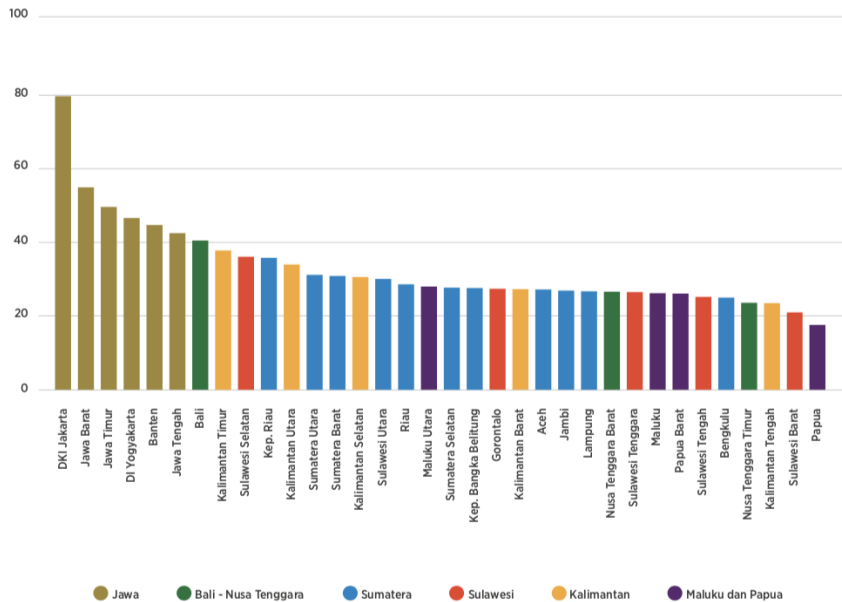
Gambaran ini menunjukkan adanya bentuk persaingan antar daerah, di mana pemerintah daerah seolah-olah berkompetisi dengan daerah lainnya untuk mencapai atau menjadi yang terbaik. Para pimpinan daerah dipaksa atau berusaha untuk menampilkan kinerja terbaiknya, agar tidak dinilai lamban atau tidak berdaya saing. Biasanya atmosfer persaingan seperti ini hanya ditemukan secara normal di dunia usaha.



Gambar 2. Skor DCI Berdasarkan Pulau

Dari grafik di atas diketahui bahwa seluruh daerah di Pulau Jawa meraih skor EV-DCI paling tinggi. Provinsi dengan skor terendah di Jawa pun masih lebih tinggi dibandingkan dengan pulau atau wilayah lainnya di Indonesia. Hal ini tentunya mengindikasikan kesenjangan antara Pulau Jawa dengan non Jawa. Skor EV-DCI yang diraih DKI Jakarta juga jauh lebih tinggi dibandingkan dengan wilayah lain.

Skor East Ventures - Digital Competitiveness Index (EV-DCI)
(0-100)



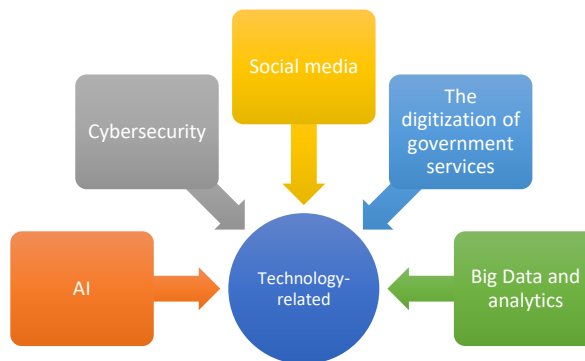
Gambar 3. Perbandingan Skor DCI berdasarkan Provinsi

Seluruh bentuk kompetisi di atas akan memaksa dan mendorong pemerintah baik di tingkat nasional maupun daerah dengan motor birokrasinya untuk terus bersaing dan beradaptasi dalam menghadapi setiap perubahan lingkungan yang terjadi. Adaptasi menjadi kata kunci bagi negara untuk dapat menjadi kompetitif.

Dapatkan anda mencari contoh lain dari bentuk kompetisi atau persaingan antar negara (atau antar daerah) dalam kinerja sektor publiknya? Sampaikan di depan kelas.

C. Perkembangan Teknologi

Variabel yang tidak kalah pentingnya yaitu perkembangan teknologi seperti *artificial intelligence (AI)*, *Internet of Things (IoT)*, *Big Data*, otomasi dan yang lainnya. Tidak bisa dipungkiri bahwa teknologi menjadi salah satu pendorong perubahan terpenting, yang mengubah cara kerja birokrasi serta sektor bisnis. Pada masa di mana teknologi sudah menjadi tulang punggung seluruh *business process* di sektor bisnis maupun pemerintahan, maka penggunaan metode konvensional dalam bekerja sudah seyogyanya ditinggalkan. Peralihan ini tidak saja bertumpu pada pembangunan infrastruktur teknologi, tetapi juga memastikan SDM, budaya kerja, mentalitas, dan yang tidak kalah penting yaitu tingkat aksesibilitas yang memastikan keadilan bagi warga negara untuk mendapatkan hak pelayanan.



Gambar 4. *Technology-related*

AI akan menjadi salah satu bentuk perkembangan teknologi yang akan mengubah secara masif cara kerja konvensional yang sangat bergantung pada peran kerja otak manusia dengan cara kerja yang melibatkan banyak peran kecerdasan buatan yang secara kualitas dan kapasitas akan sangat mungkin melampaui apa yang manusia bisa lakukan saat ini. Kondisi ini akan memaksa kita untuk

beradaptasi dengan segala bentuk pengambilalihan mekanisme kerja oleh mesin.

Dengan semakin intensnya penggunaan internet dalam hampir semua *business process* pelayanan publik, isu keamanan atau *cybersecurity* menjadi perhatian serius, karena menyangkut keselamatan dan keamanan individu maupun organisasi. Masyarakat harus beradaptasi terhadap penggunaan internet ini, bukan hanya dalam hal penggunaannya saja, tetapi juga harus diiringi dengan peningkatan kesadaran mengenai pentingnya melindungi diri dan organisasi dari kejahatan saiber. Adaptasi tidak berhenti di kemampuan menggunakan, tetapi juga antisipasi dari konsekuensi yang mungkin timbul dari pelaksanaan cara-cara baru dalam bekerja dengan teknologi.

Demikian pula dengan perubahan perilaku komunikasi yang semakin didominasi oleh penggunaan media sosial. Dulu bentuk komunikasi banyak dilakukan secara konvensional, yaitu seperti tatap muka atau komunikasi langsung melalui saluran telepon. Komunikasi masa juga dilakukan melalui media radio atau televisi dengan bentuk yang terbatas. Bandingkan saat ini di mana komunikasi dapat dilakukan oleh siapapun melalui media sosial. Pemilik pesan dengan mudah bisa menyebar luaskan pesannya ke publik tanpa harus melalui media mainstream. Pemerintah seyogyanya mengadaptasi perubahan ini dengan memastikan kompatibilitas metode komunikasi publik dengan perilaku komunikasi via media sosial ini.

Pelayanan publik berbasis digital menjadi salah satu tuntutan perkembangan teknologi dan juga kebutuhan kemudahan bagi warga dalam mengakses dan mendapatkannya. Digitalisasi pelayanan

menjadi keharusan bagi pemerintah untuk menyesuaikan dengan peningkatan literasi digital masyarakat.

Dalam rangka memahami perkembangan aspirasi dan kebutuhan masyarakat terkini, pemerintah juga dapat memanfaatkan serta menganalisis big data, sehingga dapat lebih mudah membaca dinamikanya. Bahkan tingkat kepercayaan publik pun dapat dianalisis dari big data. Analisis big data tidak lagi menjadi kebutuhan marketing saja, tetapi melebar lebih luas pada kebutuhan untuk melihat respon masyarakat terhadap layanan pemerintah.

D. Tantangan Praktek Administrasi Publik

Dari seluruh contoh perubahan lingkungan strategis, maka kita dapat melihat bahwa untuk memastikan bahwa negara tetap dapat menjalankan fungsinya, dan pelayanan publik dapat tetap berjalan di tengah-tengah perubahan ini, maka kemampuan adaptasi menjadi penting dan menentukan. Sehingga birokrasi pun dipaksa untuk turut mengubah cara kerjanya untuk mengimbangi yang menjadi tuntutan perubahan. Praktek administrasi publik yang terus berubah dan bercirikan adanya distribusi peran negara dan masyarakat juga telah dikenal dalam banyak literatur. Literatur terkait *New Public Management* dan *New Public Service* menjadi rujukan penting bagaimana perubahan praktek administrasi publik yang lebih memperhatikan peran dan kebutuhan masyarakat dibandingkan kondisi peran negara yang dominan pada *Old Public Administration*.

Praktek administrasi publik sebagai pengejawantahan fungsi pelayanan publik oleh negara dan pemerintah selalu berhadapan dengan tantangan yang terus berubah dari waktu ke waktu.

Tantangan ini menjadi faktor yang memaksa pemerintah untuk melakukan adaptasi dalam menjalankan fungsinya.

Dalam kasus yang berlaku di negara Amerika Serikat, tantangan bagi administrasi publik menurut Gerton dan Mitchell (2019) dirumuskan sebagai berikut:

1. Melindungi dan Memajukan Demokrasi
 - a. Melindungi Integritas Pemilihan dan Meningkatkan Partisipasi Pemilih
 - b. Memodernisasi dan Menghidupkan Kembali Pelayanan Publik
 - c. Mengembangkan Pendekatan Baru untuk Tata Kelola dan Keterlibatan Publik
 - d. Memajukan Kepentingan Nasional dalam Konteks Global yang Berubah
2. Memperkuat Pembangunan Sosial dan Ekonomi
 - a. Menumbuhkan Keadilan Sosial
 - b. Hubungkan Individu ke Pekerjaan yang Bermakna
 - c. Membangun Komunitas Tangguh
 - d. Memajukan Kesehatan Fiskal Jangka Panjang Bangsa
3. Memastikan Kelestarian Lingkungan
 - a. Penatalayanan Sumber Daya Alam dan Mengatasi Perubahan Iklim
 - b. Ciptakan Sistem Air Modern untuk Penggunaan yang Aman dan Berkelanjutan
4. Mengelola Perubahan Teknologi
 - a. Memastikan Keamanan Data dan Hak Privasi Individu
 - b. Menjadikan Pemerintah yang siap AI

Dapatkan anda menganalisis tantangan praktek administrasi publik di Indonesia, seperti halnya apa yang dirumuskan Gerton dan Mitchell pada kasus Amerika Serikat di atas?

Rumusan tantangan perubahan lingkungan juga diperkenalkan dengan rumusan karakteristik VUCA, yaitu *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* dan *Ambiguity*. Indonesia dan seluruh negara di dunia tanpa kecuali menghadapi tantangan yang relatif sama pada aras global, dengan perubahan lingkungan yang berkarakteristik VUCA, yaitu:

1. *Volatility*

Dunia berubah dengan sangat cepat, bergejolak, relative tidak stabil, dan tak terduga. Tidak ada yang dapat memprediksi bahwa 2020 akan menjadi tahun paling buruk bagi hampir semua sektor usaha di dunia.

2. *Uncertainty*

Masa depan penuh dengan ketidakpastian. Sejarah dan pengalaman masa lalu tidak lagi relevan memprediksi probabilitas dan sesuatu yang akan terjadi.

3. *Complexity*

Dunia modern lebih kompleks dari sebelumnya. Masalah dan akibat lebih berlapis, berjaln berkelindan, dan saling memengaruhi. Situasi eksternal yang dihadapi para pemimpin bisnis semakin rumit.

4. *Ambiguity*

Lingkungan bisnis semakin membingungkan, tidak jelas, dan sulit dipahami. Setiap situasi dapat menimbulkan banyak penafsiran dan persepsi.

Pandemi Covid 19 yang menghantam negara-negara di dunia pada awal tahun 2020 juga turut meningkatkan intensitas tekanan VUCA khususnya terhadap praktek penyelenggaraan administrasi publik. Sementara itu pemerintah tetap berkewajiban menjalankan fungsi pelayanan publiknya dalam situasi aktivitas fisik yang sangat dibatasi. Sehingga dengan demikian memanfaatkan teknologi menjadi salah satu pilihan terbaik untuk memastikan semua pelayanan tetap berjalan.

Infrastruktur pelayanan dan *mindset* pelayanan juga harus dirubah total. Tidak ada lagi penyelenggaraan *business process* dalam pelayanan publik yang masih menggunakan mentalitas lama. Salah satu cara pandang fundamental dalam memastikannya adalah dengan pemahaman konsep *governance* (kepemerintahan) yang baik. *Governance*, yang dibedakan dengan *government* memiliki karakteristik perbedaan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan *Governance* dan *Government*

	<i>Government</i>	<i>Governance</i>
Aktor	Institusi publik sebagai aktor	Banyak aktor dalam proses dan implementasi kebijakan
Fungsi	Melaksanakan keputusan bersifat otoritatif	Proses konsensus, konsultasi dan kolaborasi dengan banyak aktor
Struktur	Bersifat formal, hirarkis	Bersifat non formal, networking, interdependensi fungsional

Model Interaksi	<i>Non voluntary</i> , dominasi, tertutup	<i>Voluntary actions</i> , kolaboratif
Distribusi	Sentralistik terpusat pada kekuasaan negara	Desentralistik, menyebar pada berbagai aktor yang membentuk hubungan network

(Schwab and Kübler, 2001)

Dari sudut pandang *governance* ini, maka adaptasi dari praktek-praktek penyelenggaraan negara yang didominasi oleh peran negara atau pemerintah, menjadi peran-peran yang lebih terdistribusi kepada aktor negara atau pemerintah dengan aktor lainnya di luar pemerintah.

E. Diskusi

1. Mendiskusikan perubahan lingkungan strategis yang berpengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik secara menyeluruh.
2. Mendengarkan pendapat dan pemahaman peserta mengenai pentingnya karakter adaptif dalam merespon perubahan lingkungan strategis tersebut.
3. Membahas bagaimana perubahan lingkungan strategis terjadi dalam konteks Indonesia, dan bagaimana ASN dapat beradaptasi dengan perubahan dimaksud.

BAB III

MEMAHAMI ADAPTIF

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.

(Walter Bagehot)

A. Uraian Materi

Adaptif adalah 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.

Kebutuhan kemampuan beradaptasi ini juga berlaku juga bagi individu dan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Dalam hal ini organisasi maupun individu menghadapi permasalahan yang sama, yaitu perubahan lingkungan yang konstan, sehingga karakteristik adaptif dibutuhkan, baik sebagai bentuk mentalitas kolektif maupun individual.

Dalam KBBI diuraikan definisi adaptif adalah mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Sedangkan dalam kamus

Bahasa Inggris, seperti *Cambridge* menyebutkan bahwa adaptif adalah “*having an ability to change to suit changing conditions*”, atau kemampuan untuk berubah dalam situasi yang berubah. Sedangkan dalam *Collins dictionary* disebutkan bahwa “*adaptive means having the ability or tendency to adapt to different situations*”¹, atau adaptif adalah kemampuan atau kecenderungan untuk menyesuaikan diri pada situasi yang berbeda. Ini artinya bahwa sebagian besar kamus bahasa memberi penekanan dalam pengertian adaptif pada hal kemampuan (ability) untuk menyesuaikan diri.

Soekanto (2009) memberikan beberapa batasan pengertian dari adaptasi, yakni:

1. Proses mengatasi halangan-halangan dari lingkungan.
2. Penyesuaian terhadap norma-norma untuk menyalurkan
3. Proses perubahan untuk menyesuaikan dengan situasi yang berubah.
4. Mengubah agar sesuai dengan kondisi yang diciptakan
5. Memanfaatkan sumber-sumber yang terbatas untuk kepentingan lingkungan dan sistem.
6. Penyesuaian budaya dan aspek lainnya sebagai hasil seleksi alamiah.

Organisasi maupun individu dituntut untuk menyesuaikan diri dengan apa yang menjadi tuntutan perubahan. Di dunia usaha hal ini lebih mudah dimengerti ketika terjadi perubahan pada selera pasar akan memaksa pelaku usaha untuk menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan apa yang menjadi keinginan pasar.

¹ <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/adaptive>

Rumuskan pengertian adaptif menurut pemahaman dan hasil diskusi anda dalam kelompok, sampaikan di kelas

Banyak persoalan pelayanan publik tidak dapat diselesaikan secara tuntas, bukan karena persoalan kemampuan adaptabilitasnya yang rendah, tetapi justru karena persoalan-permasalahan kelembagaan dan kebijakan yang tidak memberi ruang yang cukup untuk beradaptasi. Brunner et.al (2005) menjelaskan sebagai berikut:

Public officials on the ground face institutionalized incentives to avoid risks by going by the book, the rules codified in law and regulations. The threat of lawsuits heightens those incentives; so do claims of inconsistency and other forms of controversy (Brunner et. al, 2005).

Ini juga menjadi salah satu masalah klasik ketika pegawai pemerintah diharapkan untuk mampu beradaptasi dan melakukan perbaikan pelayanan, namun terbentur oleh aturan atau kebijakan yang membatasi. Sebelum lebih jauh melihat kasus yang lebih detil, kita akan pahami dulu apa yang dimaksud dengan konsep kreativitas dan inovasi.

B. Kreativitas dan Inovasi

Pada umumnya istilah kreativitas dan inovasi kerap diidentikkan satu sama lain. Selain karena saling beririsan yang cukup besar, kedua istilah ini memang secara konteks boleh jadi mempunyai hubungan kasual sebab-akibat. Sebuah inovasi yang baik biasanya dihasilkan dari sebuah kreativitas. Tanpa daya kreativitas, inovasi akan sulit hadir dan diciptakan. Menginovasi sebuah barang atau proses akan memerlukan kemampuan kreatif untuk menciptakan

inovasi. Inovasi pada tataran ide akan sulit berwujud jika kreativitas inovatornya tidak bekerja dengan baik. Namun demikian, dalam kenyataannya, kehadiran inovasi juga tidak mutlak mensyaratkan adanya kreativitas.

Dalam sejarahnya, kosakata kreatif jauh lebih dulu dikenal dibandingkan dengan inovasi. Kreatif (*creative*) baru masuk menjadi kosakata dalam bahasa Inggris pada akhir abad ke-14. Istilah kreatif ini lebih ditujukan untuk menjelaskan sifat *Creator* (atau Tuhan). Jadi istilah kreatif adalah hal yang berhubungan dengan kapasitas atau kemampuan Tuhan dalam mencipta. Istilah ini pada masa itu tidak dilekatkan pada manusia, yang dipandang tidak mempunyai hak untuk "mencipta".

Selanjutnya kreativitas mempunyai pengertian yang lebih lunak dan melekat pada sifat manusiawi. Kreativitas dapat dipandang sebagai sebuah kemampuan (*an ability*) untuk berimajinasi atau menemukan sesuatu yang baru. Ini artinya kreativitas sudah mengalami pergeseran makna dari pengertian "menciptakan" menjadi "menemukan". Jadi bukan kemampuan menciptakan sesuatu dari yang tidak ada (*creativity is not the ability to create out of nothing*), tetapi kemampuan memunculkan ide dengan cara mengkombinasikan, merubah atau memanfaatkan kembali ide. Dari sini kemudian irisan antara kreativitas dan inovasi menjadi membesar. Karakteristik kreativitas menjadi lebih melekat dengan keinovatifan.

Di sisi lain, kreativitas juga dipandang sebagai sebuah sikap (*an attitude*), yaitu kemampuan untuk menerima perubahan dan hal-hal baru, kesediaan menerima ide baru, fleksibel dalam memandang suatu

hal, sikap mencari perbaikan. Dengan kata lain, kreativitas juga menjadi bagian dari mentalitas yang terdapat dalam diri seorang.

Kreativitas juga dipandang sebagai sebuah proses pencarian hal-hal baru dalam menyelesaikan atau menghadapi suatu masalah. Ini artinya bahwa kreativitas merupakan kegiatan dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.

Dengan pemahaman mengenai kreativitas ini juga, lahirlah konsep yang membedakan cara berfikir kritis dengan cara berfikir kreatif. Gambar berikut mengilustrasikan karakteristik perbedaan antara kedua jenis berpikir.



Gambar 5. Dua Jenis Cara Berpikir

Dalam ilustrasi di atas, dapat diketahui bahwa cara berfikir kreatif sangat berbeda dengan cara berfikir kritis. Kecenderungan berfikir kritis adalah kecenderungan memandang fenomena secara objektif, linear dan tidak memberikan pilihan. Sementara kecenderungan cara berfikir kreatif adalah mencari kemungkinan lain, sangat subjektif namun memperkaya khazanah yang sudah ada sebelumnya. Ini artinya apabila seseorang lebih sering kritis dalam berfikir dan bertindak, maka dia lebih sering menggunakan otak

kirinya daripada otak kanan. Sebaliknya seseorang yang cenderung kreatif, biasanya lebih sering menggunakan otak kanannya.

Box Kasus 1 Banjir Jakarta

Dalam mensikapi sebuah persoalan publik, misalnya terkait banjir tahunan di Jakarta, seseorang yang berpikir kritis akan memahami peristiwa banjir sebagai fenomena faktual yang sebetulnya dapat dicegah dengan pendekatan-pendekatan tertentu. Kesalahan-kesalahan kebijakan dalam penanganan banjir akan sangat nampak dan terlihat oleh orang yang kritis dari sudut pandang makroskopik sampai yang paling detil. Orang dengan cara berpikir kritis biasanya akan dengan mudah menemukan dan menganalisis apa yang salah dengan penanganan banjir Jakarta ini. Dalam hal ini, peran terbesar dari orang kritis adalah membangun kesadaran kepada publik dan entitas terkait. Dengan contoh banjir Jakarta, maka koreksi yang dihasilkan oleh orang berpikir kritis adalah tertuju pada pengambil keputusan seperti Pemerintah Provinsi DKI, Dinas Tata Ruang dan Dinas Pekerjaan Umum, atau akademisi dan organisasi massa. Input dari hasil berpikir kritis ke Dinas Tata Ruang adalah menunjukkan kesalahan kebijakan zonasi dan atau pemberian izin pembangunan yang salah. Kesalahan Dinas Pekerjaan Umum dikaji dari kebijakan dan metode pekerjaan yang tidak memperhatikan keberfungsian sungai dan sebagainya. Singkat kata, orang yang berfikir kritis akan mampu menunjukkan kesalahan penanganan banjir dan mampu melakukan analisis data satu per satu. Peneliti dan akademisi pada umumnya memiliki kapasitas yang dominan dalam menggunakan daya pikir kritis tadi.

Sebaliknya, bagi orang yang berpikir kreatif, banjir Jakarta adalah fenomena faktual yang harus dicarikan solusinya. Orang dengan cara berpikir kreatif akan lebih banyak menghabiskan waktu untuk mencari bagaimana menangani dan mengantisipasi banjir secara langsung. Misalnya dengan membuat kampanye larangan membuang sampah sembarangan kepada penduduk sekitar aliran sungai, atau dalam skala yang lebih besar mampu menggerakkan dan memobilisasi orang untuk bekerja sama membersihkan lingkungan untuk mengantisipasi banjir. Input orang kreatif kepada Dinas Tata Ruang, misalnya, dengan memberikan alternatif kebijakan tata ruang baru, atau masukan ke Dinas Pekerjaan Umum untuk membangun seawall yang ramah lingkungan dan sebagainya. Dalam hal ini seorang analis kebijakan lebih tepat untuk mengandalkan kapasitas kreatifnya, sehingga dapat lebih menghasilkan saran kebijakan yang konkrit.

Dari contoh di atas, dapat dipahami bahwa pada dasarnya kedua jenis berfikir ini tidak saling mengungguli satu sama lain. Masing-masing mempunyai kegunaan atau manfaat sesuai kebutuhan kontekstual pada saat menghadapi masalah. Kemampuan dalam memanfaatkan kelebihan otak kiri maupun otak kanan akan menumbuhkan kombinasi kreativitas, kecerdasan dan estetika, dalam berinovasi.

Diskusikan contoh lain untuk memahami kasus dalam pelayanan publik atau penyelenggaraan fungsi pemerintahan dengan menggunakan cara berpikir kritis dan kreatif

Adapun dimensi-dimensi kreativitas dikenal melingkupi antara lain:

1. *Fluency* (kefasihan/kelancaran), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak ide atau gagasan baru karena kapasitas/wawasan yang dimilikinya.
2. *Flexibility* (Fleksibilitas), yaitu kemampuan untuk menghasilkan banyak kombinasi dari ide-ide yang berbeda
3. *Elaboration* (Elaborasi), yaitu kemampuan untuk bekerja secara detail dengan kedalaman dan komprehensif.
4. *Originality* (Orisinalitas), yaitu adanya sifat keunikan, novelty, kebaruan dari ide atau gagasan yang dimunculkan.

Sehingga dengan demikian kreativitas adalah sebuah kemampuan, sikap maupun proses dapat dipandang dalam konteks tersendiri yang terpisah dari inovasi. Sementara dalam dimensinya, nampak adanya keterhubungan langsung antara kreativitas dengan inovasi. Dalam prakteknya, hubungan kausalitas di antara keduanya seringkali tidak terhindarkan.

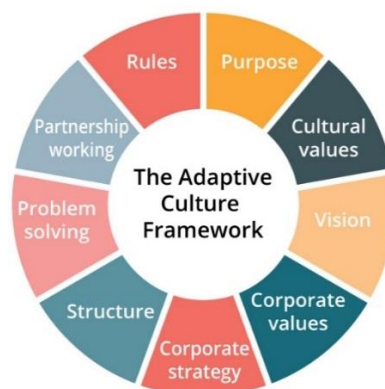
Kreativitas yang terbangun akan mendorong pada kemampuan pegawai yang adaptif terhadap perubahan. Tanpa kreativitas, maka kemampuan beradaptasi dari pegawai akan sangat terbatas. Kreativitas bukan hanya berbicara tentang kemampuan kreatif, tetapi juga bagian dari mentalitas yang harus dibangun, sehingga kapasitas adaptasinya menjadi lebih baik lagi.

C. Organisasi Adaptif

Fondasi organisasi adaptif dibentuk dari tiga unsur dasar yaitu lanskap (*landscape*), pembelajaran (*learning*), dan kepemimpinan (*leadership*). Unsur lanskap terkait dengan bagaimana memahami adanya kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan

strategis yang berubah secara konstan. Dinamika dalam perubahan lingkungan strategis ini meliputi bagaimana memahami dunia yang kompleks, memahami prinsip ketidakpastian, dan memahami lanskap bisnis. Unsur kedua adalah pembelajaran yang terdiri atas elemen-elemen *adaptive organization* yaitu perencanaan beradaptasi, penciptaan budaya adaptif, dan struktur adaptasi. Yang terakhir adalah unsur kepemimpinan yang menjalankan peran penting dalam membentuk *adaptive organization*.

Organisasi adaptif esensinya adalah organisasi yang terus melakukan perubahan, mengikuti perubahan lingkungan strategisnya. Maragaret Rouse², mengatakan “*An adaptive enterprise (or adaptive organization) is an organization in which the goods or services demand and supply are matched and synchronized at all times. Such an organization optimizes the use of its resources (including its information technology resources), always using only those it needs and paying only for what it uses, yet ensuring that the supply is adequate to meet demand*”.



Gambar 6. Framework Budaya Adaptif

² <https://searchcio.techtarget.com/definition/adaptive-enterprise-or-adaptive-organization>

Setidaknya terdapat 9 elemen budaya adaptif menurut *Management Advisory Service UK* yang perlu menjadi fondasi ketika sebuah organisasi akan mempraktekannya, yaitu:

1. *Purpose*

Organisasi beradaptasi karena memiliki tujuan yang hendak dicapai. Demikian pula dengan organisasi pemerintah, yang mempunyai tujuan-tujuan penyelenggaraan fungsinya yang sudah ditetapkan oleh peraturan perundangan. Penetapan tujuan organisasi menjadi elemen budaya adaptif pertama yang diperlukan, di mana pencapaiannya akan sangat dipengaruhi oleh variabel lingkungan. Perubahan lingkungan tidak serta merta mengubah tujuan organisasi, tetapi adaptasi akan menyesuaikan cara organisasi bekerja agar pencapaian tetap dilakukan.

2. *Cultural values*

Organisasi pemerintah mengemban nilai-nilai budaya organisasional yang sesuai dengan karakteristik tugas dan fungsinya. Demikian pula dengan ASN sebagai individu yang mempunyai nilai-nilai yang tersemat dalam budaya kerjanya, sehingga dituntut untuk mengaplikasikannya agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal dan berkualitas.

3. *Vision*

Visi menjelaskan apa yang hendak dituju yang tergambar dalam kerangka pikir dan diterjemahkan dalam kerangka kerja yang digunakan dalam organisasi.

4. *Corporate values*

Seperti halnya nilai budaya organisasi di atas, maka nilai-nilai korporat juga menjadi fondasi penting dalam membangun budaya adaptif dalam organisasi.

5. *Corporate strategy*

Visi dan values menjadi landasan untuk dibangunnya strategi-strategi yang lebih operasional untuk menjalankan tugas dan fungsi organisasi secara terstruktur, efisien dan efektif.

6. *Structure*

Struktur menjadi penting dalam mendukung budaya adaptif dapat diterapkan di organisasi. Tanpa dukungan struktur, akan sulit budaya adaptif dapat berkembang dan tumbuh di sebuah organisasi.

7. *Problem solving*

Budaya adaptif ditujukan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul dalam organisasi, bukan sekedar untuk mengadaptasi perubahan. Penyelesaian masalah harus menjadi tujuan besar dari proses adaptasi yang dilakukan oleh organisasi.

8. *Partnership working*

Partnership memiliki peran penguatan budaya adaptif, karena dengan partnership maka organisasi dapat belajar, bermitra dan saling menguatkan dalam penerapan budaya adaptif

9. *Rules*

Aturan main menjadi salah satu framework budaya adaptif yang penting dan tidak bisa dihindari, sebagai bagian dari formalitas lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Hal ini tidak terlepas dari bagaimana organisasi membawakan karakter yang dominan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Terdapat perbedaan antara organisasi birokrasi - desain mekanistik dengan organisasi adaptif - desain organik. Perbedaan ciri kedua organisasi ini tercermin dari seberapa kuat karakter adaptif yang dimiliki organisasi dimaksud.

Tabel 2 Perbedaan Organisasi Birokrasi dengan Organisasi Adaptif

Perbedaan	Organisasi Birokrasi	Organisasi Adaptif
Desain	Mekanistik	Organik
Otoritas	Sentralisasi	Desentralisasi
Peraturan dan Prosedur	Banyak	Sedikit
Rentang Manajemen	Sempit	Luas
Tugas	Spesialisasi	Terbagi
Tim dan Tekanan Tugas	Sedikit	Banyak
Koordinasi	Formal	Informal

Organisasi birokrasi cenderung mekanistik bercirikan yang otoritas atau kewenangan yang tersentralisasi atau diselenggarakan oleh kelompok kecil dalam level elit organisasi. Sebaliknya organisasi yang adaptif akan lebih cenderung menyebarkan fungsi kewenangan ke berbagai lini organisasi. Perbedaan ini akan terlihat dalam kecepatan merespon perubahan lingkungan. Fungsi kewenangan yang melekat di satu figur atau kelompok akan menyulitkan dan memperlambat pengambilan keputusan, karena organisasi harus

menunggu kata putus dari otoritas di pucuk struktur organisasi. Sedangkan pengambilan keputusan dalam struktur organisasi adaptif akan terdistribusi pada fungsi lininya, sehingga lebih pendek prosesnya dan pada akhirnya lebih cepat pengambilan keputusannya.

Beberapa faktor yang biasanya mempengaruhi pilihan sentralisasi dan desentralisasi dalam proses pengambilan keputusan adalah:

1. Perubahan dan ketidakpastian lingkungan yang lebih besar biasanya dikaitkan dengan desentralisasi
2. Jumlah sentralisasi atau desentralisasi harus sesuai dengan strategi pencapaian tujuan organisasi
3. Pada masa krisis atau saat diujung tanduk, wewenang dapat dipegang dengan sentralisasi pada jabatan di level elit

Cara kerja birokrasi dan penyelenggaraan pemerintahan pada umumnya lebih dominan berbasis peraturan dan prosedur yang cukup banyak. Hal ini sejalan dengan karakteristik birokrasi ideal yang digagas Weber, yaitu formalistik dan impersonal. Organisasi adaptif sebaliknya memiliki prosedur atau peraturan yang lebih sedikit dan memberi ruang yang lebih untuk berubah dan lincah dalam membuat keputusan dan mengambil tindakan.

Penerapan budaya adaptif akan mendorong pada pembentukan budaya organisasi berkinerja tinggi, dengan bercirikan antara lain³:

1. Organisasi yang memiliki tujuan yang jelas dan tidak ambigu, dinyatakan sebagai 'gagasan besar' sederhana, sebuah gagasan

³ ibid

yang berhubungan erat dengan semua staf, dan bangga untuk didiskusikan dengan teman dan kolega.

2. Terbangun suasana kepercayaan berbagi tanggung jawab untuk kesuksesan masa depan organisasi, di mana semua staf didorong untuk berpikir secara mandiri, saling memperhatikan, ramah dan saling mendukung, dan bertindak dengan kemanusiaan.
3. Terdapat perilaku yang menunjukkan Tanggung Jawab Psikologis, saling menghormati, menghargai pandangan dan pendapat satu sama lain, bekerja dalam tim yang merupakan tempat saling mendukung, di mana segala sesuatu diperdebatkan tanpa sedikit penghinaan, di mana kritik individu dan kerja tim disambut, dibahas dan di mana pelajaran dipelajari dan diimplementasikan.
4. ASN yang bekerja ekstra dengan memberikan ide, pemikiran, stimulus yang tidak diminta satu sama lain, dan di mana minat mereka pada pelanggan mereka menawarkan sesuatu yang lebih dari yang diharapkan, di luar kesopanan, dan di luar layanan, menawarkan perhatian dan minat pribadi.
5. Unsur pemimpin yang memberikan tantangan kepada ASN, yang memberikan kesempatan untuk pengembangan pribadi melalui pengalaman baru, dan yang memperlakukan semua orang dengan adil dan pengertian.
6. Sebuah organisasi yang didorong menuju kesuksesan organisasi dan pribadi - secara intelektual, finansial, sosial dan emosional.

D. Adaptif sebagai nilai dan budaya ASN

Budaya adaptif dalam pemerintahan merupakan budaya organisasi di mana ASN memiliki kemampuan menerima perubahan, termasuk penyesuaian organisasi yang berkelanjutan dengan

lingkungannya, juga perbaikan proses internal yang berkesinambungan.

Dalam konteks budaya organisasi, maka nilai adaptif tercermin dari kemampuan respon organisasi dalam mengadaptasi perubahan. Mengutip dari Management Advisory Service UK⁴, maka *“An Adaptive (Corporate) Culture is one that enables the organisation to adapt quickly and effectively to internal and external pressures for change”*. Ini menjelaskan bahwa budaya adaptif bisa menjadi penggerak organisasi dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan internal maupun eksternal. Budaya menjadi faktor yang memungkinkan organisasi dalam berkinerja secara cepat dan efektif.

Daya tahan organisasi juga dipengaruhi oleh pengetahuan, seperti yang digagas oleh Peter F. Drucker pada tahun 1959 melalui istilah terkenalnya yaitu *knowledge worker*, sebagai sebutan terhadap anggota organisasi yang berkontribusi signifikan terhadap keunggulan organisasi karena pengetahuan yang dimilikinya. Lebih lanjut, Peter Drucker mengatakan “bahaya terbesar sewaktu organisasi menghadapi goncangan, bukanlah pada besarnya goncangan yang dihadapi, melainkan pada penggunaan pengetahuan yang sudah kadaluarsa”.

Peter Senge selanjutnya memperkenalkan paradigma organisasi yang disebutnya *Learning Organization*, yaitu untuk menggambarkan bahwa organisasi itu seperti manusia yang butuh pengetahuan yang perlu terus diperbaharui untuk bertahan hidup, bahkan *leading* dalam kehidupan. Untuk memastikan agar organisasi

⁴ http://www.mas.org.uk/wellbeing-performance/adaptive_corporate_culture.html

terus mampu memiliki pengetahuan yang mutakhir, maka organisasi dituntut untuk melakukan lima disiplin, yaitu:

1. Pegawainya harus terus mengasah pengetahuannya hingga ke tingkat mahir (*personal mastery*);
2. Pegawainya harus terus berkomunikasi hingga memiliki persepsi yang sama atau gelombang yang sama terhadap suatu visi atau cita-cita yang akan dicapai bersama (*shared vision*);
3. Pegawainya memiliki mental model yang mencerminkan realitas yang organisasi ingin wujudkan (*mental model*);
4. Pegawainya perlu selalu sinergis dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan visinya (*team learning*);
5. Pegawainya harus selalu berpikir sistemik, tidak kaca mata kuda, atau bermental silo (*systems thinking*).

Lima disiplin ini sangat aplikatif dalam konteks pelaksanaan tugas dan fungsi ASN di lingkungan kerjanya masing-masing. Dengan mempraktikkan kelima disiplin tersebut, ada jalan bagi organisasi untuk selalu mendapat pengetahuan baru. Tanpa pengetahuan yang selalu diperbarui maka organisasi cenderung menggunakan pengetahuan lama, atau kadaluwarsa, yang justru akan menjadi racun bagi organisasi tersebut.

Tantangan yang berpotensi menjadi penyebab gagalnya organisasi memperoleh pengetahuan baru adalah tantangan yang sifatnya adaptif. Karena sifat tantangan ini yang baru yaitu baru pertama kali dihadapi oleh organisasi, maka tentu saja organisasi belum memiliki pengetahuan untuk mengatasinya. Dalam situasi ketiadaan pengetahuan dan mendesaknya pengambilan keputusan, maka organisasi cenderung menggunakan pengetahuan yang selama

ini dipergunakan untuk mengatasi tantangan teknis. Penggunaan pengetahuan yang tidak tepat ini menyebabkan terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan, kesalahan dalam strategi, yang akhirnya berujung pada gugurnya organisasi.

Di sektor publik, budaya adaptif dalam pemerintahan ini dapat diaplikasikan dengan tujuan untuk memastikan serta meningkatkan kinerja pelayanan publik. Adapun ciri-ciri penerapan budaya adaptif dalam lembaga pemerintahan antara lain sebagai berikut:

1. Dapat mengantisipasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Bentuk antisipasi dan kemampuan adaptasi ini diwujudkan dalam praktek kebijakan yang merespon isu atau permasalahan publik sesuai dengan tuntutan dan kebutuhannya. (lihat Boks kasus 1)

2. Mendorong jiwa kewirausahaan

Jiwa kewirausahaan merupakan salah satu gagasan penting dari konsep *reinventing government* yang dipraktekkan di Amerika Serikat. Dengan jiwa kewirausahaan ini maka pemerintah dan birokrasi secara khusus melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif layaknya organisasi bisnis memaksimalkan tata kelola aset dan modalnya untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya. (lebih lanjut pelajari Boks Kasus 2)

3. Memanfaatkan peluang-peluang yang berubah-ubah

Pemerintah dalam memaksimalkan kinerja pelayanan publik maupun fungsi-fungsi lainnya seyogyanya mampu memahami dan memaksimalkan peluang yang ada. (Diskusikan peluang apa saja yang dapat diidentifikasi dan dimaksimalkan pemerintah dalam menjalankan fungsinya).

4. Memperhatikan kepentingan-kepentingan yang diperlukan antara instansi mitra, masyarakat dan sebagainya.

Beradaptasi juga berarti kemampuan untuk memasukan pertimbangan kepentingan dari mitra kerja maupun masyarakat. Dalam hal ini tujuan organisasi pemerintah harus dikembalikan pada fungsi melayani, yang berarti mengedepankan kepentingan mitra dan masyarakat.

5. Terkait dengan kinerja instansi.

Budaya adaptif seyogyanya diinternalisasi dan diwujudkan ke dalam organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja instansi. Budaya adaptif tidak dilakukan untuk menyerah pada tuntutan lingkungan, tetapi justru untuk merespon dan bereaksi dengan baik kepada perubahan lingkungan, dengan tujuan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja instansinya.

Box Kasus 2 Pandemi Covid-19

Pandemi Covid 19 yang sudah berlangsung lebih dari satu tahun telah memaksa pemerintah untuk mengendalikan mobilitas penduduk dalam beraktivitas. Kondisi tingkat kerawanan penyebaran virus seperti angka infeksi, tingkat *Bed Occupation Rate (BOR)*, angka kematian dan angka kesembuhan menjadi indikator-indikator penting mengenai level mobilitas apa yang akan diputuskan untuk diterapkan. Menunggu keputusan oleh pemerintah pusat tentu bukan pilihan yang taktis, apalagi dengan keragaman kondisi dari satu daerah ke daerah yang lain. Maka pemerintah daerah memiliki kewenangan sendiri untuk

memutuskan level mana yang akan dipilih, yang sesuai dengan kondisinya masing-masing.

Dengan desentralisasi kewenangan yang dilakukan, maka pemerintah telah menerapkan praktek-praktek berorganisasi yang adaptif dalam merespon dan mengendalikan penyebaran virus corona melalui pendekatan berbasis wilayah.

Penerapan budaya adaptif dalam organisasi pemerintahan akan membawa konsekuensi adanya perubahan dalam cara pandang, cara berpikir, mentalitas dan tradisi pelayanan publik yang lebih mampu mengimbangi perubahan atau tuntutan jaman.

Bagaimana penerapan budaya adaptif dalam instansi tempat anda bekerja. Elaborasi sejauh pemahaman anda terkait strategi dalam melakukan penerapan budaya adaptifnya.

Jeff Boss dalam Forbes⁵ menulis ciri-ciri orang yang memiliki kemampuan atau karakter adaptif, yang beberapa diantaranya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Eksperimen orang yang beradaptasi

Yang dimaksud bahwa untuk beradaptasi, kita harus terbuka terhadap perubahan, dan harus memiliki kemauan dalam hal toleransi emosional, ketabahan mental, dan bimbingan spiritual, untuk tidak hanya menyadari ketidakpastian tetapi juga menghadapinya dan terus maju.

⁵ <https://www.forbes.com/sites/jeffboss/2015/09/03/14-signs-of-an-adaptable-person/?sh=7536fafa16ea>

2. Melihat peluang di mana orang lain melihat kegagalan

Beradaptasi juga berarti tumbuh, berubah, dan berubah. Sebagai individu adaptif maka persepsi mengenai apa yang dulu diyakini sebagai sebuah kebenaran, diklasifikasikan sebagai kesalahan, dan kemudian mengadopsi apa yang sekarang diyakini sebagai kebenaran baru. Jika mentalitas mengoreksi ini tidak dibangun, maka kita akan stagnan. Ini adalah sesuatu yang tidak hanya diperjuangkan oleh individu tetapi juga organisasi—kebiasaan yang telah menentukan kesuksesan mereka di masa lalu daripada mempertanyakan apakah kebiasaan yang sama akan terus menentukan kesuksesan di masa depan atau tidak. Kemungkinannya adalah, mereka tidak akan melakukannya. Jika mereka melakukannya, maka Blackberry, Nokia, dan setiap perusahaan lain yang gagal beradaptasi dengan realitas baru akan tetap beroperasi.

3. Memiliki sumberdaya

Orang yang memiliki dan menguasai sumberdaya tidak akan terjebak pada satu solusi untuk memecahkan masalah. Orang yang mudah beradaptasi memiliki rencana darurat ketika Rencana A tidak berhasil.

4. Selalu berpikir ke depan

Selalu terbuka terhadap peluang, orang yang mudah beradaptasi selalu mencari perbaikan, karena setiap perbaikan kecil yang akan mengubah biasa menjadi luar biasa, dan tidak ada ketergantungan pada satu solusi saja.

5. Tidak mudah mengeluh

Jika mereka tidak dapat mengubah atau memengaruhi keputusan, mereka akan beradaptasi dan terus maju.

6. Orang yang mudah beradaptasi tidak menyalahkan.

Mereka bukan korban pengaruh eksternal karena mereka proaktif. Untuk beradaptasi dengan sesuatu yang baru maka kita harus siap untuk melepaskan yang lama. Orang yang dapat beradaptasi tidak menyimpan dendam atau menghindari kesalahan yang tidak perlu, tetapi sebaliknya menyerap, memahami, dan melanjutkan.

7. Tidak mencari popularitas

Mereka tidak peduli dengan pusat perhatian karena mereka tahu itu hanya sementara saja. Daripada menyia-nyiakan upaya untuk masalah sementara, mereka mengalihkan fokus mereka ke rintangan berikutnya untuk maju dari permainan sehingga ketika semua orang akhirnya melompat ke papan, mereka sudah pindah ke tantangan berikutnya.

8. Memiliki rasa ingin tahu

Tanpa rasa ingin tahu, tidak akan ada kemampuan beradaptasi. Orang yang mudah beradaptasi belajar—dan terus belajar memiliki keingintahuan yang tinggi. Keingintahuan akan mendorong pada pertumbuhan.

9. Beradaptasi.

Kemampuan beradaptasi tentunya menjadi kunci pokok dari karakteristik adaptif

10. Memperhatikan sistem.

Orang-orang yang dapat beradaptasi melihat seluruh hutan daripada hanya beberapa pohon. Mereka harus melakukannya,

jika tidak, mereka akan kekurangan basis konteks dari mana mereka mendasarkan keputusan mereka untuk beradaptasi.

11. Membuka pikiran.

Jika Anda tidak mau mendengarkan sudut pandang orang lain, maka Anda akan terbatas dalam pemikiran Anda, yang berarti Anda juga akan terbatas dalam kemampuan beradaptasi Anda. Semakin banyak konteks yang Anda miliki, semakin banyak pilihan yang memposisikan Anda menuju perubahan.

12. Memahami apa yang sedang diperjuangkan.

Pilihan untuk berubah bukanlah pilihan yang mudah, namun juga bukan pilihan untuk tetap sama. Memilih untuk beradaptasi dengan sesuatu yang baru dan meninggalkan yang lama membutuhkan pemahaman yang kuat tentang nilai-nilai pribadi.

E. Rangkuman

Adaptasi merupakan kemampuan alamiah dari makhluk hidup. Organisasi dan individu di dalamnya memiliki kebutuhan beradaptasi selayaknya makhluk hidup, untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya.

Kemampuan beradaptasi juga memerlukan adanya inovasi dan kreativitas yang ditumbuhkembangkan dalam diri individu maupun organisasi. Di dalamnya dibedakan mengenai bagaimana individu dalam organisasi dapat berpikir kritis versus berpikir kreatif.

Pada level organisasi, karakter adaptif diperlukan untuk memastikan keberlangsungan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Penerapan budaya adaptif dalam organisasi memerlukan beberapa hal, seperti di antaranya tujuan organisasi,

tingkat kepercayaan, perilaku tanggung jawab, unsur kepemimpinan dan lainnya.

Dan budaya adaptif sebagai budaya ASN merupakan kampanye untuk membangun karakter adaptif pada diri ASN sebagai individu yang menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

F. Latihan

Dalam kelas, bentuk kelompok kecil, dan ikuti instruksi berikut ini:

1. Diskusikan dalam kelompok bagaimana praktek dari penerapan adaptasi dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi yang merespon perubahan lingkungannya, baik dari sudut pandang praktek individu maupun organisasi.
2. Paparkan secara singkat dalam kelas, bagaimana persamaan dan perbedaan yang mungkin muncul dalam praktek penerapan adaptasi dari organisasi yang berbeda.

BAB IV

PANDUAN PERILAKU ADAPTIF

“A leader is someone who brings about adaptive, as opposed to technical, change. He makes changes that challenge and upset the status quo and he must convince the people who are upset that the changes are for their own good and the good of the organization” Eddie Teo, mantan permanent secretary singapura (Neo and Chen 2007).

A. Uraian Materi

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” Eddie Teo, mantan Sekretaris Tetap Singapura (Neo dan Chen, 2007).

Salah satu praktik perilaku adaptif adalah dalam hal menyikapi lingkungan yang bercirikan ancaman VUCA. Johansen (2012) mengusulkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk menanggapi ancaman VUCA, yang disebut *VUCA Prime*, yaitu *Vision, Understanding, Clarity, Agility*. Johansen menyarankan pemimpin organisasi melakukan hal berikut:

1. Hadapi *Volatility* dengan *Vision*
 - a. Terima dan rangkul perubahan sebagai bagian dari lingkungan kerja Anda yang konstan dan tidak dapat diprediksi. Perubahan merupakan keniscayaan, oleh karena itu perubahan tidak untuk dilawan tetapi perlu ‘diterima dan dirangkul’ agar menunjang kinerja organisasi.

- b. Buat pernyataan yang kuat dan menarik tentang tujuan dan nilai tim, dan kembangkan visi bersama yang jelas tentang masa depan. Untuk menghadapi situasi *volatility*, pastikan Anda menetapkan tujuan fleksibel yang dapat diubah setiap saat bila diperlukan. Hal ini akan membantu navigasi situasi yang tidak menentu.
2. Hadapi *Uncertainty* dengan *Understanding*
- a. Berhenti sejenak untuk mendengarkan dan melihat sekeliling. Hal ini membantu Anda memahami dan mengembangkan cara berpikir dan bertindak baru sebagai respons terhadap ancaman ketidakpastian. Kemampuan untuk ‘memahami’ sesuatu menjadi salah satu kunci dalam menghadapi ketidakpastian. Memahami itu sendiri lebih mendalam dibanding ‘mengetahui’. Dengan mengetahui, seseorang belum tentu memahami sesuatu yang dimaksud secara mendalam, hanya sekedar mengetahui tanpa mampu menangkap makna dan arti dari sesuatu yang dipelajari. Oleh karenanya, kemampuan memahami ini sangat penting dalam situasi apa pun, termasuk dalam menghadapi ketidakpastian.
 - b. Jadikan investasi, analisis dan interpretasi bisnis, dan *competitive intelligence* (CI) sebagai prioritas, sehingga Anda tidak ketinggalan. Tetap *up to date* dengan berita industri, dan dengarkan pelanggan Anda untuk mencari tahu apa yang mereka inginkan. Dalam konteks publik, hal ini berkaitan dengan pelayanan yang diberikan pemerintah, bukan hanya melayani sesuai harapan pelanggan tetapi melebihi ekspektasi pelanggan. Untuk itu, pemerintah perlu

melakukan investasi berupa gedung dan peralatan, melakukan analisis dan interpretasi kebijakan yang pro rakyat, dan menggunakan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) guna meningkatkan pelayanan.

- c. Tinjau dan evaluasi kinerja Anda. Pertimbangkan dengan baik langkah yang akan Anda lakukan. Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah: (a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja; (b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu; (c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang; (d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya; dan (e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.
- d. Lakukan simulasi dan eksperimen dengan situasi, sehingga melatih Anda untuk bereaksi terhadap ancaman serupa di

masa depan. Simulasi dan eksperimen sangat penting karena dapat memperkaya pengalaman dan mengembangkan sikap ilmiah. Melalui simulasi dan eksperimen yang valid, maka diharapkan dapat membantu kita dalam menghadapi ketidakpastian.

3. Hadapi *Complexity* dengan *Clarity*

- a. Berkomunikasi secara jelas dengan tim Anda. Dalam situasi yang kompleks, komunikasi yang jelas membantu mereka memahami arah tim dan organisasi. Berkomunikasi secara jelas senada dengan berkomunikasi secara efektif. Untuk dapat berkomunikasi secara efektif, kita dituntut untuk tidak hanya memahami prosesnya, tetapi juga mampu menerapkan pengetahuan kita secara kreatif. Komunikasi dikatakan efektif apabila komunikasi yang terjadi bersifat dua arah yaitu dimana makna yang distimulasikan sama atau serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator atau pengirim pesan.
- b. Kembangkan tim dan dorong kolaborasi. Situasi VUCA seringkali terlalu rumit untuk ditangani oleh satu orang. Jadi, bangun tim yang dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat. Membangun dan mengembangkan tim adalah tugas utama kepemimpinan. Tanpa keterampilan membangun tim, seorang pemimpin berisiko membatasi produktivitas pegawai mereka dengan apa yang dapat dilakukan oleh setiap anggota mereka sendiri, sedangkan jika Anda membantu membangun tim, Anda dapat menyatukan tim Anda di sekitar tujuan bersama, yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Terdapat 5 langkah membangun tim efektif:

(a) tetapkan kepemimpinan; (b) bangun hubungan dengan pegawai Anda; (c) bangun hubungan di antara pegawai Anda; (d) menumbuhkan kerjasama-kolaborasi tim; dan (e) tetapkan aturan dasar untuk tim.

4. Hadapi *Ambiguity* dengan *Agility*

- a. Dorong fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan ketangkasan. Buat rencana ke depan, tetapi bersiaplah untuk mengubahnya. Era revolusi industri 4.0 yang ditandai dengan campur tangan sistem cerdas dan otomasi dalam industri. Secara singkat, Industry 4.0, pelaku industri membiarkan komputer saling terhubung dan berkomunikasi satu sama lain untuk akhirnya membuat keputusan tanpa keterlibatan manusia. Kombinasi dari sistem fisik-cyber, Internet of Things (IoT), dan *Internet of Systems* membuat Industri 4.0 menjadi mungkin, serta membuat pabrik pintar menjadi kenyataan. Kenyataannya, sistem cerdas dan otomasi tersebut bukan hanya di sektor industri, namun merambah ke sektor lain termasuk sektor pemerintahan, dimana adaptasi dan kelincahan mejnadi faktor kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan kini dan ke depan.
- b. Pekerjakan dan promosikan orang-orang yang berhasil di lingkungan VUCA. Mereka umumnya kolaboratif dan memiliki keterampilan berpikir kompleks. Mempekerjakan orang atau SDM yang teruji dalam VUCA tidak akan salah pilih karena mereka merupakan SDM bertalenta tinggi dan teruji. Orang yang terbukti tangguh dalam menghadapi situasi sulit biasanya

akan lebih bertahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan.

- c. Dorong karyawan Anda untuk berpikir dan bekerja di luar area fungsional mereka. Rotasi pekerjaan dan pelatihan silang bisa menjadi cara terbaik untuk meningkatkan ketangkasan tim. Sesekali pegawai perlu mendapat insight di luar pekerjaan rutin mereka, baik melalui pertukaran pegawai maupun pelatihan-pelatihan di luar tugas fungsi yang bersangkutan.
- d. Hindari memimpin dengan mendikte atau mengendalikan mereka. Kembangkan lingkungan kolaboratif dan konsensus. Dorong debat, perbedaan pendapat, dan partisipasi dari semua orang. Jenis kepemimpinan yang sedang menjadi pembicaraan banyak pihak saat ini adalah kepemimpinan transformatif. Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan. Hal ini jelas bahwa kepemimpinan transformatif sangat menjunjung tinggi partisipasi dari semua anggotanya.
- e. Kembangkan “budaya ide”. Ini jenis budaya yang energik dan dapat mengubah tim dan organisasi menjadi lebih kreatif dan gesit. Hal baru (inovasi) adalah proses atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan

pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan, terutama ekonomi dan sosial.

Apresiasi anggota tim yang menunjukkan *Vision, Understanding, Clarity, Agility*. Biarkan orang-orang melihat perilaku seperti apa yang Anda hargai. Langkah terbaik yang dapat dilakukan pemimpin adalah memberikan penghargaan, bukan hanya berupa uang tetapi juga berupa pujian atau compliment yang lain.

Diskusikan dalam kelompok anda, bagaimana cara pemerintah dalam menyelesaikan kasus pelayanan publik yang menghadapi tantangan VUCA

B. Perilaku Adaptif Lembaga/Organisasional

Organisasi adaptif yaitu organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan dan mengikuti harapan stakeholder dengan cepat dan fleksibel (Siswanto, and Sucipto, Agus 2008 dalam Yuliani dkk, 2020).

Organisasi adaptif sebagaimana disebutkan di atas tidak terlepas dari budaya adaptif. Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan menerima perubahan, termasuk organisasi penyelamatan yang memelihara lingkungan dan perbaikan proses internal yang berkelanjutan (McShane & Von Glinow, 2010) dalam Safitri (2019).

Perbedaan organisasi yang menerapkan budaya adaptif dan yang tidak menerapkan budaya adaptif sebagai berikut.

Tabel 3. Perbandingan Perusahaan yang Adaptif dan Budaya Perusahaan yang Tidak Adaptif

	Perusahaan yang Adaptif	Perusahaan yang Tidak Adaptif
Perilaku yang terlihat	Manajer sangat memperhatikan seluruh konstituen mereka, khususnya pelanggan dan mengawali perubahan bila diperlukan untuk mendukung kepentingan yang terlegitimasi, meskipun harus menanggung risiko.	Manajer cenderung berperilaku tertutup, politis dan birokratis. Akibatnya, mereka tidak mengubah strategi dengan cepat untuk menyesuaikan diri atau mengambil keuntungan dari perubahan lingkungan bisnis.
Nilai yang diungkapkan	Manajer sangat memperhatikan pelanggan, pemegang saham dan karyawan. Mereka juga sangat menghargai orang dan proses yang dapat menghasilkan perubahan yang dapat menghasilkan perubahan yang bermanfaat (inisiatif	Manajer lebih memperhatikan diri sendiri, kelompok kerja yang terdekat dengan beberapa produk (teknologi) yang berkaitan dengan kelompok kerja. Mereka lebih menghargai proses manajemen yang teratur dan dengan

	kepemimpinan ke atas dan bawah dalam hirarki manajemen).	risiko yang berkurang daripada inisiatif kepemimpinan.
--	--	--

Sumber: Mukhrizal Effendi (2016).

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja. Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, juga akan menjadi penentu suksesnya perusahaan. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja karyawan yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan.

Terdapat beberapa pengklasifikasian budaya organisasi yang telah disampaikan oleh para ahli, salah satunya adalah yang disampaikan oleh Chang dan Lee (2007). Mereka mengadopsi proposal Denison dan Mishra (1995) dimana terdapat dua poin referensi, yaitu cara yang stabil dan fleksibel untuk memenuhi permintaan lingkungan yang kompetitif dan strategi yang fokus pada dua dimensi elemen karyawan internal dan pelanggan eksternal.

Berdasarkan proposal tersebut, Chang dan Lee (2007) membagi tipe budaya organisasi menjadi empat, yaitu:

1. Budaya adaptif (*adaptive culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan eksternal sehingga dapat memuaskan

permintaan pelanggan dengan memusatkan perhatian utama pada lingkungan eksternal.

2. Budaya misi (*mission culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan eksternal sehingga menekankan organisasi dengan tujuan-tujuan yang jelas dan versi-versinya. Para anggota organisasi dapat mengambil tanggung jawab untuk secara efisien menyelesaikan tugas yang diberikan. Organisasi menjanjikan para karyawannya dengan penghargaan khusus.
3. Budaya klan (*clan culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat fleksibel dan internal sehingga menekankan bahwa para anggotanya harus memainkan peran mereka dengan tingkat efisiensi yang tinggi dan mereka juga harus menunjukkan rasa pertanggungjawaban yang kuat akan pengembangan dan memperlihatkan komitmen organisasi yang lebih.
4. Budaya birokratik (*bureaucratic culture*). Budaya ini merupakan budaya yang bersifat stabil dan internal sehingga organisasi memiliki tingkat konsistensi yang tinggi akan segala aktivitas-aktivitasnya. Melalui kepatuhan dan kerja sama dari para anggotanya, organisasi dapat meningkatkan aktivitas organisasional dan efisiensi kerja.

Box Kasus 3 Budaya Adaptif Taxi BLUE BIRD

Bagi perusahaan-perusahaan, teknologi benar-benar merubah cara pandang dan selera pelanggan. Kompetisi semakin ketat. Lalu apa yang harus dilakukan oleh perusahaan yang usianya sudah cukup matang untuk tetap bisa bertahan? Kuncinya ada pada budaya yang adaptif, selaras dengan kondisi eksternal dan tren yang terus bergerak. Kasus ini dialami oleh perusahaan taksi Blue Bird. Perusahaan taksi yang sudah puluhan tahun berdiri dan gagah memimpin pasar. Sekian lama menjadi andalan pelanggan, Blue Bird menghadapi turbulensi tahun-tahun belakangan karena hadirnya moda transportasi baru berbasis *online*. Perusahaan taksi lainnya juga mengakui bisnis taksi konvensional semakin lesu. Imbasnya, PHK massal pun tak terelakkan.

Apa yang dilakukan Blue Bird? Ternyata kuncinya cerdas membidik potensi dan menggerakkan kolaborasi. Jika perusahaan armada taksi lain kalah saing, Blue Bird justru ambil langkah menjalin kerjasama baik dengan sang kompetitor. Kerjasamanya dengan Go-Car pada aplikasi Go-Jek menjadi bukti. Pengguna layanan Go-Car pun bisa dijemput dengan taksi Blue Bird dengan tarif sama.

Terobosan lainnya adalah Blue Bird bekerjasama dengan Kementerian Pariwisata. Layanan Blue Bird yang tersebar di banyak kota besar Indonesia berpotensi membantu misi Kemenpar untuk mempromosikan pariwisata Indonesia. Armada Blue Bird diberikan stiker 'Wonderful Indonesia' dan peletakan majalah Mutiara Biru yang mengekspos keindahan Indonesia.

Para pengemudi, terlebih di Bandara juga diberdayakan untuk memiliki pengetahuan mengenai destinasi pariwisata setempat. Langkah ini mengangkat peran *driver*, tak hanya sekedar mengemudi namun menjadi ‘Service Ambassador’ karena menjadi orang pertama yang melayani turis setibanya di bandara. Kolaborasi yang jeli dan menguntungkan kedua pihak.

Apa yang dilakukan Blue Bird menjadi bukti nyata jika budaya organisasi perlu terus diperbarui. Memegang nilai-nilai organisasi, sambil terus menyelaraskannya dengan tren dan kondisi saat ini. Agar mampu efektif, budaya organisasi yang adaptif juga harus mampu disampaikan ke seluruh elemen karyawan. Diterjemahkan menjadi kinerja perilaku yang berdampak pada kinerja organisasi, dan mampu untuk dievaluasi berkala.

Sumber: Febrianindya, 2018 dalam Teguh Sriwidadi, 2020.

C. Perilaku Adaptif Individual

Selain berlaku pada lembaga/organisasi, perilaku adaptif juga berlaku dan dituntut terjadi pada individu. Individu atau sumber daya manusia (SDM) yang adaptif dan terampil kian dibutuhkan dunia kerja ataupun industri yang juga semakin kompetitif. Karenanya, memiliki *soft skill* dan kualifikasi mumpuni pada spesifikasi bidang tertentu, serta mampu mentransformasikan teknologi menjadi produk nyata dengan nilai ekonomi tinggi menjadi syarat SDM unggul tersebut.

Menurut Mendikbud Nadiem Makarim, revolusi industri 4.0 menciptakan permintaan jutaan pekerjaan baru untuk memenuhi potensi dan aspirasi masyarakat. Namun, pada saat bersamaan,

perkembangan ini juga mengubah peta pekerjaan dan kebutuhan kompetensi (2020).

Pergeseran kebutuhan kompetensi ini dijelaskan Nadiem sebagai salah satu dampak dari dua faktor, yaitu perkembangan teknologi dalam bentuk digital automasi dan robotisasi, serta resesi global yang merupakan kombinasi dahsyat atau *double disruption* yang mengubah *landscape* pekerjaan di masa depan. Hal ini sesuai dengan hasil riset terbaru bertajuk “*Future Job Report 2020*” yang dirilis oleh *World Economic Forum* yang mengungkapkan pergeseran dan perubahan yang terjadi antara manusia, mesin, dan algoritma membuat 85 juta pekerjaan di dunia akan hilang dalam waktu lima tahun ke depan. Sementara itu, sebanyak 97 juta pekerjaan baru yang lebih adaptif akan tumbuh mengisi industri.

Presiden Jokowi mengutarakan bahwa pemerintah telah menyiapkan berbagai program pembangunan SDM untuk memastikan bonus demografi menjadi bonus lompatan kemajuan. "Kita bangun generasi bertalenta yang berkarakter dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Indonesia memiliki modal awal untuk bersaing di tingkat global". Pernyataan senada juga dinyatakan Wapres bahwa sumber daya manusia Indonesia harus disiapkan untuk mampu bersaing, cepat beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan teknologi informasi yang mendisrupsi segala bidang.

Terkait amanat UU 5/2014 bahwa UU ASN bisa terlaksana dengan baik, asal ada upaya penyempurnaan sistem pelayanan oleh para abdi negara. Tidak hanya menjadikan ASN sebagai pelayan masyarakat melalui penerapan *e-Government* saja, tetapi sekaligus menggerakkan ruhnya sebagai penyelenggara pemerintahan. Jadi,

agar dapat memberikan pelayanan pemerintahan yang *excellent*, maka semua PNS harus selalu bersikap adaptif terhadap perkembangan IT, sehingga dalam kinerjanya dapat memaksimalkan pemanfaatan pesatnya teknologi informasi untuk menuju reformasi birokrasi.

Seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) harus selalu adaptif atau mampu menyesuaikan diri terhadap berbagai keadaan. Contohnya, di masa pandemi Covid-19 saat ini, ASN sejatinya tampil di depan dalam hal pelayanan masyarakat, terutama ASN yang berada pada garda terdepan pelayanan publik seperti tenaga kesehatan (nakes).

D. Panduan Membangun Organisasi Adaptif

Membangun organisasi adaptif menjadi sebuah keharusan bagi instansi pemerintah agar dapat menghasilkan kinerja terbaik dalam memberikan pelayanan publik. Organisasi adaptif baik di sektor publik maupun bisnis dapat dibangun dengan beberapa preskripsi yang kurang lebih sama, yaitu antara lain:

1. Membuat Tim yang Diarahkan Sendiri

Landasan dari setiap transformasi dari bawah ke atas dimulai dengan pemberdayaan tim yang memiliki motivasi dan pengarahan diri sendiri. Kelimpahan struktur dan penetapan aturan cenderung menghambat kreativitas dan adaptasi, terutama ketika strukturnya hierarkis, bentuk organisasi default bagi banyak orang sebelum era pengetahuan saat ini. Dari pengalaman banyak pihak, kolaborasi yang paling efektif adalah sukarela, informal, dan diawasi sendiri. Hubungan pribadi yang baik mengarah pada kolaborasi yang sukses karena sulit untuk berkolaborasi dengan orang-orang yang "diperintahkan" untuk bekerja dengan Anda. Tim "berdasarkan mandat" mengalami

kesulitan melihat lingkungan mereka dengan pikiran terbuka— asumsi yang sudah dikenal dan pendekatan konvensional muncul ke permukaan. Kelompok yang lebih kecil dan mandiri lebih bebas untuk menantang paradigma dominan dan sampai pada cara baru untuk beradaptasi dengan tantangan dan peluang yang muncul

2. Menjembatani Silo Melalui Keterlibatan Karyawan

Strategi berikutnya adalah menyerang segmentasi departemen, divisi, dan unit dalam suatu organisasi. Sebuah organisasi tidak dapat beradaptasi dengan keadaan baru jika informasi penting disimpan oleh kelompok mana pun. Hanya pertukaran wawasan dan ide yang tidak terbatas di antara semua kelompok dan sub-kelompok dalam organisasi yang dapat membangun pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan dan menghasilkan adaptasi dan solusi yang tepat. Beberapa jenis tindakan yang berbeda dapat membantu "menjembatani silo."

Salah satu pendekatannya adalah mengembangkan "standar terbuka untuk tim" untuk membangun kepercayaan, kolaborasi, dan berbagi ide di seluruh organisasi. Metode umum komunikasi, pendekatan untuk pemecahan masalah, dan mode perilaku diperlukan untuk menghilangkan batasan pada aliran pengetahuan yang efektif yang sangat penting untuk benar-benar memahami lingkungan yang berubah dengan cepat dan beradaptasi dengan tantangan dan peluangnya. Metode dan standar ini harus mencakup semua tim dalam perusahaan dan melampaui semua batasan organisasi.

Visi bersama juga membantu menyatukan dan menginspirasi semua bagian organisasi untuk beradaptasi

bersama menuju tujuan bersama. Seorang peserta menceritakan kisah tentang bagaimana anggota dari satu perusahaan dengan cepat bersatu dalam beberapa jam dan hari setelah serangan 9/11 untuk memulihkan komunikasi penting ke sektor keuangan di Kota New York, disatukan oleh visi "utamakan pelanggan" dan tanggung jawab perusahaan yang dimanifestasikan secara berbeda untuk berbagai bagian perusahaan tetapi dimiliki oleh semua. Ketika sebuah organisasi memiliki visi yang sama, pemangku kepentingan internal yang berbeda kurang cenderung membiarkan ekuitas "silo" mereka menjadi penghalang jalan bagi adaptasi perusahaan secara keseluruhan dalam menghadapi perubahan yang cepat.

3. Menciptakan Tempat dimana Karyawan dapat Berlatih Berpikir Adaptif

Kepemimpinan harus menciptakan ruang dan waktu untuk inovasi. Beberapa peserta mencatat bahwa Anda harus membentuk struktur organisasi untuk memungkinkan karyawan "berpikir di luar kotak" dan menciptakan cara baru dalam melakukan sesuatu. Banyak yang telah menulis dan berkomentar tentang perlunya menciptakan lingkungan di dalam organisasi di mana karyawan merasakan keamanan psikologis dan praktis untuk berkolaborasi dan mengejar ide-ide baru—sebuah “pelabuhan aman intelektual” di mana perspektif dan pendekatan yang tidak dikenal diharapkan dan didorong untuk menanggapi, atauantisipasi, keadaan asing. Seringkali "tempat yang aman untuk berinovasi" didirikan di dalam organisasi tetapi di luar bentuk organisasi normal—misalnya, "tim harimau" atau "ladang

hijau". Sama pentingnya dengan menciptakan ruang dan waktu, eselon atas organisasi (serta supervisor di semua tingkatan) harus menunjukkan komitmen yang tulus untuk mendengarkan ide-ide dari atas, bawah, dan di seluruh organisasi, memperkuat perilaku positif ketika orang menggunakan tempat aman mereka untuk memunculkan ide-ide baru tentang bagaimana beradaptasi dengan apa yang berubah di lingkungan.

Menurut Fulmer (2000) dalam dunia bisnis sudah banyak pemimpin yang sukses melihat perbedaan dan mampu memanfaatkannya sebagai kunci untuk mengalahkan pesaing. Sebagai contoh, di saat banyak pihak menilai kemunculan internet sebagai ancaman bagi bisnis mereka, yang lain menilainya sebagai peluang besar, dan ketika kebanyakan bioskop ditandingi televisi, Walt Disney mampu bertahan dan memanfaatkannya.

Untuk membangun sebuah organisasi yang adaptif, yang dapat terus berkembang dan survive meski berada di lingkungan yang terus berubah perlu konsep dan strategi sebagai berikut:

1. *Landscape*

Adaptif erat hubungannya dengan kemampuan untuk berubah dan terus berupaya antisipatif. Untuk mengetahui kapan seharusnya organisasi berubah, seorang eksekutif atau pemimpin bisnis harus melakukan survey pada jangkauan, bentangan yang ada pada pandangan bisnis mereka. Langkah berikutnya membuat IFAS (*internal factor analysis summaries*) berupa *strength* dan *weakness*, serta EFAS (*external factor analysis summaries*) berupa *opportunity* dan *strength* organisasi yang mereka pimpin. Seorang pemimpin harus lebih dahulu memahami organisasi tersebut

sebelum mulai mengubahnya. Memahami *landscape* organisasi dari peran perubahan terhadap perusahaan adalah poin utama untuk memikirkan kembali *critical strategies* perusahaan: (a) melihat jauh ke depan; (b) memahami *landscape* bisnis; (c) memahami prinsip ketidaktentuan dunia bisnis; dan (d) memahami rencana strategis pada organisasi yang adaptif.

2. *Learning*

Perusahaan yang sukses menciptakan sebuah kultur adaptif adalah yang tidak hanya sekedar mendorong setiap individunya untuk terus belajar, namun juga men-*share*-nya. Dengan upaya pembelajaran terus-menerus ini, perusahaan akan mampu merespon lebih cepat pada perubahan kondisi market. Upaya learning erat hubungannya dengan knowledge management yang sangat dibutuhkan sebuah organisasi yang ingin terus berkembang dan survive. Karena pembelajaran ini akan meningkatkan kreativitas dan produktivitas anggota yang otomatis berpengaruh pada *reliability* organisasi.

3. *Leadership*

Mengelola sebuah organisasi yang adaptif memerlukan visi dan *skill* nontradisional. Disini dibutuhkan jiwa kepemimpinan tidak hanya sebagai penunjuk arah namun pembimbing menuju keberhasilan dalam melawan kompleksitas dan menciptakan sebuah organisasi yang ulet (*resilient organization*). Pemimpin organisasi harus berpikir tidak hanya dengan siapa mereka menciptakan hubungan tetapi juga tentang tipe hubungan apa yang mereka inginkan beserta risiko yang terkait dengan berbagai *relationship*.

Dalam hal ini diperlukan juga sebuah *adaptive leadership* dalam lingkungan yang kompleks, sehingga pemimpin akan berperan lebih dari sebagai ‘pahlawan’ yang menjadi *figure* tersendiri yang mencoba mengontrol dan mengemudikan organisasi, namun juga sebagai katalisator dan fasilitator. Dalam buku “*Shaping the Adaptive Organization*” Gary Beinger seorang eksekutif e-Bay mengatakan bahwa organisasi yang adaptif akan mampu bergerak 10 kali lebih cepat dari organisasi normal. Organisasi adaptif juga cenderung mempunyai *powerful* dan mampu mengatasi permasalahan sendiri dengan cepat.

E. Rangkuman

Perilaku adaptif merupakan tuntutan yang harus dipenuhi dalam mencapai tujuan – baik individu maupun organisasi – dalam situasi apa pun. Salah satu tantangan membangun atau mewujudkan individu dan organisasi adaptif tersebut adalah situasi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Hadapi *Volatility* dengan *Vision*, hadapi *uncertainty* dengan *understanding*, hadapi *complexity* dengan *clarity*, dan hadapi *ambiguity* dengan *agility*.

Organisasi adaptif yaitu organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespon perubahan lingkungan dan mengikuti harapan *stakeholder* dengan cepat dan fleksibel. Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting di dalam organisasi sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang tepat dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Bila budaya organisasi telah disepakati sebagai sebuah strategi perusahaan maka budaya organisasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja.

Dengan adanya pemberdayaan budaya organisasi selain akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas.

F. Latihan

1. Dari contoh yang sudah didiskusikan, peserta akan diminta untuk berdialog antar kelompok, dengan pertanyaan “what if”, untuk menguji dan menstimulasi kemampuan adaptabilitas.
2. Fasilitator akan berkeliling untuk turut mendengarkan dan berinteraksi dalam kelompok-kelompok dialog tersebut.
3. Fasilitator akan menyampaikan garis besar hasil diskusi di depan kelas.

BAB V

ADAPTIF DALAM KONTEKS ORGANISASI PEMERINTAH

The main challenges today are not technical, but rather 'adaptive'. Technical problems are easy to identify, are well-defined, and can be solved by applying well-known solutions or the knowledge of experts. In contrast, adaptive challenges are difficult to define, have no known or clear-cut solutions, and call for new ideas to bring about change in numerous places.

Sebastian Salicru, 2017.

A. Uraian Materi

Tantangan utama saat ini bukanlah teknis, melainkan 'adaptif'. Masalah teknis mudah diidentifikasi, didefinisikan dengan baik, dan dapat diselesaikan dengan menerapkan solusi terkenal atau pengetahuan para ahli. Sebaliknya, tantangan adaptif sulit untuk didefinisikan, tidak memiliki solusi yang diketahui atau jelas, dan membutuhkan ide-ide baru untuk membawa perubahan di banyak tempat.

Selain itu, Salicru juga menyatakan bahwa kita telah menyaksikan tiga 3D yaitu ketidakpercayaan (*distrust*), keraguan (*doubt*), dan perbedaan pendapat (*dissent*). Ini adalah hasil ketika para pemimpin gagal merespons secara efektif baik konteks perubahan di mana mereka harus memimpin, dan harapan pemangku kepentingan mereka (Salicru, 2017).

B. Pemerintahan Yang Adaptif

Pemerintahan adaptif bergantung pada jaringan yang menghubungkan individu, organisasi, dan lembaga di berbagai tingkat organisasi (Folke et al, 2005). Bentuk pemerintahan ini juga menyediakan pendekatan kolaboratif fleksibel berbasis pembelajaran untuk mengelola ekosistem yang disebut sebagai "pengelolaan bersama adaptif". Sistem sosial-ekologis selama periode perubahan mendadak/krisis dan menyelidiki sumber sosial pembaruan reorganisasi.

Tata kelola semacam itu menghubungkan individu, organisasi, dan lembaga di berbagai tingkat organisasi. Sistem pemerintahan adaptif sering mengatur diri sendiri sebagai jejaring sosial dengan tim dan kelompok aktor yang memanfaatkan berbagai sistem pengetahuan dan pengalaman untuk pengembangan pemahaman kebijakan bersama. (Engle, N. L, 2011)

Agar dapat menjembatani organisasi dan menurunkan biaya kolaborasi, resolusi konflik, dan legislasi memungkinkan adanya kebijakan pemerintah untuk mendukung swasusun sambil membingkai kreativitas untuk mewujudkan pengelolaan bersama yang adaptif. Sistem sosial-ekologis yang tangguh dapat memanfaatkan krisis sebagai peluang untuk berubah menjadi negara yang diharapkan. Dalam teori *capacity building* dan konsep *adaptive governance*, Grindle (1997) menggabungkan dua konsep untuk mengukur bagaimana pengembangan kapasitas pemerintah adaptif dengan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Pengembangan sumber daya manusia adaptif;
2. Penguatan organisasi adaptif;

3. Pembaharuan institusional adaptif.

Pemerintahan adaptif dengan demikian mengacu pada cara-cara di mana pengaturan kelembagaan berkembang untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan masyarakat dalam lingkungan yang berubah. Secara lebih formal, tata kelola adaptif didefinisikan sebagai berikut: *mengacu pada evolusi aturan dan norma yang mempromosikan kepuasan kebutuhan dan preferensi manusia yang mendasari perubahan yang diberikan dalam pemahaman, tujuan, dan konteks sosial, ekonomi dan lingkungan.*

Dalam kaitan itu terdapat beberapa catatan penting, **pertama** adalah bahwa kriteria normatif yang digunakan untuk menilai apakah perubahan dalam pengaturan tata kelola adalah 'adaptif' atau 'baik' berasal dari nilai-nilai dan preferensi konstituensi, daripada dipaksakan oleh analisis. Sehingga faktanya penilaian pencapaian adaptabilitas akan lebih bergantung pada tingkat kepuasan konstituen daripada hasil analisis objektif.

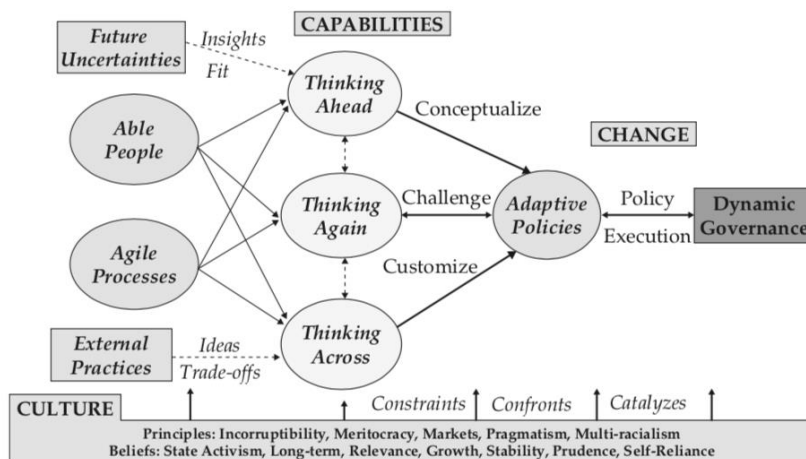
Kedua, adalah bahwa perubahan aturan dan norma tidak perlu disadari atau disengaja, atau diartikulasikan dalam istilah berorientasi tujuan, agar dapat adaptif. Hal ini menyiratkan bahwa beradaptasi adalah proses yang seharusnya terjadi secara alamiah sebagai bentuk respon organisasional terhadap perubahan lingkungan, jadi bukan karena proses yang sengaja didorong untuk dilakukan adanya perubahan tanpa adanya penyebab yang mendahuluinya.

C. Pemerintah dalam Pusaran Perubahan yang Dinamis (*Dynamic Governance*)

Pencapaian atau kinerja organisasi saat ini bukanlah jaminan untuk kelangsungan hidup di masa depan, lingkungan yang terus

berubah dan penuh ketidakpastian. Bahkan jika seperangkat prinsip yang dipilih awal, kebijakan dan praktik yang baik, efisiensi dan tata kelola statis akhirnya akan menyebabkan stagnasi dan pembusukan. Tidak ada sejumlah perencanaan yang dilakukan hati-hati dapat memastikan pemerintah memiliki relevansi yang berkelanjutan dan efektif jika tidak ada kapasitas kelembagaan yang cukup untuk belajar, inovasi dan perubahan dalam menghadapi tantangan yang selalu baru dalam kondisi yang fluktuatif dan lingkungan global yang tidak terduga. (Neo & Chen, 2007: 1).

Organisasi pemerintah tidak dijamin mampu menghadapi seluruh perubahan yang terjadi sangat cepat dan dinamis di sekitarnya, kecuali dirinya pun harus ikut serta bergerak dinamis. Kata kunci yang digunakan adalah organisasi pemerintah adalah organisasi pemerintah yang selalu belajar (*learning organization*), inovasi, dan perubahan itu sendiri.



Gambar 7. Kerangka Sistem Dynamic Governance
 Sumber: Neo & Chen, 2007.

Pada kerangka di atas, dapat dilihat bahwa hasil yang diinginkan, pemerintahan yang dinamis, ditunjukkan di sebelah kanan dapat dicapai ketika kebijakan adaptif dijalankan. Dasar dari pemerintahan yang dinamis adalah budaya kelembagaan suatu negara, seperti yang ditunjukkan pada dasar Gambar 7. Tiga kemampuan dinamis berpikir ke depan, berpikir lagi, dan pemikiran yang mengarah pada kebijakan adaptif ditunjukkan di bagian tengah. Selain itu terdapat dua modal utama untuk mengembangkan kemampuan tata kelola yang dinamis, yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan, dan proses yang lincah. Adapun lingkungan luar mempengaruhi sistem tata kelola melalui ketidakpastian masa depan dan eksternal praktek yang ditampilkan sebagai persegi panjang di sebelah kiri.

Tata kelola yang dinamis mencapai relevansi saat ini dan masa depan dan efektivitas melalui kebijakan yang terus beradaptasi dengan perubahan di lingkungan. Adaptasi kebijakan tidak hanya pasif reaksi terhadap tekanan eksternal tetapi pendekatan proaktif terhadap inovasi, kontekstualisasi, dan eksekusi. Inovasi kebijakan berarti baru dan ide-ide segar dicoba dan dimasukkan ke dalam kebijakan sehingga hasil yang lebih baik dan berbeda dapat dicapai. Ide-ide ini adalah dirancang secara kontekstual ke dalam kebijakan sehingga warga negara akan menghargai dan menanggapi mereka dengan baik. Namun ini bukan hanya tentang ide-ide baru dan desain kontekstual tetapi juga eksekusi kebijakan yang membuat dinamis pemerintahan menjadi kenyataan (Neo & Chen, 2007: 13).

Tata kelola yang dinamis membutuhkan pembelajaran baru dan pemikiran, desain pilihan kebijakan yang disengaja, pengambilan

keputusan analitis, pemilihan pilihan kebijakan yang rasional dan pelaksanaan yang efektif. Kepemerintahan yang baik bukan hanya soal tindakan cepat, tetapi juga soal pemahaman yang memadai. Dalam hal ini pemimpin pemerintahan memang harus melihat keras dan berpikir keras sebelum mereka melompat.

Terdapat tiga kemampuan kognitif proses pembelajaran fundamental untuk pemerintahan dinamis yaitu berpikir ke depan (*think ahead*), berpikir lagi (*think again*) dan berpikir lintas (*think across*). Pertama, pemerintah harus berpikir ke depan untuk memahami bagaimana masa depan akan mempengaruhi negara dan menerapkan kebijakan untuk memungkinkan orang-orang mereka mengatasi potensi ancaman dan mengambil memanfaatkan peluang baru yang tersedia.

Kedua, lingkungan turbulensi dan perubahan dapat membuat kebijakan masa lalu menjadi usang dan tidak efektif bahkan jika mereka telah dipilih dengan cermat dan penuh pertimbangan. Jadi perlu dipikirkan kembali kebijakan dan program yang ada untuk menilai apakah masih relevan dengan agenda nasional dan kebutuhan jangka panjang masyarakat. Kebijakan dan program kemudian harus direvisi sehingga mereka dapat terus menjadi efektif dalam mencapai tujuan penting.

Ketiga, dalam ekonomi pengetahuan baru, kelangsungan hidup membutuhkan pembelajaran dan inovasi yang konstan untuk menghadapi tantangan baru dan memanfaatkan peluang baru. Hal ini berarti bahwa pemerintah perlu berpikir lintas mengenai batas-batas negara dan domain tradisional dalam pencarian ide-ide dan praktik

yang menarik menarik yang dapat disesuaikan dan dikontekstualkan dengan lingkungan domestik mereka.

Ketika pemerintah mengembangkan kemampuan berpikir kedepan, berpikir lagi dan berpikir lintas, dan menanamkan ini ke dalam jalan, kebijakan, orang dan proses lembaga sektor publik, mereka menciptakan pembelajaran dan inovasi dalam tata kelola yang memfasilitasi dinamisme dan perubahan di dunia yang tidak pasti. Intinya, pemerintahan yang dinamis terjadi ketika pembuat kebijakan terus-menerus berpikir ke depan untuk melihat perubahan dalam lingkungan, berpikir kembali untuk merenungkan apa yang sedang mereka lakukan, dan berpikir untuk belajar dari orang lain, dan terus-menerus menggabungkan persepsi, refleksi, dan pengetahuan baru ke dalam keyakinan, aturan, kebijakan dan struktur untuk memungkinkan mereka beradaptasi dengan mengubah lingkungan.

Box Kasus 4 Kebijakan Transportasi Umum Singapura

Bagaimana kebutuhan untuk memecahkan masalah kemacetan jalan menghasilkan tigamdekade eksperimen, pembelajaran coba-coba, dan inovasi Kepemilikan mobil dan transportasi umum adalah isu sensitif di Singapura kebijakan publik. Kepemilikan rumah dan mobil²⁰ adalah simbol status, manifestasi dari "telah tiba", dan bagian dari aspirasi segmen populasi yang besar. Tapi jika dibiarkan, naik mobil kepemilikan dan kemacetan yang dihasilkan akan berdampak tidak dapat diterima biaya tinggi untuk seluruh perekonomian dan dapat bertindak sebagai pencegah asing investasi.

Sebagai Perdana Menteri Goh Chok Tong saat itu secara grafis menggambarkan: *"Jalan kita seperti arteri kita: mereka membawa darah ke kita organ vital. Mobil kita seperti kolesterol dalam darah. Anda membutuhkan kolesterol untuk berfungsinya tubuh, tetapi terlalu banyak tidak baik untuk Anda karena itu menyumbat Anda arteri... Di Singapura, seluruh kota adalah ekonomi. Jika kota Anda macet, produktivitas dan daya saing kami akan menderita".*

Sumber: Neo & Chen, 2007.

D. Pemerintah Sebagai Organisasi yang Tangguh

Di masa lalu seruan untuk ketahanan (ketangguhan) adalah undangan tersirat, namun persuasif, untuk transformasi bebas dari krisis yang melanda. Namun saat ini, ketika kita hampir keluar dari krisis ekonomi terdalam sejak Depresi tahun 1930-an, ketahanan telah mengambil urgensi yang sama sekali baru, dan istilah itu juga harus memperoleh makna baru. Di dunia baru ini, ketahanan akan kembali berarti kapasitas untuk bertahan dalam jangka panjang — tidak hanya kesulitannya, tetapi lebih dari itu yang penting juga godaan untuk bertindak demi keuntungan jangka pendek. (Välikangas, L. 2010: 1).

Box Kasus 5 Ringkasan Konsekuensi Racun Dari Kinerja Masa Lalu Sukses Tinggi

- Terlalu percaya diri (atau kompensasi ketidakamanan)
- Keangkuhan dalam kompetensi seseorang
- Atribusi jasa yang tidak semestinya pada diri sendiri
- Pengerasan struktural, kekakuan

- Penundaan dan eskalasi formula sukses
- Kehilangan kapasitas untuk eksperimen
- Kepuasan penuh perhatian

Performa Biasa Saja

- Pemikiran konvensional
- Orang-orang terbaik pergi
- Aspirasi yang lebih rendah
- Demikian pula kelompok referensi yang tidak ambisius
- Pembentukan kelompok kepentingan untuk melanggengkan status quo
- Kontrol sumber daya oleh mereka yang mendapat manfaat dari biasa-biasa saja

Performa Sangat Rendah

- Perangkap kegagalan
- Respons ancaman-kekakuan
- Pengambilan risiko ekstrem jika kelangsungan hidup terancam
- Perhatian yang terfokus ke dalam
- Tidak ada yang peduli. Semua orang telah menyerah.

Sumber: Välikangas, L. 2010.

Sebaliknya, menurut Välikangas, manajemen kinerja masa lalu tidak boleh terbatas pada keberhasilan saja karena kinerja yang biasa-biasa saja dan buruk juga memiliki bahaya yang sama bagi ketahanan organisasi. Pikirkan kinerja masa lalu, tidak peduli seberapa baik atau buruk, sebagai musuh ketahanan karena di situlah letak banyak kerentanan perusahaan.

Pembangunan organisasi yang tangguh menyangkut lima dimensi yang membuat organisasi kuat dan imajinatif: kecerdasan organisasi, sumber daya, desain, adaptasi, dan budaya (atau sisu, kata Finlandia yang menunjukkan keuletan):

1. Kecerdasan organisasi: Organisasi menjadi cerdas ketika mereka berhasil mengakomodasi banyak suara dan pemikiran yang beragam.
2. Sumber Daya: Organisasi memiliki banyak akal ketika mereka berhasil mengurangi perubahan atau bahkan lebih baik, menggunakan kelangkaan sumber daya untuk terobosan inovatif.
3. Desain: Organisasi dirancang dengan kokoh ketika karakteristik strukturalnya mendukung ketahanan dan menghindari jebakan sistemik.
4. Adaptasi: Organisasi adaptif dan fit ketika mereka melatih perubahan.
5. Budaya: Organisasi mengekspresikan ketahanan dalam budaya ketika mereka memiliki sisu—nilai-nilai yang tidak memungkinkan organisasi untuk menyerah atau menyerah tetapi malah mengundang anggotanya untuk bangkit menghadapi tantangan. (Välikangas, L. 2010: 92-93).

Prinsip panduan untuk kecerdasan organisasi dari perspektif ketahanan diilhami oleh hukum klasik tentang variasi yang diperlukan. Sebagaimana dinyatakan undang-undang, kapasitas untuk mengakomodasi perubahan lingkungan tergantung pada variasi yang tersedia di dalam organisasi. Weick & Quinn (1999) berbicara tentang "jaminan budaya" yang memberikan banyak interpretasi di dalam sebuah organisasi. Hargai percakapan dengan yang berbeda suara dan

perspektif! Adakan kontes pemingkaian (atau interpretasi perdebatan tentang apa yang terjadi) untuk isu-isu strategis yang penting. Bagaimana perubahan batas peluang? Pemikiran yang diperlukan harus mengekspresikan sebanyak mungkin kemungkinan seperti yang terkandung dalam lingkungan (dan mudah-mudahan sedikit lebih).

Hanya pemikiran yang sangat imajinatif di dalam organisasi yang dapat mengakomodasi pemikiran seperti itu di luar. (Tidak semua orang dengan imajinasinya bekerja untuk perusahaan juga!) Oleh karena itu, dari sudut pandang ketahanan, kuncinya adalah bukan integrasi dan keselarasan tim eksekutif atau organisasi anggota secara umum — karakteristik seperti itu mungkin baik untuk kelancaran dan eksekusi cepat. Dari sudut pandang ketahanan, itu adalah keragaman dan imajinatif, mencerminkan ancaman dan peluang lingkungan, yang sangat penting untuk kecerdasan organisasi. Pemikiran yang diperlukan seperti itu dapat ditingkatkan dengan hal-hal berikut:

1. Kemampuan untuk bertindak di bawah ambiguitas (ketika Anda tidak yakin tentang jawaban benar)
2. Jangan pernah menerima jawaban Anda sendiri (siapa) begitu saja (Selalu simpan memeriksa mereka: apakah mereka melayani diri sendiri?)
3. Menanyakan setting yang diterima dimana masalah dan solusi dirumuskan: di bawah otoritas siapa, berikut yang rutinitas pengambilan keputusan, apakah masalah dibingkai? Undang kontes pemingkaian dan debat strategi.

4. Tambahkan redundansi berpikir/*equivocality/ambiguity* (makna ganda) melalui salah satu cara berikut: (a) Memainkan advokat iblis (Seseorang bertindak sebagai penantang untuk menyetujui keputusan); (b) Tim eksekutif bayangan (sekelompok anggota organisasi junior yang mengungkapkan pandangan mereka tentang keputusan strategis untuk didiskusikan dengan tim eksekutif "nyata"); (c) Mengembangkan jaringan orang-orang independen untuk menghibur pandangan yang bertentangan dan berbeda tentang skenario masa depan; (d) Mempertahankan hipokrisi atau "kemunafikan": yaitu memisahkan pembicaraan dan tindakan untuk memungkinkan organisasi untuk mengatasi tuntutan masyarakat yang tidak konsisten yang tidak dapat didamaikan [Brunsson, 1996 (dalam Warglien & Masuch, 1996)]; dan (e) Gunakan humor, atau bahkan "pelawak perusahaan," untuk membuat poin yang akan ditolak orang lain (lihat bilah samping Bab 8, "Catatan tentang Pelawak dan Peran Humor"). Jester adalah, berdasarkan fungsinya dan melalui kejenakaan mereka, kadang-kadang bisa membuat benar dan bermanfaat (mungkin menjengkelkan) poin yang membuat orang lain dipecat.
5. Jelajahi masalah dalam hal ekstrem (aneh, misalnya): Apa kemungkinan kasus terbaik atau terburuk? Apa yang masih mungkin? (bahkan jika konsekuensinya tidak terpikirkan)?
6. Pertimbangkan hasil yang diharapkan dari keputusan penting, dan tulis hasilnya turun pada saat pengambilan keputusan. Bandingkan peristiwa-peristiwa yang terjadi dengan jalannya peristiwa yang diharapkan. apa yang perbedaan menyarankan tentang asumsi keputusan?

E. Rangkuman

Grindle menggabungkan dua konsep untuk mengukur bagaimana pengembangan kapasitas pemerintah adaptif dengan indicator-indikator sebagai berikut: (a) Pengembangan sumber daya manusia adaptif; (b) Penguatan organisasi adaptif dan (c) Pembaharuan institusional adaptif. Terkait membangun organisasi pemerintah yang adaptif, Neo & Chan telah berbagi pengalaman bagaimana Pemerintah Singapura menghadapi perubahan yang terjadi di berbagai sektornya, mereka menyebutnya dengan istilah *dynamic governance*. Menurut Neo & Chen, terdapat tiga kemampuan kognitif proses pembelajaran fundamental untuk pemerintahan dinamis yaitu berpikir ke depan (*think ahead*), berpikir lagi (*think again*) dan berpikir lintas (*think across*).

Selanjutnya, Liisa Välikangas (2010) memperkenalkan istilah yang berbeda untuk pemerintah yang adaptif yakni dengan sebutan pemerintah yang tangguh (*resilient organization*). Pembangunan organisasi yang tangguh menyangkut lima dimensi yang membuat organisasi kuat dan imajinatif: kecerdasan organisasi, sumber daya, desain, adaptasi, dan budaya (atau sisu, kata Finlandia yang menunjukkan keuletan).

F. Latihan

1. Dari contoh yang sudah didiskusikan, peserta akan diminta untuk berdialog antar kelompok, dengan pertanyaan Teknik Moderasi (*Moderation Technic*)", untuk menguji dan menstimulasi kemampuan adaptabilitas.
2. Langkah-langkah Teknik Moderasi: 1) Bagi peserta ke dalam kelompok kecil 5-8 orang, 2) tentukan topik yang akan dibahas

oleh setiap kelompok, 3) siapkan peralatan yang diperlukan (kertas, spidol, papan tulis, dll).

3. Fasilitator akan memandu dan menyampaikan garis besar hasil diskusi di depan kelas.

BAB VI

STUDI KASUS ADAPTIF

A. Visi Indonesia 2045

Beberapa kasus yang dapat dipelajari dan dijadikan contoh bagaimana perilaku adaptif individu maupun organisasi dibutuhkan dan diperlukan untuk mengatasi perubahan lingkungan. Visi Indonesia Emas 2045 adalah sebuah gagasan dan harapan bahwa negara Indonesia dapat menjadi negara yang berdaulat, maju, adil, dan makmur saat memperingati 100 tahun kemerdekaannya. Visi tersebut disusun dan disampaikan kepada publik pada tanggal 9 Mei 2019 oleh Presiden Joko Widodo. Usia 100 tahun merupakan sebuah perjalanan panjang dalam proses pembangunan sebuah bangsa dan negara. Seluruh rakyat Indonesia pasti berharap bahwa negara Indonesia kelak menjadi negara yang maju dan mampu menjadi lokomotif peradaban dunia.

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut terdapat banyak tantangan yang akan dihadapi di semua sektor pembangunan. Kondisi global yang dinamis dan kekurangan yang dimiliki Indonesia saat ini menuntut upaya perbaikan dan peningkatan pada berbagai aspek. Pemerintah perlu mempersiapkan strategi khusus dan terencana untuk mengatasi kendala tersebut. Berdasarkan pengamatan dan kajian yang dilakukan Bappenas, diperoleh prediksi tantangan yang akan dihadapi Indonesia seiring tren masyarakat global pada 25 tahun yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Demografi Global

Penduduk dunia diperkirakan akan mengalami penambahan populasi yang diperkirakan terbesar berasal dari wilayah Asia dan

Afrika. Merujuk pada data dari BPS, Indonesia pada sekitar tahun 2040-an akan mendapatkan bonus demografi berupa angkatan kerja pada rentang usia 25 s.d. 50 tahun yang cukup banyak. Ini adalah momentum penting dalam milestone pembangunan Indonesia yang tidak bisa diabaikan oleh pelaku kebijakan maupun pelaku dunia usaha.

Bagaimana pendekatan adaptif yang harus dilakukan oleh pemerintah dalam memaksimalkan bonus demografi tersebut? Diskusikan dalam kelas, catat ide-ide dasarnya, lalu lanjutkan ke poin berikutnya.

2. Urbanisasi Global

Arus urbanisasi ini diperkirakan akan terus meningkat yang akan mempengaruhi kualitas daya saing, pertumbuhan ekonomi dan kualitas hidup masyarakat. Urbanisasi ini merupakan persoalan domestic, regional dan bahkan internasional, karena merupakan kegiatan trans nasional. Berbagai kebijakan buruh migran dan perdagangan bebas menjadi instrument penting untuk memastikan momentum urbanisasi ini menjadi pendorong kesejahteraan, bukan sebaliknya.

Berikan contoh kasus urbanisasi global yang sedang terjadi saat ini, catat kasusnya, lalu lanjutkan ke poin berikutnya.

3. Perdagangan Internasional

Negara-negara di Asia diperkirakan akan menyumbang pertumbuhan ekonomi sebanyak 54% dari total pertumbuhan ekonomi dunia. Hal ini dipengaruhi oleh investasi di bidang SDM dan infrastruktur, serta reformasi pada birokrasi pemerintah, dan

didukung oleh meningkatnya iklim usaha di negara-negara tersebut. Perdagangan Internasional diperkirakan akan terjadi peningkatan pertumbuhan sebanyak 3,4% dan terjadi pergeseran di perdagangan di wilayah asia pasifik dengan fokus pada antar negara-negara berkembang.

Bisakah anda memberikan contoh negara di Asia yang berhasil dalam pembangunan dan perdagangan internasional? Identifikasi indikatornya apa saja, lalu lanjutkan ke poin berikutnya.

4. Perubahan Geo Ekonomi Global dan geopolitik

Kekuatan ekonomi Cina di tingkat regional bahkan global sudah menyaingi pemain lama seperti Amerika Serikat dan Jepang. Peta ekonomi global telah bergeser dari kawasan yang secara tradisional dipandang maju ke kawasan Asia yang dipimpin oleh ekonomi Cina. Hal ini ditandai dengan tingkat pertumbuhan ekonomi negara-negara di wilayah Asia Pasifik menjadi salah satu poros ekonomi global terbaru mengingat sumber daya dan pasar yang tinggi berada di wilayah ini.

Berikan contoh perbandingan indikator ekonomi Cina dengan Amerika Serikat, dalam bentuk grafik, lalu lanjutkan ke pin berikutnya

5. Perubahan Iklim

Perubahan iklim merupakan isu global, tidak mengenal batas-batas territorial, sehingga setiap negara akan merasakan dampak yang timbul, baik langsung maupun tidak langsung. Hal ini turut mempengaruhi segala aspek kehidupan baik ekonomi, kesehatan

dan lainnya. Penanganan perubahan iklim dilakukan tidak oleh satu atau beberapa negara saja. Peran dan kontribusi Indonesia dan negara-negara lain menjadi penting dalam perubahan iklim sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

Diskusikan peran apa saja yang bisa dilakukan oleh kementerian dan lembaga terkait, termasuk pemerintah daerah dalam menangani isu perubahan iklim.

6. Perkembangan Teknologi

Pertumbuhan dan inovasi teknologi di bidang informasi dalam dua dekade ini memberikan dampak yang luar biasa terhadap kegiatan ekonomi, dan terutama perubahan cara kerja. Teknologi ini turut melahirkan ide dan kreativitas baru dalam bidang perdagangan, kesehatan, dan tatanan kehidupan normal baru berbasis media sosial.

B. Kasus Ponsel Blackberry dan Nokia

Merk ponsel Blackberry pernah merajai pasar ponsel di era 2000 an, sebagai produk high-end. Penggunaanya memiliki kesan dan kepuasan yang sangat tinggi, karena spesifikasi dan teknologi yang ditawarkan sangat bagus pada masanya. Figur penting yang juga mendorong popularitas Blackberry ini salah satunya adalah Presiden Barrack Obama. Pada saat kampanye pemilihan Presiden AS, Barack Obama selalu terlihat membawa gadget Blackberry sebagai alat multifungsi yang mendukung aktivitasnya, salah satunya fitur *Blackberry Messenger* (BBM).

Saat ini Blackberry sudah tidak lagi diproduksi dan tidak bermain di segmen pasar tradisionalnya. Selain muncul banyak

pesaing dari merk lain, termasuk naiknya popularitas layanan pesan instan baru seperti whatsapp yang lebih menarik pengguna untuk beralih dari BBM.

Perusahaan Blackberry mundur dari pasar, karena mengetahui bahwa masyarakat pengguna handphone lebih menyukai telepon seluler yang berbasis android dan iOS. Konsumen perlahan mulai meninggalkan Blackberry, karena merk lain menawarkan lebih banyak fitur dan kemudahan. Perusahaan ponsel seyogyanya menghasilkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen yang ternyata sangat dinamis. Sekarang Blackberry fokus di segmen pasar korporat, di mana pesaingnya belum banyak, dan kini berhasil menjaga kesinambungan bisnisnya.

Di sisi lain, Nokia adalah contoh organisasi yang tidak adaptif. Dalam Bahasa organisasi, perusahaan ini mengalami learning disability atau ketidakmampuan belajar. Mereka berpikir bahwa perusahaan yang sudah leading selama ini tidak mungkin kalah. Perusahaan terlena oleh kesuksesan masa lalu, sehingga gagal membaca perkembangan yang terjadi pada lingkungan atau konsumennya. Secara sederhana Nokia mengalami sindrom *success causes failure*: kesuksesan menjadi penyebab kegagalan.

Kedua kasus Blackberry dan Nokia menjadi pelajaran penting mengenai bagaimana organisasi membutuhkan perubahan dan adaptasi terhadap lingkungannya. Kesalahan dalam membaca perubahan lingkungan dan kesalahan dalam merespon perubahan tersebut akan membawa akibat fatal bagi kelangsungan bisnis perusahaan. Kesuksesan masa lalu hanya menjadi milestone yang pada akhirnya harus dijadikan lecutan untuk mencari dan

menciptakan kesuksesan berikutnya. Tidak ada kesuksesan organisasi yang bertahan dengan pendekatan status quo.

Dapatkan anda mencari contoh keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan? Diskusikan dan sampaikan di depan kelas.

Setelah menjawab dan mempelajari dari studi kasus di atas, diskusikan dalam kelompok, lalu paparkan di kelas rumuskan bagaimana langkah-langkah organisasi pemerintah dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Serta pelajaran apa yang dapat diambil dari kasus di sektor bisnis. Jelaskan juga peran apa yang harus dikembangkan dari aspek individu ASN untuk mendorong organisasi menjadi adaptif.

Daftar Pustaka

- 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. Michigan: Denison Consulting.
- Effendi, Muhrizal (2016). Budaya Perusahaan yang Adaptif. Diunduh dari <https://www.slideshare.net/banditznero/kuliah-12-budaya-organisasi>
- Engle, N. L. (2011). Adaptive capacity and its assessment. Global environmental change, 21(2), 647-656.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. Annu. Rev. Environ. Resour., 30, 441-473.
- Fulmer, W. E. (2000). Shaping the Adaptive Organization: Landscapes, Learning, and Leadership in Volatile Times. Amacom.
- Gerton, T., & Mitchell, J. P. (2019). Grand challenges in public administration: Implications for public service education, training, and research.
- Grindle, M. S. (Ed.). (1997). Getting good government: capacity building in the public sectors of developing countries. Harvard University Press.
- Johansen, R. (2012). Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world. Berrett-Koehler Publishers.
- McCarthy, I. P., Collard, M., & Johnson, M. (2017). Adaptive organizational resilience: an evolutionary perspective. Current opinion in environmental sustainability, 28, 33-40.
- Mitchell, F. H., & Mitchell, C. C. (2015). Adaptive Administration: Practice Strategies for Dealing with Constant Change in Public Administration and Policy. Crc Press.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Neo, Boo Sion & Geraldine Chen. (2007). Dynamic Governance. Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapura. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

- Salicru, S. (2017). Leadership results: How to create adaptive leaders and high-performing organisations for an uncertain world. John Wiley & Sons.
- Senge, Peter. 2008. The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. New York: random House Inc. Hal 140 sd 156.
- Sriwidadi, Teguh. (2020). Budaya Perusahaan Adaptif. BINUS University Online Learning-Business Management.
- Schwab, B., & Kübler, D. (2001, May). Metropolitan governance and the "democratic deficit": Theoretical issues and empirical findings. In area-based initiatives in contemporary urban policy conference, Copenhagen.
- Soekanto, Soerjono (2009). Sosiologi Suatu Pengantar. Rajawali Press Jakarta
- Välikangas, Liisa. (2010). Resilient Organization. How Adaptive Culture Thrive Even When Strategy Fails. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Yuliani, Muh. Isa Ansari, Rulinawaty Kasmad. 2020. "Organisasi Adaptive Dalam Pengembangan Kebijakan Pariwisata Di Kabupaten Bulukumba". Jurnal Unismuh.ac.id, 1(1) p. 259-269.
- NN. 2012. Merancang Organisasi Adaptif dalam <http://riskinuridarahmawati.blogspot.com/2012/12/artikel-bab-9-merancang-organisasi-yang.html>
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Warglien, M., & Masuch, M. (Eds.). (1996). The logic of organizational disorder. W. de Gruyter.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual review of psychology, 50(1), 361-386.



www.lan.go.id

