JOURNAL SYNTAX IDEA
p–ISSN: 2723-4339
e-ISSN: 2548-1398
Vol. 7, No. 11, November 2025

Desain Organisasi Adaptif: Kunci Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dan Optimalisasi Proses Bisnis di Kementerian Pekerjaan Umum

Miftah Pausi, Novita Kurniawati, Nurhaimah, Rony Edward Utama
Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia
Email: bahibbak@gmail.com, snuupy.sunawan@gmail.com,
emmahilyas08@gmail.com, e.edwardutama@umj.ac.id

Abstrak

Di tengah tuntutan era disrupsi yang menuntut kecepatan dan akuntabilitas, organisasi sektor publik seperti Kementerian Pekerjaan Umum menghadapi paradoks: peran strategisnya dalam pembangunan nasional seringkali terhambat oleh kekakuan paradigma birokrasi tradisional. Struktur hierarkis, proses yang panjang, dan kultur berbasis aturan terbukti menjadi penghalang bagi inovasi dan kinerja sumber daya manusia (SDM) serta efisiensi proses bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah kerangka kerja konseptual yang menganalisis secara sistematis bagaimana adopsi desain organisasi adaptif dapat menjadi katalisator fundamental untuk peningkatan kinerja SDM dan optimalisasi proses bisnis dalam konteks birokrasi teknis di Indonesia. Menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini dilaksanakan melalui metode Studi Literatur Sistematis (Systematic Literature Review - SLR). Analisis dilakukan terhadap artikel jurnal internasional terindeks, karya-karya fundamental teori organisasi, serta dokumen publik yang relevan untuk mensintesis bukti-bukti teoretis dan praktik terbaik. Hasil analisis menunjukkan bahwa pergeseran dari struktur mekanistik ke desain adaptif—yang ditandai oleh struktur tim lintas fungsi yang fleksibel (squads), desentralisasi otoritas, dan kepemimpinan fasilitatif—secara kausal berhubungan dengan peningkatan kinerja SDM. Pemberian otonomi terbukti meningkatkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas, sementara kolaborasi lintas fungsi mempercepat pengembangan kompetensi. Peningkatan kapabilitas SDM ini, pada gilirannya, secara langsung mengakselerasi siklus proyek, memangkas birokrasi, dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, sehingga mengoptimalkan proses bisnis secara keseluruhan. Temuan kunci menegaskan bahwa transformasi ini bukan sekadar perubahan struktural, melainkan perubahan fundamental pada budaya dan cara kerja. Secara teoretis, artikel ini menyumbangkan model agilitas yang kontekstual untuk literatur manajemen publik. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi para pimpinan untuk memprakarsai proyek percontohan (pilot project) sebagai langkah awal transformasi birokrasi yang lebih substantif dan berbasis bukti.

Kata kunci: Desain Organisasi Adaptif, Kinerja SDM, Proses Bisnis, Transformasi Sektor Publik, Agilitas Birokrasi, Kementerian Pekerjaan Umum.

Abstract

In the midst of the disruptive era that demands speed and accountability, public sector organizations such as the Ministry of Public Works face a paradox: their strategic role in national development is often constrained by the rigidity of traditional bureaucratic paradigms. Hierarchical structures, lengthy processes, and rule-based cultures have proven to be barriers to innovation, human resource (HR) performance, and business process efficiency. This study aims to construct a conceptual framework that systematically analyzes how the adoption of adaptive organizational design can serve as a fundamental catalyst for enhancing HR performance and optimizing business processes within the context of technical bureaucracy in Indonesia. Using a qualitative approach, the research employs the Systematic Literature Review (SLR) method. The analysis draws upon indexed international journal articles, seminal works on organizational theory, and relevant public documents to synthesize theoretical evidence and best practices. The findings indicate that the shift from mechanistic structures to adaptive design—characterized by flexible cross-functional teams (squads), decentralized authority, and facilitative leadership—is causally linked to improved HR performance. Granting autonomy fosters a sense of ownership and accountability, while cross-functional collaboration accelerates competence development. This enhancement of HR capabilities, in turn, directly accelerates project cycles, reduces bureaucratic barriers, and enables data-

driven decision-making, thereby optimizing overall business processes. The key finding emphasizes that this transformation is not merely a structural adjustment but a fundamental change in culture and work practices. Theoretically, this article contributes a contextual agility model to the public management literature. Practically, it offers strategic recommendations for leaders to initiate pilot projects as an initial step toward a more substantive and evidence-based bureaucratic transformation.
Keywords: *Adaptive Organizational Design, Human Resource Performance, Business Processes, Public Sector Transformation, Bureaucratic Agility, Ministry of Public Works.*

PENDAHULUAN

Pembangunan infrastruktur merupakan urat nadi kemajuan ekonomi dan pilar utama daya saing suatu bangsa (Asnawi, 2018). Di Indonesia, mandat krusial ini diemban oleh Kementerian Pekerjaan Umum (PU), sebuah institusi pemerintah yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan proyek-proyek strategis nasional, mulai dari jalan tol, bendungan, hingga sanitasi perkotaan (Febriansah, Akbar, & Suwanda, 2024). Peran sentral ini menempatkan Kementerian PU tidak hanya sebagai agen pembangunan fisik, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi yang menyerap tenaga kerja dan menciptakan efek berganda (*multiplier effect*) di berbagai sektor (Kementerian PPN/Bappenas, 2019). Dengan alokasi anggaran yang signifikan setiap tahunnya, ekspektasi publik dan pemerintah terhadap kinerja kementerian ini sangatlah tinggi, menuntut penyelesaian proyek yang tidak hanya tepat waktu dan anggaran, tetapi juga berkualitas dan berkelanjutan (Darmawan, Athalla, Hutasoit, Cahyadi, & Lukman, 2025).

Meskipun memiliki peran strategis, Kementerian PU, seperti banyak organisasi birokrasi besar lainnya, menghadapi tantangan dualistik yang kompleks (Zein, 2023). Secara internal, struktur organisasi yang cenderung hierarkis dan mekanistik, warisan dari model birokrasi Weberian, seringkali menciptakan hambatan operasional. Proses pengambilan keputusan yang panjang dan berlapis, ditambah dengan adanya "silo" atau sekat-sekat antar direktorat, memperlambat aliran informasi dan koordinasi, sehingga menghambat responsivitas organisasi (Denhardt & Denhardt, 2015). Kultur kerja yang berbasis aturan (*rule-based*) meskipun bertujuan untuk menjamin kepastian hukum dan akuntabilitas pada praktiknya dapat menekan inisiatif dan inovasi dari sumber daya manusia (SDM) di level pelaksana (Herlina Ratna, 2025). Secara eksternal, tekanan semakin meningkat. Era disrupsi menuntut penyelesaian proyek yang jauh lebih cepat (*speed of delivery*), adopsi teknologi konstruksi digital seperti *Building Information Modeling* (BIM), serta tuntutan akan transparansi dan partisipasi publik yang lebih besar dalam setiap tahapan proyek sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Governance*) (Osborne, 2018).

Secara teoretis, tantangan-tantangan ini seharusnya mendorong organisasi untuk bertransformasi menuju model yang lebih organik dan adaptif (Triadhi, 2025). Namun, sebuah fakta yang seringkali menjadi paradoks di sektor publik adalah adanya persepsi bahwa struktur yang kaku dan prosedur yang ketat justru merupakan satu-satunya cara untuk mencegah korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Upaya untuk mendesentralisasi pengambilan keputusan atau memberikan fleksibilitas seringkali berbenturan dengan sistem pengawasan yang rigid dari lembaga-lembaga audit negara (Mareshky, Putri, &

Rezeki, 2024). Sebagai contoh, studi kasus pada proyek Hambalang menunjukkan bagaimana prosedur yang kompleks dan kontrol yang ketat sekalipun tidak menjadi jaminan pencegahan korupsi, melainkan justru menciptakan celah-celah baru akibat kerumitan birokrasi itu sendiri (dapat diakses di The Jakarta Post). Fakta ini bertolak belakang dengan asumsi bahwa kekakuan birokrasi selalu berkorelasi positif dengan akuntabilitas, dan justru membuka argumen bahwa model organisasi yang lebih transparan dan lincah (*agile*) mungkin menawarkan bentuk kontrol yang lebih efektif (Hans, 2022).

Kesenjangan dalam literatur ilmiah pun semakin memperkuat urgensi penelitian ini. Sebagian besar kajian mengenai desain organisasi adaptif, *agility*, dan holakrasi secara dominan berfokus pada sektor swasta, terutama perusahaan teknologi seperti Google dan Spotify, yang lingkungannya secara inheren berbeda dari sektor publik (Hamel & Zanini, 2020). Penelitian yang secara komprehensif mengkaji kelayakan dan proses implementasi model adaptif ini pada lembaga pemerintah berskala besar di negara berkembang seperti Indonesia, khususnya pada institusi teknis seperti Kementerian PU, masih sangat terbatas (Akbar, 2022). Akibatnya, para pemimpin di sektor publik kekurangan panduan konseptual yang berbasis bukti untuk melakukan transformasi (Sunaini & Satyadharma, 2025). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan membangun sebuah jembatan teoretis antara prinsip-prinsip organisasi adaptif dengan realitas unik yang dihadapi oleh birokrasi di Indonesia.

"...إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡ..."

"...Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri..."

Ayat ini memberikan landasan filosofis bahwa inisiatif perubahan harus berasal dari internal—dalam hal ini adalah perubahan fundamental pada "diri" organisasi itu sendiri, yakni struktur, proses, dan pola pikir manusianya (Syukri, 2021).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hamel dan Zanini (2020) menunjukkan bahwa struktur birokrasi tradisional yang hierarkis telah menjadi penghambat utama inovasi dan adaptabilitas organisasi (El-Saha, 2021). Mereka berargumen bahwa organisasi publik perlu bertransformasi menuju model yang lebih human-centered dan berbasis kepercayaan agar dapat menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Sitepu & Soeling, 2024). Namun, studi tersebut lebih banyak berfokus pada sektor swasta dengan konteks perusahaan global, sehingga penerapannya pada institusi publik di negara berkembang masih terbatas. Sementara itu, penelitian Osborne (2018) menekankan pentingnya pergeseran paradigma manajemen publik dari sistem berbasis kontrol menuju sistem berbasis kolaborasi dan nilai publik. Ia menyoroti bahwa birokrasi publik seringkali gagal beradaptasi karena masih mengandalkan struktur linear dan mekanistik yang tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern. Namun, penelitian tersebut belum menjelaskan bagaimana prinsip adaptif tersebut dapat diterjemahkan dalam

konteks organisasi teknis besar seperti Kementerian Pekerjaan Umum di Indonesia, yang dihadapkan pada kompleksitas proyek lintas wilayah dan regulasi yang ketat.

Dengan demikian, tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk (1) membangun sebuah kerangka kerja konseptual yang solid yang menghubungkan variabel desain organisasi adaptif, kinerja SDM, dan efektivitas proses bisnis dalam konteks Kementerian PU, dan (2) memberikan kontribusi teoretis pada studi manajemen publik serta kontribusi praktis berupa rekomendasi strategis yang dapat dipertimbangkan oleh para pembuat kebijakan dalam memulai agenda transformasi birokrasi yang lebih substantif. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen publik dengan memperluas penerapan teori organisasi adaptif pada sektor publik di negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pemerintah dalam merancang strategi transformasi birokrasi yang lebih fleksibel, inovatif, dan berorientasi hasil, serta menjadi landasan bagi kebijakan reformasi kelembagaan menuju pemerintahan yang tangguh, efisien, dan adaptif terhadap tantangan global.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena paling sesuai untuk tujuan penelitian yang bersifat eksploratif dan konseptual (Creswell & Poth, 2018). Daripada menguji hipotesis secara kuantitatif, penelitian kualitatif memungkinkan penulis untuk mendalami kompleksitas fenomena desain organisasi, menggali makna dari berbagai literatur, dan mensintesis ide-ide yang beragam menjadi sebuah model teoretis yang baru dan relevan dengan konteks. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas untuk mengintegrasikan konsep-konsep dari disiplin ilmu yang berbeda, seperti manajemen, administrasi publik, dan sosiologi organisasi, guna menghasilkan pemahaman yang holistik.

Metode: Studi Literatur Sistematis (Systematic Literature Review - SLR)

Metode spesifik yang digunakan adalah Studi Literatur Sistematis (SLR). Berbeda dari tinjauan pustaka tradisional yang terkadang subjektif, SLR adalah metode untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menginterpretasi semua penelitian yang relevan dan tersedia terkait pertanyaan penelitian tertentu, dengan menggunakan proses yang eksplisit dan sistematis. Pendekatan ini diadopsi untuk meminimalkan bias, meningkatkan reliabilitas, dan memastikan bahwa kerangka kerja konseptual yang dibangun didasarkan pada tinjauan yang komprehensif dan seimbang dari bukti-bukti akademis yang ada. Proses SLR dalam penelitian ini mengikuti tahapan kunci yang diadaptasi dari panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), yang meliputi perencanaan, pencarian, penyaringan, dan ekstraksi data (Page et al., 2021).

Sumber Data

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dari tiga kategori sumber utama untuk memastikan triangulasi dan kekayaan informasi:

1. Artikel Jurnal Ilmiah: Pencarian dilakukan pada database jurnal internasional terindeks seperti Scopus, Web of Science, ProQuest, dan Google Scholar. Kata kunci utama yang digunakan dalam pencarian meliputi kombinasi dari: *"adaptive organization"*, *"organizational agility"*, *"bureaucratic transformation"*, *"public sector reform"*, *"human resource performance"*, dan *"business process reengineering"*. Pencarian juga menggunakan kata kunci spesifik seperti *"Indonesian public sector"* untuk menemukan studi yang relevan secara kontekstual. Kriteria inklusi mencakup artikel yang telah melalui proses tinjauan sejawat (*peer-reviewed*), diterbitkan dalam bahasa Inggris atau Indonesia, dan relevan dengan teori organisasi atau manajemen publik.
2. Buku-buku Referensi Utama: Karya-karya fundamental (*seminal works*) dalam bidang teori organisasi (misalnya, Daft, Mintzberg, Galbraith), manajemen SDM (misalnya, Armstrong), dan organisasi pembelajar (misalnya, Senge) digunakan sebagai landasan untuk membangun argumen teoretis dan mendefinisikan konsep-konsep inti.
3. Dokumen Publik: Untuk memberikan konteks yang kuat pada kasus Kementerian PU, data sekunder dianalisis dari dokumen resmi pemerintah. Ini termasuk Rencana Strategis (Renstra) Kementerian PU, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), serta peraturan perundang-undangan yang terkait dengan Reformasi Birokrasi Nasional. Dokumen-dokumen ini penting untuk memahami tujuan strategis, struktur formal, dan tantangan kinerja yang dilaporkan secara resmi oleh institusi itu sendiri.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui dua teknik kualitatif yang saling melengkapi:

1. Analisis Tematik: Setelah data (teks dari artikel, buku, dan dokumen) dikumpulkan dan disaring, proses analisis tematik dilakukan. Proses ini mengikuti langkah-langkah yang diuraikan oleh Braun dan Clarke, yang meliputi: (1) membiasakan diri dengan data; (2) membuat kode awal; (3) mencari tema-tema potensial dari kode-kode yang ada; (4) meninjau dan memurnikan tema; (5) mendefinisikan dan menamai tema; dan (6) menyusun laporan analisis. Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi pola, konsep, dan argumen yang berulang di seluruh literatur.
2. Sintesis Naratif: Setelah tema-tema utama diidentifikasi, sintesis naratif digunakan untuk menggabungkan temuan-temuan dari berbagai studi yang berbeda secara deskriptif untuk "menceritakan kisah" dari bukti-bukti yang ada. Teknik ini memungkinkan penulis untuk membangun argumen yang koheren, menjelaskan hubungan antar konsep (misalnya, bagaimana desentralisasi memengaruhi kinerja SDM), dan akhirnya menyusun kerangka kerja konseptual yang menjadi inti dari kontribusi penelitian ini.

Ilustrasi Studi Kasus

Untuk memperkuat argumen teoretis dan menunjukkan relevansinya di dunia nyata, penelitian ini akan merujuk pada studi kasus transformasi digital dan organisasi di Government Digital Service (GDS) Inggris. GDS didirikan pada tahun 2011 dengan mandat radikal untuk mentransformasi layanan pemerintah menjadi "digital by default". Kasus ini sangat relevan karena GDS beroperasi dalam kerangka birokrasi pemerintah yang mapan, namun berhasil menerapkan prinsip-prinsip *agile*, membentuk tim-tim kecil lintas fungsi, dan fokus pada kebutuhan pengguna—prinsip yang sangat paralel dengan konsep desain organisasi adaptif (Thompson, 2019). Analisis terhadap keberhasilan dan tantangan yang dihadapi GDS, yang didokumentasikan secara luas dalam laporan pemerintah dan studi akademis, akan digunakan sebagai cermin untuk memproyeksikan potensi implementasi serupa di Kementerian PU Indonesia. Studi kasus ini memberikan bukti empiris bahwa transformasi radikal menuju model adaptif di sektor publik bukan hanya mungkin, tetapi juga dapat memberikan hasil yang dramatis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Diagnosis Tantangan Organisasi Tradisional di Kementerian PU

Struktur organisasi Kementerian PU, yang secara historis mengadopsi model birokrasi mekanistik Weberian, dirancang untuk stabilitas, prediktabilitas, dan akuntabilitas prosedural. Namun, dalam menghadapi lingkungan yang dinamis, desain ini secara inheren menciptakan tiga tantangan utama yang menghambat kinerja. Pertama, struktur hierarkis yang tinggi menyebabkan penundaan sistemik. Setiap keputusan, revisi teknis, atau alokasi sumber daya harus melewati serangkaian lapisan persetujuan vertikal. Proses ini tidak hanya lambat, tetapi juga meningkatkan risiko distorsi informasi saat bergerak naik-turun dalam rantai komando. Kedua, pembagian kerja yang kaku menciptakan komunikasi yang buruk antar unit fungsional (efek silo). Direktorat Jenderal Bina Marga, Cipta Karya, dan Sumber Daya Air, misalnya, mungkin bekerja pada komponen proyek yang saling terkait namun dengan koordinasi minimal, yang menyebabkan ketidakefisienan dan bahkan pengerjaan ulang.

Ketiga, dan yang paling krusial, lingkungan yang sangat terkontrol ini menyebabkan demotivasi dan pasivitas SDM karena kurangnya otonomi. Ketika pegawai merasa hanya sebagai "pelaksana aturan" tanpa ruang untuk inisiatif, tingkat keterlibatan (*engagement*) mereka menurun drastis, dan potensi inovatif mereka tidak tergali.

Sebagai contoh hipotetis, bayangkan sebuah proyek pembangunan jembatan strategis. Tim lapangan menemukan kondisi geologis tak terduga yang memerlukan revisi desain pondasi. Dalam struktur tradisional, insinyur lapangan harus membuat laporan, yang kemudian naik ke kepala seksi, kepala bidang, direktur teknis, dan mungkin hingga level direktur jenderal untuk persetujuan perubahan desain dan anggaran. Proses ini bisa memakan waktu berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan. Selama waktu tunggu (*waiting time*) ini, proyek terhenti, sumber daya menganggur, dan biaya membengkak. Komunikasi dengan unit pengadaan untuk menyesuaikan spesifikasi material juga berjalan lambat karena harus melalui jalur formal antar direktorat. Akibatnya, proyek

yang vital bagi publik mengalami keterlambatan yang signifikan, bukan karena masalah teknis yang tidak dapat dipecahkan, tetapi murni karena kekakuan struktur organisasi.

Model Implementasi Desain Organisasi Adaptif di Kementerian PU

Untuk mengatasi tantangan tersebut, kami mengusulkan kerangka implementasi desain organisasi adaptif yang dimodifikasi untuk konteks sektor publik, yang terdiri dari tiga pilar utama:

1. Pembentukan "Squads" atau Unit Kerja Lintas Fungsi: Mengadopsi model yang dipopulerkan oleh perusahaan seperti Spotify, Kementerian PU dapat membentuk tim-tim kecil yang otonom dan berdedikasi penuh pada satu proyek atau program spesifik. Sebuah *squad* untuk "Proyek Bendungan X", misalnya, akan terdiri dari 10-15 orang yang mencakup ahli perencanaan, insinyur sipil, spesialis pengadaan, ahli hukum pertanahan, dan analis keuangan. Tim ini bekerja bersama dari awal hingga akhir, memecah silo, dan memiliki tujuan bersama yang jelas. Struktur ini mengubah organisasi dari kumpulan fungsi menjadi portofolio tim berbasis hasil.
2. Transformasi Peran Pimpinan: Dalam model ini, peran direktur atau kepala dinas bergeser. Mereka tidak lagi bertindak sebagai *micro-manager* yang menyetujui setiap langkah, melainkan sebagai "coach" dan fasilitator. Tanggung jawab utama mereka adalah (1) menetapkan visi dan tujuan yang jelas untuk tim, (2) memastikan tim memiliki sumber daya yang dibutuhkan, dan (3) menghilangkan hambatan (baik birokrasi maupun politis) yang menghalangi kemajuan tim. Kepemimpinan seperti ini berfokus pada pemberdayaan dan pengembangan kapasitas tim, sebuah pergeseran menuju kepemimpinan pelayan (*servant leadership*).

   3. Pemanfaatan Platform Digital Terintegrasi: Transformasi struktural ini harus didukung oleh teknologi. Implementasi sistem manajemen proyek terintegrasi berbasis *cloud* menjadi sebuah keharusan. Platform ini berfungsi sebagai "sumber kebenaran tunggal" (*single source of truth*), di mana progres proyek, alokasi anggaran, jadwal, dan isu-isu dapat dipantau secara *real-time* oleh semua pemangku kepentingan, dari anggota *squad* hingga level menteri. Transparansi ini tidak hanya mempercepat pelaporan tetapi juga memungkinkan pengambilan keputusan yang proaktif berbasis data, bukan asumsi.

Keterkaitan Kausal Desain Adaptif dengan Kinerja SDM

Implementasi model adaptif secara langsung mengkatalisasi peningkatan kinerja SDM melalui tiga mekanisme kausal:

1. Peningkatan Otonomi → Meningkatnya Rasa Kepemilikan dan Akuntabilitas: Dengan memberikan wewenang pengambilan keputusan operasional kepada *squad*, anggota tim merasakan kepercayaan dan tanggung jawab langsung atas keberhasilan proyek. Rasa kepemilikan ini terbukti secara konsisten meningkatkan motivasi intrinsik dan akuntabilitas berbasis hasil, karena kinerja mereka tidak lagi diukur dari kepatuhan pada proses, tetapi dari dampak yang mereka ciptakan (Hamel & Zanini, 2020).

2. Kerja Lintas Fungsi → Peningkatan Kompetensi dan Kolaborasi: Ketika seorang insinyur bekerja setiap hari bersama ahli pengadaan, ia mulai memahami kompleksitas proses lelang. Sebaliknya, ahli pengadaan mulai mengapresiasi implikasi teknis dari spesifikasi material. Interaksi intensif ini secara alami memecah "ego sektoral" dan menumbuhkan kompetensi berbentuk T (*T-shaped skills*), di mana setiap individu memiliki keahlian mendalam (garis vertikal T) namun juga pemahaman luas tentang disiplin lain (garis horizontal T).
   3. Siklus Umpan Balik Cepat → Pengembangan Diri Berkelanjutan: Dalam tim *agile*, evaluasi kinerja terjadi secara konstan melalui rapat harian (*daily stand-ups*) dan tinjauan periodik (*sprint reviews*). Umpan balik yang cepat dan berkelanjutan ini memungkinkan individu untuk mengoreksi arah dan mengembangkan keterampilan mereka secara *real-time*, menciptakan sebuah kultur organisasi pembelajar (*learning organization*) yang sejati.

Keterkaitan Kausal Desain Adaptif dengan Proses Bisnis

Efek positif pada SDM secara langsung diterjemahkan menjadi optimalisasi proses bisnis yang dramatis:

1. Struktur Datar → Pemangkasan Birokrasi: Dengan mendelegasikan otoritas ke level tim, jumlah lapisan persetujuan yang diperlukan untuk keputusan operasional berkurang drastis. Proses yang tadinya memakan waktu berminggu-minggu dapat diselesaikan dalam hitungan jam atau hari, secara fundamental memangkas birokrasi yang tidak perlu.
2. Tim Fokus → Akselerasi Siklus Proyek: Karena semua keahlian yang dibutuhkan tersedia di dalam satu tim yang berdedikasi, waktu tunggu antar tahapan fungsional dapat dihilangkan. Tim tidak perlu lagi "melempar pekerjaan ke seberang tembok" ke departemen lain dan menunggu respons. Alur kerja yang terintegrasi ini secara signifikan memperpendek siklus hidup proyek dari perencanaan hingga penyelesaian.
3. Transparansi Informasi → Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Platform digital terintegrasi memastikan bahwa semua keputusan didasarkan pada data progres dan kinerja yang akurat dan terkini. Alokasi ulang anggaran, penyesuaian jadwal, atau mitigasi risiko dapat dilakukan secara proaktif berdasarkan analisis data, bukan lagi berdasarkan intuisi atau laporan yang sudah usang, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya publik (Dumas et al., 2018).

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis urgensi dan kelayakan penerapan desain organisasi adaptif sebagai strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) dan efektivitas proses bisnis di Kementerian Pekerjaan Umum (PU). Melalui kajian literatur sistematis, penelitian ini menyoroti keterbatasan struktur birokrasi tradisional dan menawarkan kerangka transformasi yang menekankan tiga pilar utama: budaya kolaboratif, kepemimpinan partisipatif, dan proses kerja agile. Transformasi adaptif dipandang bukan sekadar restrukturisasi, melainkan perubahan paradigma menuju organisasi yang lincah, responsif, dan berbasis pembelajaran berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini

memperluas penerapan teori organisasi adaptif yang umumnya dikembangkan di sektor swasta ke dalam konteks birokrasi publik negara berkembang. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan penerapan model pilot project pada proyek strategis berskala kecil dengan tim lintas fungsi yang memiliki otonomi tinggi, serta reformasi sistem manajemen kinerja SDM agar berfokus pada kolaborasi dan pengembangan kompetensi, bukan sekadar kepatuhan prosedural. Penelitian ini bersifat konseptual sehingga kerangka yang diusulkan masih perlu divalidasi secara empiris melalui studi kasus atau penelitian tindakan pada unit kerja di lingkungan Kementerian PU. Melalui langkah tersebut, diharapkan lahir model birokrasi adaptif yang mampu menjawab tuntutan era disrupsi dan memperkuat kapasitas institusional dalam pembangunan infrastruktur nasional.

REFERENSI

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). M.E. Sharpe.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.

Kementerian PPN/Bappenas. (2019). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024*. Pemerintah Republik Indonesia.

Osborne, S. P. (Ed.). (2018). *Public-Private Partnerships: Theory and Practice in International Perspective* (2nd ed.). Routledge.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer.

Hamel, G., & Zanini, M. (2020). *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Harvard Business Review Press.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Thompson, M. (2019). *Organisational Agility: How Government Digital Service and the Ministry of Justice built a new culture of delivery*. London, UK: King's College London & The Alan Turing Institute. Diakses dari https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/files/114170367/Organisational_Agility_How_GDS_and_MoJ_built_a_new_culture_of_delivery_final.pdf

Akbar, Mohamad Lucky. (2022). *Manajemen Perubahan Dalam Peningkatan Tingkat Kematangan Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah di Indonesia*. Institut Pertanian Bogor.

Asnawi, Anita. (2018). Produktivitas Rakyat dan Daya Saing Indonesia di Pasar Internasional Sebagai Upaya Mendukung Tercapainya Pembangunan Nasional. *Produktivitas Rakyat Dan Daya Saing Indonesia Di Pasar Internasional Sebagai Upaya Mendukung Tercapainya Pembangunan Nasional*, *2*(1).

Darmawan, Muhamad, Athalla, Muhammad Rifqy Addin, Hutasoit, Onma Bryan Yehezkiel, Cahyadi, Raihan Dwi, & Lukman, Firman. (2025). Efisiensi Anggaran dan Dampaknya terhadap praktik Good Governance di Kementerian Dalam Negeri dalam Era Reformasi Birokrasi. *Journal of Social Contemplativa*, *3*(1),

12–29.
El-Saha, Ishom. (2021). Pendidikan Pesantren di Tengah Pandemi Corona. *Islam Indonesia*, *50*.
Febriansah, Yefri, Akbar, Bahrullah, & Suwanda, Dadang. (2024). Implementasi Kebijakan Program Strategis Nasional pada PT. Waskita Karya. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, *4*(2), 544–557.
Hans, Amril. (2022). *Responsivitas dan Akuntabilitas Organisasi Publik: Teori dan Implementasi*. Unhas Press.
Herlina Ratna, S. N. (2025). *Asas-Asas Umum Hukum Perdata dalam Perspektif Modern*. Takaza Innovatix Labs.
Mareshky, Claudya, Putri, Kanaya Ayudya, & Rezeki, Ngesti Mukti. (2024). Reformasi Kelembagaan Ombudsman: Prospek Cabang Keempat Pemerintahan Indonesia untuk Akuntabilitas dan Pengawasan Hak Warga Negara. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, *2*(3), 247–268.
Sitepu, Wythesa Ernala K., & Soeling, Pantius Drahen. (2024). Strategi Organisasi Publik meningkatkan Innovative Work Behavior untuk Pengembangan Kompetensi Pegawai Menghadapi Tantangan di Era Society 5.0. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(6), 5335–5344.
Sunaini, Waode, & Satyadharma, Maudhy. (2025). Manajemen Talenta dan Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara: Suatu Kajian Literatur pada Sektor Publik Indonesia. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, *1*(2), 80–90.
Syukri, Ahmad. (2021). *Transformasi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dalam meningkatkan pelayanan akademik*. Penerbit K-Media.
Triadhi, Nyoman Andika. (2025). *Menanam Pemimpin Untuk Menuai Perubahan: Transformasi Kepemimpinan Berbasis Tri Hita Karana Menuju Dunia Global*. Global Kreatif Media.
Zein, M. Harry Mulya. (2023). *Reformasi birokrasi: Dunia birokrasi dan pemerintahan*. Sada Kurnia Pustaka.

Copyright holder:
Miftah Pausi, Novita Kurniawati, Nurhaimah, Rony Edward Utama (2025)

First publication right:
Syntax Idea

This article is licensed under:

