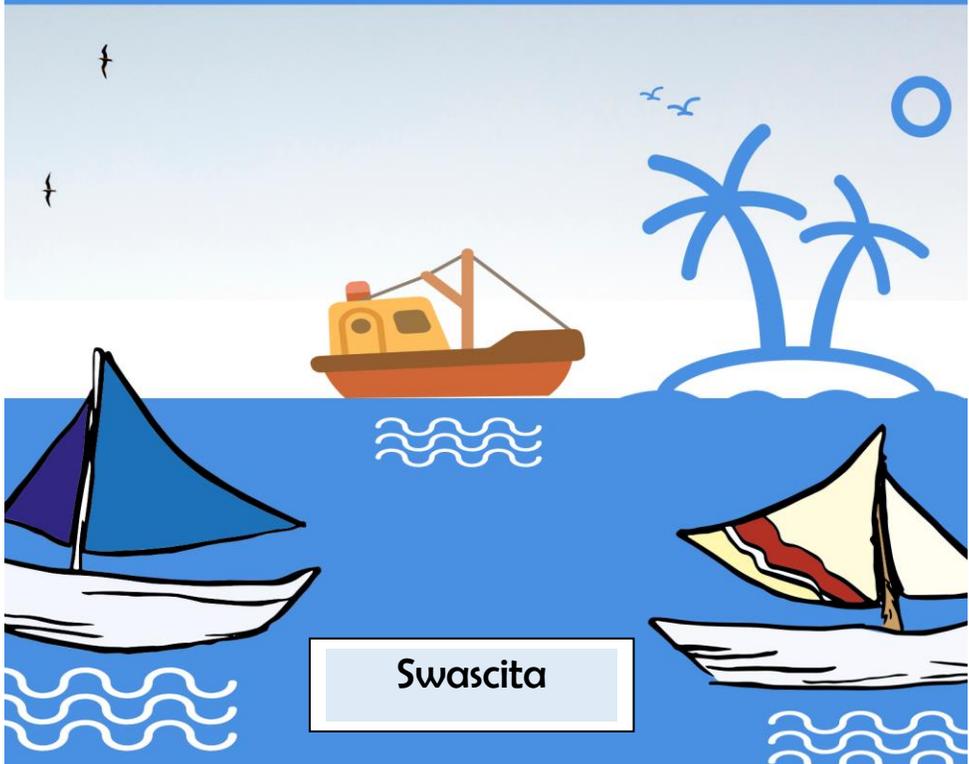


ORGANISASI YANG **AGILE**

Wustari L. Mangundjaya



Swascita

ORGANISASI YANG *AGILE*

Wustari L Mangundjaya

ORGANISASI YANG *AGILE*

Penulis:

Wustari L. Mangundjaya

Editor

Hanartono Widjoyo

@2018, Swascita, Jakarta

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Swasthi Adi Cita

ISBN: 978-602-98886-9-0

Penerbit : PT Swasthi Adi Cita

Cover Design : Riyan Tamara

Lay Out : Swascita

Penerbit:

Jl. Malaka Merah 2 No. 8

Pondok Kopi, Duren Sawit

Jakarta Timur, 13460

Telp. 021-8602184

Email: performacita@gmail.com

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara
apapun, baik sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis
dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Buku kecil ini adalah merupakan salah satu hasil pengabdian masyarakat di bawah program UI Peduli Kajian. Dalam hal ini, tujuan UI Peduli Kajian adalah membuat suatu kajian dari satu isu tertentu, yang kemudian diterbitkan untuk dapat dipakai sebagai wacana dan bahan acuan bagi para pengambil keputusan di bidang pengembangan organisasi, khususnya organisasi yang *agile*.

Sesuai dengan tujuan dari program UI Peduli Kajian Buku ini diperuntukan antara lain bagi praktisi bisnis, peneliti, pemerintah, dan mahasiswa untuk dapat menambah wacana mengenai organisasi yang lincah atau *agile*. Terkait dengan tujuan tersebut, penyusunan buku kecil ini berdasarkan atas hasil kajian literatur secara mendalam mengenai organisasi yang lincah (*agile*) dan kajian hasil wawancara dengan para direksi berbagai perusahaan serta diskusi kelompok terfokus (FGD) dari praktisi bisnis dan akademisi di Yogyakarta, Makassar, Denpasar, Surabaya, dan Medan.

Buku ini disusun dengan waktu yang sangat terbatas, sehingga penulis sangat terbuka terhadap kritik, masukan dan saran untuk membuat buku ini menjadi lebih baik dan lebih bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, November 2018

Penulis,

Wustari L. Mangundjaya

UCAPAN TERIMA KASIH

Suatu karya berbentuk apapun tidak dapat tercipta tanpa andil dari berbagai pihak. Begitu juga halnya dengan buku kecil ini, tidak akan dapat terwujud tanpa adanya kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu perkenankan penulis mengucapkan terima kasih pada semua pihak yang telah memungkinkan karya ini selesai pada waktunya.

Pertama-tama hendak saya sampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada Direktorat Riset Pengabdian Masyarakat Universitas Indonesia (DRPM UI) selaku penyelenggara kegiatan Pengabdian Masyarakat Kajian UI, dan khususnya ucapan terima kasih yang dalam kami sampaikan kepada Prof. Dr. Heri Hermansyah, S.T., M.Eng. selaku Kepala DRPM UI, beserta seluruh staf DRPM yang selalu memberikan dukungan kepada kami untuk berkarya.

Terima kasih penulis sampaikan kepada semua narasumber yang telah berpartisipasi pada penelitian mengenai *Organizational Agility*. Selain itu, pada kesempatan ini penullis juga ingin menyampaikan terima kasih sebesar-besarnya pada seluruh partisipan FGD di Denpasar, Makassar, Medan, Surabaya, dan Yogyakarta yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Partisipasi dan masukan Bapak dan Ibu semua menjadi hal yang berharga pada buku ini, dan telah menjadi inspirasi yang berguna untuk penulisan buku ini.

Pada kesempatan ini pula, terima kasih ingin penulis sampaikan kepada rekan-rekan anggota IOC (*Industrial and Organizational Club – Perkumpulan Praktisi Psikologi Industri & Organisasi Indonesia*) yang telah ikut menghadiri seminar mengenai buku ini dan memberi masukan yang berharga

Selain itu, ucapan terima kasih yang tulus saya sampaikan kepada Bapak Hanartono yang selalu dengan setia membantu penulis sebagai editor, reviewer maupun pembuatan *lay-out* serta desain buku ini, tanpa bantuan dan dukungan beliau, mustahil buku ini akan dapat selesai pada waktunya. Buku ini juga tidak akan selesai tanpa adanya partisipasi dan dukungan dari keluarga besar Cita Grup, Eni, Etty dan Nana, terima kasih telah membantu dalam penyiapan buku ini.

Terima kasih yang tulus juga ingin penulis sampaikan kepada seluruh anggota keluarga, suami dan anak-anak: Mas Itong, Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, terima kasih atas kerelaannya membagi waktu dan perhatian ibundanya untuk menyelesaikan buku ini.

Penulis berharap karya kecil ini akan dapat memperkaya khasanah informasi dan ilmu pengetahuan dalam bidang pelatihan serta pengembangan sumberdaya manusia.

Jakarta, November, 2018

Penulis

Wustari L. Mangundjaya

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| KATA PENGANTAR | i |
| UCAPAN TERIMA KASIH | ii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL DAN GAMBAR..... | vii |
| PENDAHULUAN | 1 |
| BAB 1: ORGANISASI YANG <i>AGILE</i> DAN RELEVANSINYA | |
| DENGAN DUNIA BISNIS | 5 |
| - Pengertian Organisasi yang <i>Agile</i> (lincah) dan <i>Agility</i> (kelincahan) | 6 |
| - Persepsi Organisasi yang <i>Agile</i> | 8 |
| - Kapabilitas Kelincahan | 10 |
| - Pentingnya Organisasi yang <i>Agile</i> | 13 |
| - Relevansi Organisasi yang <i>Agile</i> dengan pada Umumnya Organisasi | 14 |
| BAB 2: KARAKTERISTIK ORGANISASI YANG LINCAH (AGILE) | 19 |
| - Kerangka Berpikir Organisasi yang <i>Agile</i> | 19 |
| - Karakteristik Organisasi yang <i>Agile</i> | 21 |
| BAB 3: PEMBENTUK ORGANISASI YANG <i>AGILE</i> | 25 |
| - Faktor Internal | 25 |
| - Faktor Eksternal | 28 |
| BAB 4: PEMIMPIN YANG LINCAH (<i>AGILE</i>) | 31 |
| - Peran Pemimpin Perubahan | 31 |
| - Pemimpin yang <i>Agile</i> | 33 |

| | |
|---|----|
| - Persepsi Peran Pemimpin dalam Membangun Organisasi yang <i>Agile</i> | 38 |
| BAB 5: INDIVIDU YANG <i>AGILE</i> | 45 |
| - Peran Individu pada Perubahan Organisasi | 45 |
| - Karakteristik individu/Karyawan yang <i>Agile</i> | 46 |
| - <i>Agility Shift</i> | 47 |
| - Persepsi Peran individu dalam Membangun Organisasi yang <i>Agile</i> | 48 |
| BAB 6: TANTANGAN & STRATEGI MEMBANGUN ORGANISASI YANG <i>AGILE</i> | 53 |
| - Tantangan Menjadi Organisasi yang <i>Agile</i> | 53 |
| - Strategi Menuju Organisasi yang <i>Agile</i> | 55 |
| - Pendekatan <i>Agility Shift</i> | 58 |
| - <i>Organizational Agility, Agility Capability</i> dan <i>Organizational Performance</i> | 62 |
| - Strategi yang Membentuk Organisasi yang <i>Agile</i> Berdasarkan Persepsi Praktisi Bisnis | 64 |
| DAFTAR PUSTAKA | 69 |
| INDEKS | 75 |
| GLOSARIUM | 77 |

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

| | |
|---|----|
| Tabel 1: Perbedaan <i>Enable</i> dan <i>Disruption</i> | 34 |
| Gambar 1: <i>Organizational Agility, Agility Capability dan Organizational Performance</i> | 62 |
| Gambar 2: Hubungan antara <i>organizational agility</i> dan <i>organizational performance</i> | 63 |

PENDAHULUAN

Dunia berubah, persaingan semakin ketat, tuntutan pelanggan serta lingkungan dan dunia industri juga berubah. Hal ini menyebabkan organisasi harus mau melakukan perubahan untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Perubahan lingkungan yang cepat ini menuntut organisasi dan karyawan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan agar organisasi dapat tetap hidup. Untuk itu organisasi dan karyawan harus lincah atau *agile*.

Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat pada perubahan lingkungan disebut sebagai lincah atau *agile*. Buku ini merupakan sebuah kajian mengenai kelincahan organisasi (*organizational agility*), baik dari aspek karakteristik, variabel yang membentuknya, maupun tantangan yang dihadapi dan strategi untuk menuju organisasi yang *agile*.

Untuk dapat memenuhi tujuan tersebut, buku ini membahasnya dengan membagi menjadi beberapa bab, yaitu sebagai berikut:

Bab 1 : membahas mengenai pengertian organisasi yang *agile* dan relevansinya dengan dunia kerja atau bisnis. Berbagai pengertian mengenai organisasi yang *agile* dari para pakar dan peneliti maupun dari para praktisi manajemen SDM dibahas pada bab ini.

- Bab 2 : membahas mengenai karakteristik organisasi yang *agile* serta kerangka yang digunakan untuk mengukur organisasi yang *agile*. Untuk dapat mengetahui apa yang dimaksud dengan organisasi *agile*, karakteristik dan cara mengukurnya maka pada bab ini akan dibahas pendapat dari para pakar, peneliti dan para praktisi.
- Bab 3 : membahas terbentuknya organisasi yang *agile* serta variabel-variabel yang mempengaruhi terbentuknya organisasi yang *agile*. Pembahasan mengenai variabel-variabel yang dapat membentuk organisasi yang *agile*, baik berupa variabel eksternal maupun variabel internal terdapat pada bab ini.
- Bab 4 : membahas mengenai pemimpin yang *agile* serta karakteristik pemimpin yang *agile*. Pemimpin adalah penting bagi keberhasilan suatu organisasi, termasuk didalamnya dalam membentuk menjadi organisasi yang *agile*, untuk itu pada bab ini akan dibahas mengenai bagaimana peran pemimpin dalam membangun organisasi yang *agile*.
- Bab 5 : membahas mengenai karyawan yang *agile* menurut praktisi, akademisi, dan pakar pengembangan organisasi. Selain pemimpin dan fasilitas pendukung organisasi, variabel yang tidak kalah pentingnya adalah aspek manusia, dalam hal ini karyawan yang terdapat di organisasi. Bagaimana karyawan disebuah organisasi

yang *agile* dapat turut berperan serta dalam membangun organisasi yang *agile* akan dibahas pada bab ini.

Bab 6 : membahas mengenai tantangan dalam menjadikan sebuah organisasi yang *agile*, serta strategi dan metode yang dapat digunakan untuk menjadikan sebuah organisasi yang *agile*. Membangun organisasi yang *agile* tidak mudah, banyak tantangan yang dihadapi. Untuk itu, pada bab ini dibahas mengenai tantangan yang dihadapi organisasi dan manajemen serta strategi untuk menghadapi tantangan tersebut untuk menjadikan organisasi menjadi organisasi yang *agile*.

Buku ini ditutup dengan kesimpulan singkat mengenai organisasi yang *agile*, karakteristik, tantangan dan strategi yang dapat dilakukan untuk menjadikan suatu organisasi *agile*.

000000

BAB 1:

ORGANISASI YANG AGILE DAN RELEVANSINYA DENGAN DUNIA BISNIS

Saat ini dimana kompetisi semakin ketat, dan perubahan semakin cepat membuat setiap organisasi termasuk orang yang bekerja di dalamnya, harus mampu beradaptasi dengan baik pada perubahan yang terjadi. Sementara itu, terdapat beberapa reaksi organisasi maupun individu terhadap perubahan, antara lain: a) kurang menyukai perubahan, bahkan menolak perubahan secara aktif dan terbuka; b) secara pasif menolak perubahan; c) secara pasif menerima perubahan; dan d) secara aktif menerima perubahan (Mangundjaya, 2016). Hal ini membuat ada organisasi dan pegawai yang cepat menerima dan beradaptasi terhadap perubahan, ada juga yang lambat dalam menerima perubahan. Kondisi ini berdampak pada organisasi sehingga terdapat organisasi yang cepat dalam melakukan perubahan dan ada yang lambat dalam berespon terhadap perubahan. Sebagai akibatnya, ada individu dan organisasi yang disebut dengan *agile* (lincah) dan ada pula yang disebut kurang *agile*. Untuk dapat memperoleh pengertian secara lebih mendalam mengenai organisasi *agile*, bab ini akan membahas mengenai pengertian organisasi dari berbagai pakar dan praktisi serta relevansinya di dunia kerja.

Pengertian Organisasi yang *Agile* (lincah) dan *Agility* (kelincahan)

Secara umum terdapat berbagai pengertian dan terminologi mengenai organisasi *agile*, antara lain adalah sebagai berikut:

Terminologi *agile* diartikan sebagai cepat, aktif, mampu untuk bergerak secara cepat dan mudah serta memiliki kapabilitas untuk berfikir secara cepat dengan metode yang tepat (Hornby, 2000). Selain itu, *agile* menurut Waldock (2015) diartikan pula sebagai sesuatu yang akurat, efisien, langsing (*lean*), fleksibel/luwes, memiliki kesadaran (*aware*), cepat, dan memiliki keseimbangan.

Organisasi-organisasi lincah memiliki kemampuan untuk secara cepat mengadaptasi taktik dan beroperasi melalui rantai operasi untuk dapat berespon dan/atau beradaptasi terhadap perubahan serta tantangan yang dihadapi di lingkungannya (Gligor & Holcomb, 2012, 2013). Organisasi yang *agile* (lincah) adalah organisasi yang fleksibel dan menikmati kecepatan dalam menghadapi kondisi perubahan pasar (Hormozi, 2001; Yusuf, Gunasekaran, Adeleye, & Sivayoganathan, 2004). Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang luwes serta menikmati adanya perubahan yang berhubungan dengan perubahan yang diakibatkan oleh kondisi pasar *agile* (Hormozi, 2001). Lebih lanjut, Yusuf, Gunasekaran, Adeleye, dan Sivayoganathan (2004) menyatakan bahwa kelincahan (*agility*)

memerlukan adanya respon yang cepat dan efektif untuk merespon kebutuhan dan tuntutan dari pasar.

Lebih lanjut, disebutkan juga bahwa kelincahan (*agility*) menggambarkan suatu kemampuan dari para pegawai untuk menggunakan pengetahuan pasar dan virtual untuk mengeksploitasi peluang bisnis dalam pasar yang sangat berubah (Shankar & Tiwari, 2006; Lin, Chiu, & Tseng, 2006). Kelincahan (*agility*) adalah suatu respon terhadap perubahan yang tiba-tiba serta yang tidak diharapkan pada pasar dan memenuhi kebutuhan perubahan serta komponen seperti harga, karakteristik produk/jasa, kualitas, kuantitas, dan pengiriman yang tepat waktu (Prince and Kay, 2003). Kelincahan (*agility*) memerlukan adanya respon yang cepat serta efektif dalam menghadapi kebutuhan pasar dan tuntutannya (Brown & Bessant, 2003). Dengan demikian kelincahan menuntut pemahaman serta tindakan yang cepat sesuai dengan kebutuhan (Brown & Bessant, 2003).

Selain dari pembahasan tersebut di atas, para praktisi HRD berdasarkan penelitian Mangundjaya (2018) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan organisasi yang lincah (*agile*) adalah kemampuan organisasi dalam mempelajari sesuatu yang baru, misalnya: organisasi yang sudah terbiasa berjualan langsung dengan mendekati pelanggan secara langsung, tiba-tiba harus berjualan dengan cara *e-commerce*, yang mungkin saja 5 tahun mendatang juga akan berubah lagi. Kelincahan (*agility*) disini

yang dimaksud adalah seberapa jauh organisasi mampu mempelajari dengan cepat cara baru untuk melakukan bisnis.

Persepsi Organisasi yang *Agile*

Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada sejumlah direktur maka diperoleh keterangan mengenai definisi kelincahan organisasi sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

1. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dapat melakukan transformasi dan inovasi dalam situasi yang berbeda dan disesuaikan dengan situasi yang ada untuk mencapai tujuan serta visi dan misi organisasi (Direktur HRD Bank Swasta Internasional).
2. Organisasi yang *agile* (lincah dan tangkas) adalah organisasi yang dapat dengan cepat memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dalam waktu singkat (Direktur HRD Lembaga Nir Laba Internasional).
3. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dapat membuat semua orang yang bekerja di organisasi tersebut menjadi terikat (*engaged*) dan menjadi agen perubahan (*change agent*) (Direktur Institusi Pengembangan SDM & Organisasi).
4. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dapat bergerak dengan lincah di tengah kompetisi yang sangat keras, fleksibel dalam mencapai tujuan, tidak terpaku melakukan hal yang sama, serta diikuti dengan sistem teknologi yang dapat mengikuti perkembangan jaman (Direktur HRD Bank Swasta Nasional).

5. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dapat mengikuti tantangan perubahan jaman secara fleksibel atau luwes dan cepat dalam mengikuti perubahan tersebut (Direktur HRD Perusahaan Manufacturing PMA).
6. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang secara umum mampu merespon dengan cepat perkembangan yang ada baik eksternal maupun internal (Direktur HRD Institusi BUMN).
7. Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk mempelajari sesuatu yang baru secara cepat dan menemukan cara-cara baru untuk melakukan bisnis dengan perubahan yang ada (Direktur HRD Perusahaan Manufacturing PMA).

Selain dari pendapat para direktur tersebut, hasil penelitian Mangundjaya (2018) yang melakukan pengumpulan data melalui FGD dari para praktisi profesional HRD dan akademisi di berbagai daerah (Yogyakarta, Makasar, Bali, Medan, dan Surabaya) menyebutkan hasil sebagai berikut:

- 1) Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dinamis, luwes, fleksibel, dan yang dapat mengantisipasi terhadap perubahan, serta memiliki kemampuan untuk mengubah posisi dan arah dengan cepat secara tepat.
- 2) Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang bisa mengikuti perkembangan, responsif pada perubahan, memiliki struktur yang dinamis, fleksibel, terdapat kesetaraan anggota, adanya kolaborasi, sederhana, digitalisasi, dan berorientasi pada

hasil. Misalnya struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan peran dan kemampuan masing-masing anggota: (*role based*), atau dapat juga struktur dibentuk sesuai dengan proyek.

- 3) Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan, misalnya pada perubahan Revolusi Industri 4.0, bahkan bila perlu dapat melakukan disrupti.
- 4) Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah dan adaptif terhadap situasi lingkungan.
- 5) Organisasi yang *agile* adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat.

Berdasarkan pembahasan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang lincah (*agile*) adalah organisasi yang mampu dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan.

Kapabilitas Kelincahan (*Agility*)

Bahasan di atas adalah merupakan pengertian organisasi *agile*, dan untuk dapat mengetahui sejauh mana kapabilitas yang terdapat dalam suatu kelincahan (*agility*), maka hal ini dibahas berdasarkan konsep dari Sharifi dan Chang (dalam Sharifi, 2001) sebagai berikut:

- 1) Tingkat Responsif (*Responsiveness*), yang terdiri atas: a) merasa, mempersepsi, dan mengantisipasi perubahan; b) reaksi yang cepat terhadap perubahan dengan cara

memasukkannya kedalam sistem; dan c) bangkit kembali (*recovery*) dari perubahan. Dengan perkataan lain, sebuah organisasi *agile* harus mampu mengantisipasi perubahan, bereaksi dengan cepat terhadap perubahan tersebut, serta bangkit kembali dari kegagalan sebagai akibat dari perubahan yang ada.

2) Kompetensi (*Competency*), terdiri dari: a) visi yang strategik; b) teknologi yang tepat (baik *hard* maupun *soft*); c) kemampuan teknologi yang tepat; d) kualitas produk dan layanan; e) biaya yang efisien; f) diversifikasi produk yang tinggi; g) manajemen perubahan; h) terdapatnya orang-orang yang memiliki pengetahuan, kompeten dan mumpuni; i) efisiensi operasional; j) kerjasama yang baik secara internal maupun eksternal; dan k) adanya integrasi. Dari bahasan tersebut, terlihat bahwa organisasi dapat menjadi organisasi yang *agile* (lincah) bila didukung oleh kompetensi yang ada, baik berupa fasilitas dan perangkat teknologi yang mutakhir, sistem dan prosedur organisasi, dan yang tidak kalah pentingnya adalah adanya pemimpin yang mampu memanajemeni perubahan. Dengan perkataan lain, adanya karyawan yang memiliki pengetahuan, wawasan, serta kemauan untuk berubah dan diikuti oleh sinergi antar sesama karyawan atau antar karyawan dengan manajemen untuk organisasi menjadi *agile*.

3) Fleksibilitas (*Flexibility*), yang terdiri dari: a) produk, volume dan fleksibilitas; b) fleksibilitas model dari produk; c)

fleksibilitas organisasi; dan d) fleksibilitas manusia (karyawan). Fleksibilitas sangat diperlukan pada organisasi *agile*, baik fleksibilitas yang terdapat pada organisasi dan kebijakan manajemen maupun fleksibilitas karyawan. Hal ini disebutkan oleh karena dengan adanya perubahan yang cepat di lingkungan, maka tanpa adanya fleksibilitas organisasi dan individu, maka organisasi tidak akan dapat menyesuaikan diri secara cepat dengan adanya perubahan yang terjadi.

- 4) Kecepatan (*Quickness*), terdiri dari: a) kecepatan dilepasnya produk baru ke pasar; b) kecepatan dan ketepatan penyerahan produk baru; dan c) waktu beroperasi yang cepat. Kecepatan untuk berespon terhadap perubahan juga merupakan suatu kunci dari organisasi *agile*, baik berespon dalam hal operasional, maupun dalam hal beradaptasi terhadap perubahan yang ada.

Berdasarkan empat (4) dimensi kapabilitas kelincuhan (responsif, kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan) tersebut, maka terlihat bahwa faktor organisasi dan cara beroperasinya (dalam hal ini berhubungan dengan peran pemimpin), serta manusia (karyawan) merupakan 2 (dua) dimensi kapabilitas yang sangat berperan dalam organisasi yang lincah.

Pentingnya Organisasi yang *Agile*

Organisasi yang *agile* adalah penting dan sudah menjadi keniscayaan pada saat sekarang. Alasan pentingnya organisasi yang *agile* adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasi harus *agile* karena dunia yang berubah begitu cepat. Dalam hal ini bila situasi bisnis dan kompetisi tidak berubah, maka cara-cara lama atau konvensional tidak membuat organisasi terpengaruh secara negatif atau bisnis seperti biasa saja. Sebagai contoh organisasi yang harus berubah agar tidak mati antara lain TVRI dan taksi Blue Bird. Keduanya telah bertahan berpuluh tahun, tetapi dengan adanya kompetisi yang makin ketat, maka keduanya harus berubah agar tetap bisa hidup.
- 2) Perkembangan bisnis termasuk situasi bisnis di lingkungan luar organisasi membuat organisasi harus dapat berespon dengan lincah.
- 3) Perkembangan dari perilaku para karyawan organisasi yang begitu cepat karena pengaruh dari luar. Misalnya: perubahan cara kerja.
- 4) Organisasi harus mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) agar dapat bersaing di pasar dan unggul dalam persaingan.
- 5) Organisasi tidak boleh terpaku pada hal-hal yang itu-itu saja (*business as usual*), harus dapat beradaptasi dengan situasi bisnis yang ada. Sebagai contoh dalam daftar perusahaan pada Fortune 500 sebagian besar perusahaan tersebut sudah

hilang dari daftar karena tidak bisa beradaptasi mengikuti tuntutan bisnis.

Relevansi Organisasi yang *Agile* dengan pada Umumnya Organisasi

Organisasi yang *agile* tidak perlu dibahas bila tidak memiliki relevansi bagi perkembangan dunia bisnis. Terkait dengan hal tersebut, penelitian Mangundjaya (2018) menunjukkan mengenai peran dari organisasi yang *agile* seperti di bawah ini:

- 1) Organisasi yang *agile* diperlukan karena pada saat ini bukan organisasi yang paling besar dan paling kaya tapi organisasi yang paling *agile* dan fleksibel adalah yang menjadi pemenangnya. Misalnya: Gojek, adalah organisasi yang sangat *agile*, dan selalu berinovasi dalam memenuhi tuntutan pasar.
- 2) Organisasi yang *agile* antara lain terwakili pada inovasi yang ditampilkannya, misalnya: bagaimana Divisi SDM mendesain program *flexy hours* untuk menarik para milenial, membuat cuti hamil menjadi 6 (enam) bulan bagi para pekerja wanita, dan kebijakan-kebijakan lain.
- 3) Dengan menjadi organisasi yang *agile* dan menggunakan metode yang terukur, maka manajemen proyek yang sebelumnya tadinya lamanya (bisa berbulan-bulan) dapat dipotong waktunya menjadi lebih singkat (hanya menjadi 2 bulan saja).

- 4) Organisasi yang *agile* selalu terfokus kepada pelanggan, sehingga harus mampu beradaptasi pada perubahan pasar atau pelanggan. Misalnya, pasar atau pelanggan menginginkan transportasi yang nyaman, aman, dan cepat, maka organisasi yang mampu menyediakannya akan dipilih oleh pasar, contohnya transportasi on-line yang sekarang ini disukai oleh pelanggannya.
- 5) Organisasi yang *agile* antara lain adalah yang cepat merespon tuntutan pelanggan. Sebagai contoh adalah industri perbankan yang selalu memberikan kemudahan kepada nasabahnya yang pada saat ini mayoritas menggunakan aplikasi. Respon yang cepat akan kebutuhan pelanggan ini hanya bisa dilakukan oleh organisasi-organisasi yang *agile* dengan tetap mematuhi regulasi yang berlaku.

Dengan demikian organisasi *agile* diperlukan oleh dunia bisnis dan industri karena perlu adanya respon yang cepat terhadap tuntutan eksternal. Organisasi yang *agile* relevan untuk diterapkan pada semua jenis organisasi, baik industri, institusi pendidikan, rumah sakit, organisasi swasta, pemerintah, maupun organisasi nirlaba. Hal ini disebabkan oleh karena tanpa adanya usaha untuk mengikuti perubahan lingkungan secara cepat, maka organisasi tersebut akan tertinggal dan mati. Misalnya: perbankan harus mampu beradaptasi dengan berbagai kompetitor yang berbentuk *fin-tech* (Go Pay, Tokopedia, dan sebagainya) yang dapat melakukan transaksi keuangan tanpa melalui jasa perbankan, serta dalam dunia

pendidikan pembelajarannya dapat dilakukan melalui *e-learning*, dan sebagainya. Dengan perkataan lain, bila sebelumnya dibahas bahwa organisasi yang *agile* diperlukan bagi dunia bisnis dan industri, tetapi tampaknya perlunya organisasi menjadi yang *agile* tidak hanya berlaku bagi organisasi yang bergerak dibidang bisnis dan industri, tetapi juga diperlukan bagi semua jenis organisasi.

Penutup

Organisasi yang *agile*, termasuk di dalamnya karyawan yang *agile*, yaitu organisasi yang mampu dan mau mengikuti perubahan secara cepat dalam menghadapi dunia yang penuh persaingan saat ini. Pentingnya organisasi yang *agile* tidak hanya bagi organisasi yang berorientasi pada keuntungan tetapi juga untuk organisasi nirlaba.

Daftar Pustaka

- Brown, S., & Bessant, J. (2003). The manufacturing strategy-capabilities links in mass customization and agile manufacturing: An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 707-730.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: Establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295-308.

- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2013). Multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94-108.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143.
- Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learners dictionary of current English* (6th ed.). UK: Oxford University Press.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101, 353-368.
- Mangundjaya, W. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Jakarta: Swascita Publication.
- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian kelincahan organisasi (organizational agility)*. Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- Prince, J., & Kay, J. M. (2003). Combining lean and agile characteristics: Creation of virtual groups by enhanced production flow analysis. *International Journal of Production Economics*, 85, 305-318.
- Shankar, R., Agarwal, A., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173, 211-225.

- Sharifi, H. Z. Z. (2001). Agile manufacturing in practice-application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Waldock, Belinda. July 30, 2015. Being agile in business: Discover faster, smarter, leaner ways to work. *Paperback*.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.

BAB 2:

KARAKTERISTIK ORGANISASI YANG LINCAH (*AGILE*)

Untuk dapat mengetahui apakah suatu organisasi dapat dimasukkan kedalam kategori organisasi yang lincah (*agile*) atau tidak, diperlukan suatu deskripsi mengenai karakteristik organisasi yang *agile* dan kriteria yang dapat digunakan untuk menjadikan sebagai organisasi yang *agile*.

Kerangka Berfikir Organisasi yang *Agile*

Tsourveloudis (2002) menyatakan bahwa adalah suatu hal yang kompleks untuk dapat membentuk suatu organisasi menjadi *agile* karena hal ini berhubungan dengan berbagai variabel, Untuk itu Tsourveloudis (2002) menyampaikan bahwa perlu adanya suatu kerangka berfikir untuk mengukur hal ini. *Framework* atau kerangka berfikir tersebut adalah sebagai berikut:

1. Infrastruktur Produksi (*Production Infrastructure*).

Infrastruktur produksi adalah berhubungan dengan aktivitas yang terkait dengan produksi saja, misalnya: materi, mesin-mesin, peralatan, dan perlengkapan yang diperlukan untuk mengerjakan material. Hal ini semua dapat dihitung berdasarkan biaya dan waktu yang diperlukan untuk berespon terhadap perubahan selama perkembangan.

2. Infrastruktur Pasar (*Market Infrastructure*).

Infrastruktur pasar adalah terkait dengan sejauh mana hubungan antara para pelanggan dengan mitra eksternal lainnya. Hal ini menerangkan mengenai kemampuan dari organisasi untuk meningkatkan profil produk dan meningkatkan produk yang ada saat ini. Data yang ada tersebut dapat digunakan untuk mengukur infrastruktur pasar.

3. Infrastruktur Manusia (*People Infrastructure*).

Manusia merupakan aspek utama dari kelincahan organisasi. Variabel ini antara lain dapat diukur dengan cara melihat jumlah pelatihan dan pengetahuan yang dibagi diantara pegawai dalam organisasi (*knowledge sharing*).

4. Infrastruktur Informasi (*Information Infrastructure*).

Infrastruktur Informasi adalah proses informasi yang terdapat di organisasi, baik yang sifatnya informasi internal maupun eksternal. Kemampuan organisasi dalam memperoleh data terbaru, informasi dari pasar dan keberhasilan implementasi di dalam organisasi akan dapat mengukur informasi infrastruktur ini.

Lebih lanjut, Arteta dan Giachetti (2004) menyatakan bahwa mengukur kelincahan adalah suatu hal yang sulit untuk dicapai karena definisi dari kelincahan adalah merespon terhadap perubahan, dan disisi lain akan selalu sukar untuk meramalkan atau mengukur perubahan.

Karakteristik Organisasi yang Agile

Selain dari 4 (empat) infrastruktur tersebut di atas, penulis juga menyimpulkan dari para narasumber, baik dari wawancara dengan direksi maupun FGD dengan praktisi dan akademisi mengenai karakteristik dari kelincahan organisasi adalah sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

1) Organisasi secara umum.

Yaitu organisasi yang mampu beradaptasi secara cepat, karena organisasi tidak statis, sehingga harus bisa mengikuti perkembangan, misalnya: merampingkan jumlah karyawan karena masuk ke dunia digital. Perubahan ini harus diiringi dengan manusia yang mau berubah. Organisasi juga harus dinamis, fleksibel, inovatif, dan selalu melakukan eksplorasi segala macam kemungkinan. Selain itu, organisasi juga harus mampu membangun komunikasi dengan para pemangku kepentingan serta mampu mengorganisasi tim kerja. Dengan perkataan lain, organisasi harus bisa beradaptasi dengan perubahan.

2) Pemimpin dan kepemimpinan.

Perlu adanya pemimpin yang menyadari bahwa saat ini jamannya sudah berbeda, sehingga harus banyak melakukan inovasi. Pemimpin perubahan dalam hal ini bisa saja terdiri beberapa macam tipe pemimpin, antara lain a) pemimpin yang visioner, yang memulai adanya perubahan; b) pemimpin sebagai pelaku perubahan (*enabler*), yaitu pemimpin yang mengarahkan perubahan menuju cita-cita yang diinginkan; c)

pemimpin sebagai *coach* yang menjadi panutan serta dapat mengayomi bawahannya. Dengan perkataan lain, pemimpin yang dapat mengimplementasikan perubahan untuk menjadikan organisasi yang *agile*.

3) Sistem dan struktur organisasi.

Organisasi yang *agile* harus memiliki tujuan, visi dan misi yang jelas dan yang dipahami oleh semua anggotanya. Selain itu, juga harus ditunjang dengan sistem dan struktur yang memadai, antara lain birokrasi yang rendah, serta responsif terhadap perubahan. Struktur harus dinamis, dan bukan lagi merupakan tatanan yang kaku. Dalam hal ini, bisa saja struktur dibentuk sesuai dengan proyek sehingga membuat struktur tersebut mudah dirubah, atau struktur juga dapat dibentuk berdasarkan peran dan kemampuan anggota organisasi.

4) Sumber daya manusia.

Organisasi yang *agile* juga memerlukan sumber daya manusia yang *agile*. Hal ini membuat efektivitas sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kemampuan mereka untuk menggerakkan organisasi. Selain itu, sumber daya manusia, yaitu karyawan harus mau menerima kekurangan dan kelebihan dirinya serta mencari cara untuk menjadi karyawan yang *agile*. Dalam hal ini, karyawan harus telah memiliki keterampilan atau kompetensi dasar (*core competency*). Karyawan yang ada juga harus mau terus belajar hal baru, termasuk mempelajari perkembangan digital.

Karyawan juga perlu memiliki kemauan untuk berubah, memiliki respon yang efektif, cepat, dan adaptif terhadap perubahan. Disamping itu, salah satu hal yang penting lainnya adalah karyawan harus mempercayai pemimpinnya.

5) Fasilitas pendukung.

Fasilitas pendukung yang dimiliki organisasi juga menjadi salah satu karakteristik organisasi yang *agile*. Fasilitas pendukung ini bisa berbentuk kebijakan, misalnya kebijakan mengenai *reward* dan manajemen kinerja, bisa juga fasilitas pendukung dalam bidang teknologi, misalnya IT (*information technology*).

Penutup

Terdapat berbagai pengertian serta karakteristik yang menggambarkan organisasi yang *agile*, baik yang berasal dari para pakar maupun praktisi. Meskipun demikian, bila dirangkum hal ini pada umumnya berhubungan dengan kondisi organisasi secara umum (iklim organisasi, budaya organisasi), kepemimpinan, fasilitas pendukung, struktur organisasi, dan kompetensi karyawan. Untuk itu, bila ingin menjadikan organisasi menjadi organisasi yang lincah atau *agile*, maka hal-hal tersebut di atas perlu diperhatikan.

Daftar Pustaka

- Arteta, B. G. R., & Giachetti (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian kelincahan organisasi (organizational agility)*. Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- Tsourveloudis, N. V. (2002). On the measurement of enterpresise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.

BAB 3:

PEMBENTUK ORGANISASI YANG AGILE

Organisasi yang lincah atau *agile* tidak muncul secara tiba-tiba. Untuk menjadi lincah, organisasi dipengaruhi banyak variabel, baik yang berasal dari eksternal maupun internal organisasi. Dalam hal ini, hasil dari wawancara dengan para profesional HRD (Mangundjaya, 2018) menunjukkan bahwa terdapat beberapa variabel yang berpengaruh terhadap terbentuknya suatu organisasi yang lincah, antara lain adalah:

Faktor Internal

Variabel atau faktor dari internal organisasi yang berperan pada munculnya organisasi yang *agile* antara lain adalah:

a) Pemimpin.

Pemimpin, khususnya pemimpin perubahan, harus peka terhadap perubahan situasi. Menurut salah seorang Direktur HRD perusahaan asing, seorang pemimpin harus mampu menciptakan budaya VUCA, yaitu: *Vision*, dalam arti memiliki visi yang jelas mengenai perubahan; *Unleash the power and the potential both individual dan organization*, yaitu mampu mengaktualisasikan potensi yang terdapat di organisasi dan di individu; *Challenging the status quo*, yaitu memiliki kemampuan untuk dapat keluar dari kondisi mapan; dan yang terakhir adalah pemimpin harus memiliki *Adversity*, yaitu daya juang dan resiliensi yang tinggi. Selain itu, seorang pemimpin juga harus mampu membangun adanya kesadaran pada

bawahannya bahwa saat ini kecepatan dalam beradaptasi terhadap perubahan sangat diperlukan.

Lebih lanjut, seorang pemimpin juga harus memiliki visi yang disosialisasikan kepada bawahannya serta membangun kesadaran mereka mengenai perlunya kelincahan (*agility*) agar organisasinya dapat bersaing dengan organisasi lain. Terkait dengan hal ini, bila pemimpin puncak sudah menetapkan suatu program, maka pemimpin di bawahnya juga akan menyetujuinya dan akan diikuti oleh karyawan lainnya. Dalam hal ini, pemimpin sebaiknya mengajak karyawan untuk tidak takut mencoba hal yang baru, serta selalu bersedia untuk menghadapi tantangan, atau tidak melarikan diri dari tantangan. Selain itu pula, salah satu tugas seorang pemimpin adalah mengambil keputusan secara cepat dan akurat.

b) Karyawan (individu).

Yaitu terdapatnya karyawan yang memiliki cara pandang dan pola pikir yang maju serta keinginan untuk berubah, memiliki kompetensi, pola pikir positif, tidak mudah menyerah, serta memiliki daya juang dan resiliensi yang tinggi. Selain itu, karyawan yang ada juga perlu memiliki kualitas yang baik. Mereka harus terus mau belajar hal baru, mau menerima kekurangan dan kelebihan diri dari individu masing-masing. Dalam hal ini, setiap individu di dalam organisasi memiliki peran dan posisi masing-masing dalam perubahan organisasi serta dalam mencapai organisasi yang *agile*.

c) Sistem Penunjang dan kebijakan organisasi.

Terdapatnya sistem penunjang organisasi, antara lain fasilitas, cara dan metode kerja serta sistem ganjaran yang efektif. Disamping itu perlu adanya sistem, strategi, struktur, dan kebijakan-kebijakan organisasi lain yang dapat mendukung, kesiapan organisasi menuju organisasi yang *agile*. Dalam hal ini, berbagai kebijakan organisasi perlu dipersiapkan untuk menunjang terciptanya organisasi yang *agile*.

d) Sistem IT (*Information Technology*).

Sistem *information technology* dianggap turut berperan untuk menjadikan organisasi menjadi organisasi *agile*. Sistem yang ada harus cepat dan akurat dan diharapkan dapat diperoleh melalui teknologi yang memadai keandalannya. Dengan adanya sistem teknologi yang canggih akan dapat mengurangi adanya kecurangan (*fraud*). Meskipun demikian, ada juga yang beranggapan bahwa terciptanya organisasi yang *agile* tidak selamanya harus ditunjang dengan teknologi yang canggih, sejauh semua sistem penunjang berjalan dengan baik walau tanpa sistem IT yang canggih, organisasi yang *agile* juga dapat tercapai.

e) Visi, nilai-nilai dan budaya organisasi.

Visi, kejelasan dari tujuan, dan misi organisasi serta nilai-nilai organisasi yang transparan akan dapat membuat karyawan menerima perubahan dan selalu bekerja lebih baik untuk mencapai organisasi yang *agile*.

Faktor Eksternal

Berdasarkan hasil wawancara serta FGD dengan para narasumber diperoleh keterangan bahwa variabel eksternal yang dapat mempengaruhi munculnya organisasi yang lincah adalah sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

a) Pemerintah.

Dalam hal ini pemerintah dapat mempengaruhi tingkat daya saing sehingga menjadikan negara sebagai tempat bisnis dan investasi, bila kondisi negara dalam kondisi yang aman. Hal ini diikuti pula dengan adanya kebijakan dan regulasi yang jelas dan transparan serta tidak diskriminatif. Selain itu, kebijakan pemerintah dapat berdampak pula pada industri secara keseluruhan. Misalnya: regulasi mengenai kebijakan Jaminan Hari Tua, Jaminan Kesehatan bagi seluruh warga negara Indonesia, dan sebagainya.

b) Pelanggan.

Pelanggan saat ini cenderung pandai dan banyak tuntutan, hal ini juga disebabkan karena pelanggan memiliki banyak pilihan. Perubahan perilaku pelanggan, dinamika pasar, antara lain adalah selera pasar yang selalu berubah. Untuk itu, bila akan memenangkan kompetisi apalagi bila memiliki kompetitor banyak, maka organisasi harus dapat dengan segera merespon kondisi tersebut.

c) Persaingan bisnis.

Pada saat ini persaingan bisnis sangat ketat. Untuk itu, organisasi harus pandai dalam melihat dan mengantisipasi siapa kompetitornya. Bisa saja yang sebelumnya suatu organisasi atau perusahaan tidak dianggap, tetapi akhirnya dapat menjadi kompetitor, misalnya: Go Pay, Fin Tech, dan sebagainya. Selain itu, dengan adanya perubahan kondisi bisnis baik di dalam negeri maupun di luar negeri turut berperan pada munculnya organisasi *agile*. Misalnya: terdapat perubahan kebijakan suku bunga dari Amerika Serikat (US Federal Reserve) yang dapat mempengaruhi kondisi di Indonesia.

d) Pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Selain pemerintah membuat peraturan yang jelas dan tidak ada keberpihakan, maka terdapat berbagai pemangku kepentingan lain yang turut berperan dalam menjadikan organisasi menjadi suatu organisasi yang *agile*, antara lain asosiasi pengusaha yang turut berbagi dan membuat konsep secara bersama-sama untuk membuat organisasi menjadi lebih baik.

Sementara itu, Sherehiy dan Karwowski (2014), menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) hal yang dapat mempengaruhi terciptanya organisasi yang *agile*, antara lain adalah cara mengorganisir pekerjaan (*work organization*); kelincahan karyawan (*workforce agility*), dan strategi kelincahan

(*strategic agility*). Ketiga hal tersebut akan dapat menentukan terciptanya organisasi yang *agile*.

Penutup

Organisasi yang *agile* tidak terbentuk begitu saja, banyak aspek yang mempengaruhi pada pembentukan organisasi menjadi *agile*, baik yang berasal dari faktor eksternal maupun internal. Dalam hal ini, yang dapat dikontrol oleh organisasi adalah variabel internal. Disamping itu, bila faktor internal dapat dikontrol dan diperkuat diharapkan faktor eksternal juga dapat dihadapi dan dikendalikan.

Daftar Pustaka

- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian kelincahan organisasi (Organizational Agility)*. Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- Sherehiy, B., & Karwowski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.

BAB 4:

PEMIMPIN YANG LINCAH (*AGILE*)

Seorang pemimpin memiliki peran penting di organisasi, karena pemimpin yang dapat membawa organisasi menuju keberhasilan atau menuju kehancuran. Peran pemimpin pada perubahan organisasi sangat nyata dan strategis. Pemimpin dituntut untuk mampu berperan sebagai pemimpin perubahan untuk dapat menciptakan organisasi yang *agile*, dalam menghadapi dunia yang selalu berubah. Selain itu, pemimpin harus selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Peran Pemimpin Perubahan pada Organisasi

Seorang pemimpin perubahan harus memiliki keberanian untuk menghadapi tantangan perubahan (Smith, 2005), mampu untuk memotivasi dan mengajak anggota organisasi untuk berpartisipasi (Smith, 2005; Kotter, 2007; Fullan, 2011), menciptakan visi untuk berubah (Kotter, 2007; Anderson dan Anderson, 2010; Maheshwari dan Vohria, 2015), mampu menciptakan reaksi positif pada para anggota organisasi terhadap perubahan organisasi (Seo dkk, 2012), dan harus dapat menumbuhkan komitmen untuk perubahan (Smith, 2005; Anderson dan Anderson, 2010; Fullan, 2011), serta memonitor dan mengevaluasi perubahan organisasi (Anderson dan Anderson, 2010). Huy (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan dari pemimpin unit kerja memiliki peran penting dalam

menentukan efektivitas sikap maupun reaksi emosional dari anggota organisasi terhadap perubahan organisasi. Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Gilley (2005) dan Hawkins (2001) menunjukkan bahwa pemimpin organisasi akan memengaruhi perilaku dalam lingkungan kerja sehingga memungkinkan dilakukannya perubahan organisasi. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa salah satu tantangan dari peran dasar dari seorang pemimpin perubahan adalah mengelola perubahan organisasi. Lebih lanjut, Ahn, Adamson, dan Dornsbusch (2004); Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) mengatakan bahwa dalam melakukan perubahan, organisasi memerlukan pemimpin perubahan yang handal karena tanpa pemimpin yang handal tersebut perubahan organisasi akan sulit tercapai.

Sementara itu, Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menyatakan bahwa pemikiran dan keterampilan seorang pemimpin perubahan termanifestasikan pada perilaku dan proses. Hal ini yang dapat meningkatkan atau menghambat hubungan antara efektivitas dari kepemimpinan dan keberhasilan perubahan organisasi. Berbagai keterampilan, misalnya kurangnya pemahaman mengenai proses dan implementasi perubahan, maupun kurangnya fleksibilitas dalam merubah sistem organisasi dapat menjadi penghambat keberhasilan (Gilley, 2005). Begitu juga halnya dengan kurangnya keterampilan dalam berkomunikasi maupun ketidakmampuan seorang pemimpin dalam memengaruhi seseorang untuk memiliki komitmen perubahan (Kotter, 2007)

juga merupakan penghambat keberhasilan. Selain itu, hasil penelitian Gilley dan Gilley (2008) serta Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menunjukkan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif dalam memimpin perubahan adalah mereka yang melakukan aktivitas memotivasi; berkomunikasi, melakukan *coaching* dan melibatkan anggota tim serta membangun tim. Selain itu, penelitian Gilley, McMillan, dan Gilley (2009) menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam hal memotivasi orang lain, berkomunikasi secara efektif dan membangun tim memiliki pengaruh sebesar 59% terhadap keberhasilannya dalam memimpin suatu perubahan.

Pemimpin yang Agile

Seorang pemimpin yang *agile*, menurut Adams (2015) adalah seorang pemimpin yang mampu fokus tidak hanya pada kegiatan mengarahkan anak buahnya sehari-hari, tetapi juga bekerja bersama-sama untuk dapat beradaptasi pada perubahan. Hal ini membuat seorang pemimpin yang *agile*, tidak hanya mampu mengelola dengan baik tetapi juga harus mampu membuat rencana strategis. Seorang pemimpin yang *agile* juga harus mampu mengembangkan kompetensi dan talenta bawahannya untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

Sementara itu, Hayward (2018) menyatakan bahwa pemimpin yang *agile* adalah pemimpin yang selalu berhubungan. Mereka mengetahui bagaimana cara

berhubungan dengan para anggota tim, pelanggan, mitra kerja serta para pemangku kepentingan lain yang lebih luas. Mereka juga mengetahui bagaimana cara berhubungan dengan adanya kecenderungan sosial yang membentuk realitas baru di sekelilingnya, seperti peningkatan digitalisasi, kondisi politik yang tidak stabil, yang kesemuanya itu akan memunculkan peluang sekaligus tantangan. Lebih lanjut, Hayward (2018) juga menyatakan bahwa sebagai seorang pemimpin yang terkoneksi (*connected leadership*), pemimpin memiliki beberapa faktor yaitu: a) pengambilan keputusan; b) prestasi yang kolaboratif; c) *agility* (kelincahan); d) tujuan dan arahan; dan e) autentitas. Dalam hal ini, untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang *agile*, maka seseorang juga harus memiliki karakteristik sebagai *enabler* (pelaku perubahan), dan juga sebagai seorang *disruptor*. Lebih lanjut, Hayward (2018) membedakan dua tipe *enabler* dan *disruptor* yaitu sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan *Enabler* dan *Disruptor*

| <i>Enabler</i> | <i>Disruptor</i> |
|----------------------------|---|
| - Kelincahan dalam belajar | Pengambilan keputusan yang telah dipikir secara masak. |
| - Kejelasan dalam arah | Memiliki literasi digital (<i>Digitally literate</i>) |
| - Empati dan kepercayaan | Mempertanyakan keamanan (kondisi <i>status quo</i>) |
| - Pemberdayaan | Menciptakan cara baru dalam berfikir |
| - Bekerja bersama | Dekat dengan pelanggan |

Sumber: *The Agile Leader* (Hayward, 2018)

Seorang yang disebut dengan *enabler* adalah orang yang cenderung untuk memberikan kejelasan mengenai tujuan dan arahan kepada rekan kerjanya, yang akan membantu untuk meyakinkan bahwa proses penyelarasan (*alignment*) terjadi di organisasi. Mereka pada umumnya selalu terhubung dengan pelanggan, memilih untuk menghabiskan waktu dengan mereka, mendengarkan apa yang diinginkan dan yang tidak diinginkan serta mencoba untuk mengisi kesenjangan yang ada. Sementara itu, seorang yang dikategorikan sebagai *disruptor* adalah mereka yang cenderung membaca keinginan dan perubahan pelanggan, menggunakan *big data* untuk memahami kecenderungan pada pola-pola beli di pasar. Mereka cenderung menantang kemapanan, berani mengambil risiko untuk organisasi bila mereka tidak dapat mengakomodasinya. Dalam hal ini, seorang pemimpin yang lincah (*agile*) harus memiliki kedua karakteristik tersebut, sehingga dengan memiliki kedua karakteristik tersebut pemimpin dapat menciptakan kekuatan yang diperlukan untuk berubah. Lebih lanjut, dinyatakan bahwa secara umum terdapat dua aspek *agility* (kelincahan) yang esensial dan saling melengkapi, yaitu: a) tindakan kognitif dalam membaca situasi dan memberi arti apa yang terjadi; dan b) tindakan fisik yang dilakukan oleh seseorang dan organisasi sehingga dapat bersaing secara lebih efektif. Meskipun demikian, penelitian yang dilakukan oleh McKinsey (2015)

menunjukkan bahwa hanya sekitar 12% dari pemimpin organisasi yang memiliki karakteristik *enabler* dan *disruptor*.

Terkait dengan karakteristik pemimpin yang *agile*, Joiner dan Josephs (2007) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) tingkatan mengenai kelincahan pemimpin (*leadership agility*), yaitu: a) Tingkat pakar (*expert level*), yaitu pemimpin yang dapat memecahkan masalah; b) Tingkat berprestasi (*achiever level*), yaitu pemimpin yang berorientasi untuk memenuhi tujuan atau harapan; c) Tingkat katalis (*catalyst level*), yaitu pemimpin yang dapat menggerakkan individu untuk bertindak; d) Tingkat pencipta (*co-creator level*), yaitu pemimpin yang menyadari dan menyadarkan adanya tujuan bersama yang harus dicapai; dan e) Tingkat sinergi (*synergy level*), yaitu pemimpin yang mampu mengantisipasi berbagai kemungkinan. Lebih lanjut, Joiner dan Josephs (2007) menyatakan bahwa mereka yang masuk dalam kategori a) pakar (*expert*), memiliki ciri-ciri: pandai dalam bidangnya masing-masing, dan menganggap bahwa kekuasaan seorang pemimpin berasal dari legitimasi mengenai keahlian, kepakaran dan otoritas posisi yang dimilikinya. Untuk itu, mereka yang termasuk dalam kategori pakar, akan lebih cocok untuk lingkungan dimana keberhasilan organisasinya dapat dicapai melalui peningkatan secara *incremental* dari strategi yang biasa digunakan. Mereka yang termasuk dalam kategori berprestasi (*achiever*) adalah mereka yang sangat termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dimana mereka dapat mengidentifikasi dirinya. Mereka menyadari bahwa

kekuasaan pemimpin tidak hanya berasal dari otoritas dan kepakaran saja tetapi juga berasal dari kemampuan dalam memotivasi bawahannya dengan cara membuat tujuan organisasi menjadi suatu hal yang menantang sekaligus dapat memuaskan serta penting bagi semua. Dalam hal ini, dengan kemampuannya untuk berfikir secara strategis, maka pemimpin pada katagori berprestasi atau *achiever* dapat menjadi sangat efektif pada lingkungan yang moderat, dimana ritme perubahan menuntut adanya perubahan yang terjadwal. Selanjutnya, pemimpin yang termasuk dalam kategori katalis, adalah pemimpin yang mampu mengarahkan bawahannya melalui visi dan partisipasi, mereka terbuka terhadap perubahan, memiliki keinginan untuk mempertimbangkan mengenai asumsi dasar serta orientasinya adalah visioner, sehingga mampu mencapai keberhasilan pada lingkungan yang kompleks, serta selalu berubah. Untuk pemimpin dengan kategori pencipta (*co-creator*), adalah mereka yang memiliki konsep bahwa semua yang terdapat dalam organisasi adalah saling ketergantungan. Mereka memiliki komitmen untuk menciptakan hal-hal baru, dan membangun kolaborasi dengan semua pihak untuk mencapai tujuan bersama. Dengan adanya resiliensi, kapasitas untuk melakukan dialog serta menciptakan berbagai hal secara kreatif dan inovatif dengan solusi kemenangan bersama (*win-win*), maka mereka cukup memiliki kompetensi untuk mencapai keberhasilan dimasa datang ditengah kecepatan perubahan dan berbagai disrupsi ekonomi. Tipe terakhir pemimpin *agile* adalah

pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengatasi berbagai badai dan situasi yang kacau atau *chaos*. Mereka pada umumnya mampu untuk bersikap tenang dalam menghadapi berbagai situasi dan kondisi. Mereka juga mampu merubah suatu konflik menjadi solusi yang memuaskan bagi pihak-pihak yang bertikai. Dengan kapasitasnya tersebut, pemimpin yang sudah masuk dalam tingkatan ini sudah mampu dalam menghadapi berbagai perubahan, serta mampu beradaptasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Persepsi Peran Pemimpin dalam Membangun Organisasi yang *Agile*

Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan para Direksi, serta hasil FGD dari para praktisi SDM dan akademisi (Mangundjaya, 2018) diperoleh gambaran mengenai karakteristik dan peran pemimpin untuk terciptanya organisasi lincah, yaitu sebagai berikut:

1) *Role model* (panutan).

Pemimpin berperan sebagai panutan (*role model*), ia harus menyadari bahwa ia adalah tokoh sentral dalam suatu perubahan, sehingga seorang pemimpin harus memiliki kapabilitas atau kompetensi yang mumpuni serta karakteristik kepribadian yang baik. Hal ini semua yang dapat menjadikannya sebagai contoh serta panutan bagi para bawahannya. Dengan menjadi panutan ia juga akan dapat berperan sebagai sumber inspirasi bagi bawahannya.

2) Pemimpin perubahan.

Pemimpin adalah seorang pemimpin perubahan yang mampu dan mau membawa bawahan dan organisasinya dari situasi dan kondisi yang tidak baik menuju situasi dan kondisi yang lebih baik. Untuk itu, pemimpin harus menjadi pemimpin yang responsif terhadap perubahan serta memiliki kesiapan dan komitmen untuk berubah. Ia juga harus mampu membuat orang lain untuk berubah dengan berbagai cara (misalnya dengan cara memberikan ganjaran dan fasilitas tertentu).

3) Membangun kreativitas dan inovasi.

Pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan dalam mengembangkan ide-ide baru, kreatif dan inovatif. Dengan adanya berbagai ide yang orisinal dan tidak biasa (out of the box) maka pemimpin diharapkan dapat membuat terobosan-terobosan baru.

4) Mampu berperan sebagai fasilitator.

Dalam perannya sebagai fasilitator pemimpin harus mampu menjalin komunikasi yang baik. Mampu mendengarkan orang lain, mencoba memahami permasalahan yang dihadapi bawahannya. Selain itu, pemimpin juga harus dapat memperhatikan anggota organisasinya, sehingga ia dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengarahkan bawahannya.

5) Membangun rasa percaya pada organisasi.

Pemimpin dalam hal ini perlu membangun rasa percaya bawahannya terhadap visi organisasi, dan mengkomunikasikan visi tersebut dengan baik. Hal ini akan membuat bawahan dapat mempercayai organisasinya dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, pemimpin juga harus mampu menyelaraskan langkah atau iramanya dengan kebijakan dan sistem organisasi.

- 6) Memberikan apresiasi dan melakukan pemberdayaan (*empowerment*).

Pemimpin juga sebaiknya mengembangkan bawahannya. Hal ini dapat juga dilakukan dengan cara memberikan penguatan (*reinforcement*) kepada bawahannya yang memiliki kinerja yang baik.

- 7) Membangun kebersamaan serta rasa memiliki.

Pemimpin bukan seorang *superman* yang dapat mengerjakan sendiri semua tugas-tugasnya. Dalam hal ini, ia harus dapat memberdayakan dan membuat anggota organisasi lain ikut terlibat dalam proses perubahan serta mengembangkan rasa memiliki terhadap perubahan.

- 8) Mampu melakukan eksekusi (*enabler*).

Pemimpin yang *agile* harus mampu secara cepat dan tepat mengambil keputusan dalam kaitannya dengan perubahan organisasi. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan cara melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) serta mempertimbangkan kondisi eksternal seperti

pasar, serta kondisi internal organisasinya, antara lain bawahannya.

Berdasarkan wawancara dan FGD tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin berperan dalam membangun dan mengembangkan organisasi menjadi organisasi yang *agile* (lincah), dengan cara menjadi panutan serta menjadi pemimpin perubahan yang selalu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Penutup

Berdasarkan uraian dan bahasan mengenai pemimpin yang *agile* serta perannya dalam membangun organisasi *agile*, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin memegang peran yang sangat strategis dalam mengembangkan suatu organisasi menjadi organisasi yang *agile*. Pemimpin dalam hal ini tidak boleh hanya sekedar mengandalkan kemampuan dan kepakaran dalam bidangnya saja, tetapi harus mampu mensinergikan semua kekuatan yang terdapat dalam organisasinya. Pemimpin juga tidak hanya sekedar mengarahkan dan memimpin bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi pemimpin juga harus mampu merangkul serta memberdayakan bawahannya dan bersama-sama menuju organisasi *agile* yang selalu dapat mengikuti dan beradaptasi terhadap tuntutan perubahan. Dengan perkataan lain, seorang pemimpin yang *agile*, adalah pemimpin yang dapat menerima

bahwa perubahan adalah merupakan suatu norma dan keniscayaan sehingga harus dapat beradaptasi bahkan perlu diantisipasi.

Daftar Pustaka

- Adams, T. (2015). *Agile leadership: A leader's guide to orchestrating agile strategy, product quality and IT governance*. USA: Universe Books.
- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*, (2nd ed.). San Fransisco, CA: Pfeiffer, Wiley-Imprint.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. USA: Jossey- Bass, A Wiley-Imprint.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristic of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Gilley, A., Mc Millan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 38-47.

- Hawkins, A. (2001). *The creative economy*. New York: Penguin Books.
- Hayward, S. (2018). *The Agile Leader: How to create an agile business in the digital age*. Great Britain: Kogan Page.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. USA: John Wiley & Sons Corp.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review*, January, 92-107.
- Maheshwari, S., & Vohria, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 5, pp.872-894.
- Mangundjaya, W. L. (2018). Penelitian mengenai kelincahan organisasi (*organizational agility*). Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- McKinsey (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*, December.
- Seo, M-G, Taylor, M. S., Hill, N. S., N., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change.
Library Management, 26(6/7), 408-412.

BAB 5: INDIVIDU YANG AGILE

Dari berbagai penelitian terbukti bahwa manusia atau individu yang bekerja di suatu organisasi memegang peran penting dalam keberhasilan organisasinya, termasuk juga dalam membangun organisasi yang lincah.

Kelincahan karyawan (*workforce agility*) diperlukan untuk mencapai kelincahan organisasi (*organizational agility*). Kelincahan karyawan antara lain dilihat sebagai suatu kinerja yang *agile* yang dapat diamati, atau perilaku kerja dan bukan merupakan kepribadian yang *agile*, predisposisi atau atribut (Sherehiy dkk, 2014).

Peran individu pada Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan suatu keharusan, tetapi pada kenyataannya tidak mudah melaksanakannya. Dari beberapa penelitian membuktikan bahwa walaupun sudah direncanakan dengan baik, tetapi dapat saja perubahan organisasi mengalami kegagalan, dan kegagalan tersebut dalam kenyataannya jumlahnya cukup tinggi, yaitu berkisar 50-70% (Beer & Nohria, 2000; Cope, 2003; Burns, 2004). Terkait dengan masalah kegagalan dan keberhasilan perubahan organisasi, penelitian Walker dkk (2007) menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu perubahan organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu antara lain: konten, proses, konteks, dan

manusia. Meskipun terdapat berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan program perubahan organisasi, dari penelitian-penelitian Furst & Cable (2008), Ford dkk (2008) terlihat bahwa manusia adalah faktor yang paling penting. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa banyak perubahan organisasi yang mengalami kegagalan disebabkan penolakan oleh anggota organisasinya (Furst & Cable, 2008; Ford dkk, 2008). Hasil penelitian yang serupa juga disampaikan oleh Fugate, Prussia dan Kinicki (2012) yang menunjukkan bahwa anggota organisasi dapat menunjukkan reaksi negatif pada saat terjadi perubahan organisasi, antara lain menolak perubahan dan melakukan berbagai hal yang merupakan ekspresi dari penolakan mereka terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, terlihat bahwa manusia memegang peran penting pada keberhasilan suatu program perubahan organisasi, khususnya adanya dukungan dari para karyawan.

Karakteristik individu/Karyawan yang *Agile*

Untuk dapat memahami mengenai karyawan yang *agile*, maka di bawah ini dibahas mengenai karakteristik karyawan yang *agile* dengan berdasarkan atas model yang dibuat oleh Griffin dan Hasketh (2003), serta Dyer dan Shafer (2003). Dari model tersebut diperoleh gambaran mengenai berbagai aspek dan dimensi dari karyawan yang *agile*, yaitu: a) proaktif, b) adaptif, dan c) resiliensi. Dimensi proaktif disini berhubungan dengan situasi dimana seseorang dapat mengambil inisiatif

dimana aktivitas yang diambil tersebut dapat menghasilkan dampak positif pada lingkungan yang berubah (Griffin & Hesketh, 2003). Dimensi adaptif adalah mengacu pada terdapatnya perubahan atau modifikasi dari seseorang atau perilaku seseorang untuk lebih dapat menyesuaikan diri pada lingkungan yang baru. Sedangkan dimensi resiliensi adalah kemampuan untuk berfungsi di bawah situasi stres karena adanya perubahan lingkungan, atau pada saat strategi yang diterapkan untuk memecahkan masalah tidak berhasil.

Agility Shift

Meyer (2015) mengembangkan konsep *agility shift*, yang menyatakan bahwa terdapat tiga karakteristik dari *agility shift*, yaitu:

1. Kompetensi *agile (agility competence)*, yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk berespon pada kejadian yang tidak terduga, maupun yang tidak direncanakan, serta mencari kesempatan untuk pengembangan serta menghadapi hal-hal baru.
2. Kapasitas menjadi *agile (agility capacity)*, yaitu derajat ketidakpastian dan kecepatan perubahan dimana seseorang dapat menjadi efektif. Misalnya sebuah tim memiliki kompetensi untuk menghasilkan produk baru dengan tenggat waktu yang ketat.
3. Keyakinan kelincahan (*agility confidence*), yaitu kebutuhan untuk mempercayai seseorang dengan kompetensi yang

dimilikinya untuk dapat menghasilkan kinerja secara efektif pada lingkungan yang berubah.

Ketiga hal tersebut tidak dapat saling digantikan tetapi saling berhubungan. Misalnya tanpa adanya kompetensi *agility*, dan kurang percaya diri bahwa dapat berperilaku *agile*, serta kurang memiliki kapabilitas, maka hal ini semua akan mempengaruhi kinerja sehingga kurang dapat menjadi karyawan yang *agile*.

Persepsi Peran individu dalam Membangun Organisasi yang Agile

Hasil dari wawancara terhadap para direksi maupun hasil FGD para pakar dan akademisi menunjukkan bahwa karakteristik individu yang dapat berperan pada pengembangan organisasi *agile* adalah sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

1) Memahami konsep *agile*.

Karyawan terlebih dahulu harus memahami apa yang di maksud dengan organisasi yang *agile*, manfaatnya apa bagi organisasi dan karyawan, bagaimana cara mencapainya, dan informasi lain yang berhubungan dengan perubahan organisasi dan organisasi yang *agile*.

2) Memiliki kemauan dan keinginan untuk berubah.

Mengembangkan diri untuk menjadi percaya diri dan merasa mampu dalam menghadapi perubahan, dan tidak merasa takut untuk berubah. Sementara itu, secara umum karyawan

terbagi dua, ada yang resisten (menolak) terhadap perubahan dan ada juga yang terbuka pada perubahan. Untuk itu, peran pemimpin sangat relevan untuk dapat mengembangkan para karyawan menjadi karyawan yang kompeten dan handal serta memiliki komitmen untuk berubah serta mencapai organisasi yang *agile*.

3) Memiliki keterbukaan dan kepekaan terhadap dunia luar.

Karyawan dalam hal ini harus memiliki kepekaan terhadap kondisi di luar atau lingkungan luar. Mereka harus terbuka terhadap perubahan dan tuntutan lingkungan yang ada. Untuk itu, mereka perlu mengembangkan pola pikir (*mindset*) yang positif terhadap tuntutan dan kondisi dunia luar serta berusaha melakukan adaptasi terhadapnya.

4) Memiliki keinginan untuk terus belajar.

Karyawan perlu memiliki keinginan untuk terus belajar, serta mempelajari hal-hal baru. Hal ini disebabkan karena tanpa adanya keinginan untuk terus belajar hal-hal baru, maka akan sukar untuk dapat beradaptasi pada perubahan dan menjadikan organisasi menjadi organisasi yang *agile*.

5) Memiliki keterikatan dan komitmen organisasi.

Karyawan perlu memiliki komitmen organisasi yang tinggi, serta memiliki keterikatan, dan rasa memiliki yang besar terhadap organisasi. Loyalitas pegawai terhadap perubahan manajemen, yang dapat membuat perusahaan menjadi *agile*. Menjalankannya budaya organisasi yang ada.

6) Mengerjakan tugasnya dengan baik.

Hal yang perlu dilakukan juga adalah para karyawan harus dapat mengerjakan tugasnya masing-masing dengan baik, bahkan bila dimungkinkan dapat melakukan pekerjaan secara fleksibel, melakukan berbagai tugas pada waktu yang bersamaan (*multi tasking*). Karyawan juga dituntut untuk dapat bekerja secara mandiri, proaktif, dan tanpa pengawasan.

7) Memiliki kualitas dan kompetensi yang baik.

Karyawan juga dituntut untuk dapat secara cepat dan berani dalam mengambil keputusan. Selain itu, diminta untuk berani secara asertif mengekspresikan diri di hadapan orang lain. Mereka juga diharapkan dapat memiliki kematangan emosi yang baik serta mampu berfikir secara positif.

Penutup

Perubahan organisasi serta organisasi yang *agile* tidak hanya memerlukan pemimpin, fasilitas dan dukungan teknologi yang canggih, tetapi diperlukan juga adanya sentuhan manusia. Untuk itu, karyawan sangat diperlukan, karena sebaik-baiknya suatu sistem, prosedur, atau teknologi; tetapi bila para karyawan tidak mau melakukannya, maka perubahan organisasi tidak dapat dilakukan dan organisasi yang *agile* tidak akan tercapai. Untuk itu, peranan pemimpin dan yang dipimpin juga harus seimbang. Dalam hal ini, pemimpin yang menentukan irama perkembangan dan perubahan organisasi, dan hal ini tergantung

bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, memimpin karyawannya. Termasuk pula, pemimpin harus dapat menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kapabilitasnya. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa, pengaruh karyawan secara langsung mungkin tidak ada, tetapi pengaruh tersebut dimediasi maupun dimoderasi oleh pemimpinnya. Dalam hal ini, meskipun karyawan ingin berkembang, tetapi bila pemimpin tidak mau mendengar dan melakukan sesuatu, maka hal ini akan menjadikan karyawan apatis, serta tidak memiliki komitmen untuk berubah dan menjadikan organisasi yang *agile*.

Daftar Pustaka

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May-June), 133-141.
- Burns, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cope, J. (2003) Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level Learning. *Management Learning*, 34, 429-50.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organization achieving marketplace and organizational agility with people dalam Peterson, R. S., Maunick, E. A. (eds), *Leading and managing people in the dynamic organization*. Mahwah, NJ, USA: Laurence, Erlbaum Associates.

- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fugate, Prussia, & Kinicki (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Furst, S. A., & Cable, M. C. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-463.
- Griffin, B., & Hasketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful works and career adjustment. *Australian Journal Psychology*, 55(2), 65-73.
- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian kelincahan organisasi (organizational agility)*. Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- Meyer, P. (2015), *The agility shift: Creating agile and effective leaders, teams, and organization*. NY, USA: Bibliomotion.
- Sherehiy, B., & Karwoski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-733.

BAB 6:

TANTANGAN & STRATEGI MEMBANGUN ORGANISASI YANG AGILE

Menjadikan suatu organisasi menjadi organisasi yang *agile* tidak mudah karena berbagai tantangan akan dihadapi oleh organisasi untuk mencapainya. Untuk itu, diperlukan adanya berbagai strategi dari organisasi untuk menjadikan organisasi yang *agile*. Berbagai tantangan, pendekatan, metode, serta strategi diperkenalkan oleh para pakar, praktisi seperti dibahas di bawah ini.

Tantangan Menjadi Organisasi yang *Agile*

Tantangan yang dihadapi untuk menjadi organisasi yang *agile* antara lain adalah 2 (dua) jenis masalah (Arell, Coldewey, Gat, dan Hesselberg, 2012), yaitu:

- 1) Mendukung area bisnis seperti tata kelola atau HR memiliki masalah yang cukup signifikan dalam berhubungan dengan pengembangan software yang *agile*, karena area-area ini sering sekali dibangun tumpang tindih, bahkan terdapat paradigma yang saling bertentangan.
- 2) Bisnis unit seringkali tidak mampu bereaksi untuk meningkatkan kecepatan permintaan dan gagal untuk merubahnya menjadi pengembangan siklus yang cepat untuk menjadi nilai bisnis dan *competitive advantage* yang berkesinambungan. Problem ini mengarah adanya friksi yang

cukup signifikan di dalam organisasi atau perusahaan yang juga berpengaruh pada penggunaan pengembangan kemampuan software.

Sementara itu, berdasarkan wawancara dengan para direksi diperoleh gambaran mengenai tantangan untuk menjadi organisasi yang *agile*, yaitu sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

1) Membangun keseimbangan tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

Terdapat tantangan dalam melakukan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, fokusnya seringkali pada tujuan jangka pendek.

2) Tantangan budaya.

Budaya organisasi menjadi salah satu tantangan yang dihadapi, karena bila karyawan sudah kurang menyadari mengenai wacana digital (*digital minded*), maka hal ini memerlukan waktu dan energi dalam usaha untuk membangunnya.

3) Merubah *mindset*.

Merubah pola pikir atau *mindset* karyawan untuk menjadi terbuka terhadap perubahan, serta memiliki pola pikir yang lebih lentur diperlukan untuk menuju organisasi yang *agile*. Selain itu, tantangan juga dihadapi bagi orang yang sukar menerima masukan yang disebabkan karena adanya ego sektoral. Ia akan lebih fokus pada dirinya sendiri serta mencari tanggung sendiri.

4) Infrastruktur dan fasilitas pendukung.

Organisasi yang agile memerlukan adanya fasilitas, baik teknologi informasi (IT) maupun fasilitas pendukung lain, misalnya struktur organisasi yang lebih flat dan tidak birokratis. Hal ini harus diakomodir untuk dapat membentuk organisasi yang *agile*. Dalam hal ini, budaya birokrasi, dan prosedur yang panjang juga harus dipotong.

5) Dukungan manajemen puncak.

Inisiatif harus di mulai dari manajemen puncak, atau paling tidak didukung oleh manajemen puncak. Dalam hal ini, tanpa adanya dukungan dari manajemen puncak, maka perubahan organisasi maupun usaha untuk menjadi organisasi yang *agile* menjadi kurang optimal.

6) Pemimpin perubahan yang handal.

Pemimpin sangat penting perannya pada perubahan organisasi serta menjadikan organisasi yang agile. Ia juga harus mampu menstimulus perubahan, mengarahkan, memberdayakan karyawan, mengevaluasi, dan memonitor proses perubahan. Hal ini tidak mudah karena diperlukan suatu proses pembinaan dan pengembangan untuk menjadikan pemimpin perubahan yang handal.

Strategi Menuju Organisasi yang *Agile*

Arell dkk (2012) menyatakan bahwa untuk menjadi organisasi yang agile, maka diperlukan hal-hal sebagai berikut:

1) Pemahaman sistem sebagai suatu keseluruhan.

Dalam hubungannya dengan pemahaman sistem sebagai suatu keseluruhan, berarti juga bahwa tanggung jawab keberhasilan suatu organisasi tidak hanya pada manajemen saja, tetapi termasuk didalamnya adalah tanggung jawab dari para karyawan. Untuk itu, semua pemangku kepentingan di semua divisi seperti pemasaran, produksi, dan operasi penunjang perlu memiliki pemahaman yang sama mengenai pentingnya peran mereka pada keberhasilan organisasinya. Dalam hal ini, kelangsungan bisnis yang ada sangat ditentukan oleh nilai-nilai, bisnis di masa mendatang serta bagaimana organisasi dapat beradaptasi terhadapnya. Semua karyawan yang terdapat di dalam organisasi yang *agile*, harus memiliki kesadaran bahwa mereka bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi. Terkait dengan hal ini, manajemen membuat sistem organisasi yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan, dan sistem yang dibuat ini harus di sadari dan dihargai oleh semua pihak, serta didukung untuk mencapai keberhasilan bersama.

2) Pemimpin perubahan dapat berperan sebagai katalisator.

Pemimpin memegang peran yang sangat signifikan dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya suatu perubahan maupun maju atau tidaknya suatu organisasi, banyak sekali ditentukan oleh pemimpin, khususnya pemimpin yang menjadi

pemimpin perubahan. Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas, mengkomunikasikan visinya, mengarahkan dan memberdayakan bawahannya serta memonitor dan mengevaluasi perubahan yang dilakukan di organisasi.

- 3) Organisasi yang menerapkan proses pembelajaran secara terus menerus (*continuous learning*).

Organisasi perlu menerapkan adanya proses pembelajaran terus menerus untuk dapat menjadi organisasi yang berkembang dan *agile*. Hal ini disebabkan oleh karena dengan adanya keinginan untuk belajar serta mempelajari hal-hal baru, maka karyawan akan menjadi terkespose dengan hal-hal baru dan kekinian di lingkungannya. Pembelajaran yang terus menerus pada akhirnya akan mempengaruhi terbentuknya organisasi menjadi *agile*.

- 4) Penerapan gaya komunikasi terbuka.

Proses komunikasi di dalam organisasi tidak boleh hanya bersifat atas-bawah (*top-down*), tetapi juga dari bawah keatas (*bottom-up*). Selain itu ke arah samping (*lateral*) juga diperlukan. Iklim organisasi dibuat sedemikian rupa supaya setiap orang merasa nyaman untuk mengekspresikan diri dan pendapatnya dihadapan orang lain.

- 5) Organisasi yang bersih dan mengikuti tata kelola.

Untuk menjadi organisasi yang *agile* tidak hanya diperlukan pemimpin yang baik, fasilitas pendukung yang memadai, tetapi yang penting juga adalah adanya iklim kerja yang bersih, dan sesuai dengan kepatuhan terhadap tata kelola dan

peraturan serta regulasi yang berlaku. Bersih, tidak korupsi di semua bidang, hal ini juga diperlukan untuk dapat terciptanya organisasi yang *agile*.

6) Pengembangan kompetensi karyawan (individu).

Karyawan merupakan aset penting dalam organisasi, sehingga karyawan perlu untuk diberdayakan dan dikembangkan. Pengembangan kompetensi dan talenta karyawan di berbagai bidang diperlukan, karena dengan adanya karyawan yang kompeten dan mumpuni hal ini akan menjadi sumberdaya yang sangat berguna bagi organisasi yang dapat membentuk organisasi menjadi *agile*.

Pendekatan *Agility Shift*

Meyer (2015), dalam hubungannya dengan pembentukan organisasi menjadi *agile* memperkenalkan konsep *agility shift*, yang menyatakan bahwa kebermaknaan (*meaning*), tujuan dan kebahagiaan adalah merupakan pusat dari *agility shift*. Hal ini merupakan esensi untuk mengembangkan dan mempertahankan keterikatan (*engagement*), komitmen, dan kreativitas untuk dapat berespon secara efektif pada situasi yang tidak diharapkan. Selanjutnya, disampaikan juga bahwa organisasi yang memprioritaskan *agility*, juga akan memprioritaskan berbagai cara, proses berfikir dan mengambil keputusan untuk dapat membentuk kelincahan, menciptakan ruang untuk bergerak, melakukan refleksi, dan berespon secara

efektif. Lebih lanjut, Meyer (2015) memperkenalkan lima dinamika dari *agility shift* sebagai berikut:

1. Relevan.

Salah satu tanda bahwa organisasi dituntut menuju tujuannya adalah kecenderungannya untuk memberdayakan pegawainya. Bila organisasi fokus pada hasil sebagai indikator dari sukses, maka para karyawannya bebas untuk mengambil keputusan mengenai apa yang akan mereka lakukan untuk mencapai tujuan. Organisasi yang relevan menggunakan prinsip mengapa untuk mengarahkannya menjadi bagaimana. Tujuan yang menjadi penggerak dari relevansi adalah merupakan faktor kritikal dari suatu keberhasilan dalam menuju organisasi yang *agile*. Palmer (2015), juga menyatakan bahwa adalah suatu hal yang tidak mungkin untuk menunjang, memutuskan dan bertindak tanpa seseorang atau organisasi mengetahui informasi dan kecenderungan serta pola-pola yang relevan dengan tujuan organisasi. Hal yang perlu diketahui adalah, individu menyukai untuk terikat pada saat mereka mengetahui bahwa pekerjaannya relevan dan memiliki tujuan serta dapat menghasilkan perbedaan. Karyawan yang terikat akan membantu pada masa-masa organisasi mengalami kesulitan, dan mau mengambil inisiatif tindakan yang diperlukan, melakukan inovasi serta berespon secara tepat pada situasi dan kondisi tertentu. Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa tanpa adanya relevansi, maka kesempatan untuk

membangun keterikatan (*engagement*) sangat kecil, dan tanpa adanya keterikatan maka potensi terbentuknya organisasi yang *agile* juga kecil.

2. Responsif.

Organisasi responsif memiliki kemampuan untuk berespon secara cepat dan efektif dalam berbagai hal yang tidak direncanakan dan tidak terduga. Reaksi yang responsif berbeda dengan reaksi impulsif, dalam arti pada reaksi yang responsif dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi dinamis masa kini. Aksi yang responsif dilakukan dengan integritas serta berdasarkan atas nilai-nilai dan kepercayaan yang dimiliki yang selaras dengan tujuan individu dan organisasi. Tindakan responsif melekat pada budaya organisasi, yang secara cepat dan konsisten bereaksi terhadap tuntutan organisasi dan lingkungannya. Mereka melakukan hal ini semua karena percaya bahwa pekerjaan yang mereka lakukan yang antara lain nilai-nilainya adalah menghargai tindakan responsif.

3. Resilien.

Individu dan organisasi dikatakan sebagai resilien pada saat dapat kembali ke situasi normal setelah mengalami keterpurukan, kegagalan dan kemalangan lain. Pada masa VUCA (*Volatility; Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*), maka proses resiliensi tidak hanya kembali pada masa normal (*business as usual*) tetapi juga untuk dapat berinovasi, membangun ide baru.

4. Memiliki sumber daya (*resourceful*).

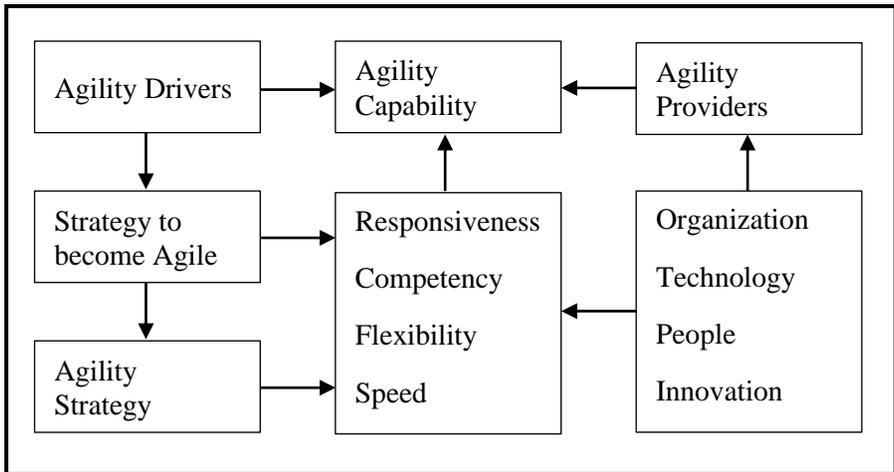
Organisasi yang memiliki sumber daya menyadari dan melakukan improvisasi terhadap sumber daya yang dimilikinya, baik SDM, teknikal, maupun lingkungan lainnya. Memiliki sumber daya tidak berarti memiliki sumber daya yang berlimpah, tetapi memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya serta menyadari yang tidak dimilikinya. Menggunakan semua jejaring yang dimilikinya untuk memberdayakan sumber daya yang ada maupun tidak dimilikinya. Hal ini dilakukan antara lain dengan cara mengembangkan kreativitas dan inovasi.

5. Reflektif.

Organisasi reflektif belajar dari pengalaman, bila terfokus pada kelincahan maka akan memprioritaskan refleksi dari tindakan dan sekaligus merefleksikan reaksi yang dilakukannya. Untuk itu, hal yang dilakukan adalah menanyakan mengapa hal ini terjadi, atau telah terjadi, informasi apa yang dapat diperoleh dari pengalaman ini, dan bagaimana dapat menerapkan hal ini pada sikap dan perilaku dimasa yang akan datang. Dengan melakukan pencatatan apa yang dapat dikerjakan, maka organisasi akan dapat memfokuskan pada apa yang akan dilakukan selanjutnya.

Organizational Agility, Agility Capability dan Organizational Performance

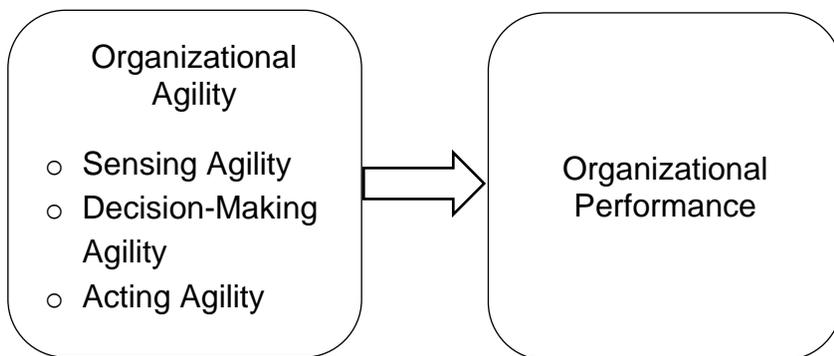
Sharifi (2001) membahas mengenai kelincuhan organisasi dari aspek pendorong dan penyedia. Dinamika dari hubungan tersebut terlihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1: *Organizational Agility, Agility Capability dan Organizational Performance*

Dari Gambar 1 di atas, menurut Sharifi (2001) kelincuhan (*agility*) atau untuk menjadi organisasi yang *agile* diperlukan adanya: a) pendorong kelincuhan (*agility drivers*), yang terdiri dari strategi untuk menjadi *agile* dan strategi *agile* itu sendiri; dan b) penyedia kelincuhan (*agility provider*) yang dipengaruhi oleh organisasi, teknologi, manusia (karyawan), dan inovasi. Disamping itu, variabel pendorong dan penyedia juga mempengaruhi derajat responsif, kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan; yang kesemuanya itu mempengaruhi kapabilitas

kelincahan (*agility capability*) suatu organisasi. Dengan perkataan lain, untuk mencapai organisasi yang *agile* diperlukan adanya pendorong kelincahan dan penyedia kelincahan yang akan memunculkan kemampuan untuk menjadi *agile*. Hal ini dipengaruhi oleh 4 faktor, yaitu derajat responsif, kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan suatu organisasi. Untuk itu, dapat disimpulkan bahwa organisasi harus dapat memberdayakan karyawannya untuk memiliki 4 (empat) karakteristik tersebut.



Gambar 2: Hubungan antara *organizational agility* dan *organizational performance* (Nafei, 2016).

Lebih lanjut, Nafei (2016) menyebutkan pula bahwa dengan adanya kelincahan organisasi (*organizational agility*), yang terdiri dari: a) kesadaran mengenai kelincahan; b) pengambilan keputusan yang lincah; dan c) berperilaku secara *agile* (lincah). Ketiga hal ini akan memberikan dampak positif bagi organisasi dan kinerja organisasi.

Selain dari pendekatan maupun strategi tersebut, ada juga organisasi yang membangun sistem adaptif yang kompleks dan cukup radikal untuk membuat organisasi menjadi *agile*. Sementara itu, ada juga yang hanya melakukan pembenahan dan pengembangan sekedarnya serta tidak perlu melakukan perubahan secara besar-besaran.

Strategi yang Membentuk Organisasi yang Agile Berdasarkan Persepsi Praktisi Bisnis

Bila uraian di atas adalah strategi yang dibahas oleh para pakar mengenai kelincihan organisasi, maka untuk mengetahui secara lebih lengkap mengenai strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi, penulis juga melakukan wawancara pada sejumlah direksi mengenai strategi yang digunakan mereka untuk dapat mengembangkan organisasinya menjadi organisasi yang *agile*. Rangkuman dari hasil wawancara mengenai strategi mengembangkan organisasi yang *agile*, adalah mendapatkan atau mengusahakan adanya kegiatan-kegiatan yang mendukung, yaitu sebagai berikut (Mangundjaya, 2018):

1) Dukungan manajemen puncak.

Dukungan dari manajemen puncak sangat diperlukan untuk menjalankan suatu kebijakan organisasi, termasuk di dalamnya kebijakan mengenai perubahan organisasi, maupun kebijakan-kebijakan strategis lainnya. Untuk melaksanakan kebijakan manajemen diperlukan dukungan manajemen puncak, karena tanpa adanya dukungan

manajemen puncak maka akan sukar bagi setiap pihak di dalam organisasi untuk bergerak, sehingga sulit bagi organisasi untuk berhasil dalam mencapai tujuan atau sasarannya.

2) Pemimpin perubahan.

Mengembangkan pemimpin yang dapat menjadi agen perubahan, yaitu yang memiliki sikap terbuka terhadap perubahan dan dapat mengundang partisipasi karyawan untuk berubah.

3) Pengembangan organisasi.

Organisasi yang ingin menjadi *agile* banyak yang harus dilakukan dan juga melakukan perubahan. Berbagai intervensi dalam pengembangan organisasi perlu dilakukan, baik yang berupa kebijakan transformasi yang strategis, perubahan struktur organisasi, kebijakan mengenai sumber daya manusia, serta melakukan intervensi untuk mengembangkan iklim kerja menjadi kohesif.

4) Kompetensi karyawan.

Salah satu variabel untuk dapat menciptakan organisasi yang *agile* adalah sumber daya manusia yang kompeten. Oleh karena itu pengembangan sumber daya manusia suatu organisasi perlu dilakukan antara lain dengan memberikan pelatihan baik yang berupa keterampilan maupun kemampuan lain yang dapat membuka wawasan serta meningkatkan kepribadian dan sikap kerja yang lebih baik.

5) Dukungan dan komitmen manajemen.

Dukungan manajemen khususnya manajemen puncak sangat diperlukan. Karena tanpa adanya dukungan manajemen puncak mustahil program-program perubahan organisasi dan juga usaha-usaha untuk membuat organisasi menjadi *agile* akan terwujud.

6) Sistem dan struktur organisasi.

Sistem dan struktur organisasi perlu dievaluasi ulang untuk diketahui kesesuaiannya dengan kondisi terakhir. Dalam hal ini sistem termasuk struktur organisasi perlu dibuat menjadi lebih dinamis dan fleksibel atau tidak kaku.

7) Fasilitas pendukung.

Setiap perubahan di organisasi memerlukan adanya dukungan fasilitas yang memadai, baik berupa fasilitas fisik maupun yang berbentuk kebijakan. Tanpa atau kurangnya dukungan tersebut maka organisasi yang *agile* akan sukar dicapai.

Penutup

Untuk menjadi organisasi yang *agile*, diperlukan berbagai metode dan strategi. Bila dapat disimpulkan dari berbagai strategi yang ada, yaitu antara lain perlu adanya pengembangan, baik mengenai fasilitas kerja maupun karyawannya. Dalam hal ini beberapa strategi dapat digunakan organisasi, yaitu membangun iklim organisasi dan karyawan yang selalu mau

belajar, memiliki kompetensi yang baik, mau berubah, sikap yang responsif, resilien, reflektif, dan mengoptimalkan sumber daya.

Daftar Pustaka

- Arell, R., Coldewey, J., Gatt, I., & Hesselberg, J. (2012). Characteristics of Agile Organizations. In Agile Alliance, <http://www.agilealliance.org>
- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian mengenai kelincahan organisasi (organizational agility)* Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- Meyer, P. (2015). *The Agility shift: Creating agile and effective leaders, teams, and organization*. NY, USA: Bibliomotion.
- Nafei, W. (2016). *Organizational agility*. Saarbruchen, Germany: Lambert Academic Publishing.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill International.
- Sharifi, H. Z. Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operation and Production Management*, 21(5-6), 772-794.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, T. (2015). *Agile leadership: A leader's guide to orchestrating agile strategy, product quality and IT governance*. USA: Universe Books.
- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From leaders to leadership: Managing change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*, (2nd ed.). San Fransisco, CA: Pfeiffer, Wiley-Imprint.
- Arell, R., Coldewey, J., Gatt, I., & Hesselberg, J. (2012). Characteristics of Agile Organizations. In Agile Alliance, <http://www.agilealliance.org>
- Arteta, B. G. R., & Giachetti (2004). A measure of agility as the complexity of the enterprise system. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 495-503.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May-June), 133-141.
- Brown, S., & Bessant, J. (2003). The manufacturing strategy-capabilities links in mass customization and agile manufacturing: An exploratory study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 707-730.

- Burns, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Cope, J. (2003) Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for higher-level Learning. *Management Learning*, 34, 429-50.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organization achieving marketplace and organizational agility with people dalam Peterson, R. S., Maunich, E. A. (eds), *Leading and managing people in the dynamic organization*. Mahwah, NJ, USA: Laurence, Erlbaum Associates.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fugate, Prussia, & Kinicki (2012). Managing employee withdrawal during organizational change: The role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. USA: Jossey- Bass, A Wiley-Imprint.
- Furst, S. A., & Cable, M. C. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 453-463.
- Gilley, A. (2005). *The manager as change leader*. Westport, CT: Praeger.

- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J. W. (2008). Characteristic of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 153-169.
- Gilley, A., Mc Millan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 38-47.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). Antecedents and consequences of supply chain agility: Establishing the link to firm performance. *Journal of Business Logistics*, 33(4), 295-308.
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2013). Multidisciplinary approach to supply chain agility: Conceptualization and scale development. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 94-108.
- Griffin, B., & Hasketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful works and career adjustment. *Australian Journal Psychology*, 55(2), 65-73.
- Hawkins, A. (2001). *The creative economy*. New York: Penguin Books.
- Hayward, S. (2018). *The Agile Leader: How to create an agile business in the digital age*. Great Britain: Kogan Page.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile manufacturing: The next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132-143.

- Hornby, A. S. (2000). *Oxford advanced learners dictionary of current English* (6th ed.). UK: Oxford University Press.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. USA: John Wiley & Sons Corp.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail? *Harvard Business Review*, January, 92-107.
- Lin, C. T., Chiu, H., & Tseng, Y. H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101, 353-368.
- Maheshwari, S., & Vohria, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894.
- Mangundjaya, W. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Jakarta: Swascita Publication.
- Mangundjaya, W. L. (2018). *Penelitian kelincahan organisasi (organizational agility)*. Depok, Indonesia: DRPM Universitas Indonesia.
- McKinsey (2015). Why agility pays. *McKinsey Quarterly*, December Prince, J., & Kay, J. M. (2003). Combining lean and agile characteristics: Creation of virtual groups by

- enhanced production flow analysis. *International Journal of Production Economics*, 85, 305-318.
- Meyer, P. (2015). *The Agility shift: Creating agile and effective leaders, teams, and organization*. NY, USA: Bibliomotion.
- Nafei, W. (2016). *Organizational agility*. Saarbruchen, Germany: Lambert Academic Publishing.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill International.
- Seo, M-G, Taylor, M. S., Hill, N. S., N., Zhang, X., Tesluk, P. E., & Lorinkova, N. M. (2012). The role of affect and leadership during organizational change. *Personnel Psychology*, 65(1), 121-165.
- Shankar, R., Agarwal, A., & Tiwari, M. K. (2006). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. *European Journal of Operational Research*, 173, 211-225.
- Sharifi, H. Z. Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operation and Production Management*, 21(5-6), 772-794.
- Sherehiy, B., & Karwowski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26(6/7), 408-412.

- Tsourveloudis, N. V. (2002). On the measurement of enterprisise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.
- Waldock, Belinda. July 30, 2015. Being agile in business: Discover faster, smarter, leaner ways to work. *Paperback*.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 761-733.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.

INDEKS

Adversity, 25.
Agility, 48.
Agility capability, 62.
Agility capacity, 47.
Agility competence, 47.
Agility drivers, 62.
Agility providers, 62.
Co-creator, 36.
Continuous learning, 57.
Core competency, 22, 76.
Disruptor, 34.
Enabler, 21, 34.
Information infrastructure, 20
Market infrastructure, 20
Organizational agility, 62
Pemimpin perubahan, 21, 25, 31.
Production infrastructure, 19
Resourceful, 61.
Strategic ability, 30.
SWOT, 40.
Synergy level, 36.
VUCA, 25.
Workforce agility, 29, 45, 52.

GLOSARIUM

Achiever: Orang yang memiliki orientasi berprestasi yang tinggi.

Adversity: Daya juang dan resiliensi.

Agile: Lincah. atau tahan dan mampu keluar dalam situasi buruk.

Agility: Kelincahan menghadapi situasi tertentu.

Agility capability: Kapabilitas atau kemampuan untuk mengatasi situasi buruk.

Agility capacity: Kapasitas menjadi *agile*.

Agility competence: Kompetensi khusus atau spesifik untuk menghadapi dan keluar dari situasi yang tidak diharapkan.

Agility drivers: Pendorong seseorang atau organisasi menjadi lincah (*agile*).

Agility provider: Fasilitas penunjang untuk memunculkan kelincahan organisasi.

Co-creator: Pencipta atau pembuat kreasi

Continuous learning: Pembelajaran yang terus menerus.

Core competency: Kompetensi dasar atau inti.

Enabler: pelaku perubahan.

Information infrastructure: Infrastruktur informasi, fasilitas untuk memperoleh informasi, baik informasi internal maupun eksternal.

Market Infrastructure: Infrastruktur Pasar, hubungan organisasi dengan mitra dan pelanggan.

Organizational agility: Kelincahan atau kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan atau tuntutan lingkungan eksternal.

Pemimpin perubahan: pemimpin yang mampu dan mau membawa atau merubah organisasi dan karyawannya menuju situasi dan kondisi yang lebih baik..

Production Infrastructure: Infrastruktur Produksi, hubungan yang terkait dengan kegiatan produksi.

Resourceful: Memiliki sumber daya.

Responsiveness: Kepekaan dan kemampuan dalam menerima atau menanggapi situasi yang berubah, baik dari internal maupun eksternal organisasi.

Strategic agility: Strategi yang digunakan organisasi untuk menjadi lincah atau *agile*.

SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*): Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan, Ancaman.

Synergy level: Tingkat hubungan antara dua atau lebih komponen organisasi yang bekerja secara bersama untuk mencapai satu tujuan.

Workforce agility: Kelincahan tenaga kerja atau karyawan.

Tentang Penulis



Wustari L. Mangundjaya adalah seorang dosen senior di Fakultas Psikologi UI dengan konsentrasi di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Selama ini ia menggeluti bidang manajemen perubahan, pengembangan organisasi, pengembangan SDM, perilaku organisasi, maupun lintas budaya. Ia adalah lulusan dari Fakultas Psikologi UI, baik dari program S1, Psikolog sampai dengan program doktornya dibidang Psikologi khususnya Psikologi Perubahan Organisasi.. Selain itu, ia juga memiliki latar belakang *Master of Organizational Psychology (Master of Org Psy)* dari *University of Queensland*, Brisbane Australia, Sarjana Ekonomi Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UI, serta *Post Graduate Diploma* dalam bidang *Organizational Development (DOD)* maupun *Strategic Human Resources Management and Development (DSHRMD)* dari *University of Ateneo de Manila, Filipina*. Ia juga merupakan Senior Konsultan pada salah satu perusahaan konsultansi manajemen, pengembangan SDM dan pengembangan organisasi. Menulis adalah salah satu *passionnya* yang dituangkan dalam berbagai buku yang telah ditulisnya. Buku yang telah ditulisnya antara lain adalah: Psikologi dalam Perubahan Organisasi, Pelatihan & pengembangan SDM, Bekerja Bersama Milenial, Organisasi: Struktur, Proses dan Desain, serta berbagai *book chapter* maupun artikel dalam jurnal ilmiah.

Kontak: wustari@gmail.com

Organisasi seperti sebuah kapal, yang tidak dapat memilih angin atau ombak yang menerpanya, yang dapat dilakukan adalah menyesuaikan dengan ombak dan angin tersebut. Dunia berubah, persaingan semakin ketat, tuntutan pelanggan serta lingkungan dan dunia industri juga berubah. Hal ini menyebabkan organisasi harus mau melakukan perubahan untuk dapat menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Perubahan lingkungan yang cepat ini menuntut organisasi dan karyawan untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan agar organisasi dapat tetap hidup. Untuk itu organisasi dan karyawan harus lincah atau *agile*. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat pada perubahan lingkungan disebut sebagai lincah atau *agile*. Untuk membentuk dan menjadikan sebuah organisasi sebagai organisasi yang lincah (*agile*), maka terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu: 1) Perlu adanya dukungan dari manajemen puncak dan seluruh level manajemen; 2) Adanya pemimpin yang berperan sebagai pemimpin perubahan, 3) Melakukan Perubahan dan pengembangan organisasi, 4) Mengembangkan kompetensi karyawan; 5) Menyesuaikan sistem dan struktur organisasi, dan 6) Menyediakan fasilitas pendukung.

Buku ini merupakan sebuah kajian mengenai kelincihan organisasi (*organizational agility*), baik dari aspek karakteristik, variabel yang membentuknya, maupun tantangan yang dihadapi dan strategi untuk menuju organisasi yang *agile*, yang di rangkum dari berbagai nara sumber. Buku ini diperuntukkan bagi para pengambil keputusan di organisasi, baik yang bersifat organisasi profit, nir laba, institusi pemerintah, dan bagi para praktisi serta peneliti dan akademisi yang tertarik untuk melakukan pengembangan organisasi menjadi organisasi yang *agile*.

ISBN: 978-602-98886-9-0