
PEMBERDAYAAN MOBILITAS PERAN PEMIMPIN TANGKAS DAN ORGANISASI TANGKAS

Oleh :

¹⁾Prayitno,²⁾ Romanda Annas amrullah¹⁾Politeknik trisila dharma,²⁾ PIP SemarangEmail; pra.yitno.py17@gmail.com

Article Info*Article History :**Received 16 Agustus - 2022**Accepted 25 Agustus - 2022**Available Online**30 September - 2022*

Abstract

The complexity of the changing business environment after COVID-19 requires changes in leaders and organizations to restructure the business steps that will be carried out. To survive in the complexity of change, organizations and leaders must act more agilely. However, finding the ideal form of agile organizations and leaders is difficult because agile leaders require agile organizations and agile organizations are formed by agile leaders. The difficulty that is often experienced in implementation is how the prerequisites must be met by agile leaders to make an agile organization. Our research offers a novel concept to answer this question. Research is a qualitative, grounded theory, research journal. The data is sourced from reputable international journals and international journals as well as survey results from world-class research institutions.

Keyword :

complexity, agile leader, agile organization. Role mobility empowerment.

1. PENDAHULUAN

Setelah pandemi, dan sebagai penyebab penguncian aktifitas di seluruh dunia, perusahaan berjuang untuk bertahan hidup. Sebagian besar perusahaan mulai mengubah proses dan lingkungan kerja mereka untuk menangani ambiguitas. Transisi perusahaan ke organisasi tangkas biasanya dipimpin oleh SDM, yang memainkan peran penting dalam perubahan ini, mengelola talenta dan memilih proses terbaik untuk menguntungkan organisasi dan menghindari dari proses kaku lainnya dan menganggapnya sebagai pemborosan (Hasan, Fraij, & Várallyai, 2021). Ketahanan organisasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis dan keberhasilan jangka panjangnya adalah masalah pendekatan kepemimpinan yang gesit. Lingkungan bisnis saat ini membutuhkan para pemimpin dengan kelincuhan berkelanjutan untuk membangun organisasi dan tim yang dapat menangani turbulensi yang tidak terduga. Menjadi pemimpin yang gesit berarti seseorang mengadopsi dan mewakili konsep dan prinsip yang gesit dan siap untuk menyebarkannya ke

seluruh organisasi (Medinilla, 2012) (Joiner, Joiner, Josephs, & Joiner, 2017) (Mordi & Schoop, 2020). Kepemimpinan tangkas dianggap memainkan peran penting dan kunci dalam konsep Kelincuhan Organisasi (Akkaya & Sever, 2022) Pendekatan penggabungan antara organisasi tangkasan dengan pemimpin yang tangkas terbukti efektif dalam membangun tim yang dapat dengan cepat merespons perubahan yang cepat dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang ambigu dan kompleks dengan persyaratan yang cepat berubah. Saat ini, perusahaan berusaha untuk menemukan kembali praktik kerja mereka dengan memasukkan pendekatan ketangkasan untuk meningkatkan fleksibilitas dan memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Pendekatan tangkas berkembang tidak hanya karena kemampuannya untuk merespons perubahan dan inovasi, tetapi karena kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap sifat lingkungan bisnis yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu yang telah menjadi "normal baru". (Fischer, 2022).

Organisasi tangkas terbentuk oleh dampak kompleksitas permasalahan yang muncul akibat perubahan teknologi dan persaingan eksternal sedangkan pemimpin tangkas dibutuhkan untuk mengatasi kompleksitas permasalahan dan membentuk organisasi tangkas. Pandemi Covid-19 memaksa organisasi dan kepemimpinan berubah secara fundamental, bagi mereka yang tidak berubah maka akan dirubah oleh waktu. Struktur organisasi sebelumnya yang digunakan di perusahaan sebelum Pandemi Covid-19 diikuti dengan improvisasi. Rumah kantor, waktu kerja singkat, aturan kebersihan dan jarak sosial diberlakukan oleh peraturan pemerintah tentang Covid-19. Namun, pasca Covid-19 perusahaan dituntut untuk mempertahankan tenaga kerja, mencapai tujuan untuk tetap kompetitif, dan terhubung dengan karyawan dan pelanggan (Zoellner & Sulikova, 2022). Perusahaan yang tidak dapat menyesuaikan dengan kebiasaan baru, new normal akan mengalami goncangan, pengurangan karyawan bahkan beberapa perusahaan besar tutup beroperasi. Beberapa perusahaan tersebut missal; Tingkat Kepailitan UKM Agregat (persentase) untuk tahun 2020 akibat Covid-19 sebesar 12.14 % (Imf, 2020), 22.483 perusahaan amerika mengalami kebangkrutan, china sebanyak 100 perusahaan (Felix Engelhardt, 2020), 32 perusahaan sekala besar di Amerika yang pengajuan kebangkrutannya dapat dikaitkan dengan wabah COVID-19 (<https://www.kiplinger.com/investing/603194/bankruptcy-filings-chalked-up-to-covid-19-2021>). Sebagian besar perusahaan tersebut mengalami kebangkrutan disebabkan oleh organisasi yang tetap tidak berubah setelah kebiasaan baru dan kepemimpinan perusahaan yang kaku.

Organisasi tangkas berbeda dengan organisasi yang tidak memiliki visi misi dalam menentukan strategy organisasinya. Organisasi tangkas lahir karena kebutuhan kompleksitas permasalahan yang terjadi secara mendadak perubahan eksternal lingkungan organisasi, dalam konteks bisnis saat ini, organisasi tangkas harus berurusan dengan teknologi yang muncul dan lingkungan kompetitif yang dinamis, yang memerlukan tanggapan strategis yang tepat (Jöhnk, Ollig, Rövekamp, & Oesterle, 2022) dan tanggapan

strategis yang tepat atas perubahan yang sedang terjadi akan mampu dilakukan oleh pemimpin tangkas. Perubahan yang terjadi karena pandemi berskala besar dan terjadi secara tiba-tiba. Ada kekurangan kepemimpinan di mana-mana. Pemimpin tidak siap untuk memimpin secara efektif. Dalam lingkungan yang cepat berubah dan mengganggu ini, sehingga struktur komando dan kontrol banyak menemui kegagalan. Para pemimpin diharapkan untuk bertindak berdasarkan informasi yang tidak lengkap atau tidak mencukupi. Mereka tidak tahu harus mulai dari mana untuk mendorong perubahan karena kompleksitas yang meningkat membuatnya sulit. Para pemimpin kekurangan waktu untuk menganalisis apa yang sedang terjadi dan akhirnya bertindak terlalu cepat atau bertindak terlambat karena mereka terjebak dalam kelumpuhan analisis. Mereka jauh dari sumbernya dan dipaksa untuk bertindak dengan pemahaman yang terbatas tentang peristiwa dan maknanya. Para pemimpin tangkas tidak dapat memprediksi masa depan tetapi perlu memahaminya agar dapat berkembang (R Ramakrishnan, 2021). Individu dan organisasi berusaha untuk beradaptasi dengan kondisi luar biasa dari periode pandemi yang disebabkan oleh epidemi Coronavirus sejak kuartal terakhir tahun 2019. Selama periode di mana pandemi mengubah dunia, perubahan yang cepat dan radikal terjadi di lingkungan sosial dan ekonomi, dan juga menekankan memiliki organisasi tangkas yang sukses dalam kondisi lingkungan yang tidak stabil dan tidak jelas (Yönetim & Dergisi, 2021; Palfreyman & Morton, 2022). Maka, dibutuhkan seorang pemimpin tangkas yang mampu untuk menghadapi kompleksitas lingkungan eksternal yang sedang berubah. Kepemimpinan yang tangkas adalah fungsi manajerial yang penting di mana daya tanggap dan inovasi tampaknya menjadi elemen penting untuk pengembangan jangka panjang dan keberhasilan bisnis apa pun. Dunia menjadi semakin tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu selama dan pasca COVID-19. Pimpinan dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang gesit untuk memfasilitasi kesuksesan karir karyawan mereka (Akkaya,

Panait, Apostu, & Kaya, 2022; Franklin, Change, & Limited, 2022).

Kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh organisasi karena perubahan lingkungan persaingan dan factor yang tidak direncanakan, covid 19 selama dua tahun terakhir, menuntut organisasi untuk berubah dan dipimpin oleh pimpinan yang tepat. Hubungan kuat antara pemimpin tangkas dan organisasi tangkas tidak bias dipisahkan satu sama lain. Organisasi harus berubah menjadi tangkas agar mampu menghadapi tantangan perubahan lingkungan eksternal yang terencana maupun tidak dan organisasi tangkas diperlukan seorang pimpinan tangkas untuk mampu mengarahkan dan merubah kebiasaan lama ke kebiasaan baru. Pemimpin tangkas membutuhkan komunikasi, komitmen dan kolaborasi dengan semua yang terlibat. Kolaborasi bertujuan untuk memberdayakan semua kemampuan, keahlian, pengalaman dan ide sedangkan organisasi tangkas dibutuhkan seorang pemimpin tangkas untuk merubah individu meningkatkan mobilitas peran nya untuk kemajuan organisasi diatas kepentingan individu. Namun, sisi negative dari kolaborasi dengan system pemberdayaan adalah penggunaan daya yang diterima secara negatif, risiko kegagalan yang tinggi tanpa pengawasan, konflik mengakibatkan pengawasan yang kurang (Fatemeh, Ganji, Johnson, & Sorkhan, 2021). Sedangkan, sisi negative mobilitas peran biasanya merupakan hasil dari interaksi, dan seringkali konflik, antara kekuatan institusional dan individu (Inkson & Thorn, 2015; Brown, Hardman, & Davies, 2022). Maka, Empowering Role Mobility merupakan langkah untuk meminimalisir sisi negative tersebut. Empowering Role Mobility adalah keterlibatan secara langsung pemimpin tangkas ke dalam organisasi untuk merubah ke organisasi tangkas sehingga mampu untuk bangkit dan maju menghadapi setiap perubahan lingkungan dan persaingan dengan memberdayakan semua keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu. Ini menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang dibutuhkan antara mereka yang menciptakan perubahan nyata, mereka yang terlibat dalam merancang cara kerja baru, dan semua orang yang perlu bekerja

dengan cara baru. Ini melibatkan partisipasi bersama dalam penciptaan dan implementasi cara kerja baru (Franklin et al., 2022).

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan tangkas

Kelincahan adalah kapasitas untuk memvariasikan arah dan adaptasi terhadap perubahan (Yönetim & Dergisi, 2021). Menggantikan ekonomi berbasis produksi masa sebelumnya, ekonomi berbasis jasa baru telah membuat kemampuan perusahaan untuk berubah jauh lebih penting daripada sebelumnya. Istilah kelincahan pertama kali digunakan oleh para sarjana dan peneliti dalam studi tentang materi kuliah seperti perubahan, produksi, ketidakpastian lingkungan, kepemimpinan, teknologi informasi, dan kemudian ditentukan bahwa banyak konsep baru seperti organisasi tangkas, pemimpin tangkas, proses bisnis tangkas, dan sistem tangkas berasal dari konsep ini. Konsep kelincahan, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk berpikir cepat dan mengambil tindakan yang mudah, pertama kali dikemukakan pada awal 1990-an dan dianggap sebagai solusi bagi perusahaan untuk bertahan dalam kondisi lingkungan yang berubah (Nafei, 2016; Nejatian, Zarei, & Nejati, 2018; Walter, 2020). Kepemimpinan transformasional menjadi induk dari kepemimpinan tangkas. Burns J. M. G. (1978) menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan kepemimpinan yang menyebabkan perubahan pada individu dan sistem sosial. Dalam bentuknya yang ideal, ia menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir mengembangkan pengikut menjadi pemimpin. Penelitian kepemimpinan diperbaharui oleh Burns & Bass, Bernard M, (2008) Rangkaian penuh kepemimpinan memperkenalkan empat elemen kepemimpinan transformasional: Pertimbangan Individual, Stimulasi Intelektual, Motivasi Inspirasional, Pengaruh Ideal.

Kajian teoritis rangkaian penuh kepemimpinan Burns & Bass, Bernard M, (2008), dikaji oleh para sarjana dan praktisi setiap variable dari berbagai aspek. Khalil, (2021), Corrigan, Merry, Jackson, & Merry,

(2022) kajian dari variable pertimbangan Individual, temuan penelitian ini memberikan bukti bahwa Pertimbangan Individual memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Studi ini menunjukkan bahwa jika kepala organisasi menunjukkan Pertimbangan Individual, itu akan terbukti, sangat efektif untuk mencapai kepuasan kerja karyawan di organisasi mereka. Nilai pertimbangan individual oleh pengikut menginspirasinya untuk menerima pemimpin sebagai panutan (pengaruh yang diidealkan). Namun, hubungan ini diperkuat dengan upaya motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual oleh pemimpin (Khan, Amin, & Saif, 2022). Kompleksitas permasalahan yang terjadi dan perubahan lingkungan mampu terpecahan dengan Stimulasi Intelektual. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin membangun dukungan untuk misi dan visi yang lebih luas dari kelompok dan organisasi, dan secara intelektual merangsang karyawan untuk bekerja mencapai keadaan masa depan yang diinginkan (Bass, 1991). Dalam bentuknya yang ideal, ia menciptakan perubahan yang berharga dan positif pada pengikut dengan tujuan akhir mengembangkan pengikut menjadi pemimpin (Burns & Bass, Bernard M, 2008). Pembentukan karyawan menjadi Pemimpin dari proses kepemimpinan transformasional yang kompleks membentuk seorang pemimpin tangkas. Kepemimpinan tangkas sangat penting jika sebuah organisasi ingin mempengaruhi perubahan. Pemimpin tangkas adalah orang yang beradaptasi, namun ada banyak pemimpin yang baik dalam organisasi yang jarang beradaptasi. Beberapa pemimpin memiliki gaya kepemimpinan komando dan kontrol, tetapi bukan berarti mereka adalah pemimpin yang buruk. Namun, kekurangan mereka adalah sulit untuk beradaptasi karena pola pikir mereka (Agile Business Consortium, 2017). Pemimpin tangkas memiliki sembilan prinsip selaras dengan konsep kunci Komunikasi terdiri atas tiga prinsip (Developing, Reflecting, Learning) , Komitmen terdiri atas tiga prinsip (Inspiring, Engaging, Unifying) dan Kolaborasi terdiri atas tiga prinsip (Empowering, Achieving, Innovating) (Agile Business Consortium, 2017).

Organisasi Tangkas

Organisasi “tradisional” yang dominan, dirancang terutama untuk stabilitas adalah hierarki struktural yang statis, tertutup – tujuan dan hak keputusan mengalir ke bawah hierarki, dengan badan tata kelola yang paling kuat di atas ; yaitu, tim teratas. Ini beroperasi melalui perencanaan dan kontrol linier untuk menangkap nilai bagi pemegang saham. Struktur rangkanya kuat, tetapi seringkali kaku dan bergerak lambat. Organisasi tradisional menggunakan Pendekatan tradisional: Fokus pada perencanaan (Siachou, Vrontis, & Trichina, 2021). Sebaliknya, organisasi tangkas dirancang untuk stabilitas dan dinamisme adalah jaringan tim dalam budaya yang berpusat pada orang yang beroperasi dalam pembelajaran cepat dan siklus keputusan cepat yang dimungkinkan oleh teknologi, dan yang dipandu oleh tujuan bersama yang kuat untuk bersama-sama menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan (Aronowitz et al., 2017). Pendekatan tangkas: Fokus pada implementasi, pembelajaran, dan penyesuaian (Jana Pócsová , Dagmar Bednárová, 2020). Model operasi tangkas seperti itu memiliki kemampuan untuk dengan cepat dan efisien mengkonfigurasi ulang strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi menuju peluang penciptaan nilai dan perlindungan nilai. Oleh karena itu, organisasi yang tangkas menambah kecepatan dan kemampuan beradaptasi terhadap stabilitas, menciptakan sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam kondisi yang mudah berubah, tidak pasti, kompleks, dan ambigu.

Organisasi yang tangkas terbukti kuat di saat krisis Karyawan independen, budaya yang dapat beradaptasi, dan struktur jaringan yang gesit memungkinkan organisasi yang tangkas untuk bertahan dalam periode krisis. Bagi organisasi yang telah mengintegrasikan kelincahan dengan sangat kuat ke dalam bisnis sehari-hari mereka, menghadapi perubahan dan ketidakpastian sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari (Mitte, 2020). Aronowitz et al., (2017) telah membuat model Lima merek dagang organisasi tangkas, Sementara setiap merek dagang memiliki nilai intrinsik, pengalaman dan penelitian bahwa kelincahan sejati hanya datang ketika kelimanya berada di tempat dan bekerja sama.

Mereka menggambarkan sistem organik yang memungkinkan ketangkasan organisasi, serangkaian perubahan mendasar dalam pola pikir orang-orang di organisasi ini. Kelima merk dagang organisasi tangkas; strategy, structure, process, people dan technology. Praktek organisasi tangkas untuk strategy terdiri atas; Shared purpose and vision, Sensing and seizing opportunities, Flexible resource allocation, Actionable strategic guidance. Structure; Clear, flat structure, Clear accountable roles, Hands-on governance, Robust communities of practice, Active partnerships and eco-system, Open physical and virtual environment, Fit-for-purpose accountable cells. Process; Rapid iteration and experimentation, Standardized ways of working, Performance orientation Information transparency, Continuous learning, Action-oriented decision making. People; Cohesive community, Shared and servant leadership, Entrepreneurial drive, Role mobility dan Technology; Evolving technology architecture, systems, and tools, Next-generation technology development and delivery practices (Aronowitz et al., 2017). Sumber daya manusia (*People*) merupakan factor terpenting organisasi tingkat mampu bertahan dalam kompleksitas perubahan eksternal (Angelo, Gazzaroli, Corvino, & Gozzoli, 2022) SDM era saat ini mempertimbangkan peran yang lebih vital dan strategis, mengatasi masalah ini dan menyelesaikan masalah khusus karyawan dan organisasi dalam waktu yang lebih sedikit. Sumber daya manusia kontek individu sebagai; Komunitas yang kohesif menghubungkan, mendukung, dan memobilisasi orang dan organisasi lintas sektor dan lingkungan melalui platform digital, acara, program pelatihan, dan sumber daya untuk meningkatkan praktik dan kebijakan integrasi dan kohesi (Abrams, 2021). *Shared and servant leadership*; adalah gaya yang dapat membantu Anda membangun tim yang kuat dengan anggota yang secara pribadi dan profesional puas dan yang menyumbangkan pekerjaan berkualitas tinggi yang membantu kesuksesan (Indeed, 2022). *Role mobility*, sering kali merupakan banyak tipe, mereka dapat memainkan beberapa peran yang berbeda dan beberapa tanggung jawab yang berbeda dari hari ke hari dan prioritas

yang bersaing. Role mobility manusia menentukan organisasi tangkas, Transisi tangkas sangat penting bagi organisasi tradisional untuk tetap kompetitif di pasar saat ini, yang ditandai dengan langkah cepat dan kebutuhan inovasi yang konstan. Untuk mengimplementasikan transisi ini, organisasi harus menyesuaikan pola pikir mereka dengan nilai-nilai agile yang baru. Terlepas dari manfaatnya yang nyata, transisi ke model tangkas adalah kompleks dan memakan waktu, menimbulkan banyak tantangan bagi organisasi. Karena filosofi tangkas adalah berpusat pada orang, daripada berpusat pada proses, sebagian besar tantangan terkait dengan aspek manusia dari transisi ini dan mereka menuntut transformasi besar di semua bidang organisasi (Pinton, Silveira, & Junior, 2021).

3. METODE PENELITIAN

Pemikiran konseptual dan pembangunan teori saling terkait dengan pendekatan metode penelitian kualitatif – grounded theory. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi potensi anteseden dan faktor-faktor yang sedikit telah diketahui dan dieksplorasi, didasarkan pada tiga paradigma utama; positivis, interpretivis, dan kritis. tujuan positivis, untuk memahami, 'bagaimana dunia bekerja sehingga peristiwa dapat' dikendalikan atau diprediksi, didasarkan pada pendekatan interpretivis karena peneliti ingin melihat dunia sosial dari perspektif peserta dan mempertimbangkan persepsi peserta tentang dunia dan disikapi secara kritis dengan bukti – bukti dari jurnal internasional dan internasional bereputasi (Skinner, J., Edwards, A., & Smith, A.C.T. 2020).

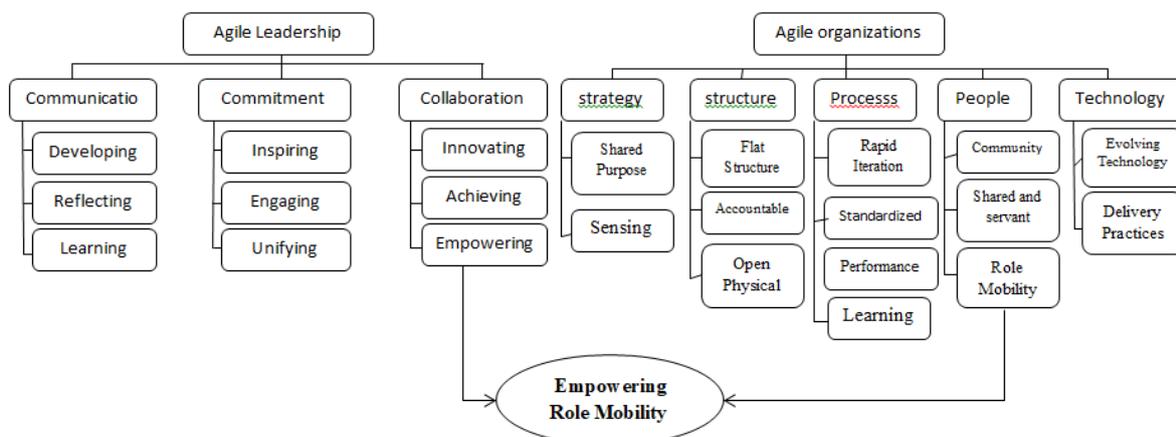
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perdebatan panjang kontek teoritis serta dukungan dan pelonakan kontek implementasi tentang perlu tidaknya penerapan pemimpin tangkas dan merubah organisasi tradisional menjadi tangkas tidak pernah berhenti. Pemimpin tangkas dan organisasi tangkas tidak dapat dipisahkan seiring kompleksitas perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal. Pemimpin tangkas diperlukan untuk merubah internal manajemen organisasi menjadi tangkas dan sebaliknya organisasi

tangkas memerlukan seorang pemimpin tangkas untuk membangun kembali pola kerja karena kompleksitas perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Pandangan kontra terhadap pemimpin tangkas, bahwa pemimpin tangkas telah keluar dari jalur yang telah digariskan dan telah disepakati bersama dalam penyusunan visi dan misi organisasi, tidak ada system operational procedure (SOP) yang jelas, secara tiba tiba merubah proses yang sedang berjalan, tidak menyesuaikan dengan kemampuan ,organisasi yang dimiliki, focus pada pemimpin, sehingga tidak ada kenyamanan karyawan untuk bekerja, stres kerja dan tingkat perpindahan karyawan tinggi (Bello & Aina, 2021 ;Selvanathan et al., 2022). Pemimpin tangkas terlalu otoriter dalam menjalankan operasional organisasi, tidak ada kepastian visi misi dalam implementasi (Mosoti, 2018; Bowen, 2018; ŞAHİN, 2019). Pandangan pro menyatakan bahwa, organisasi tradisional sudah tidak sesuai lagi beroperasi sebab lingkungan eksternal terus berubah (Cascio & Montealegre, 2016;Khaliq, 2016). Kompleksitas perubahan eksternal harus diikuti secara internal oleh perubahan organisasi dari tradisional ke organisasi tidak hanya trasformasional namun juga tangkas, sebab akan tidak hanya focus pada tujuan atau visi misi tapi juga operasional dan penyesuaian dengan perubahan lingkungan setiap saat (Bowen, 2018;UNEP, 2021). Tindakan pemimpin tangkas bukan otoriter namun selalu mengikuti perubahan lingkungan yang kompleks sehingga, keputusan bersifat

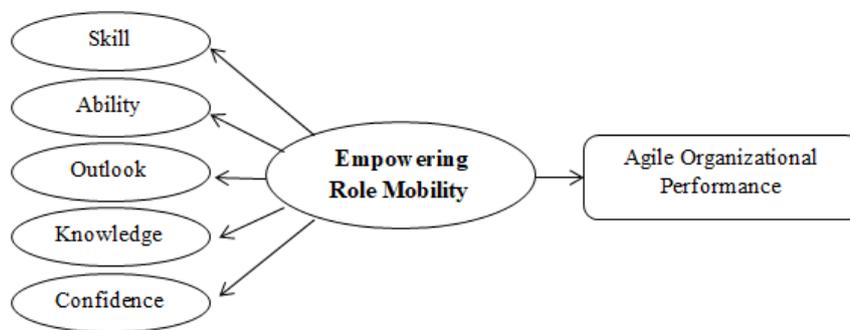
mendadak, taktis, strategis dengan tujuan menyelamatkan organisasi (Moonen, 2021; Jeremiah & Kabeyi, 2020;UNICEF, 2022;WEF, 2022).

Pemimpin tangkas memerlukan konsep model untuk merubah organisasi dari tradisional ke organisasi tangkas. Pemimpin tangkas harus mampu kolaborasi internal antar karyawan membentuk kekompakan dan saling mengenal satu sama lain sehingga menemukan frekwensi yang sama, kerjasama yang efektif, saling menguatkan masing – masing individu karyawan, ada hubungan kolaborasi antar karyawan (people). Tindakan tersebut dilakukan karena adanya kesamaan tujuan yang akan dicapai bersama serta, dapat menjadi pendorong kuat kinerja organisasi tangkas dalam upaya pemecahan masalah bersama (Adler & Heckscher, 2020). Kolaborasi untuk memberdayakan seluruh karyawan setiap individu meningkatkan mobilitas perannya. Pemberdayaan, “kebebasan bergerak” atau “mobilitas” sering digunakan sebagai indikator untuk menilai program pemberdayaan telah diberdayakan secara sosial (Nichols, 2021). Adanya keterkaitan antara pemberdayaan dengan mobilitas peran maka peneliti dalam hal ini mengIntegrasi teori pemimpin tangkas, variable pemberdayaan dengan organisasi tangkas, variable mobilitas peran melahirkan konsep kebaruan (novelty) *Empowering Role Mobility*. Hasil integrasi secara sederhana digambarkan pada gambar 4.1.



Gambar 4.1. Integrasi teori kepemimpinan tangkas Agile Business Consortium, (2017) dengan Organisasi tangkas Aronowitz et al., (2017)

Empowering Role Mobility adalah keterlibatan secara langsung pemimpin tangkas ke dalam organisasi untuk merubah ke organisasi tangkas sehingga mampu untuk bangkit dan maju menghadapi setiap perubahan lingkungan dan persaingan dengan memberdayakan semua keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu. Ini berfungsi untuk meminimalisir sisi negative dari kolaborasi dengan system pemberdayaan adalah penggunaan daya yang diterima secara negatif, risiko kegagalan yang tinggi tanpa pengawasan, konflik mengakibatkan pengawasan yang kurang (Fatemeh et al., 2021). Serta, sisi negative mobilitas peran; interaksi dan konflik, antara kekuatan institusional dan individu (Inkson & Thorn, 2015; Brown, Hardman, & Davies, 2022). Kompleksitas perubahan lingkungan eksternal berdampak pada lingkungan internal, pemimpin tangkas terlibat secara langsung dengan karyawan untuk melakukan perubahan – perubahan secara fundamental, peran penting Preposisi I, digambarkan secara sederhana pada gambar 4.2.

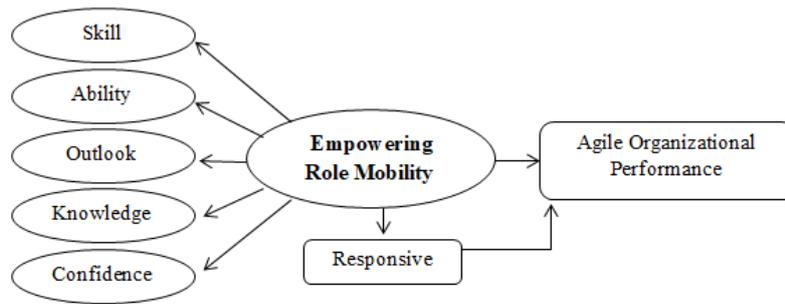


Gambar 4.2. Preposisi I

Kompleksitas perubahan eksternal dapat dikendalikan dengan *Empowering Role Mobility* karena memiliki sifat responsive terhadap segala perubahan. Organisasi tangkas mampu menciptakan kinerja organisasi tingkat didukung dengan responsive terhadap perubahan. Didorong oleh kebutuhan untuk mengelola lingkungan yang semakin kompleks dan tidak pasti dan mendorong kemajuan menuju keberkelanjutan, pertanyaan tentang kekuatan eksplorasi apa yang merangsang kapasitas organisasi bisnis mampu bertahan Preposisi II digambarkan pada gambar 4.3.

pemimpin terlibat secara langsung dengan kemampuan tinggi mampu menghadapi tantangan dan modern (Addin, 2020). Hasil penelitian terbaru Ullah & Joseph, (2022) menyatakan bahwa keterlibatan pemimpin dengan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja karyawan, mempertahankan keberhasilan pemanfaatan sumber daya manusia dan tingkat keterlibatan kerja dan kinerja karyawan yang tinggi. Serta memaksimalkan mobilisasi peran karyawan untuk memaksimalkan keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu, merupakan prasyarat untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Jarad, 2020). prasyarat keunggulan kompetitif merupakan indicator *Empowering Role Mobility*. Maka, preposisi I yang diajukan peneliti adalah; Preposisi I : Apabila *Empowering Role Mobility* focus pada pemberdayaan keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu maka kinerja organisasi tangkas meningkat.

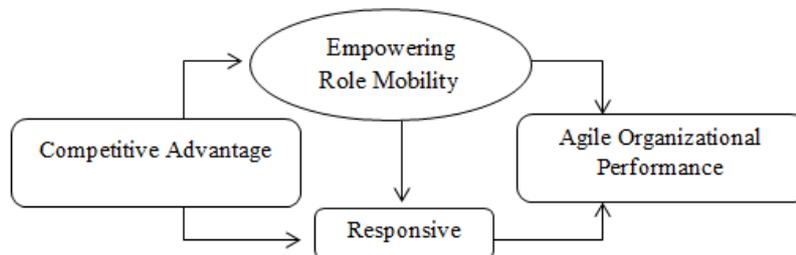
dalam ketidakpastian (Elali, 2021). Kekuatan eksplorasi responsive terhadap segala kompleksitas perubahan kemjadi kunci yang harus dimiliki oleh pemimpin tangkas dan organisasi tangkas sehingga mampu untuk bertahan dan kinerja meningkat. Preposisi II diajukan peneliti yaitu” Preposisi II : apabila *Empowering Role Mobility* mengakibatkan responsive organisasi terhadap perubahan maka kinerja organisasi tangkas meningkat



Gambar 4.3: Preposisi II

Indikator pembentuk *Empowering Role Mobility* menjadi keunggulan kompetitif karena tidak semua pemimpin mampu untuk mengimplementasikan pada organisasi yang dipimpinnya, hanya pemimpin tangkas dalam organisasi tangkas dapat diterapkan.

Keunggulan kompetitive, *Empowering Role Mobility*, responsive dan kinerja organisasi unggul membentuk grand theory. Digambarkan pada gambar 4.4. sebagai berikut:



Gambar 4.4. Grand theory

Keunggulan kompetitive mempengaruhi *empowering role mobility* dan responsive, novelty yang mendorong responsive terhadap perubahan diakibatkan oleh lingkungan. *Empowering role mobility* dipengaruhi oleh keunggulan bersaing secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi tangkas sedangkan keunggulannya bersaing menjadi responsive oleh *Empowering role mobility* akan meningkatkan juga kinerja organisasi tangkas.

5. KESIMPULAN

Kompleksitas perubahan yang sedang terjadi tidak bisa direspon dengan tindakan yang sama dengan sebelumnya. Organisasi tradisional tidak akan mampu untuk tetap pada jalan yang selama ini dilakukan menjalankan usahanya. Ini memerlukan perubahan secara fundamental beralih ke organisasi tangkas yang mampu secara fleksible mengatasi perubahan yang komplek. Kompleksitas perubahan dan permasalahan yang timbul di organisasi tangkas mampu dikendalikan dengan diikuti oleh pemimpin tangkas. Organisasi tangkas tidak akan terwujud tanpa ada pemimpin tangkas dan sebaliknya. Pemimpin tangkas mampu memberdayakan mobilitas peran

(*empowering role mobility*) semua internal yang terlibat dengan respon secara cepat terhadap segala perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Kesulitan menentukan pemimpin tangkas di daerah dengan indikator keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu karena terkendala organisasi tradisional dan belum mapan. Sebab, organisasi tangkas dibentuk oleh pemimpin tangkas, untuk menjadi organisasi tangkas syarat dasar harus terpenuhi terlebih dahulu secara sumber daya manusia baik oleh pemimpin maupun oleh karyawan (memiliki; keahlian, kemampuan, wawasan, pengetahuan dan kepercayaan diri tiap individu). Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Burns & Bass, Bernard M, (2008) bahwa pemimpin mengarahkan karyawan untuk menjadi pemimpin selanjutnya, maka indikator pemimpin dan karyawan (pengikut) sama, indikator tersebut menjadi keunggulan kompetitive organisasi tangkas.

Penelitian selanjutnya, pengujian terhadap preposisi terhadap penelitian lapangan sehingga pada tingkat implementasi dapat

diketahui tantangan dan kendala yang muncul pada setiap indikator pembentuk novelty dan sebagai keunggulan kompetitive. Pengembangan lebih lanjut grand theory dengan variable – variable yang relevan dengan kompleksitas perubahan secara up to date.

6. REFERENSI

- Abrams, Dominic. (2021). *Community , Connection and Cohesion During COVID-19 : Beyond Us and Them Report* Dominic Abrams and Fanny Lalot , University of Kent. (May).
- Addin, Nashwan Abdulrahman Hasan Taqi. (2020). *The Relationship Between The Leadership And Organizational The Relationship Between The Leadership And Organizational Performance A Review*. (November).
- Adler, Paul Simon, & Heckscher, Charles. (2020). *Collaboration as an Organization Design for Shared Purpose Collaboration As An Organization Design For Shared Purpose*. (November). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20180000057004>
- Agile Business Consortium. (2017). *Culture and Leadership : The Nine Principles of Agile Leadership*.
- Akkaya, Bulent, Panait, Mirela, Apostu, Simona Andreea, & Kaya, Yesim. (2022). *Agile Leadership and Perceived Career Success : The Mediating Role of Job Agile Leadership and Perceived Career Success : The Mediating Role of Job Embeddedness*. (April). <https://doi.org/10.3390/ijerph19084834>
- Akkaya, Bulent, & Sever, Emine. (2022). *Agile Leadership and Organization Performance in the Perspective of VUCA*. (August). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3894-7.ch010>
- Angelo, Chiara D., Gazzaroli, Diletta, Corvino, Chiara, & Gozzoli, Caterina. (2022). *Changes and Challenges in Human Resources Management : An Analysis of Human Resources Roles in a Bank Context (after COVID-19)*.
- Aronowitz, Steven, Bergman, Esmee, Brosseau, Daniel, Comella-dorda, Santiago, Dhingra, Naina, Marcello, Francesco Di, Ellsworth, Diana, Gagnon, Chris, Jaenicke, Allan, Jost, Gregor, Jurisic, Nikola, Lavoie, Johanne, Mahadevan, Deepak, Pollner, Florian, Rieckhoff, Kirk, & Schaninger, Bill. (2017). *The 5 Trademarks of Agile Organizations*. (December).
- Bello, Mercy Busayo, & Aina, Christopher. (2021). *The Impact of Job Satisfaction on Employees ' Turnover Intention within the Hotel Industry in Lagos State The Impact of Job Satisfaction on Employees ' Turnover Intention within the Hotel Industry in Lagos State , Nigeria Department of Tourism and Events Management*. (November). <https://doi.org/10.46222/ajhtl.19770720.151>
- Bowen, Shannon. (2018). *Mission and Vision*. (August). <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0111>
- Brown, Clare, Hardman, Michael, & Davies, Nick. (2022). *Mobility as a Service : Defining a Transport Utopia*. 300–309.
- Burns, James Macgregor, & Bass, Bernard M, The Bass. (2008). *Transformational leadership*. 1–5.
- Cascio, Wayne F., & Montealegre, Ramiro. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Corrigan, John, Merry, Mark, Jackson, Dana, & Merry, Mark. (2022). *Principal Leadership in a Time of Change*. 7(May), 1–14. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.897620>
- Skinner, J., Edwards, A., & Smith, A.C.T. (2020). *Qualitative Research in Sport Management* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367854249>
- Elali, Wajeeh. (2021). *The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond*. (1). <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64>
- Fatemeh, Seyedeh, Ganji, Ghasempour, Johnson, Lester W., & Sorkhan, Vahid Babazadeh. (2021). *The Effect of Employee Empowerment , Organizational Support , and Ethical*

- Climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction.* (February).
<https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.302333.674066>
- Felix Engelhardt, Jackie Yang. (2020). *Bankruptcy in China Amid the COVID-19 Pandemic.* (January), 1–8.
- Fischer, Bruce D. (2022). *Leadership in an Agile Project Management Environment* Leadership in an Agile Project Management Environment Elmhurst University. (July).
<https://doi.org/10.33423/j.lae.v18i4.4606>
- Franklin, Melanie, Change, Agile, & Limited, Management. (2022). Leadership behaviours for an Agile Change culture. *Agile Change Management Limited 2022*, (2022), 1–10.
- Hasan, Al, Fraij, Jihad, & Várallyai, László. (2021). *The Role of Agile Management in HRM Environment Change.* 12(2), 37–45.
<https://doi.org/10.17700/jai.2021.12.2.606>
- Imf, Kalemli Ozcan. (2020). *Covid-19 and Business Failures.*
- Indeed. (2022). *10 Principles of Servant Leadership.* 1–11.
- Inkson, Kerr, & Thorn, Kaye. (2015). *Mobility and Careers.* (May 2010).
<https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6208-9>
- Jana Pócsová , Dagmar Bednárová, Gabriela Bogdanovská and Andrea Mojžišová. (2020). *education sciences Implementation of Agile Methodologies in an Engineering Course.*
- Jarad, Ghayth A. L. I. (2020). *The Role of Knowledge Management in Creating Competitive Advantage in Small and Medium-size Enterprises in the Republic of Iraq.* (January).
<https://doi.org/10.18096/TMP.2020.02.02>
- Jeremiah, Moses, & Kabeyi, Barasa. (2020). *Organizational strategic planning , implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations* Organizational strategic planning , implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. (June 2019).
<https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870>
- Jöhnk, Jan, Ollig, Philipp, Rövekamp, Patrick, & Oesterle, Severin. (2022). Managing the complexity of digital transformation — How multiple concurrent initiatives foster hybrid ambidexterity. *Electronic Markets*, 547–569.
<https://doi.org/10.1007/s12525-021-00510-2>
- Joiner, Bill, Joiner, Bill, Josephs, Stephen, & Joiner, Bill. (2017). *Developing agile leaders.* (June).
<https://doi.org/10.1108/00197850710721381>
- Khalil, Syed Haider. (2021). *Leaders ' Individualized Consideration and Employees ' Job Satisfaction Leaders ' Individualized Consideration and Employees ' Job Satisfaction PhD Scholar Yark University , United Kingdom PhD Scholar Institute of Business Studies and Leadership.* (July).
<https://doi.org/10.34260/jbt.v3i2.81>
- Khalique, Muhammad. (2016). *Strategic Planning and Reality of External Environment of Organizations in Contemporary Business Environments.* (March).
<https://doi.org/10.5296/bms.v5i2.6794>
- Khan, Dr. Irfan Ullah, Amin, Rooh Ul, & Saif, Naveed. (2022). Individualized Consideration and Idealized influence of transformational Leadership: Mediating Role of Inspirational Motivation and Intellectual stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 0(0), 1–11.
<https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076286>
- Medinilla, A. (2012). *Agile Management Leadership in an Agile Environment.*
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-28909-5>
- Mitte, Spreckelsen ulia vonAndreas. (2020). *How Agile is your Organization ?*
- Molinari, Matteo, Villiers, Charl De, & Villiers, De. (2021). *Qualitative Accounting Research in the Time of*

- Covid-19 - changes , challenges and opportunities.* 0–10.
<https://doi.org/10.1108/PAR-09-2020-0176>
- Moonen, Gaston. (2021). *Strategy development in a rapidly changing world* “. 1–236.
- Mordi, Azuka, & Schoop, Mareike. (2020). *Making it Tangible - Creating a Definition of Agile Mindset Making It Tangible – Creating A Definition Of Agile Mindset.* (June).
- Mosoti, Zachary. (2018). *The Effect of Mission and Vision on Organizational Performance within Private Universities in Kenya.* 5(2), 15–33.
<https://doi.org/10.19044/ejes.v5no2a2>
- Nafei, Wageeh A. (2016). *Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance.* 9(3), 97–111. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p97>
- Nejatian, Majid, Zarei, Mohammad Hossein, & Nejati, Mehran. (2018). *A Hybrid Approach to Achieve Organizational Agility: An Empirical Study of A A Hybrid Approach to Achieve Organizational Agility: An Empirical Study of A Food Company Majid Nejatian.* (January).
<https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2016-0147>
- Nichols, Carly E. (2021). *The politics of mobility and empowerment : The case of self- - help groups in India.* (December 2020), 1–14.
<https://doi.org/10.1111/tran.12509>
- Palfreyman, John, & Morton, Josh. (2022). *The bene fi ts of agile digital transformation to innovation processes.* (March).
<https://doi.org/10.1177/20555636221079943>
- Pinton, Mariângela, Silveira, Alvair, & Junior, Torres. (2021). *Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations Human Aspects of Agile Transition in Traditional Organizations.* (April).
<https://doi.org/10.4067/S0718-27242020000300062>
- R Ramakrishnan. (2021). *Leading in a VUCA World Leading in a VUCA World.* (January).
<https://doi.org/10.12725/ujbm.54.5>
- ŞAHİN, Fatih. (2019). *An Analysis of Mission , Vision Statements An Analysis of Mission , Vision Statements.* (September).
- Selvanathan, Mahiswaran, Jayabalan, Neeta, Daofeng, Qu, Ting, Chan Yoke, Singh, Jugindar, Singh, Kartar, & Supramaniam, Mahadevan. (2022). *Factors Influencing Employee Turnover Intention in Private Higher Education Institutions in Malaysia.* 14(03), 647–655.
- Siachou, Evangelia, Vrontis, Demetris, & Trichina, Eleni. (2021). *Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence.* (January).
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.011>
- Ullah, Mahboob, & Joseph, Victoria. (2022). *Role of Leadership in Enhancing Employees Performance: A Case Of Board of Intermediate and Secondary Education , Peshawar.* 28(1), 183–192.
<https://doi.org/10.47750/cibg.2022.28.01012>
- UNEP. (2021). *FOR Adapt to Survive : Business transformation in a time of uncertainty. United Nations Environment Programme (2021), (DEW/2336/NA).*
- UNICEF. (2022). *United Nations Children ' s Fund Theory of Change , UNICEF Strategic Plan , 2022 – 2025.* (September 2021), 2022–2025.
- Walter, Anna theresa. (2020). *literature review and conceptualization Organizational agility : ill - defined and somewhat and conceptualization. In Management Review Quarterly.*
<https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- WEF. (2022). *The Global Risks Report 2022 17th Edition.*
- Yönetim, Stratejik, & Dergisi, Araştırmaları. (2021). *SYAD / JOSMR.* (October).
- Zoellner, Katja, & Sulikova, Rozalia. (2022). *Enhancing Employees ' Motivation Amid the Crisis of COVID-19.* 2022.
<https://doi.org/10.5171/2022.486239>