

STRATEGI PERUSAHAAN MENUJU ORGANISASI LINCAH

Nazmah¹⁾, Achmad Yani²⁾

¹⁾ Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) Sukma, Medan, Sumatera Utara

²⁾ Faculty of Social Science, Universiti Sains Malaysia (USM), Gelugor, Penang, Malaysia

Corresponding Email : ¹⁾ na7m4blink.naz@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Submitted :
10/03/2023

Revised :
08/05/2023

Accepted :
08/05/2023

Publish :
09/05/2023

ABSTRAK

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengambilan data menggunakan teknik in depth interview terhadap pejabat struktural di organisasi XCG dan juga FGD (Focus Group Discussion) terhadap pejabat struktural. teknik yang digunakan adalah Teknik Delphi (Delphic Techniques) dan teknik pengambilan sampel Purposive sampling. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 125 orang dengan tingkatan kepala cabang. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi organisasi dalam perubahan sistem secara digital menuju organisasi yang lincah. Pada penelitian ini diperoleh suatu kesimpulan, (1) Perubahan situasi ekonomi dan politik juga merupakan faktor external yang mendapatkan perhatian khusus dalam Menyusun strategi didalam organisasi, (2) Kesiapan sumberdaya (manpower), (3) keterbukaan dalam pengambilan keputusan, serta (3) system reward.

Kata Kunci: Sumber daya Manusia, Organisasi lincah, Strategi perusahaan

ABSTRACT

This research uses a qualitative method with data collection using in depth interview techniques for structural officials in the XCG organization and also FGD (Focus Group Discussion) for structural officials. the technique used is the Delphi Techniques and Purposive sampling techniques. The sample in this study was 125 people with the level of branch heads. The purpose of this study was to determine the organization's strategy in digital system changes towards an agile organization. In this study obtained a conclusion, (1) Changes in the economic and political situation are also external factors that get special attention in developing strategies in the organization, (2) readiness of resources (manpower), (3) openness in decision making, and (3) reward system.

Keyword : Manpower, organization Agile, Organization strategi

A. PENDAHULUAN

Salah data sumberdaya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuannya adalah Sumber daya manusia (SDM), baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci dalam menentukan perkembangan perusahaan. Dimana karyawan bukan

sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi.

Didalam perusahaan pengelolaan sumberdaya manusia dilakukan oleh departemen Human Resource atau Human Capital. Didalam pengelolaan

human capital melihat sumber daya manusia bukan sekadar aset utama, tetapi merupakan aset yang bernilai dan dapat dilipat gandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost).

Dalam era disruption ini banyak tantangan bagi Organisasi baik dari internal maupun eksternal. Peralihan organisasi menuju penggunaan digital mendorong peralihan dari pemberdayaan sumberdaya manusia yang akan beralih ke sistem digital. Oleh sebab itu organisasi harus mampu bertransformasi dan memerlukan persiapan bagi organisasi dalam meningkatkan produktifitas. SDM yang ada perlu di tingkatkan kapasitasnya untuk mendapatkan produktifitas yang baik. Perlu kontribusi dari manajerial yang efektif menuju organisasi yang lincah. Pada organisasi yang memiliki struktur organisasi yang panjang merupakan tantangan untuk dapat bertransformasi dengan cepat.

Teknologi menjadi sesuatu yang wajib dapat dikuasai oleh setiap pekerja dalam menunjang dirinya dalam bekerja terutama dimana pandemi mau tidak mau membatasi berinteraksi harus dilakukan, namun aktifitas dalam perusahaan tidak dapat berhenti. Walaupun saat ini

interaksi antar individu sudah mulai normal Kembali namun telah terbentuk sebuah perilaku baru yaitu penggunaan teknologi didalam kehidupan.

Menyikapi hal ini perusahaan tentunya akan berinovasi agar dapat terus bertahan dan sumberdaya didalamnya juga mengalami dampak yang jauh berbeda dimana keahlian menggunakan teknologi juga harus dimiliki oleh individu. Selain itu pengambilan keputusan juga harus dilakukan dalam waktu yang cepat seperti yang kita ketahui bahwa situasi dunia tidak dapat diprediksi dan akan terus berkembang. Bukan hanya pandemi yang menjadi terbentuknya perilaku baru namun situasi politik juga akan mempengaruhi perkembangan perusahaan agar dapat bertahan,

Adanya perubahan situasi yang tidak dapat di prediksi tersebut maka kebutuhan kelicahan di dalam organisasi (agility) merupakan suatu keharusan yang harus dimiliki oleh seluruh SDM yang ada di dalam organisasi (Harraf & Wanasika, 2015), bukan hanya perusahaan swasta, perusahaan pemerintah juga harus dapat lincah agar negara dapat menjaga keberlangsungan ekonomi. (Worley & Lawler III, 2009), menyatakan bahwa untuk membentuk sebuah organisasi yang lincah harus

memperhatikan factor internal maupun internal. Factor tersebut meliputi kemampuan untuk berubah, kemampuan untuk berkembang (belajar) serta kemampuan untuk berinovasi. Saat ini kita lihat banyak lembaga dan juga badan pemerintah yang sudah mulai menggunakan website ataupun aplikasi untuk memudahkan interaksi dengan masyarakat dimana ini merupakan salah satu design dari organisasi untuk menerapkan organisasi yang lincah. Selain penggunaan platform sumberdaya didalam organisasi juga harus dapat bergerak dengan lincah sehingga pelayanan untuk masyarakat menjadi lebih transparan dan independent.

Pada artikel mengenai praktik-praktik kelincahan organisasi dalam organisasi publik di Finland, menyoroti tantangan yang mungkin dihadapi organisasi publik ketika mulai melakukan praktik-praktik tersebut, pada hasil penelitian ditemukan bahwa sektor publik dinilai lambat dalam mengadopsi praktik-praktik organisasi lincah namun tidak semua sektor publik (Nuottila dkk., 2016). (Lembaga & Negar, t.t., 2019), Pada artikel lain mengenai kesiapan Indonesia dalam penerapan organisasi lincah dikatakan masih belum mencapai titik yang optimal. walaupun berdasarkan informasi yang dilakukan oleh

Kemeninfo bahwa literasi digital diIndonesia sudah merata (survei-kic-kominfo-pengguna-tiktok-di-indonesia-meroket-tajam-semenjak-pandemi-covid-19, 2023.)

B. METODE PENELITIAN

Menurut Mertler (2018) populasi adalah seperangkat elemen terkait dengan aspek yang ingin seorang peneliti fokuskan untuk dapat mengambil sebuah kesimpulan. Setelah populasi ditentukan, peneliti menggunakan sampel sebagai representasi dari populasi studi dari sebuah penelitian yang memiliki tingkat probabilitas yang cukup. Pada penelitian ini adalah seluruh pegawai XCG di seluruh Indonesia. penelitian ini peneliti juga melakukan penelitian kualitatif dengan pengambilan data menggunakan teknik in depth interview terhadap pejabat struktural di organisasi XCG dan juga FGD (Focus Group Discussion) terhadap pejabat structural.teknik yang diguankan adalah Teknik Delphi (Delphie Techniques) dan teknik pengambilan sampel Purposive sampling adalah teknik pemilihan subjek sebagai sumber data dengan pertimbangan tertentu agar penelitian lebih berfokus kepada representasi terhadap fenomena sosial yang diteliti (Bungin, 2008). Pertimbangan subjek untuk penelitian ini

yaitu orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan (Bungin, 2008) sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek/situasi yang diteliti.

Pada penelitian ini dilakukan pada sebuah organisasi public XCG memiliki cabang yang tersebar di seluruh Indonesia dengan jumlah karyawan mencapai 4582 orang. Yang menjadi sampel penelitian hanya pada tingkatan kepala bagian keatas. Mereka diberikan beberapa pertanyaan untuk mengungkap mengenai penerapan organisasi lincah (agile organization) serta kesiapan manpower (sumberdaya).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Ribeiro & Domingues, 2018), konsep mengenai organisasi agile telah dipublikasikan pada tahun 2001 dan penelitian untuk mengembangkan metode ini juga sudah banyak dilakukan. Dalam organisasi agile merupakan peralihan dari organisasi transional menuju kelincuhan organisasi. (Harraf & Wanasika, t.t. 2015) adaptasi dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi tekanan pasar. Ketika organisasi semakin berkembang Perlunya inovasi yang dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat

menjadi keunggulan organisasi dengan mempertimbangkan efektivitas.

(Zhang & Sharifi, 2000) Dalam mengidentifikasi dan menerapkan kelincuhan organisasi Perlunya mengetahui mengenai karakteristik untuk mencapai kelincuhan organisasi yaitu responsiveness, competency, quickness, dan flexibility.

- a. Responsiveness, yaitu kemampuan untuk mengidentifikasi perubahan dan menanggapi perubahan tersebut dengan cepat, reaktif atau proaktif.
- b. Competency, yaitu kemampuan untuk secara efektif mewujudkan tujuan organisasi. Dengan kata lain kompetensi adalah daftar ekstensif kemampuan yang memberikan organisasi dengan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan dan sasaran. Kompetensi ini meliputi visi strategis, kemampuan teknologi yang memadai, dan efektivitas
- c. Quickness, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan secepat mungkin yang meliputi kecepatan dalam memasarkan produk ke pasar,

kecepatan dan ketepatan waktu dalam produk dan pelayanan.

- d. Flexibility, yaitu kemampuan untuk melaksanakan proses yang berbeda dan menerapkan fasilitas yang berbeda untuk mencapai tujuan yang sama, hal ini meliputi volume produk yang fleksibel dan orang yang memiliki fleksibilitas. Organizational agility berperan penting dalam menghadirkan kekuatan sistem operasi kedua untuk mendukung peluang dan ancaman era digital. Kompetensi ini dinyatakan dalam tiga dimensi:

Lean-thinking people and Agile teams Dimensi ini sangat penting untuk memberikan solusi bisnis, bukan hanya aplikasi perangkat lunak dan sistem digital, tetapi semua aktivitas pendukung (misalnya, privasi, keamanan, dukungan, ketersediaan) yang diperlukan untuk terus mengatasi masalah bisnis. Bahkan solusi itu sendiri tidak berdiri sendiri, ia hidup dalam konteks lingkungan yang lebih luas termasuk perangkat keras, perangkat lunak, sistem jaringan, dan lainnya.

Agile Business Teams. Tim-tim ini dapat terlibat dalam salah satu fungsi yang diperlukan untuk mendukung pengembangan dan penyampaian solusi

bisnis, termasuk yang berikut: penjualan, pemasaran produk, dan pemasaran korporat, manajemen sumber daya dan rantai pasokan, operasi, hukum, kontrak, keuangan, dan kepatuhan Operasi SDM (Agile HR) Penerimaan, produksi, pemenuhan, dan pengiriman, layanan pelanggan, dukungan, dan pemeliharaan.

Agile Working Environments. Selain praktik SDM yang lebih kontemporer, pengalaman dan penelitian telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan ruang fisik mendukung tim agile yang sangat produktif. Pertimbangan ruang fisik meliputi: menyediakan area individu terfokus yang meningkatkan keadaan aliran mental, Mendukung kebutuhan akan kolaborasi tim informal yang konstan, mendukung kebutuhan akan privasi sesekali, dan menyediakan ruang untuk Stand-up harian, papan tulis, dan dinding untuk memposting tujuan.

Menjadi lincah bukan berarti diam untuk saling melindungi namun terbuka untuk saling memberikn dukungan. Kebahagiaan dalam organisasi perlu dicari tahu dan didefinisikan sehingga upaya mempertahankan kebahagiaan atau mengaitkan kebahagiaan dengan kemampuan karyawan dapat dilakukan. Agility merupakan sikap dan perilaku

yang menunjukkan atau yang diperlukan pekerja dalam bisnis yang berubah-ubah (volatil). Agility berkaitan dengan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri pada perubahan yang cepat, fleksibilitas, dan ketidakpastian lingkungan kerja melalui proaktif dan pemahaman adaptifpengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku yang adaptif dan proaktif (Muduli, 2017). Proaktif berkaitan dengan tingkat keterikatan pada aktivitas yang bermanfaat bagi organisasi dan bagi karyawan sendiri. (Muduli & Pandya, 2018) Proaktif merujuk pada sikap positif terhadap perubahan, teknologi baru, dan ide atau cara baru dalam bekerja

Dari uraian diatas dapat dari Kegiatan FGD dan indepth interview dengan karyawan XCG bahwa saat ini untuk prinsip kelincahan yang diutarakan oleh Levitt dkk telah terlihat berjalan dengan baik dimana organisasi focus berkembang sesuai dengan visi dan misi yang telah di canangkan serta searah dengan roadmap yang telah ditetapkan didalam Rancangan pekerjaan jangka Panjang namun hal ini juga belum terlaksana sepenuhnya khususnya untuk bagian dari organisasi yang ada didaerah terpencil dan juga kondisi alam Indonesia sendiri. (Worley & Lawler III, 2009) dalam teorinya

menguraikan bahwa penerapan organisasi yang lincah diperlukan kesiapan dari struktur organisasi. Perubahan organisasi yang dulunya sangat lebar saat ini sudah dirubah menjadi lebih kecil, hal ini dilakukan agar dalam mengambil keputusan dapat dilakukan cepat. Transparansi dalam pengambilan keputusan yang terlihat masih terdapat beberapa perbedaan pendapat dimana prinsip organisasi tradisional masih belum sepenuhnya hilang walaupun sudah dikurangi. Kesiapan manpower (sumberdaya manusia) dalam menghadapi perubahan organisasi yang cepat baik dalam hal perubahan sistem dan juga perubahan fungsi kerja yang masih menjadi catatan khusus didalam organisasi XCG. Pelaksanaan reward system ataupun pemberian penghargaan dalam organisasi XCG sudah diterapkan dan ini salah satu hal positif yang dapat diapresiasi bagi organisasi XCG.

Aspirasi dan inisiatif strategy dari responden secara strategis dapat dirangkum dalam pointer sebagai berikut:

a) Agile dapat diwujudkan dalam bentuk culture, merubah mindset dalam merespon dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan tuntas, Pemimpin dan organisasi yang agile

mempunyai respon dua kali lebih baik terhadap dua hal, yang pertama, dapat mengantisipasi dan memulai perubahan yang dibutuhkan untuk mencapai SCA dan yang kedua, dapat mengenali dan menanggapi tantangan strategis secara tepat waktu dan sebagai bentuk awareness atas kondisi VUCA dan digital disruption. Organisasi harus lincah bukan gemuk dan susah berubah (Horney, t.t. 2010).

- b) Strategy definition dibutuhkan AGILE (Adaptif & Solutif, Growth, Innovation, & Excellent) serta didukung value untuk memastikan sustainability. Diperlukan perubahan pola pikir dari seluruh karyawan dalam organisasi XCG, perlu keunggulan kompetitif berupa akurasi dan time service serta kelincahan dalam mengelola data(Horney, n.d.-b).
- c) Strategi harus lincah dalam mempertahankan sustainaibility, tetap kompetitif, diterjemahkan pada tataran operasional, sesuai undang-undang dan aturan yang berlaku.
- d) Merealisasikan renstra organisasi yang telah ditetapkan oleh bagian terkait.

D. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

(Harraf & Wanasika, t.t.)
Globalisasi telah menyebabkan pasar, teknologi, dan organisasi menjadi lebih saling terhubung. Penyedia tenaga kerja, kemitraan global, dan internasionalisasi dapat dengan mudah membagikan informasi dan saling berkomunikasi. intensitas persaingan global menyebabkan Perlunya kesiapan manpower (sumberdaya manusia) sebagai salah satu keunggulan yang dapat menjadi perhatian bagi organisasi. Perubahan situasi ekonomi dan politik juga merupakan faktor internal yang mendapatkan perhatian khusus dalam Menyusun strategi didalam organisasi.

Selain faktor eksternal, faktor internal yang berada didalam organisasi sangat mempengaruhi straegi organisasi dalam menuju kelicahan. Kesiapan sumberdaya (manpower) yang ada didalamnya dalam menghadapi perubahan sistem juga harus disiapkan dengan baik. Perkembangan organisasi menjadi lebih ramping (minimal) tentunya menyebabkan adanya beberapa bagian atau keahlian tertentu yang tidak dibutuhkan. sumberdaya yang berada di dalam dapat meningkatkan keahlinya dengan dukungan dari perusahaan dan juga pemimpin. Pemberian pelatihan

untuk mengembangkan ataupun menambah pengetahuan sangat disarankan untuk dilaksanakan.

Perubahan menuju organisasi yang lincah tentunya akan adanya perubahan sistem yang memerlukan ketrampilan baru seperti penggunaan sistem dan keahlian dalam menggunakan computer dalam setiap pekerjaan dilakukan. Organisasi yang lincah tidak lepas dengan adanya perubahan secara digital oleh sebab itu organisasi telah memiliki platform.

Selain dari hal diatas dalam menuju organisasi yang lincah juga dibutuhkan peran Human Resource terhadap transformasi perusahaan. Dimana perusahaan tentunya membutuhkan talent-talent yang siap beradaptasi menghadapi perubahan dan bergerak secara lugas melalui inovasi. Tantangan yang terbesar dalam *Human Resource* saat ini khususnya di organisasi XCG adalah melakukan modernisasi sistem, digitalisasi dan memberikan nilai kepada organisasi atau perusahaan dalam tuntutan kecepatan waktu, mengimplementasikan program, strategi, dan sistem yang membantu perkembangan keahlian, kolaborasi, dan pengambilan keputusan.

Dalam menuju Indonesia emas 2045, mari kita tingkatkan kompetensi

manpower (sumberdaya manusia) yang ada diorganisasi XCG dengan melakukan transformasi digital, menyusun organisasi yang agile dan proses bisnis yang lincah dan ramping serta menggunakan teknologi digital dalam bekerja. Hal ini dilakukan di semua bagian yang ada di organisasi XCG sehingga tata kelola usaha dan pelayanan kepada masyarakat meningkat secara berarti, kelak menjadi setara dengan perusahaan-perusahaan international.

Berdasarkan uraian diatas maka terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan dalam strategi perusahaan dalam menuju organisasi yang lincah:

1. Untuk dapat mewujudkan organisasi *yang lincah* dibutuhkan struktur organisasi yang ramping, transparansi (keterbukaan) dalam proses pengambilan keputusan, Manpower yang dapat mengikuti perubahan dengan cepat, serta reward sistem yang jelas dan transparansi.
2. Dalam menciptakan organisasi yang *agile* juga dibutuhkan infrastruktur, bisnis proses dan SDM yang memiliki kompetensi dalam membangun budaya sukses serta tidak luput dari peran

pemimpin yang dapat menjadi panutan.

Organisasi diharapkan mampu berinovasi dengan memberikan pelatihan-pelatihan yang bersifat mandatory training bagi seluruh pegawai

E. DAFTAR RUJUKAN

- Harraf, A., & Wanasika, I. (t.t.). Organizational Agility. Dalam *The Journal of Applied Business Research* (Vol. 31, Nomor 2).
- Horney, N. (t.t.-a). *Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World*. www.hrps.org
- Horney, N. (t.t.-b). *Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World*. www.hrps.org
- Lembaga, R. V., & Negar, A. (t.t.). *Kesiapan Indonesia Menuju Agile Governance*.
- Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 46–56.
<https://doi.org/10.1002/joe.21800>
- Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological Empowerment and Workforce Agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276–285.
<https://doi.org/10.1007/s12646-018-0456-8>
- Nuottila, J., Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Challenges of adopting agile methods in a public organization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 4(3), 65–85.
<https://doi.org/10.12821/ijispm040304>
- Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia Computer Science*, 138, 621–629.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.083>
- survei-kic-kominfo-pengguna-tiktok-di-indonesia-meroket-tajam-semenjak-pandemi-covid-19*. (t.t).
- Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2009). *Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework* CEO Publication G 09-12 (566) Center for Effective Organizations. <http://ceo.usc.edu>
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496–513