

AGILE LEADERSHIP: SEBUAH TINJAUAN PUSTAKA

Riri Chyntia Wardani¹, Muhammad Rasyid Abdillah^{1*}, Adi Rahmat¹, Rizqa Anita²

¹Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru

*m.rasyidabdillah@unilak.ac.id

Abstrak

Lingkungan bisnis saat ini dihadapkan dengan kompleksitas yang luar biasa. Sehingga, hal ini memaksa pemimpin organisasi (manajer) untuk secara akurat memprediksi kemungkinan peluang dan ancaman di masa depan. Untuk mengatasi permasalahan seperti ini, manajer perlu memiliki kemampuan "agility" sepenuhnya dalam aktivitas mereka memimpin bawahan di tempat kerja. Studi ini bertujuan untuk menjelaskan tinjauan pustaka mengenai agile leadership yaitu pemimpin yang dengan tangkas mampu menetapkan prinsip panduan, mengembangkan strategi, dan membangun mekanisme yang akan membawa organisasi mengarah pada organisational agility.

Kata kunci: kepemimpinan, agile leadership, tinjauan pustaka

1. PENDAHULUAN

Agile berasal dari istilah yang diadopsi dari Dunia IT (*Information Technology*) menyatakan gesit atau tangkas. Pada tahun 2007 Joiner dan Joseph telah mengembangkan konsep *agile leadership* (kepemimpinan *agile*). Pada tahun 2020, pandemi membawa kita ke era baru, masa transisi dari kepemimpinan tradisional ke kepemimpinan *agile*. Tingkat kompleksitas yang tinggi ditambah sifatnya yang bergejolak dan ambigu menempatkan tekanan dan tuntutan tinggi terhadap pengaturan bisnis global saat ini. Tidak hanya pada sektor swasta, tetapi juga pada organisasi publik untuk mengadopsi kepemimpinan Agile.

Bukan berarti kepemimpinan tradisional tidak baik, kepemimpinan tradisional ini dapat diterapkan Ketika situasi dapat diprediksi, memprediksi kinerja 3-5 tahun kedepan jika dieksekusi dengan baik maka baik juga hasilnya. Berbeda dengan situasi yang tak dapat diprediksi atau istilah yang sering digunakan dalam literatur *VUCA World* (*Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*) seiring berkembang teknologi istilah ini menjadi *BANI World* (*Brittle, Axiety, Non-Linier, Incomprehensible*).

Agile leadership membantu kita untuk bergerak secara cepat seiring kemajuan teknologi dan mampu beradaptasi secara cepat ditengah tuntutan situasi yang kompleks dan ambiguitas tinggi. "*agile leadership creating a critical source of competitive advantage*". Selain tuntutan situasi, faktor pendorong terlahirnya Agile Leadership adalah pekerja (Oktarian et. al., 2017) menjelaskan bahwa generasi Y adalah *Tech Savvy*. Mereka ini memperhatikan penggunaan teknologi dalam pekerjaan mereka. Mereka aktif mencoba hal-hal baru dan lebih individualistis, egosentris, tidak peduli dan mudah bosan. Generasi Y juga dikenal sebagai milenial berpendidikan tinggi dan inovatif tapi mereka memiliki komitmen dan loyalitas rendah terhadap perusahaan dan bagi kaum milenial, bekerja bukanlah hal yang terpenting dalam hidup mereka. Mereka selalu ingin mencari peluang baru.

Mengingat milenial akan menjadi populasi terbesar dalam organisasi, kesenjangan yang ada antar generasi menyebabkan gaya kepemimpinan tradisional tidak efektif. Ada kebutuhan untuk berubah dari lingkungan kerja yang "*Boomer-centric*" menjadi "*Millenial-centric*". Jenis lingkungan bisnis yang ada saat ini tidak terlepas dari volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Gaya kepemimpinan ini (*agile*) yang

membantu mempercepat kolaborasi dan menghilangkan bias komunikasi bagi millennial dan generasi sebelumnya. Gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif ini akan membawa organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel dan memungkinkan mereka mengambil keputusan secara cepat disituasi ketidakpastian.

Agility adalah metode yang digunakan untuk memberikan respon yang fleksibel, tepat, cepat dan efektif terhadap ketidakpastian (AmoAkbakır, Yücalar, & Bayraklı, 2010). Beberapa literatur telah mencoba untuk menjelaskan teori kepemimpinan Agil' (Joiner, Joseph 2007 & Kareem, 2020) tetapi mereka tidak mengembangkan skala kepemimpinan Agile, apalagi mencoba untuk memvalidasi dan menguji skala tersebut. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan skala yang dapat diandalkan dan valid untuk organisasi kepemimpinan.

Kepemimpinan *agile* merupakan salah satu kebutuhan yang mendesak bagi organisasi untuk cepat merespon ketidakpastian, perubahan radikal, kompleksitas baik di lingkungan internal maupun eksternal di dunia bisnis dan dinamis yang berbasis pengetahuan secara konsisten membangun kemampuan tangkas mereka (Joiner, 2009). Saat ini, karena sifat lingkungan bisnis yang bergejolak, kompleks dan dinamis, perubahan yang terjadi di pasar negara berkembang seringkali menghadapi masalah tertentu (Akkaya & Tabak, 2017). Ancaman tidak terduga dalam tatanan dunia bisnis menjadi faktor pendorong wacana baru mengenai kepemimpinan *agile*.

Pemimpin yang gesit berhubungan dengan organisasi. Pemimpin yang gesit mampu mengembangkan strategi dan memberikan arahan tentang bagaimana menciptakan organisasi yang gesit. Untuk memastikan bahwa kepemimpinan ini telah diadopsi maka perlu peran manajer sumber daya manusia memahami lebih dalam arti dari kepemimpinan gesit/tangkas dan bagaimana mengevaluasi tingkatannya. Pemimpin yang visioner, taktis dan mampu memimpin secara efektif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan menuntut untuk beradaptasi secara cepat, memiliki perspektif yang luas, serta prioritas untuk pencapaian kesuksesan (Joiner, 2009).

Meskipun kepemimpinan *agile* menjadi salah satu cara untuk bertahan dan memperoleh keuntungan bagi organisasi di situasi VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*), penelitian empiris yang mencoba menjelaskan mengenai konsep ini secara empiris dan ilmiah masih langka (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Sehingga, studi yang berupaya menjelaskan konsep dari *agile leadership* masih diperlukan. Studi ini berupaya untuk menjelaskan secara konseptual mengenai kepemimpinan *agile* tersebut.

2. AGILE LEADERSHIP

Tingkat kompleksitas yang tinggi dari pengaturan bisnis global saat ini ditambah dengan sifatnya yang bergejolak dan ambigu menempatkan tekanan dan tuntutan yang tinggi tidak hanya pada sektor swasta, tetapi juga pada organisasi publik untuk mengadopsi kepemimpinan Agile.

Pendekatan dalam operasi mereka sehingga lancar dan efektif dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah. Pakar penelitian kepemimpinan menggunakan berbagai nama untuk menunjukkan kepemimpinan tangkas (*Agile*). Antara lain kelincahan kepemimpinan, keserbagunaan kepemimpinan, dan beberapa menggunakan kepemimpinan yang gesit. Namun, dalam pandangan De Meuse, Dai, dan Hallenbeck (2010), konsesus yang berkembang pada konstruk ini (Kepemimpinan tangkas) adalah bahwa hal itu mencerminkan efektivitas kepemimpinan, kemampuan untuk merespon dengan tepat di seluruh kondisi yang beragam dan dinamis. Pada konsep kepemimpinan tangkas atau kelincahan kepemimpinan, karya Joiner dan Joseph merupakan yang luar biasa. Kedua penulis ini merupakan penulis terkenal dalam bidang studi ini, dan secara

luas telah menulis tentang konsep tersebut. Sebagaimana dicatat oleh Lediju (2016), ruang lingkup studi tentang kepemimpinan tangkas sangat sedikit dan Joiner dan Joseph dapat disebut penemu konsep tersebut.

Menurut Joiner dan Joseph (2007), kepemimpinan tangkas adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membuat keputusan yang bijaksana dan efektif di tengah lingkungan yang kompleks, mudah berubah dan cepat berubah. Kepemimpinan tangkas adalah kemampuan untuk mempelajari gaya kepemimpinan baru dan secara fleksibel mengganti kepemimpinan tradisional dalam upaya untuk cepat merespons keadaan yang dinamis dan berubah-ubah (Meyer & Meijers, 2017). Kepemimpinan yang gesit lebih tentang merangkul strategi fleksibel yang adaptif berdasarkan perubahan eksternal dan internal dalam menciptakan pengalaman yang terhubung dengan nilai diantara semua stakeholder (Chatwani, 2019).

Temuan studi yang dilakukan oleh Akkaya (2020) menunjukkan bahwa manajer yang menunjukkan kepemimpinan yang gesit dapat secara langsung atau tidak langsung meningkatkan kemampuan dinamis perusahaan melalui lingkungan organisasi yang menguntungkan, memotivasi karyawan untuk mempraktikkan pikiran terbuka, menjalani hidup teladan dan inovatif. Selanjutnya, pemimpin menciptakan kondisi yang sesuai bagi karyawan untuk menyampaikan pengetahuan mereka dan menyalurkan kreatifitas dalam mengembangkan organisasi.

Pemimpin yang gesit memiliki kemampuan mental untuk menganalisis dan memahami kompleksitas masalah serta menggunakan perspektif yang lebih luas untuk menarik garis perbedaan antara hal-hal ini. Pemimpin seperti ini dalam proses pengambilan keputusan mampu memanfaatkan pandangan orang lain yang bertentangan dengan pandangan mereka dan mendengarkan saran dari ahli tentang isu-isu di mana mereka tertinggal. Oleh karena itu kepemimpinan yang tangkas memerlukan penilaian diri, kesadaran, pemahaman mengenai kelemahan dan kekuatan seseorang, serta dampak perilaku seseorang terhadap orang lain (McPherson, 2016).

Pemimpin yang gesit menyadari sumber momentum pembangunan dalam suatu organisasi, tahu bagaimana mendukung seseorang dan memimpin secara efektif untuk melayani kebutuhan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Meyer, 2016). Pemimpin yang gesit adalah komunikatif, memiliki intelektual, reseptif terhadap perubahan, bersedia memanfaatkan pengalaman orang lain dan mampu menentukan kapan metode tradisional tidak lagi dapat bertahan dalam ujian kekuatan kompetitif (Coleman, 2017). Kepemimpinan yang tangkas menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk menjadi cepat, mudah beradaptasi, dan fleksibel dalam menanggapi peristiwa yang tidak terduga dalam keadaan yang tidak dapat diprediksi. Ini berkaitan dengan mengelola lingkungan internal dan eksternal serta kehidupan pribadi seseorang (Fernández, 2006).

Pemimpin yang gesit menolak prinsip rantai komando, menginspirasi orang lain, menunjukkan empati kepada orang lain, mempraktikkan manajemen Bersama, secara teratur berkomunikasi dan memperkuat visi bersama dan terus-menerus mencari pengembangan karyawan, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan (Medinilla, 2012).

Kepemimpinan yang tangkas menganalisis peristiwa dari gambaran yang lebih luas, mundur dari fokus utama dan menempatkan wawasan baru ke dalam apa yang harus dilakukan selanjutnya (Joiner, 2009). Pemimpin yang gesit memiliki kemampuan untuk mengenali dan bereaksi tepat waktu terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dengan tindakan yang cepat dan fleksibel (Horney et al, 2010).

3. TINGKATAN DAN KOMPETENSI AGILE LEADERSHIP

Menurut literatur, meskipun ada penelitian yang mengusulkan beberapa gaya atau kemampuan kepemimpinan diperlukan sebagai pendorong utama untuk kepemimpinan gesit yang tangguh, kebanyakan dari mereka tidak mengusulkan model atau tidak memberikan definisi yang jelas tentang kepemimpinan tangkas. Dalam kerangka konseptual yang dikembangkan oleh Coleman (2017), konsistensi dan kelincuhan diusulkan sebagai pilar bagi para pemimpin strategis untuk secara efektif menerapkan nilai-nilai inti bisnis mereka dan beradaptasi dengan perubahan pasar. Dalam pandangan Holbeche (2015) fondasi dan ketahanan sebuah organisasi yang menganut Agile Leadership memiliki dua teori utama kepemimpinan; pemimpin berbasis nilai dan pemimpin sebagai penggerak utama. Studi-studi yang ada telah menjelaskan pentingnya kelincuhan dalam literatur kepemimpinan. Dalam pengembangan teori mengenai model kepemimpinan Agile dapat mengacu pada karya Joiner dan Joseph (2007). Setelah mengumpulkan data dari lebih dari 600 manajer muncul dengan lima tingkatan kepemimpinan Agile. Level-level ini bersifat hirarki dan saat para pemimpin naik ke level berikutnya, keterampilan yang diperoleh dari level sebelumnya dibawa ke level berikutnya.

Pertama, ahli. Dalam kepemimpinan tingkat pertama ini, para pemimpin berorientasi pada taktik dan memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah secara analitis. Karena ini, tingkat ahli yang sesuai untuk lingkungan dalam mensukseskan pencapaian. Pada tingkat ini, pemimpin dihargai dan bawahannya mengikuti arahan mereka. Para pemimpin secara langsung memeriksa laporan satu-satu. Oleh karena itu, seorang pemimpin mengembangkan individu secara terpisah atau membentuk tim.

Kedua, *achiever*. Pemimpin dalam kepemimpinan Agile pada tingkatan ini memiliki pemikiran yang strategi yang akan membantu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Mereka menerima saran dan umpan balik dari bawahan, memotivasi mereka melalui tugas-tugas yang menantang dan baik untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, para pemimpin ini berpandangan bahwa kekuasaan tidak hanya berasal dari keahlian atau posisi yang diduduki seseorang tetapi juga melalui bagaimana bisa memotivasi orang lain.

Kegita, katalis. Tingkatan ini berorientasi pemimpin adalah memfasilitasi dan memiliki visi. Para pemimpin ini mampu membangun budaya partisipatif yang memperdayakan dan menginspirasi orang lain untuk mewujudkan visi organisasi. Melibatkan stakeholder dalam beragam masalah untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Keempat, *co-creator*. Para pemimpin di tingkatan keempat ini mampu mendirikan organisasi mereka sendiri, dimana tanggung jawab sosial perusahaan tertanam di dalamnya sebagai praktik penting. Para pemimpin berkomitmen untuk memberikan layanan bagi kepentingan umum. Mereka menciptakan tim yang kolaboratif dan hubungan stakeholder yang kuat berdedikasi tinggi untuk tujuan bersama. Co-creator memiliki stabilisasi emosional, kemampuan untuk berdialog terbuka dan menghasilkan solusi bagi setiap masalah.

Kelima, sinergis. Pemimpin tingkatan ini berorientasi holistik. Para pemimpin ini memiliki kemampuan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan tertentu. Mereka ini tidak terfokus pada memimpin orang lain untuk mencapai tujuan tim tetapi juga memberikan pengalaman kepemimpinan mereka. Pemimpin pada tingkat ini dapat menginspirasi anggota lainnya untuk menghasilkan hasil yang bermanfaat bagi semua. Pemikiran mereka yang berpusat pada masa kini mampu beradaptasi pada kondisi yang tidak dapat terprediksi.

Melalui studi yang dilakukan Joiner dan Joseph (2007) pada ratusan manajer, empat kompetensi utama yang dimiliki pemimpin Agile yang sukses dalam lingkungan bisnis yang tidak stabil. Keempat kompetensi itu antara lain. Pertama, *context-setting agility* yaitu mengacu pada kemampuan seorang pemimpin yang gesit untuk menggunakan perspektif yang lebih luas untuk memindai aspek internal dan eksternal organisasi, memprediksi perubahan signifikan yang mungkin terjadi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan menentukan keputusan yang akan diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Kedua, *stakeholder agility*. Setelah memutuskan keputusan yang akan diambil, kompetensi berikutnya adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi stakeholder yang terpengaruh oleh inisiatif dan mencari saran untuk kontribusi dari pada stakeholder ini tidak hanya untuk mendapatkan penerimaan mereka tetapi juga untuk meningkatkan efektivitas inisiatif. Mencari ide atau memasukan pemangku kepentingan yang mempengaruhi dan mengarah pada kualitas strategi.

Ketiga, *creative agility*. Memerlukan kemampuan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi peluang baru dan mengubah masalah yang sulit menjadi target dapat dicapai. Masalah yang dihadapi perlu diidentifikasi dari skala yang lebih besar dan didefinisikan dengan jelas dengan mempertimbangkan asumsi yang mendasari alternatif baru dan sudut pandang orang lain.

Keeempat, *self-leadership agility*. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang tangkas agar dapat memimpin orang lain secara efektif menuju visi organisasi. Pemimpin dengan kemampuan ini mampu mempercepat pengembangan pribadi dan profesional mereka, secara proaktif mencari ide dan memutuskan pemimpin seperti apa yang mereka tuju. Para pemimpin ini menggunakan inisiatif mereka sebagai jalan untuk mencapai aspirasi kepemimpinan mereka, membuat penyusuaian yang diperlukan dan belajar dari pengalaman mereka.

4. SIMPULAN

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka pemimpin yang memiliki keterampilan agile (agile leadership) memiliki empat kemampuan utama yaitu (a) *context-setting agility*; (b) *stakeholder agility*; (c) *creative agility*; dan (d) *self-leadership agility*. Untuk studi selanjutnya, diharapkan dilakukan pegujian secara empiris mengenai konsep agile leadership dalam bentuk skala pengukuran sehingga konsep ini dapat diuji secara empiris terhadap fenomena-fenomena yang ada pada organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anantatmula, V.S., dan Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*. 5(1), 9-26
- Attar M, Abdul-Kareem A. *The Role of Agile Leadership in Organisational Agility*. *Agil Bus Leadersh Methods Ind* 40. Published online 2020:171-191. doi:10.1108/978-1-80043-380-920201011
- Cran, C. (2014). *101 Tips Mengelola Generasi X, Y, & Zoomer di Tempat Kerja*. Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia.
- Dame, Y., Napitupulu, R., (2018). Gaya Kepemimpinan Generasi Y Di Dunia Kerja. *Journal Of Business & Applied Management*.11 (1), 81 – 115
- Denning, S. (2018). *The ten stages of the Agile transformation journey*. Strategy & Leadership
- De Meuse, K.P., Dai G., dan Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal*, 2(2), 119-130

-
- Espinoza, C., Miller, P., Bateman, C., dan Garbett, C. (2015). *Millenials@Work: 7 Ketrampilan yang Wajib Dimiliki Setiap Generasi Usia 20-an dan para manajer mereka untuk Mengatasi Hambatan dan Meraih Kesuksesan*. Jakarta: PT. Dunamis Intra Sarana.
- Fei Lie, T., dan Siagian, H., (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada CV. Union Event Planner*. AGORA. 6(1), 1-6
- Ferri-Reed, J. (2014). Millennializing the workplace. *Journal Qual Particip*. 37(1), 13-14
- Ghozali, I., dan Latan, H. (2010). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. dan Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Horney N., Pasmore B., O'Shea T. (2010). *Leadership agility: a business imperative for a VUCA world*. Human Resource Plan. 33(4), 32-38
- Jain, R., dan Kaur, S. (2014). Impact of Work Environment on Job Satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1), 547
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 1-11