

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DALAM AGILITAS ORGANISASI DI ERA ADAPTASI KEBIASAAN BARU

Januari Ayu Fridayani
Universitas Sanata Dharma
e-mail: januariayu@usd.ac.id

ABSTRACT

Being agile is one of the main keys for organization to be able to survive and grow in the VUCA era. Today, many organizations have begun to form agile teams to produce initiative, innovation or improvement. However, having a large number of agile teams in a company does not mean that the company has become an agile organization. To be agile, a company must transform by developing agile organizational systems and creating adaptive leaders. This study provides a conceptual framework and an analysis that discusses how the adaptive leadership model becomes a relevant leadership model for organizations, especially in the midst of uncertain situations in the new habitual adaptation era. Using literature review method, this study formulates 4 aspects that form an adaptive leadership model, namely aspects of anticipation, articulation, adaptation and accountability. Furthermore, these four aspects are translated into the main characteristics of organizational agility through the 5 key areas of the organization — strategy, structure, processes, people and technology.

Keywords: *adaptive leadership; organizational agility; new habitual adaptation*

ABSTRAK

Menjadi gesit merupakan salah satu kunci utama organisasi untuk dapat bertahan dan berkembang di era VUCA. Saat ini, banyak organisasi mulai membentuk tim yang gesit untuk menghasilkan inisiatif, inovasi, atau perbaikan. Namun, memiliki tim yang gesit dalam jumlah besar dalam sebuah perusahaan tidak berarti bahwa perusahaan tersebut telah menjadi organisasi yang gesit. Untuk menjadi gesit, perusahaan harus bertransformasi dengan mengembangkan sistem organisasi yang gesit dan menciptakan pemimpin yang adaptif. Penelitian ini memberikan kerangka konseptual dan analisis yang membahas bagaimana model kepemimpinan adaptif menjadi model kepemimpinan yang relevan bagi organisasi, terutama di tengah situasi yang tidak menentu di era adaptasi kebiasaan baru. Dengan menggunakan metode *literature review*, penelitian ini merumuskan 4 aspek yang membentuk model kepemimpinan adaptif, yaitu aspek antisipasi, artikulasi, adaptasi dan akuntabilitas. Selanjutnya, keempat aspek ini diterjemahkan ke dalam karakteristik utama kelincahan organisasi melalui 5 bidang utama organisasi – strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi.

Kata kunci: kepemimpinan adaptif; agilitas organisasi; adaptasi kebiasaan baru

1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang masih dihadapi dunia sampai dengan saat ini berdampak pada pemimpin organisasi yang harus menghadapi ketidakpastian. Namun demikian, organisasi harus tetap terus berjalan berdampingan dengan Covid-19. Senada dengan pernyataan Presiden Joko Widodo pada tanggal 7 Mei 2020 yang mulai menggunakan istilah “hidup berdamai” dengan Covid-19 melalui pola hidup baru atau dikenal dengan ‘*new normal*’. Konsep *new normal* kemudian diubah menjadi adaptasi kebiasaan baru (AKB). Konsep ini dipersiapkan oleh pemerintah supaya masyarakat dapat menjalankan aktivitas normal, dengan menerapkan protokol kesehatan.

Adaptasi Kebiasaan Baru merupakan wujud nyata bahwa dunia sedang berada di era VUCA (*volatilitas, uncertainty, complexity, ambiguity*). Pemimpin tidak dapat menggunakan cara-cara lama untuk menghadapi perkembangan jaman. Mereka harus bertahan dan berinovasi di dunia VUCA ini. Pemimpin harus memiliki kapasitas yang mencukupi untuk menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pembaruan dari dalam organisasi melalui keterampilan transformasional di setiap karyawan, dan tidak hanya dengan mencari teknologi terbaru. Selain itu pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyediakan ekosistem jaringan kewirausahaan dan organisasi. Manajer perlu mengintegrasikan fungsi dan proses di dalam perusahaan untuk menciptakan kapabilitas dinamis dengan siklus yang lebih cepat dan proses inovasi berkelanjutan (Millar, Groth, & Mahon, 2018).

Pemimpin harus dapat mengelola organisasi yang dipimpinnya sedemikian rupa, sehingga dapat tetap dan terus bertahan bahkan berkembang di era VUCA dan khususnya di era adaptasi kebiasaan baru saat ini. Karakteristik Organisasi yang *agile* merupakan suatu bentuk organisasi yang senantiasa harus diupayakan karena merupakan faktor penting bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan. Dengan memiliki karakteristik *agile* organisasi akan terus mampu menyesuaikan arah strategi bisnis dengan lingkungan yang mengalami konsistensi perubahan dalam berbagai aspek (Holbeche, 2012). Keberhasilan organisasi yang *agile* sangat bergantung pada keahlian, sikap, dan perilaku manusia organisasi yang mampu adaptif terhadap strategi, struktur, proses kerja, dan bahkan otonomi baru yang dimiliki oleh tim dan individu (Crowe dan Abraham, 2019 dalam Sakitri, 2021).

Organisasi dewasa ini telah banyak membentuk tim gesit (*agile team*) untuk menjalankan inisiatif inovasi ataupun peningkatan. Tim gesit pada umumnya bertugas menciptakan solusi yang menguntungkan dan inovatif untuk mengatasi masalah, merancang bisnis yang lebih baik atau mengembangkan teknologi canggih yang mendukung penawaran baru. Memiliki tim gesit yang banyak dalam sebuah organisasi, tidak berarti bahwa organisasi tersebut telah menjadi organisasi yang gesit, karena untuk menjadi gesit, perusahaan harus bertransformasi dengan mengembangkan sistem organisasi gesit. Pemimpin perusahaan harus memiliki pola pikir gesit dalam mencapai tujuan tersebut (PPM Manajemen, 2021).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, selanjutnya dalam tulisan yang berbentuk tinjauan pustaka ini akan memberikan rekomendasi mengenai bagaimana tipe kepemimpinan yang ideal di era adaptasi kebiasaan baru.

Manfaat Penelitian

Studi ini memberikan gambaran kontekstual, tinjauan, dan komentar tentang bagaimana tipe kepemimpinan yang relevan dalam menjalankan organisasi di tengah situasi yang penuh ketidakpastian serta gambaran umum organisasi yang ideal dalam era adaptasi kebiasaan baru.

2. KAJIAN TEORITIS

Gaya Kepemimpinan Adaptif

Pergeseran dalam lingkungan organisasi seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya membutuhkan strategi dan organisasi adaptif, yang pada gilirannya membutuhkan pendekatan adaptif terhadap kepemimpinan. Pemimpin yang adaptif menciptakan kondisi yang memungkinkan jaringan pelaku yang dinamis untuk mencapai tujuan bersama dalam lingkungan yang tidak pasti (Torres, Reeves, & Love, 2013). Menurut Heifetz, kepemimpinan adalah sebuah aktivitas simultan untuk menggerakkan masyarakat agar beradaptasi dengan realita atau masalah yang menantang. Dalam perjalanannya, seorang pemimpin akan menghadapi berbagai macam masalah yang dapat dikategorikan ke dalam dua tipologi, yaitu masalah teknis dan adaptif. Mengaktualisasikan *adaptive leadership* tidaklah mudah, apabila dipetakan, terdapat dua tantangan dari kepemimpinan adaptif, yakni permasalahan yang dihadapi (eksternal) dan keadaan dari dalam diri pemimpin (internal) (Noer & Putra, 2021).

Kepemimpinan Adaptif sangat relevan dalam menghadapi krisis, karena dalam kepemimpinan adaptif melibatkan empat aspek yang penting yaitu (1) Antisipasi kebutuhan, tren, dan pilihan masa depan (2) Artikulasi, kebutuhan di masa mendatang untuk membangun pemahaman bersama dan dukungan untuk melaksanakan aksi. (3) Adaptasi mendorong pembelajaran berkelanjutan dan penyesuaian terhadap respon yang diperlukan (4) Akuntabilitas mencakup transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan terhadap tantangan dan umpan balik. Selanjutnya, terdapat lima prinsip umum untuk memandu jenis kepemimpinan adaptif yaitu: (1) Memastikan pembelajaran dan adaptasi berbasis faktai (2) Uji kejenuhan terhadap teori, asumsi dan keyakinan yang sudah ada. (3) Menyederhanakan proses pengambilan keputusan (4) Meningkatkan transparansi, inklusi dan akuntabilitas (5) Mobilisasi aksi bersama (Ramalingam, Nabarro, Oqubuy, Carnall, & Wild, 2020).

Kepemimpinan adaptif meliputi dua dimensi yaitu "*Doing Agile*" dan "*Being Agile*". *Doing Agile* berarti, pemimpin memiliki pemahaman mengenai ketangkasan strategis dari perspektif bisnis serta prinsip dan praktik khusus untuk membantu membangun organisasi

yang *agile* sehingga dapat mengatasi turbulensi bisnis. Pemimpin yang gesit harus memperhatikan aspek kualitas, menyederhanakan pekerjaan, ikatan emosional yang menginspirasi serta pemberian makna nilai dalam setiap *project* untuk mencapai tujuan bisnis yaitu ketanggapan (*agility*), profitabilitas, pangsa pasar, dan kepuasan pelanggan. Dimensi kedua dari kepemimpinan adaptif adalah "*Being Agile*", yang didasarkan pada nilai dan prinsip, mengharuskan pemimpin untuk menyadari bagaimana praktik seperti pembelajaran berkelanjutan dan pola pikir kelincuhan yang berkelanjutan disatukan untuk menciptakan organisasi yang sangat responsif (Development, 2011).

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang adaptif harus mendapatkan dukungan dari semua *stakeholders* dan tidak dapat bertumpu pada satu orang saja. Dibutuhkan tim yang bersedia mendukung arah kepemimpinan tersebut. Dengan karakteristik pemimpin adaptif yang didukung pula dengan tim-tim yang gesit maka akan tercipta budaya organisasi dan nilai organisasi yang selaras dengan perubahan jaman saat ini. Dengan demikian, maka terciptanya organisasi yang *agile* merupakan sebuah keniscayaan. Bentuk organisasi yang *agile* memiliki tingkat urgensi yang tinggi, terutama di era adaptasi kebiasaan baru saat ini, karena organisasi dapat terus bertahan dengan melakukan inovasi secara berkelanjutan. Pada bab berikutnya akan dijelaskan mengenai bagaimana gambaran umum sebuah organisasi yang *agile*.

Gambaran Umum Agilitas Organisasi

Agilitas Organisasi terbentuk dari sekumpulan tim yang berorientasi pada nilai-nilai manusia organisasi yang menunjukkan proses pembelajaran dan pengambilan keputusan dengan cepat, memanfaatkan teknologi dan berbasis pada komitmen tujuan bersama untuk menciptakan nilai bagi *stakeholders* (Darino, Sieberer, Vos, & Williams, 2019). Dalam agilitas organisasi diperlukan sebuah sistem yang tidak kaku dan adaptif terhadap perubahan. Sistem yang dinamis akan membuat organisasi mampu bergerak fleksibel dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang muncul, namun tetap menjaga stabilitas dengan keuletan, keandalan dan efisiensi dalam implementasi proses kerja. Oleh karena itu, organisasi yang *agile* dirancang tidak hanya mengarah pada stabilitas, tetapi juga fokus pada dinamisme (Aghina, Smet, & Weerda, 2015)

Pendekatan agilitas tidak hanya mampu mempercepat pertumbuhan yang benefisial bagi organisasi, tetapi juga menciptakan generasi baru yang potensial dan terampil (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Mengingat bahwa sekarang organisasi juga dihadapkan pada realitas adanya *gap generation* maka dibutuhkan sebuah sistem yang mampu mengakomodasi potensi generasi muda untuk mempersiapkan mereka sebagai pemimpin, selain itu juga tetap memberikan ruang bagi generasi senior untuk senantiasa bertransformasi dalam menghadapi jaman yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, mendesain organisasi yang *agile* harus dapat segera direalisasikan. Terdapat lima ciri khas utama dalam agilitas organisasi yang akan dijelaskan dalam Tabel 1 berikut (Aghina et al., 2017):

Tabel 1. Lima Ciri Khas Utama Agilitas Organisasi dan Prakteknya

Ciri Khas Utama	Praktek dalam Agiltas Organisasi
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan dan visi bersama • Merasakan dan menangkap peluang • Alokasi sumber daya yang fleksibel • Panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Jelas, struktur datar • Memperjelas peran yang dapat dipertanggungjawabkan • Tata kelola langsung • Praktik komunitas yang kuat • Kemitraan aktif dan ekosistem • Lingkungan fisik dan virtual terbuka • Akuntabel sesuai untuk tujuan
Proses	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen yang cepat • Menetapkan cara kerja standar • Orientasi kinerja • Transparansi informasi • Pembelajaran berkelanjutan • Pengambilan keputusan berorientasi tindakan
Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Komunitas kohesif • Kepemimpinan bersama dan melayani • Penggerak kewirausahaan • Mobilitas peran
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Arsitektur teknologi yang berkembang, sistem, dan alat • Praktik penyampaian dan pengembangan teknologi generasi mendatang

Kepemimpinan dalam agilitas organisasi membutuhkan tipikal pemimpin yang melayani orang-orang di dalam organisasi, memberdayakan dan mengembangkan mereka. Para pemimpin dalam agilitas organisasi merupakan visioner, arsitek, dan pelatih, mereka tidak hanya menjadi perencana, direktur, dan pengendali. Pemimpin berfokus pada kompetensi yang paling relevan sehingga mereka dapat memimpin, berkolaborasi, dan memberikan hasil yang luar biasa. Pemimpin seperti itu adalah katalisator yang memotivasi orang untuk bertindak dengan cara yang berorientasi pada tim, dan untuk terlibat dalam membuat keputusan strategis dan organisasi yang akan memengaruhi mereka dan pekerjaan mereka. Aghina et al. (2017) menyebutnya dengan istilah *Shared and Servant Leadership* atau Kepemimpinan Bersama dan Kepemimpinan yang Melayani.

Karakteristik kepemimpinan yang dimaksudkan dalam paragraf sebelumnya, merupakan bagian dari karakter kepemimpinan yang adaptif. Hal ini dapat dilihat berdasarkan fokus utama *shared and servant leadership*, yaitu memberdayakan dan mengembangkan talenta. Dalam menunjang hal tersebut, seorang pemimpin harus memiliki kepekaan dan intuisi yang tepat terhadap perkembangan dan perubahan yang terjadi, sehingga organisasi dapat selalu responsif. Hal tersebut dapat dilaksanakan dengan dukungan anggota tim dalam organisasi yang selalu bersiap diri dan terus menerus melakukan inovasi yang berkelanjutan, dengan pendampingan model kepemimpinan yang adaptif.

Implementasi Agilitas Organisasi dalam Era Adaptasi Kebiasaan Baru

Mempersiapkan seluruh karyawan dan manajer untuk menjadi pribadi yang *agile* merupakan langkah mendasar yang perlu dilakukakan oleh organisasi agar agilitas dapat tercapai. Karena menurut *Agile Survey Practice* (CGI, 2016) dalam Sakitri (2021) terdapat sejumlah penyebab terjadinya kegagalan dalam upaya organisasi menuju agilitas. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi cenderung tidak siap untuk menghadapi resistensi anggota organisasi dalam bertransformasi menjadi organisasi yang *agile*.

Terdapat sejumlah praktik yang dapat dilakukan baik oleh pimpinan maupun karyawan dalam sebuah organisasi untuk secara alamiah menciptakan pribadi yang *agile* (Bourton, Lavoie, & Vogel, 2018). Berikut akan dijelaskan mengenai praktik tersebut yang akan dikaitkan dengan era Adaptasi Kebiasaan Baru.

1. Menciptakan jeda

Berhenti sejenak agar dapat bergerak lebih cepat. Hal ini merupakan langkah penting yang dapat diambil seseorang untuk berpikir jernih sebelum melangkah. Pada kesempatan ini, pimpinan dan karyawan organisasi dapat memikirkan kembali kebijakan organisasi yang selama ini telah dijalankan, kemudian merelevansikannya dengan kondisi saat ini, secara khusus adalah kebijakan-kebijakan eksternal yang berkaitan dengan adaptasi kebiasaan baru.

2. Melihat dari sudut pandang yang berbeda

Pribadi yang *agile* mampu merangkul pemikiran-pemikiran yang tidak biasa. Hal ini dapat dilakukan dengan bertukar pikiran maupun mendengarkan pendapat dari berbagai pihak, untuk mendapatkan masukan dan memberi persepsi mengenai keberlanjutan organisasi kaitannya dengan adaptasi kebiasaan baru. Di sini anggota pimpinan organisasi harus memiliki wawasan yang terbuka, sehingga masukan-masukan yang muncul dapat memberikan pencerahan mengenai langkah yang dapat ditempuh oleh organisasi

3. Mempertanyakan kembali tindakan dan keputusan yang tengah diambil

Mengajukan pertanyaan kepada diri sendiri akan membuat lebih terbuka dan menciptakan mental yang lebih tangguh dan positif. Hal ini sangat dibutuhkan dalam era saat ini. Dengan melakukannya, setidaknya akan memberikan gambaran mengenai kemungkinan buruk yang akan terjadi apabila melakukan keputusan tersebut, sehingga organisasi lebih siap dalam menghadapi berbagai resikonya.

4. Tetapkan arah bukan tujuan

Berjalan bersama tim merupakan hal yang esensial bagi pemimpin dalam organisasi yang *agile*. Banyak kebijakan baru dalam organisasi yang muncul dalam merespon adaptasi kebiasaan baru, oleh karena itu pemimpin dan karyawan perlu terlibat dalam kolaborasi aktif untuk menetapkan dan mengeksekusi strategi demi mencapai tujuan bersama. Hal ini dilakukan sebagai upaya aktif dan berkelanjutan untuk mencari solusi terbaik bagi setiap permasalahan yang dihadapi organisasi.

Karakteristik pribadi *agile* yang dapat dilatih secara alamiah seperti teori di atas, juga dapat dilaksanakan dengan meningkatkan beberapa aspek yang meliputi organisasi yang tangkas seperti menurut Rzepka & Bojar (2020) berikut:

1. Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang pasar dengan cepat.
2. Interpretasi yang tepat atas ancaman yang timbul dari lingkungan bisnis.
3. Kemampuan untuk mengkategorikan situasi menjadi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
4. Pelaksanaan tugas yang terampil dan kontrol pelaksanaannya.
5. Menggabungkan “visioner dengan manajemen operasional”, yang berarti menyebarkan gagasan dan menanamkannya dalam aktivitas organisasi, - penilaian kecukupan sumber daya yang efisien.
6. Kemampuan untuk mendapatkan sumber daya dari lingkungan.

Agilitas Organisasi merupakan satu pilihan yang sangat relevan digunakan dalam menghadapi adaptasi kebiasaan baru. Kepemimpinan dalam organisasi yang gesit dapat membawa manfaat besar, asalkan sifat tangkas dikembangkan di antara para pemimpin. Tentu saja, pemimpin harus segera bereaksi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ia juga harus menjaga pengembangan berkelanjutan atas ketrampilannya sendiri dan membuat penilaian yang tepat. Adaptasi cepat terhadap kondisi kerja baru juga diperlukan. Pada gilirannya, merupakan praktik yang baik untuk berbagi kekuasaan dan memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Rzepka & Bojar, 2020).

Dalam implementasi agilitas organisasi, pemimpin dan karyawan saat ini tetap harus mengutamakan pentingnya protokol kesehatan dalam menjalankan aktivitas organisasi. Hal ini karena situasi yang penuh ketidakpastian saat ini terjadi berkaitan dengan adanya pandemi Covid-19. Pemaparan di atas telah menjelaskan bagaimana anggota organisasi senantiasa harus mengupayakan sikap dan sifat yang *agile* untuk menjamin keberlanjutan organisasi. Secara spesifik contoh perwujudan agilitas dalam adaptasi kebiasaan baru adalah penerapan *flexible remote working* dalam organisasi, rapat secara daring, *coaching/mentoring* yang dilakukan secara daring, dan pemakaian *e-learning*. Pelaksanaan hal tersebut bertujuan untuk mengurangi mobilitas dan kontak fisik secara langsung dalam upaya memutus rantai penyebaran virus Covid-19. Anggota organisasi harus beradaptasi terhadap hal tersebut, di sini peran pemimpin yang adaptif sangat diperlukan dalam merespon situasi yang terjadi. Sistematisa peran pemimpin adaptif dalam agilitas organisasi di era adaptasi kebiasaan baru akan dijelaskan pada bab pembahasan.

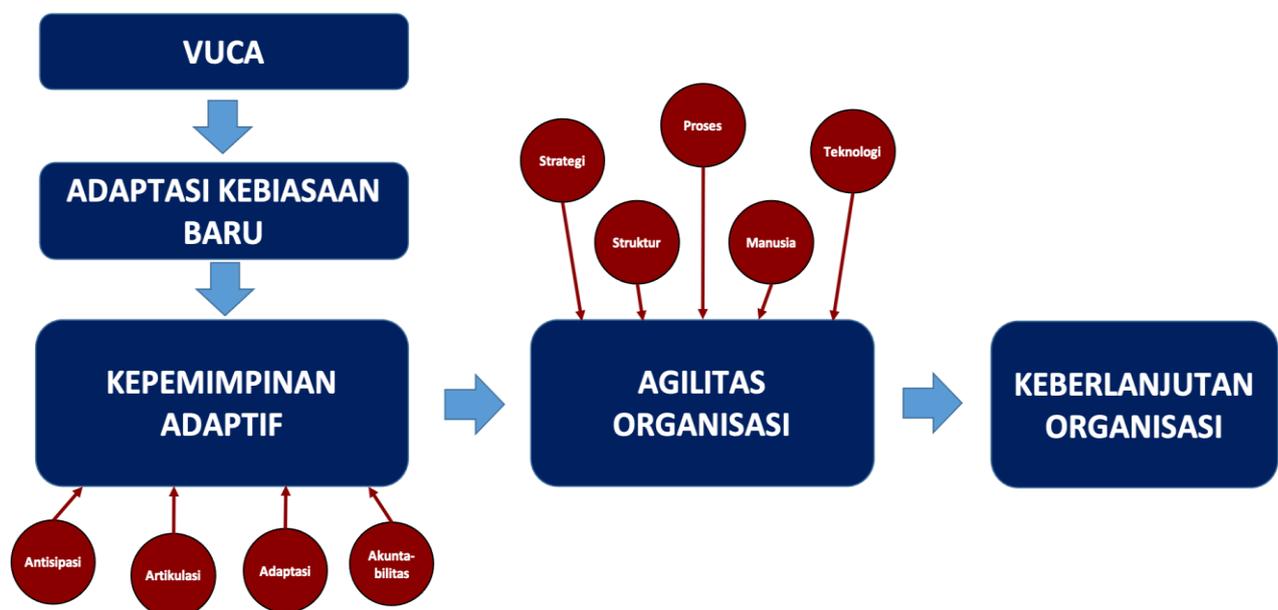
3. METODA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian tinjauan pustaka. Tinjauan Pustaka berperan penting sebagai landasan untuk semua jenis penelitian. Tinjauan Pustaka dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan pengetahuan, membuat pedoman untuk kebijakan dan praktik, menampilkan bukti dari sebuah kejadian dan memiliki kapasitas dalam melahirkan ide dan arahan baru untuk bidang tertentu (Snyder, 2019). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan arahan baru dalam bidang kepemimpinan organisasi berdasarkan teori-teori yang relevan untuk diimplementasikan pada kondisi yang tengah terjadi saat ini yaitu adaptasi kebiasaan baru.

4. PEMBAHASAN

Kepemimpinan Adaptif dalam Agilitas Organisasi di Era Adaptasi Kebiasaan Baru

Adaptasi Kebiasaan Baru yang terjadi di era VUCA menjadi poin penting bagi organisasi untuk segera bergerak dan beradaptasi demi keberlanjutan organisasi. Terlihat jelas bahwa kita sedang berada dalam kondisi yang penuh dengan ketidakpastian akibat adanya pandemi Covid-19 sejak bulan Maret 2020. Hal ini dapat dipandang sebagai sebuah ancaman yang akan mengakhiri organisasi atau justru peluang bagi organisasi untuk dapat lebih efektif dan efisien dalam menjalankan inovasi yang berkelanjutan. Pada masa adaptasi kebiasaan baru, dibutuhkan pemimpin yang mampu merespon perubahan dengan cepat dan tepat. Berdasarkan literatur yang telah disajikan dalam penelitian ini maka pemimpin adaptif sangat relevan diterapkan dalam organisasi yang tengah menghadapi adaptasi kebiasaan baru. Gambar 1 berikut merupakan gambaran kerangka bagaimana keberlanjutan organisasi dapat terwujud melalui kepemimpinan yang adaptif dalam agilitas organisasi.



Gambar 1. Diagram Alir Kepemimpinan Adaptif dalam Agilitas Organisasi

Pada pembahasan ini, disimpulkan beberapa karakteristik pemimpin adaptif yang dapat diterapkan dalam adaptasi kebiasaan baru untuk menciptakan agilitas organisasi yang bertujuan pada keberlanjutan organisasi.

Tabel 2. Implementasi Kepemimpinan Adaptif dalam Agilitas Organisasi dalam Adaptasi Kebiasaan Baru

Aspek Kepemimpinan Adaptif	Ciri Utama Agilitas Dalam Organisasi				
	Strategi	Struktur	Proses	Manusia	Teknologi
Antisipasi	Sigap menghadapi peluang		Pengambilan keputusan berorientasi tindakan		Arsitektur teknologi yang berkembang
Artikulasi		Memperjelas peran yang dapat dipertanggungjawabkan	Mobilitas peran		Pengembangan teknologi generasi mendatang
Adaptasi	Fleksibel dalam mengalokasikan sumber daya		Pembelajaran berkelanjutan	Kepemimpinan bersama	
Akuntabilitas	Panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti		Transparansi Informasi		

Sumber : diolah peneliti, 2021

Praktek kepemimpinan adaptif berdasarkan aspek antisipasi, meliputi tiga sikap. Pertama **sigap menghadapi peluang**, dalam era adaptasi kebiasaan baru, pemimpin harus mampu melihat dengan jeli peluang yang muncul berkaitan dengan tujuan organisasi yang dipimpinya, hal ini dapat dilakukan dengan memperbanyak referensi dan analisis mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dan memetakannya dalam analisis SWOT. Kedua, dalam **pengambilan keputusan pemimpin harus memilih yang berorientasi pada aksi nyata**, terlebih situasi pandemi seperti saat ini membutuhkan respon yang cepat, maka sebaiknya pemimpin menghindari pengambilan keputusan yang masih bersifat jangka panjang dan kurang implementatif bagi keberlangsungan organisasi. Ketiga, **pemimpin harus menjadi arsitektur atau perancang dari teknologi yang berkembang baik secara sistem maupun alatnya**, dalam hal ini pemimpin seharusnya memiliki kemampuan untuk memberdayakan kemajuan teknologi dalam menunjang efektifitas dan efisiensi organisasi,

contoh nyata yang dapat dilakukan adalah menyederhanakan proses administrasi, alur pelaporan, meminimalisasi pertemuan dalam forum, dengan memanfaatkan teknologi.

Aspek artikulasi dalam kepemimpinan adaptif dilaksanakan dengan **memperjelas peran masing-masing anggota organisasi, sehingga dapat dipertanggungjawabkan**, contoh dalam hal ini adalah kebijakan *work from home* yang diterapkan oleh pemerintah di beberapa waktu dalam satu tahun terakhir saat pandemi Covid-19 sedang berlangsung. Kebijakan tersebut dapat dikaji dan kemudian dipertimbangkan apabila dapat terus dijalankan, misalnya dengan menerapkan metode *hybrid*, yaitu menggabungkan metode *work from anywhere* dan *work at office*. Dengan demikian maka **mobilitas peran** masing-masing individu dapat dijalankan dan pemantauannya dapat **memanfaatkan pengembangan teknologi**. Sistem kerja seperti ini dapat terus dikembangkan sesuai dengan tujuan organisasi, yang pada akhirnya untuk menunjang keberlanjutan organisasi dalam rangka mempersiapkan pemimpin di masa yang akan datang.

Pola kepemimpinan adaptif dalam aspek adaptasi diimplementasikan dengan **mengalokasikan sumber daya secara fleksibel**, hal ini sangat relevan dilakukan dalam adaptasi kebiasaan baru. Contohnya dalam mengalokasikan anggaran biaya, jika sebelum pandemi telah dialokasikan anggaran untuk mengadakan pertemuan secara daring, maka dana tersebut dapat dialihkan dengan memberikan subsidi pulsa bagi karyawan serta pengembangan infrastruktur teknologi untuk lebih menunjang *remote working*. Sebaliknya jika organisasi merupakan aspek bisnis yang terdampak cukup signifikan karena adanya pandemi, maka sebaiknya pemimpin mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya dengan lebih lentur, termasuk dalam hal ini adalah pengaturan sumber daya manusia. Senada pada paragraf di atas, keputusan pengalokasian sumber daya di masa pandemi, sebaiknya dikaji ulang dan dianalisis kembali, apakah hal itu akan lebih menguntungkan organisasi jika tetap dijalankan. Dengan demikian maka akan terjadi **proses pembelajaran yang berkelanjutan** dalam organisasi, dalam konteks ini **pemimpin dapat menerapkan kebersamaan dan menumbuhkan rasa melayani** bagi organisasi dan anggotanya.

Dalam aspek akuntabilitas, pemimpin adaptif harus menerbitkan **panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti**, hal ini sangat penting, terutama di jaman adaptasi kebiasaan baru, dimana perubahan dapat terjadi secara cepat, anggota organisasi membutuhkan arahan yang secara sistematis memberikan panduan untuk dapat terus bekerja dan menjalankan kebijakan pemerintahan dalam masa pandemi. Oleh karena itu pemimpin juga wajib memberikan **transparansi informasi** kepada para anggotanya, sehingga akan tercipta suasana yang aman bagi organisasi. Dengan demikian maka organisasi akan tetap terus berjalan di tengah situasi yang penuh ketidakpastian.

Peran pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi, karena pemimpinlah yang menentukan arah kemana organisasi akan bergerak. Penjabaran mengenai pemimpin adaptif yang diselaraskan dengan praktek dalam organisasi yang gesit memberikan suatu titik terang bagaimana organisasi dapat tetap bertahan bahkan lebih berkembang di masa pandemi

dengan menjalankan kebijakan adaptasi kebiasaan baru dari pemerintah. Peran pemimpin adaptif tersebut secara langsung dapat dirasakan dampaknya bagi organisasi beserta anggotanya, dan juga diharapkan langkah-langkah yang diambil pemimpin adaptif dalam menciptakan organisasi yang gesit, dapat terus diimplementasikan dan dikembangkan, sehingga keberlanjutan organisasi dapat terjamin.

5. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

Simpulan

Adaptasi Kebiasaan Baru telah mendorong organisasi untuk bergerak secara lebih gesit, dalam hal ini dibutuhkan peran pemimpin yang adaptif. Pemimpin adaptif meliputi aspek antisipasi, artikulasi, adaptasi dan akuntabilitas, melalui keempat aspek tersebut perwujudan agilitas organisasi dapat diwujudkan melalui lima ciri khas utama yang dimiliki oleh agilitas organisasi, yaitu berkaitan dengan strategi, struktur, proses, manusia dan teknologi. Praktek kepemimpinan adaptif dalam mewujudkan agilitas organisasi merupakan strategi yang dapat dipergunakan dalam menghadapi adaptasi kebiasaan baru yang bertujuan untuk menjamin keberlanjutan organisasi.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini merupakan tinjauan pustaka, dengan bersumber pada beberapa literatur, masih perlu diperdalam lagi mengenai kajian konsepnya. Penelitian selanjutnya dapat merupakan uji empiris mengenai implementasi kepemimpinan adaptif dalam agilitas organisasi seperti yang telah disajikan dalam jurnal ini. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan tinjauan pustaka, namun dengan memperbandingkan beberapa konsep penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghina, B. W., Smet, A. De, & Weerda, K. (2015). Companies can become more agile by designing their organizations both to drive speed and create stability., 1–13.
- Aghina, W., Ahlback, K., De Smet, A., Fahrback, C., Handscomb, C., Lackey, G., Wilson, S. (2017). The 5 Trademarks of Agile Organizations. *McKinsey & Company*, (December), 1–22.
- Bourton, S., Lavoie, J., & Vogel, T. (2018). Leading with inner agility. *McKinsey Quarterly*, 2018(2), 61–71.
- Darino, B. L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. (2019). What defines an agile organization. *McKinsey & Company*, 1–14. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organizations>
- Development, C. (2011). Adaptive Leadership to Accelerate Organizational Agility.
- Holbeche, L. (2012). *The Agile Organization: How to build an Innovative, Sustainable and*

- Resilient Business. Agile Management.* Retrieved from http://link.springer.com/10.1007/978-3-642-28909-5_3%0Apapers3://publication/doi/10.1007/978-3-642-28909-5_3
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Noer, H., & Putra, P. B. (2021). Politik Sains Kebijakan Kepemimpinan di Tengah Ketidakpastian : Peran Adaptive Leadership. Retrieved from <http://www.politik.lipi.go.id/kolom/kolom-2/politik-sains-kebijakan/1426-kepemimpinan-di-tengah-ketidakpastian-peran-adaptive-leadership-dan-adaptive-governance>
- PPM Manajemen. (2021). Bertahan dan Bertumbuh dalam Pandemi Covid-19, (12).
- Ramalingam, B., Nabarro, D., Oqubuy, A., Carnall, D. R., & Wild, L. (2020). 5 Principles to Guide Adaptive Leadership. *Harvard Business Review*, (May), 1–9. Retrieved from <https://hbr.org/2020/09/5-principles-to-guide-adaptive-leadership>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 2016(May), 1–25.
- Rzepka, A., & Bojar, E. (2020). Leadership as One of the Factors Shaping the Development of an Agile Organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(March), 383–391. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2386936160?accountid=31562>
- Sakitri, G. (2021). Agilitas Organisasi dan Talenta Esensial. *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, 35 no 1, 1–11.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(August), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Torres, R., Reeves, M., & Love, C. (2013). Adaptive Leadership. *The Boston Consulting Group*, 33–39. <https://doi.org/10.5810/kentucky/9780813174723.003.0011>