

Agilitas Organisasi dan Talenta Esensial

Galih Sakitri

Faculty Member, Universitas Prasetiya Mulya

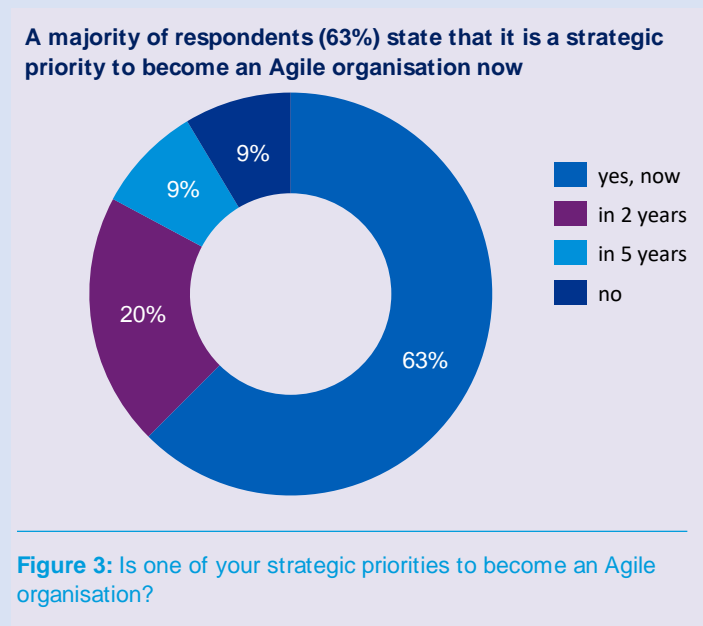


Menuju industri 5.0, sejumlah organisasi meramu kembali strategi penguatan sumber daya manusia agar tangkas menghadapi lingkungan yang kian fleksibel dan jauh dari kepastian. Beragam kerangka pemikiran dan model organisasi yang gesit dan tangkas atau dikenal dengan istilah *agile* semakin mencuat dan memaksa organisasi lainnya menggunakan pendekatan mimetik terhadap yang dinilai sukses. Bagaimana sebenarnya agilitas (ketangkasan) organisasi dapat berhasil diimplementasi? Benarkah pengelolaan manusia mampu mengeskalasi pencapaian tersebut?

Agilitas dan Urgensinya

Gagasan mengenai organisasi yang *agile* agaknya memberi titik terang bagi sejumlah perusahaan dari beragam tingkatan untuk menyongsong era normal baru dan masa depan yang erat dengan perubahan, ketidakpastian, kompleks, dan ambigu (VUCA). Menurut Holbeche (2015), menjadi organisasi yang *agile*, yang terus mampu menyesuaikan arah strategi bisnis dengan lingkungan yang mengalami konsistensi perubahan dalam berbagai aspek, merupakan faktor penting bagi keberhasilan bisnis yang berkelanjutan.

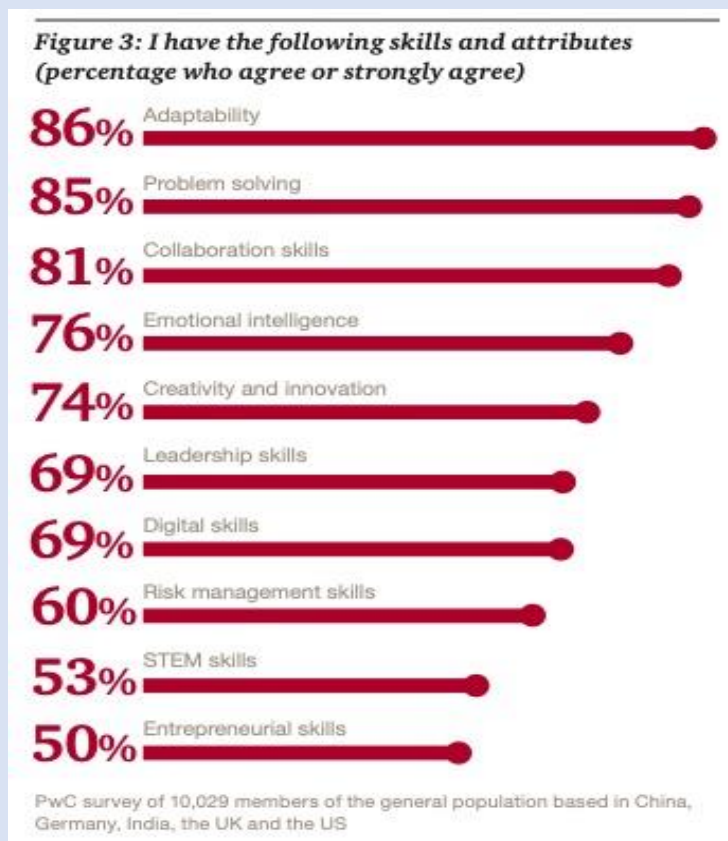
Survei yang dilakukan oleh KPMG (2019) pada sejumlah perwakilan dari 17 negara di Eropa mengungkapkan bahwa terdapat 63% responden yang mengakui bahwa menjadi organisasi yang *agile* adalah prioritas strategis bagi perusahaan saat ini.



Sumber: KPMG (2019)

Menurut penelitian tersebut, lebih dari 50% responden menyatakan bahwa mereka tengah mengadopsi agilitas khususnya pada departemen informasi & teknologi dan berekspektasi bahwa adopsi ini akan segera terjadi di semua level perusahaan. Meski begitu, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa transformasi menuju agilitas membutuhkan komitmen terhadap perubahan budaya organisasi.

Menurut Crowe & Abraham (2019), keberhasilan menuju 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. Hal ini relevan dengan studi yang dilakukan oleh PWC (2018) bahwa kemampuan beradaptasi adalah kunci untuk menghadapi perubahan di masa depan. Menjadi adaptif dalam hal ini tidak hanya diperlukan agar siap melakukan perubahan, tetapi juga mampu dan terus termotivasi untuk mempelajari kompetensi dan menyelami pengalaman baru. Menariknya, 86% responden menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan beradaptasi, diikuti dengan keterampilan memecahkan masalah dan berkolaborasi.



Sumber: PWC (2018)

Menurut Rigby, Sutherland, & Takeuchi dalam artikel yang dimuat Harvard Business Review (2016), pendekatan agilitas tidak hanya mampu mempercepat pertumbuhan yang benefisial bagi organisasi, tetapi juga dapat menciptakan generasi baru yang potensial dan terampil. Oleh sebab itu, transformasi perusahaan menuju organisasi yang *agile* tak lagi dapat dihindari. Kini, organisasi memerlukan strategi yang utuh agar implementasi agilitas organisasi dapat terwujud.

Agilitas yang Strategis

Keberhasilan dalam upaya mewujudkan agilitas organisasi membutuhkan adanya perubahan yang berbasis pada budaya dan nilai organisasi. Menurut survei *Global Human Capital Trends* yang dilaksanakan oleh Deloitte (2016), terdapat 82% responden mengungkapkan bahwa budaya organisasi merupakan potensi keunggulan kompetitif. Sistem nilai dan paradigma yang dianut oleh manusia, serta perilaku yang membentuk cara kerja akan mempengaruhi bagaimana budaya terbentuk dalam sebuah organisasi.

Berorientasi pada pengelolaan perubahan yang dibutuhkan untuk membangun budaya yang *agile* adalah kunci tercapainya transisi menuju agilitas organisasi. Menurut *Agile Business*

Consortium (2017), pemimpin organisasi turut mengambil peran strategis dalam pembentukan budaya agilitas. Pemimpin yang *agile* akan menjadi contoh nyata bagi para karyawan, sehingga mereka memiliki gambaran yang jelas akan nilai-nilai agilitas yang perlu ditanamkan.

Dalam pembentukan budaya yang *agile*, diperlukan pemimpin yang berorientasi pada kreativitas dan inovasi, menekankan pentingnya performa yang adaptif dan responsif, serta fokus pada kolaborasi tim dan pendelegasian otonomi. Selain itu, pemimpin perlu secara konsisten melaksanakan pembelajaran dan pengembangan organisasi secara menyeluruh agar tangkas dan gesit dalam menghadapi ketidakpastian.

Organisasi yang *agile* dirancang untuk tidak hanya mengarah pada stabilitas, tetapi juga fokus pada dinamisme. Paradigma ini menegaskan bahwa 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 (Aghina, Smet, & Weerda, 2015). Agilitas organisasi terbentuk dari sekumpulan tim yang berorientasi pada nilai-nilai manusia organisasi yang menunjukkan proses pembelajaran dan pengambilan keputusan cepat, memanfaatkan teknologi dan berbasis pada komitmen tujuan bersama untuk menciptakan nilai bagi *stakeholder* (Darino, Sieberer & Vos, 2019).

Dengan kata lain, baik organisasi yang menghadapi lingkungan stabil maupun fleksibel, dituntut untuk mampu mengadaptasi gagasan ini. Menurut Aghina, Ahlback, & Smet dalam artikel yang dimuat oleh McKinsey (2018) terdapat lima ciri khas utama yang menunjukkan agilitas organisasi diantaranya:

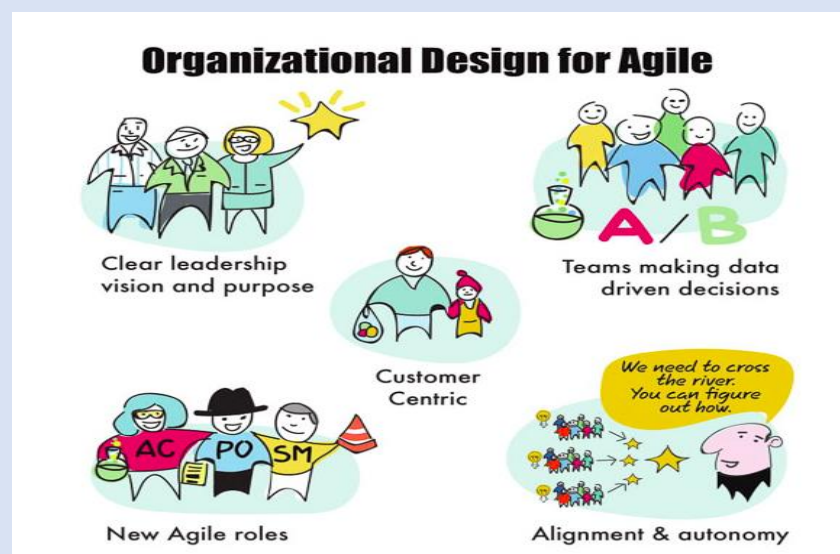
1. Strategi, mengacu pada komitmen tujuan bersama, sigap menangkap peluang, alokasi sumber daya yang fleksibel dan adanya panduan strategis yang dapat ditindaklanjuti.
2. Struktur, mengacu pada struktur horizontal dan menunjukkan peran akuntabel yang jelas, terbuka terhadap kolaborasi, serta lingkungan yang menuntut kehadiran baik secara fisik maupun kesiapan virtual.
3. Proses, mengacu pada aktivitas penelitian dan pengembangan yang cepat, sistem kerja berbasis *Standard Operating Procedure* (SOP), berorientasi pada performa dan pembelajaran berkelanjutan.

4. Sumber daya manusia, mengacu pada komunitas yang kohesif, berorientasi pada kultur *entrepreneurial* dan *servant leadership*.
5. Teknologi, mengacu pada pengembangan sistem dan teknologi terintegrasi yang mampu memberi nilai dan respon cepat terhadap *stakeholders*.

HR sebagai Katalisator

Departemen *Human Resource* (HR) memegang peran penting dalam menggerakkan perubahan yang terjadi di sebuah organisasi. Dalam organisasi yang *agile*, HR perlu secara konsisten menjalankan sejumlah aktivitas yang meliputi perekrutan, pengembangan profesional, manajemen kinerja, namun dalam upaya yang lebih responsif terhadap perubahan yang sedang berlangsung, khususnya dari aspek budaya dan cara kerja organisasi (Gothelf, 2017).

Menurut Dank (2019), *Agile HR Community*, mendesain ulang praktik HR merupakan katalisator agilitas yang menjadi salah satu fokus bagi departemen HR. Meski begitu, terdapat sejumlah aspek yang mesti diperhatikan oleh departemen HR dalam mendesain ulang organisasi secara menyeluruh. Pertama, HR perlu memastikan bahwa pemimpin memiliki visi dan tujuan yang jelas. Hal ini merupakan langkah awal bahwa seluruh karyawan dan manajer organisasi memahami dengan baik apa yang menjadi harapan dan pencapaian yang didambakan oleh organisasi. Selanjutnya, HR perlu memainkan perannya untuk melakukan perubahan pada struktur organisasi. Tidak hanya itu, selain struktur yang berubah menjadi lebih horizontal dan berbasis kolaborasi, pengambilan keputusan pun perlu berorientasi pada tim.



Sumber: Agile HR Community (2019)

Restrukturisasi dapat dimulai dengan pembentukan struktur berbasis tim produk. Setiap tim dapat terdiri dari karyawan atau manajer yang berasal dari latar belakang fungsi berbeda guna terciptanya pengayaan ide dan gagasan inovatif. Hal ini akan memungkinkan adanya akselerasi waktu dalam pengambilan keputusan dan organisasi dapat mencapai level responsif yang tertinggi terhadap kebutuhan konsumen dan perubahan lingkungan.

Selain itu, HR perlu membuat beragam kebijakan yang relevan dengan restrukturisasi dan segala perubahan cara kerja dan pengambilan keputusan yang telah dilakukan. Sebagai contoh, sistem penilaian kinerja dan kompensasi perlu dibuat lebih strategis dan turut melibatkan unsur kontribusi kolaboratif. Lebih lanjut, kebijakan pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan secara berkelanjutan. Organisasi harus mempersiapkan diri menjadi organisasi pembelajar yang secara konsisten berupaya meningkatkan kompetensi para manusia organisasi. Dengan demikian, organisasi yang *agile* patut berorientasi pada pengelolaan manusia (*human-centric*).

Jajaran manajemen puncak perlu melibatkan karyawan dalam menentukan kebijakan HR yang berdampak pada karyawan atau yang dikenal dengan *co-create employee experience*. Menurut Bersin (2019), dalam mencapai agilitas, keterlibatan karyawan dan konsumen dalam menciptakan solusi merupakan faktor yang penting. Dengan begitu, nilai-nilai bisnis pun dapat tersampaikan dengan baik kepada seluruh *stakeholder*.

Talenta Sebagai Penggerak Agilitas

Dalam sebuah organisasi, manusia merupakan sumber daya yang paling esensial. Manusia membentuk kompetensi inti yang kuat bagi organisasi dan merupakan keunggulan kompetitif yang membantu tercapainya tujuan dan visi perusahaan (Jardon & Lureiro, 2013). Dalam upaya membangun organisasi yang *agile*, perusahaan perlu membentuk budaya kerja yang inovatif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

Nilai dan perilaku, serta kompetensi yang dimiliki oleh manusia organisasi merupakan talenta bagi perusahaan dan dapat mendorong tercapainya agilitas organisasi. Menurut Dyer & Shafer (2003), terdapat tiga aspek utama yang perlu dikultivasi dalam diri manusia agar menjadi pribadi yang *agile*, diantaranya:

1. Proaktif, adalah pribadi yang gemar menginisiasi suatu aktivitas dalam organisasi. Karyawan dan manajer yang proaktif secara konsisten menunjukkan kesadaran yang besar akan tanggung jawab yang dimiliki. Selain itu, pribadi proaktif mempunyai keyakinan dan usaha untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan demi terlaksananya proses dan tercapainya hasil yang optimum.
2. Adaptif, adalah pribadi yang berani mengambil peran simultan dalam organisasi. Karyawan dan manajer yang adaptif cenderung lebih responsif terhadap perubahan yang menuntut pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Pribadi adaptif memungkinkan terjadinya kolaborasi efektif dalam sebuah tim dan mampu beradaptasi dengan baik pada lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian.
3. Generatif, adalah pribadi yang memiliki keinginan untuk terus belajar hal baru. Dalam konteks ini, karyawan dan manajer diharapkan memiliki kompetensi dan keterampilan yang spesifik dan mendalam, tetapi juga gemar mempelajari beragam hal baru dalam rangka meningkatkan kualitas diri

Menurut *Agile Survey Practice* (CGI, 2016), terdapat sejumlah penyebab terjadinya kegagalan dalam upaya organisasi menuju agilitas, diantaranya 42% responden menyatakan bahwa adanya pertentangan antara filosofi dan budaya perusahaan dengan nilai-nilai agilitas dan 36% menyatakan kurangnya dukungan untuk transformasi budaya menuju agilitas organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi cenderung tidak siap untuk menghadapi resistensi para manusia organisasi untuk bertransformasi menjadi organisasi yang *agile*.

Oleh sebab itu, mempersiapkan seluruh karyawan dan manajer untuk menjadi pribadi yang *agile* merupakan langkah mendasar yang perlu dilakukan oleh organisasi agar agilitas dapat tercapai. Menurut Bourton, Lavoie, & Vogel (2018), terdapat sejumlah praktik yang dapat dilakukan baik oleh pimpinan maupun karyawan dalam sebuah organisasi untuk secara alamiah menciptakan pribadi yang *agile*. Pertama, berhenti sejenak agar dapat bergerak lebih cepat. Menciptakan jeda merupakan langkah penting yang dapat diambil seseorang untuk berpikir dengan jernih sebelum kembali melangkah. Momentum ini dapat digunakan oleh karyawan dan pimpinan organisasi untuk memikirkan kembali strategi dan keputusan yang akan ditempuh dalam sebuah proses kerja.

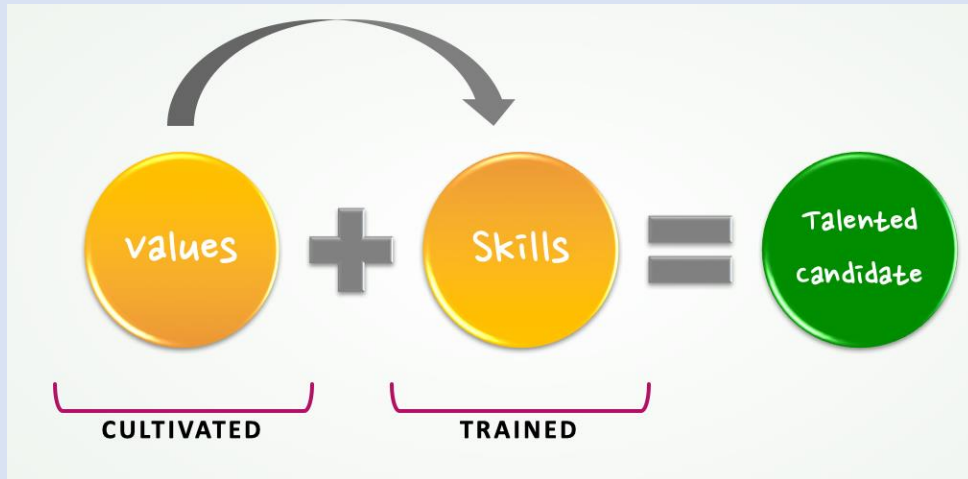
Kedua, melihat dari sudut pandang yang tidak biasa. Pribadi yang *agile* mampu merangkul pemikiran-pemikiran yang tidak biasa. Hal ini dapat dilakukan melalui kesediaan mendengar pendapat dari rekan kerja yang memiliki latar belakang bervariasi, ataupun bertukar pikiran dengan berbagai pihak yang dapat memberi persepsi berbeda dengan apa yang biasa kita jalankan. Ketiga, mempertanyakan kembali tindakan yang tengah kita lakukan dan keputusan yang kita ambil. Mengajukan pertanyaan yang menantang pada diri sendiri akan membuat mental model yang kita miliki selama ini dapat lebih terbuka.

Selanjutnya, tetapkan arah bukan hanya tujuan. Sebagai pemimpin organisasi, khususnya, berjalan bersama dengan tim merupakan hal yang esensial. Pembentukan visi dan tujuan organisasi perlu dilengkapi dengan arahan strategi yang jelas. Pimpinan dan karyawan perlu terlibat dalam kolaborasi aktif, tidak hanya untuk menciptakan tujuan organisasi, tetapi juga menetapkan dan mengeksekusi strategi dalam mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya, pribadi yang *agile* akan terus menguji solusi yang sudah diciptakan. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk secara aktif dan kontinu mencari solusi terbaik bagi setiap permasalahan yang dihadapi organisasi.

Values dan Skills dalam Agilitas Organisasi

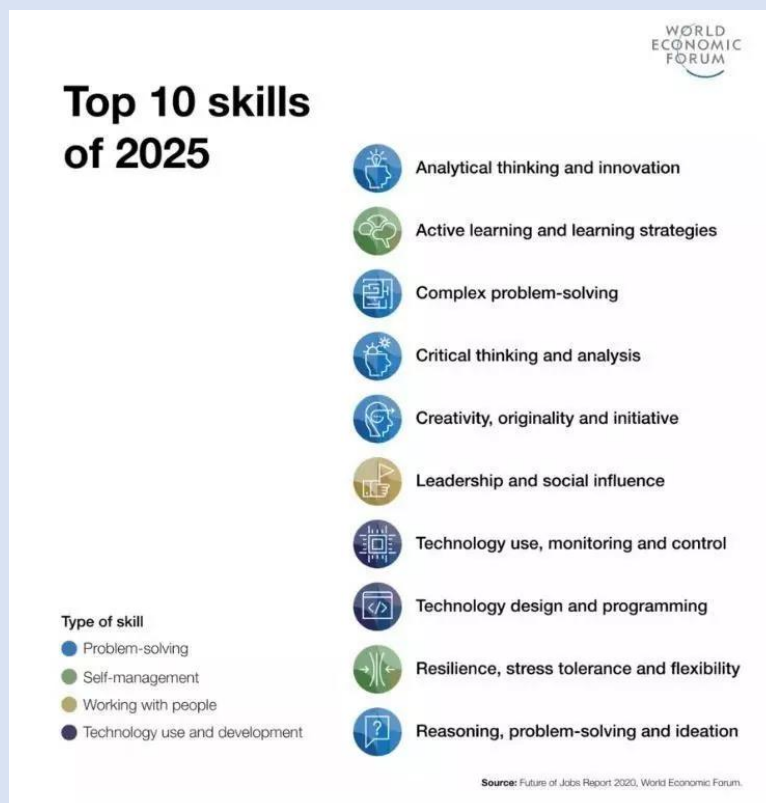
Setiap organisasi akan berkompetisi untuk mendapatkan talenta yang terbaik. Talenta tersebut dibentuk dari nilai dan kompetensi yang memiliki keselarasan dengan kebutuhan organisasi. Dalam upaya menuju agilitas, organisasi perlu melakukan inovasi yang berkelanjutan. Proses rekrutmen yang strategis menjadi kunci bagi organisasi untuk mendapatkan talenta yang proaktif yang nantinya akan membantu organisasi menciptakan beragam inovasi (Tai & Mai, 2016).

Meski demikian, organisasi perlu memahami bahwa baik nilai (*value*) maupun keahlian (*skill*) tidak dapat diperoleh dalam waktu yang singkat. Sebagai ilustrasi, seseorang membutuhkan waktu dan komitmen yang penuh untuk membentuk pribadi yang *agile*. Kepribadian tersebut tentu berbasis pada nilai-nilai agilitas yang dipegang teguh yang terus secara konsisten ditanamkan dalam dirinya. Selain itu, di era yang kompleks dan dinamis, seseorang perlu secara kontinu melatih dan membekali dirinya dengan kompetensi yang relevan.



Gambar: Komponen Talenta Manusia Organisasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *World Economic Forum* (2020) terdapat 10 keahlian yang mesti dimiliki seseorang dalam lima tahun mendatang. Menariknya, hampir keseluruhan dari keahlian yang dibutuhkan di tahun 2025 tersebut, merupakan keahlian yang dibutuhkan untuk membangun organisasi yang *agile*.



Sumber: World Economic Forum (2020)

Menurut Allworth & Hesketh (1999), komponen kinerja adaptif meliputi komponen kognitif dan komponen emosional. Komponen kognitif meliputi kemampuan seseorang untuk terus

belajar, memecahkan masalah, dan menganalisa informasi yang berkaitan dengan perubahan. Sementara itu, komponen emosional meliputi kemampuan seseorang untuk membangun kepercayaan diri dan memiliki pemikiran positif akan perubahan yang terjadi.

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh World Economic Forum, keahlian (*skill*) dikelompokkan ke dalam empat kategori, diantaranya *problem solving* dan *technology use and development* yang merupakan komponen kognitif dan *self-management* serta *working with people* yang merupakan komponen kognitif emosional. Mempertimbangkan bahwa hampir dari keseluruhan keahlian tersebut merupakan keahlian berbasis nilai (*value-based skills*), maka seseorang membutuhkan waktu yang cukup dan keteguhan serta konsistensi yang tinggi untuk mempersiapkan diri.

Sebagai ilustrasi, untuk memiliki keahlian yang berkaitan dengan *analytical thinking and innovation*, seseorang perlu menanamkan pentingnya nilai inovatif dan membangun pemikiran kritis dan sistematis dalam dirinya. Tidak hanya dengan mengikuti pelatihan yang berkelanjutan, tetapi lebih dari itu, ia perlu membangun internal motivasi agar karakter inovatif dan pemikiran analitis dapat menjadi budaya dalam dirinya. Begitu pula dengan keahlian yang berkaitan dengan *resilience, stress tolerance, and flexibility*. Dalam konteks organisasi, baik seorang karyawan maupun manajer membutuhkan pengalaman dan pembelajaran karier yang menantang agar dapat menumbuhkan nilai ketangguhan dan fleksibilitas, serta toleransi yang tinggi terhadap tekanan. Bahkan, di setiap perjalanan karier seseorang, adanya rintangan dan hambatan yang dihadapi dapat memperkaya pemikiran dan mempertajam keahlian yang ia miliki.

Pada akhirnya, agilitas merupakan suatu proses pembelajaran yang harus dijalani oleh setiap organisasi. Paduan sistem yang dinamis, namun efisien menjadi intisari dari proses implementasi menuju organisasi yang *agile*. Kolaborasi yang kuat antar manusia organisasi dan kepemimpinan yang rendah hati membuka peluang bagi kultivasi nilai-nilai agilitas yang berkelanjutan.

Orientasi dan fokus pada pengembangan talenta menjadi penopang dalam transformasi budaya kerja. Kesadaran akan pentingnya penanaman nilai, pembentukan karakter, dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan prinsip-prinsip agilitas tersebut merupakan faktor yang fundamental bagi terciptanya organisasi yang gesit dan tangkas (*agile*).

Referensi:

- Aghina, W., Ahlback, K., Smet, A. D., Lackey, G., Lurie, M., Murarka, M., & Handscomb, C. 2018. The Five Trademarks of Agile Organizations. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- Aghina, W., Smet, A. D., & Weerda, K. 2015. Agility: It Rhymes with Stability. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>
- Allworth, E. and Hesketh, B. (1999), Construct-oriented Biodata: Capturing Change-related and Contextually Relevant Future Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7: 97–111.
- Bourton, S., Lavoie, J., & Vogel, T. 2018. Leading with Inner Agility. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-with-inner-agility>
- Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Strubbings, C., Sviokla, J., Williams, J., & Zarubina, D. 2018. Workforce of The Future: The Competing Forces Shaping 2030. www.pwc.com/people
- Crowe, M., & Abraham, P. 2019. A Guide To building An Agile Culture. *Crank and Excel Unlimited*. <https://wearecrank.com/wp-content/uploads/2019/11/Crank-Guide-to-Building-Agile-Culture.pdf>
- Darino, L., Sieberer, M., Vos, A., & Williams, O. 2019. Performance Management in Agile Organizations. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/performance-management-in-agile-organization>
- Dyer, L. & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *CAHRS Working Paper #03-04*.
- Gothelf, J. 2017. How HR Can Become Agile (and Why It Needs to). *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/06/how-hr-can-become-agile-and-why-it-needs-to>
- Holbeche, L. 2015. The Agile Organization: How to Build an Innovative, Sustainable and Resilient Business. https://media.koganpage.com/media/project_kp/document/agile-organization-sample-1.pdf
- Jardon, C. M. F., & Loureiro, M. G. 2013. Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach. *Economia. Seria Management*. 16, 2: 255-276.
- Kaplan, M., Dollar, B., Mellian, V., Durme, Y. V., & Wong, J. 2016. *Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>
- Tai, H.Y., & Mai, N.Q. 2016. Proactive Personality, Organizational Context, Employee Creativity, and Innovative Capability. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol 24. No. 3, pp. 370-389. <https://www.agilehrcommunity.com/agilehr-community-blog/what-is-agile-hr-your-step-by-step-guide-and-handly-infographic>
- <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf>
- https://cdn.ymaws.com/www.agilebusiness.org/resource/resmgr/documents/whitepaper/towards_an_agile_culture.pdf
- <https://www.cgi.com/sites/default/files/white-papers/agile-culture-white-paper.pdf>