

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Teori Sistem Terbuka (*Open Systems Theory*)**

Teori Sistem Terbuka (*Open Systems Theory*) pertama kali diperkenalkan oleh Katz dan Kahn tahun 1966 dalam konteks perilaku organisasi. Teori ini berpijak pada pandangan bahwa organisasi bukanlah entitas yang terisolasi, melainkan merupakan sistem hidup yang terus-menerus berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Dalam kerangka ini, organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang menerima *input* dari lingkungan, memprosesnya di dalam sistem (internal), dan menghasilkan *output* kembali ke lingkungan (Hillman et al., 2021).

Organisasi dalam sistem terbuka tidak dapat bertahan jika bersifat statis atau tertutup terhadap perubahan eksternal. Sebaliknya, ia harus adaptif, fleksibel, dan mampu menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan seperti perubahan pasar, perkembangan teknologi, regulasi, hingga tuntutan sosial. Proses adaptasi ini menuntut adanya pemimpin yang tanggap perubahan, budaya organisasi yang suportif, serta kemampuan organisasi untuk bergerak cepat dan gesit semua hal yang menjadi inti dari penelitian ini (Meriem, 2025).

Teori ini juga menekankan pentingnya homeostasis, yaitu kemampuan sistem untuk menjaga stabilitas internal sambil tetap fleksibel terhadap perubahan eksternal. Untuk mencapainya, dibutuhkan sistem internal yang saling berkoordinasi termasuk peran kepemimpinan, struktur organisasi, nilai-nilai, budaya kerja, dan proses pengambilan keputusan (Hillman et al., 2021).

Terkait dengan penelitian ini, *open systems theory* dapat digunakan sebagai kerangka utama untuk menjelaskan hubungan antara *leadership agility*, budaya organisasi, dan *organizational agility*. Pemimpin yang memiliki *agility* yaitu kemampuan untuk merespons cepat, beradaptasi, serta berpikir strategis dalam menghadapi perubahan merupakan penggerak utama dalam sistem terbuka. Dalam kerangka sistem, *Leadership agility* berperan sebagai katalis *input*, yang membantu organisasi membaca sinyal dari lingkungan dan menerjemahkannya ke dalam tindakan nyata.

Selanjutnya, budaya organisasi menjadi bagian dari sistem internal yang mengatur bagaimana organisasi memproses informasi dan bertindak. Budaya yang fleksibel, terbuka terhadap inovasi, kolaboratif, dan adaptif sangat penting dalam menjaga kestabilan sekaligus kelenturan internal organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi adalah mekanisme pemrosesan sistem yang memfasilitasi penyesuaian organisasi terhadap tekanan eksternal.

Hasil akhir dari proses ini adalah *organizational agility*, yakni kemampuan organisasi untuk menghasilkan *output* yang responsif, inovatif, dan tepat waktu terhadap tantangan lingkungan. *Organizational agility* adalah manifestasi dari *output* sistem terbuka organisasi yang mampu mengubah *input* eksternal menjadi nilai strategis melalui proses internal yang efektif.

## **2.1.2 Organizational Agility**

### **2.1.2.1 Definisi Organizational Agility**

*Organizational agility* atau kelincahan organisasi merujuk pada kemampuan suatu perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan

pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat mempertahankan daya saing dan inovasi yang berkelanjutan (Bekos et al., 2025). Kemampuan ini mencakup fleksibilitas dalam struktur organisasi, proses bisnis yang efisien, serta budaya perusahaan yang mendukung kolaborasi dan pengambilan keputusan yang cepat (Sumartik, 2019).

Kelincahan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk merespons secara proaktif terhadap tantangan dan peluang yang muncul, memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Walter, 2021). Kelincahan organisasi menjadi semakin penting di era digital ini, di mana perubahan terjadi dengan sangat cepat dan perusahaan harus mampu mengantisipasi serta memanfaatkan tren baru untuk mencapai kesuksesan (Andi et al., 2024). Perusahaan yang mampu mengembangkan kelincahan organisasi tidak hanya dapat bertahan, tetapi juga memimpin pasar dengan inovasi yang berkelanjutan dan strategi yang responsif terhadap kebutuhan konsumen (Shaikh, 2024).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kelincahan organisasi adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif, memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif dalam menghadapi perubahan pasar yang terus-menerus.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kelincahan Organisasi**

Menurut Verma (Verma, 2024), kelincahan organisasi adalah salah satu elemen kunci untuk mempertahankan daya saing di era yang penuh ketidakpastian. Namun, kelincahan ini tidak dapat terbentuk secara otomatis; terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhinya, seperti budaya perusahaan, struktur

organisasi, dan kemampuan teknologi. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan membentuk sejauh mana sebuah organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

#### 1. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan memegang peranan penting dalam membentuk cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Kiilu et al. (2024) menjelaskan bahwa budaya perusahaan yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan keberanian untuk mengambil risiko dapat mempercepat adaptasi terhadap perubahan. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, atau terlalu berorientasi pada hierarki dapat menjadi penghambat utama bagi kelincahan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu menciptakan budaya yang mendukung inisiatif, kolaborasi, dan fleksibilitas. Budaya semacam ini memungkinkan organisasi untuk tetap tanggap terhadap dinamika eksternal tanpa kehilangan fokus pada tujuan strategis.

#### 2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kelincahan. Menurut Sadikoglu dan Ozorhon (2024), struktur organisasi yang fleksibel, seperti struktur matriks atau struktur berbasis tim, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan lebih cepat dibandingkan struktur yang hierarkis. Organisasi yang memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan sistem kerja lintas fungsi cenderung lebih mampu menghadapi tantangan karena pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan efektif. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kocot et al., 2024), struktur organisasi yang

adaptif terbukti dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

### 3. Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi juga menjadi elemen yang tidak kalah penting. Dalam era digital, teknologi bukan hanya alat pendukung, tetapi juga menjadi penggerak utama kelincahan organisasi. Teknologi memungkinkan otomatisasi, analisis data secara *real-time*, dan akses informasi yang cepat. Andi et al. (2024) mencatat bahwa perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi dengan proses bisnisnya lebih mungkin untuk bersikap proaktif terhadap perubahan pasar. Dengan demikian, investasi dalam teknologi yang tepat dan pengembangan kompetensi digital karyawan menjadi hal yang esensial untuk mendukung kelincahan organisasi.

### 4. Interaksi Antar Faktor

Ketiga faktor ini, budaya perusahaan, struktur organisasi, dan kemampuan teknologi tidak berdiri sendiri. Mereka saling berinteraksi dan membentuk lingkungan yang mendukung atau menghambat kelincahan organisasi. Misalnya, teknologi yang canggih tidak akan memberikan manfaat maksimal jika budaya perusahaan tidak mendukung adopsi teknologi tersebut. Begitu pula, struktur organisasi yang fleksibel membutuhkan budaya yang mendorong kolaborasi antar unit kerja agar dapat berfungsi secara optimal.

### 5. Peran Pemimpin dalam Mendukung Kelincahan

Dalam konteks ini, peran pemimpin menjadi sangat penting. Pemimpin yang lincah harus mampu menciptakan lingkungan yang memadukan ketiga faktor

tersebut secara harmonis. Pemimpin harus mendorong budaya perusahaan yang adaptif, merancang struktur organisasi yang fleksibel, dan memastikan bahwa organisasi memiliki kemampuan teknologi yang memadai untuk menghadapi tantangan di masa depan. Umam (2022), pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berinovasi, mengambil inisiatif, dan bekerja secara kolaboratif dalam menghadapi perubahan.

Kesimpulannya, kelincahan organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling mendukung. Pemimpin yang visioner perlu memahami bagaimana mengelola budaya perusahaan, struktur organisasi, dan teknologi untuk menciptakan organisasi yang tangguh dan responsif. Dengan demikian, organisasi dapat tetap kompetitif dalam menghadapi tantangan dan peluang di era yang penuh dengan perubahan.

### **2.1.2.3 Indikator Kelincahan Organisasi**

Studi John dan Ragui (2024) mengidentifikasi tiga indikator utama kelincahan organisasi: Kelincahan Inovasi, Kelincahan Teknologi Informasi, dan Kelincahan Sumber Daya Manusia.

#### **1. Kelincahan Inovasi**

Kelincahan inovasi menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengembangkan, dan mengadopsi ide-ide baru secara cepat dan efektif untuk menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Organisasi yang memiliki kelincahan inovasi mampu melakukan pembaruan

produk, layanan, maupun proses bisnis secara berkelanjutan agar tetap relevan dan kompetitif.

## 2. Kelincahan Teknologi Informasi

Kelincahan teknologi informasi menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengadopsi, mengelola, dan memanfaatkan teknologi digital secara responsif untuk meningkatkan kinerja operasional, pengambilan keputusan, dan pelayanan kepada pelanggan. Organisasi yang lincah dalam aspek ini mampu dengan cepat mengintegrasikan sistem baru, melakukan pembaruan perangkat lunak, serta mengelola data secara *real-time* untuk mendukung strategi bisnis.

## 3. Kelincahan Sumber Daya Manusia

Kelincahan sumber daya manusia mencerminkan fleksibilitas, adaptabilitas, dan kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi perubahan tugas, teknologi, dan struktur organisasi. SDM yang lincah memiliki keterampilan yang relevan dan dapat dikembangkan, kesiapan belajar hal baru, serta semangat kolaboratif dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja.

Selanjutnya Kocot dan Kocot (2024) mengungkap indikator kelincahan organisasi mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya secara fleksibel, dengan cepat menanggapi perubahan pasar, menerapkan teknologi modern, mengelola keragaman budaya, membangun hubungan bisnis yang kuat, dan mengembangkan strategi manajemen risiko lanjutan:

### 1. Kemampuan Mengelola Sumber Daya Secara Fleksibel

Organisasi yang lincah harus mampu mengalokasikan sumber daya, baik manusia, keuangan, teknologi, maupun material, secara adaptif sesuai

kebutuhan situasi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi merespons peluang pasar, perubahan permintaan, atau gangguan eksternal tanpa kehilangan efisiensi operasional.

## 2. Kemampuan Menanggapi Perubahan Pasar Secara Cepat

Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh perubahan preferensi pelanggan, kemunculan pesaing baru, serta transformasi pasar yang tiba-tiba. Organisasi yang agile mampu membaca sinyal pasar lebih awal, menganalisis tren, dan menyesuaikan produk, layanan, atau strategi pemasaran secara tepat waktu. Respons cepat ini menjadi keunggulan kompetitif dalam meraih kepercayaan pelanggan dan merebut peluang pasar sebelum pesaing bertindak.

## 3. Penerapan Teknologi Modern

Penguasaan dan penerapan teknologi informasi serta inovasi digital sangat penting dalam mendukung kelincahan organisasi. Teknologi modern memungkinkan otomatisasi proses, pemrosesan data real-time, komunikasi lintas lokasi secara efektif, dan pengembangan produk atau layanan berbasis digital. Organisasi yang cepat beradaptasi dengan teknologi baru cenderung lebih efisien, responsif, dan inovatif di tengah persaingan global.

## 4. Kemampuan Mengelola Keragaman Budaya

Dalam organisasi multinasional atau multikultural, kelincahan juga tercermin dalam kemampuan mengelola keberagaman budaya karyawan dan pelanggan. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja inklusif, menghargai perbedaan budaya, serta memanfaatkan perspektif beragam sebagai



sumber ide inovatif akan lebih fleksibel dalam beroperasi di berbagai pasar lokal maupun global.

#### 5. Membangun Hubungan Bisnis yang Kuat

Kelincahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh faktor internal, tetapi juga oleh jejaring eksternal. Kemampuan menjalin dan mempertahankan hubungan bisnis yang kuat dengan mitra, pemasok, distributor, bahkan pesaing strategis memungkinkan organisasi bertukar informasi pasar, berkolaborasi dalam inovasi, dan memperluas jangkauan usaha dengan lebih efektif. Relasi bisnis yang solid menjadi fondasi dalam menciptakan ekosistem usaha yang tangguh.

#### 6. Pengembangan Strategi Manajemen Risiko Lanjutan

Perubahan lingkungan bisnis selalu mengandung ketidakpastian dan risiko. Organisasi yang agile harus mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan mengelola risiko secara proaktif melalui strategi mitigasi yang fleksibel dan berlapis. Kemampuan ini mengurangi potensi kerugian akibat krisis ekonomi, bencana alam, gangguan teknologi, atau gangguan rantai pasok, sehingga kesinambungan bisnis dapat terjaga.

Kelincahan organisasi mencakup berbagai dimensi yang saling melengkapi, mulai dari aspek strategis, operasional, hingga teknologi dan sumber daya manusia. Setiap dimensi memiliki indikator spesifik yang dapat diukur untuk menilai sejauh mana organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan. Pemimpin organisasi yang memahami dimensi ini dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kelincahan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian,

organisasi dapat lebih tangguh dan responsif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis.

### **2.1.3 Budaya Organisasi**

#### **2.1.3.1 Definisi Budaya Organisasi**

Penggunaan terminologi budaya organisasi merujuk pada budaya yang berlaku dalam suatu perusahaan, mengingat perusahaan pada dasarnya adalah bentuk dari sebuah organisasi. Menurut Marlinah et al. (2023), budaya organisasi mencakup nilai, norma, dan praktik yang berlaku di seluruh struktur perusahaan dan memengaruhi cara kerja serta interaksi antar anggota organisasi

Konstruk budaya organisasi dapat diartikan sebagai kesepakatan bersama antar komponen organisasi (Umam, 2022). Menurut Sumartik et al. (2022), budaya organisasi mencakup norma, aturan, asumsi, dan pemikiran yang dirancang dan disepakati oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas mereka. Budaya ini membentuk pola pikir dan perilaku anggota organisasi serta berfungsi sebagai pedoman dalam menyelesaikan masalah baik di lingkungan eksternal maupun internal.

Sarwari (Sarwari, 2022) menyebutkan budaya organisasi sebagai pola nilai, kepercayaan, asumsi, sikap, dan kebiasaan yang dimiliki individu atau kelompok dalam organisasi, yang mempengaruhi perilaku dan cara mereka bekerja. Serupa dengan pendapat Marlinah et al. (2023), budaya organisasi dikatakan sebagai perangkat nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan penyelesaian masalah.

### 2.1.3.2 Level Budaya Organisasi

Sumartik et al. (2022) menyatakan bahwa lingkungan organisasi memiliki unsur budaya tertentu yang dimanifestasikan ke dalam empat level sebagai berikut:

1. *Artefacts*

*Artefact* adalah level paling luar dan terlihat dari budaya organisasi, mencakup semua elemen fisik yang dapat diamati, seperti tata letak kantor, pakaian kerja, logo, ritual, dan prosedur kerja yang diikuti oleh anggota organisasi. *Artefact* juga mencakup praktik dan perilaku yang terlihat di tempat kerja. Meski terlihat dan mudah dikenali, *artefact* seringkali sulit diinterpretasikan tanpa memahami nilai-nilai dan asumsi yang mendasarinya.

2. *Perspectives*

*Perspectives* adalah pandangan atau cara anggota organisasi memandang dunia dan peran mereka di dalamnya. *Perspectives* mencerminkan interpretasi bersama tentang kenyataan yang dianut oleh anggota organisasi, termasuk bagaimana mereka memahami tujuan organisasi, peran mereka, dan interaksi dengan lingkungan eksternal. Perspektif ini memengaruhi bagaimana nilai-nilai dan asumsi diterapkan dalam situasi nyata dan bagaimana anggota organisasi menanggapi perubahan atau tantangan.

3. *Values*

*Values* adalah nilai-nilai inti yang dianut oleh organisasi dan anggotanya. Nilai-nilai ini mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi, seperti kerja keras, inovasi, kolaborasi, atau keadilan. *Values* membentuk pedoman umum bagi perilaku anggota organisasi dan seringkali dituangkan dalam visi, misi,

atau kode etik organisasi. Nilai-nilai ini berfungsi sebagai landasan dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari di tempat kerja.

#### 4. *Assumptions*

*Assumptions* adalah asumsi-asumsi mendasar dan tidak disadari yang mengarahkan bagaimana anggota organisasi memandang dunia dan realitas kerja mereka. Asumsi-asumsi ini berada di level yang lebih dalam dari budaya organisasi dan sering kali tidak terlihat. Mereka mencakup keyakinan mendasar tentang manusia, lingkungan kerja, dan hubungan di dalam organisasi yang sudah begitu tertanam sehingga dianggap sebagai kebenaran tanpa dipertanyakan. *Assumptions* ini membentuk dasar dari *values* dan *artefact* dalam budaya organisasi.

Level-level ini saling berkaitan dan membentuk budaya organisasi secara keseluruhan, dari aspek yang paling terlihat hingga yang paling mendasar dan tersembunyi.

### 2.1.3.3 Tipe-tipe Dasar Budaya Organisasi

Marlinah et al. (2023) mendeskripsikan tipe-tipe dasar budaya organisasi sebagai berikut.

#### 1. Budaya Birokratis (*Bureaucratic*)

Budaya birokratis adalah tipe budaya yang sangat terstruktur dan diatur oleh aturan, prosedur, dan hierarki yang jelas. Organisasi dengan budaya ini cenderung fokus pada stabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap standar dan regulasi. Keputusan biasanya dibuat secara formal oleh pimpinan, dan inovasi mungkin berjalan lambat karena banyaknya proses dan prosedur yang harus

diikuti. Contoh organisasi dengan budaya birokratis biasanya adalah lembaga pemerintah atau perusahaan besar yang sangat terstruktur.

## 2. Klan (*Clan*)

Budaya klan menekankan rasa kekeluargaan, kerjasama, dan komitmen terhadap tim. Dalam budaya ini, hubungan antar anggota organisasi sangat dihargai, dan ada fokus kuat pada kolaborasi dan dukungan sosial. Organisasi dengan budaya klan cenderung memiliki komunikasi terbuka, partisipasi tinggi, dan pengembangan karyawan menjadi prioritas. Perusahaan dengan budaya klan sering kali memiliki lingkungan kerja yang hangat dan inklusif, seperti perusahaan yang mengedepankan kesejahteraan karyawan.

## 3. Adhokrasi (*Adhocracy*)

Budaya adhokrasi adalah tipe budaya yang dinamis dan berorientasi pada inovasi. Organisasi dengan budaya ini sangat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Kreativitas dan pengambilan risiko didorong, dan struktur organisasi cenderung lebih datar untuk memungkinkan kecepatan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan ide-ide baru. Budaya adhokrasi sering ditemukan dalam industri teknologi atau *startup* yang bergerak cepat dan inovatif.

## 4. Pasar (*Market*)

Budaya pasar fokus pada hasil dan kompetisi. Organisasi dengan budaya ini sangat berorientasi pada pencapaian target, produktivitas, dan kinerja. Keberhasilan diukur dari kemampuan untuk bersaing di pasar dan mencapai keunggulan kompetitif. Budaya pasar menekankan efisiensi, kecepatan, dan

profitabilitas, serta cenderung lebih agresif dalam pendekatannya. Perusahaan dengan budaya pasar mungkin lebih fokus pada hasil finansial dan pencapaian target pasar dibandingkan dengan kesejahteraan karyawan.

5. Inovatif (*Innovative*)

Budaya inovatif menekankan pada kreativitas, penemuan baru, dan pengembangan ide-ide yang belum ada sebelumnya. Organisasi dengan budaya ini mendorong anggotanya untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengambil risiko untuk menghasilkan solusi baru. Inovasi dianggap sebagai kunci keberhasilan dan keberlanjutan organisasi. Budaya inovatif biasanya ditemukan di perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi atau penelitian dan pengembangan, di mana pembaruan produk dan layanan adalah bagian dari strategi inti.

6. Suportif (*Supportive*)

Budaya suportif adalah tipe budaya yang berfokus pada dukungan dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Organisasi dengan budaya ini cenderung menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kesejahteraan karyawan dianggap penting, dan organisasi berupaya menyediakan fasilitas, pelatihan, dan pengembangan yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional anggota. Perusahaan dengan budaya suportif biasanya memiliki tingkat kepuasan dan retensi karyawan yang tinggi.

#### **2.1.3.4 Dimensi Budaya Organisasi**

Beberapa riset (Aqmar, 2022; Khotimah et al., 2023; Lakshmi et al., 2024; Opuala-Charles & Seun Samuel, 2023) telah mengungkapkan dimensi budaya organisasi yaitu:

##### **1. Inovasi dan Pengambilan Risiko**

Aspek ini merujuk pada sejauh mana organisasi mendorong kreativitas dan keberanian untuk mencoba hal-hal baru. Organisasi dengan budaya yang kuat dalam inovasi dan pengambilan risiko cenderung mendukung karyawan untuk berpikir kreatif, mengeksplorasi ide-ide baru, dan tidak takut mengambil langkah yang belum teruji. Organisasi ini juga memiliki toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses belajar dan inovasi.

##### **2. Perhatian terhadap Detail**

Perhatian terhadap detail menggambarkan tingkat ketelitian dan akurasi yang diharapkan dari anggota organisasi dalam menjalankan tugas mereka. Organisasi yang menekankan aspek ini cenderung menghargai ketepatan, kerapian, dan kualitas pekerjaan yang tinggi. Karyawan diharapkan untuk bekerja secara sistematis, memverifikasi informasi dengan cermat, dan menghindari kesalahan dalam pekerjaan mereka.

##### **3. Orientasi Hasil**

Orientasi hasil menekankan pada pencapaian target dan kinerja sebagai ukuran utama keberhasilan. Dalam organisasi yang berfokus pada hasil, segala upaya diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan produktivitas dan efektivitas menjadi prioritas utama. Evaluasi kinerja sering kali berbasis

pada hasil yang dicapai, dan penghargaan atau insentif diberikan berdasarkan pencapaian tersebut.

#### 4. Orientasi Orang

Orientasi orang mengacu pada perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mengutamakan aspek ini cenderung fokus pada pengembangan karier, kepuasan kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan kolaborasi juga menjadi nilai penting dalam organisasi ini.

#### 5. Orientasi Tim

Orientasi tim menggambarkan sejauh mana organisasi mendorong kerja sama dan kolaborasi antar anggota. Dalam organisasi yang menekankan orientasi tim, karyawan didorong untuk bekerja bersama, berkomunikasi secara terbuka, dan berkontribusi secara kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Sinergi antar anggota tim dianggap penting, dan perbedaan pendapat dihargai sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan yang lebih baik.

#### 6. *Aggressiveness*

Agresivitas dalam budaya organisasi merujuk pada tingkat ambisi, kompetisi, dan kecepatan dalam pengambilan keputusan. Organisasi dengan budaya yang agresif cenderung memiliki dorongan kuat untuk mencapai keberhasilan dengan cepat, bersaing secara intensif baik secara internal maupun eksternal, dan menunjukkan ambisi yang tinggi untuk menjadi yang terbaik di pasar atau



industri mereka. Kecepatan dan ketegasan dalam pengambilan keputusan juga merupakan ciri khas dari budaya agresif.

#### 7. *Stability*

Stabilitas merujuk pada pentingnya konsistensi, keamanan, dan loyalitas dalam organisasi. Organisasi yang mengutamakan stabilitas cenderung menekankan keamanan kerja, kepatuhan terhadap kebijakan yang sudah ada, dan mempertahankan struktur organisasi yang stabil. Karyawan diharapkan untuk menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, dan perubahan besar biasanya dilakukan dengan hati-hati untuk memastikan kontinuitas dan stabilitas jangka panjang.

Masing-masing aspek ini berkontribusi pada karakteristik unik dari budaya organisasi dan mempengaruhi bagaimana anggota organisasi berperilaku dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

### 2.1.4 *Leadership Agility*

#### 2.1.4.1 Definisi *Leadership Agility*

*Leadership agility* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk secara cepat dan efektif merespons perubahan, mengambil keputusan strategis, serta mengarahkan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang. Menurut Joiner (2019), kelincahan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat di tengah situasi yang tidak pasti, mengelola kompleksitas, dan memimpin tim secara efektif dalam konteks perubahan.

James dan Amdanata (James et al., 2023) mendefinisikan *leadership agility* sebagai kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi secara fleksibel

dengan menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang di tengah lingkungan yang dinamis. Menurut Mulia (2024), kelincahan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan.

Verma (Verma, 2024) mengatakan kepemimpinan yang gesit menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan daya tanggap, menumbuhkan budaya kepercayaan dan memberdayakan tim. Ini melibatkan menavigasi tantangan, mengelola resistensi, dan memfasilitasi peningkatan berkelanjutan untuk menginspirasi inovasi dan mendorong penyelarasan dalam lingkungan lincah, yang pada akhirnya meningkatkan kelincahan dan ketahanan organisasi. Tidak jauh berbeda dengan pendapat Berger (2023), kelincahan kepemimpinan menekankan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan, mendorong solusi inovatif dalam organisasi.

Kelincahan kepemimpinan menjadi semakin penting dalam dunia bisnis modern, di mana ketidakpastian, kompleksitas, dan perubahan menjadi hal yang konstan. Pemimpin yang mampu mengembangkan kelincahan ini akan lebih siap untuk memandu organisasi menuju keberhasilan jangka panjang.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Leadership Agility***

Menurut Mulia (2024), faktor-faktor yang mempengaruhi kelincahan kepemimpinan dapat dikategorikan menjadi tiga bidang utama: faktor orang, faktor organisasi internal, dan faktor organisasi eksternal, yang semuanya berdampak pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons secara efektif terhadap perubahan lingkungan.

## 1. Faktor Orang (*Individual Factors*)

Faktor ini merujuk pada karakteristik pribadi seorang pemimpin yang memengaruhi kemampuannya untuk menjadi lincih dalam pengambilan keputusan dan bertindak di tengah situasi yang dinamis.

### a. Kemampuan Adaptasi

Pemimpin yang lincih memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan situasi yang berubah-ubah. Menurut Joiner (2019), pemimpin yang adaptif lebih mampu mengelola kompleksitas dan ketidakpastian.

### b. Kecerdasan Emosional

Kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi, baik emosi diri sendiri maupun anggota tim, memainkan peran penting. Goleman menekankan bahwa kecerdasan emosional memungkinkan pemimpin untuk tetap tenang di bawah tekanan dan membangun hubungan yang konstruktif dengan tim.

### c. Keahlian dan Pengetahuan

Pemimpin yang lincih harus memiliki pengetahuan yang luas tentang tren industri, teknologi, dan pasar. Hal ini memungkinkannya untuk mengenali peluang dan risiko secara lebih cepat.

### d. *Growth Mindset*

Pemimpin dengan *growth mindset* percaya pada kemampuan untuk terus belajar dan berkembang. Dweck menyatakan bahwa pola pikir ini penting untuk menghadapi tantangan baru dengan optimisme dan keterbukaan.

## 2. Faktor Organisasi Internal (*Internal Organizational Factors*)

Faktor ini mencakup elemen-elemen dalam struktur, budaya, dan proses organisasi yang mendukung atau menghambat kelincahan kepemimpinan.

### a. Budaya Organisasi

Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pengambilan risiko mendorong pemimpin untuk lebih lincah. Sarwari (Sarwari, 2022) mencatat bahwa budaya yang fleksibel memungkinkan pemimpin untuk mendorong perubahan tanpa hambatan yang signifikan.

### b. Struktur Organisasi

Struktur yang hierarkis cenderung memperlambat pengambilan keputusan, sedangkan struktur yang lebih datar atau matriks memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi pemimpin untuk bertindak cepat.

### c. Sumber Daya dan Dukungan

Pemimpin yang memiliki akses ke sumber daya yang memadai, seperti teknologi dan tenaga kerja terampil, lebih mungkin untuk bertindak secara efektif dalam menghadapi perubahan. Attar dan Abdul-Kareem (2020) mencatat bahwa organisasi dengan dukungan internal yang kuat dapat meningkatkan kapasitas pemimpin untuk bertindak lincah.

### d. Komunikasi dan Kolaborasi

Sistem komunikasi yang terbuka dan kolaborasi lintas fungsi membantu pemimpin dalam mengakses informasi yang relevan dan mengambil keputusan yang cepat dan efektif.

### 3. Faktor Organisasi Eksternal (*External Organizational Factors*)

#### a. Dinamika Pasar

Perubahan cepat dalam preferensi pelanggan, persaingan, dan teknologi baru memaksa pemimpin untuk beradaptasi. Menurut Nopta (Nopta, 2023), pemimpin yang lincah harus mampu membaca perubahan pasar dan meresponsnya secara proaktif.

#### b. Kebijakan dan Regulasi

Lingkungan yang diatur oleh kebijakan pemerintah atau regulasi baru sering kali menjadi tantangan bagi pemimpin. Pemimpin yang lincah harus mampu mengantisipasi dan menyesuaikan strategi organisasi sesuai dengan regulasi baru.

#### c. Teknologi dan Inovasi

Perkembangan teknologi memengaruhi cara organisasi beroperasi. Pemimpin yang lincah harus mampu mengenali teknologi yang relevan dan mendorong adopsinya dalam organisasi.

#### d. Krisis dan Ketidakpastian

Faktor seperti pandemi, resesi ekonomi, atau perubahan geopolitik menciptakan kebutuhan bagi pemimpin untuk bertindak cepat dan fleksibel dalam mengelola risiko dan peluang.

Faktor-faktor yang memengaruhi kelincahan kepemimpinan mencakup elemen internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Faktor orang berkaitan dengan kompetensi dan karakteristik individu pemimpin, faktor organisasi internal mencerminkan kondisi dan sistem dalam organisasi, sementara faktor organisasi

eksternal mencakup tantangan dari lingkungan luar yang memengaruhi konteks pengambilan keputusan. Pemimpin yang mampu mengelola ketiga faktor ini dengan baik akan lebih mampu memimpin organisasi dengan lincah dan responsif terhadap perubahan.

#### **2.1.4.3 Indikator *Agility Leadership***

*Agility leadership* telah menjadi salah satu fokus utama dalam berbagai studi kontemporer, mengingat dinamika lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Para peneliti mengkaji *agility leadership* dari berbagai sudut pandang dan mengembangkan sejumlah dimensi untuk mengukurnya. Joiner (2019) memperkenalkan tiga dimensi utama dalam *leadership agility*, yaitu *context-setting agility* (kemampuan menetapkan konteks secara strategis), *stakeholder agility* (kemampuan berinteraksi dan memengaruhi berbagai pemangku kepentingan), serta *creative agility* (kemampuan memecahkan masalah secara inovatif). Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam berpikir strategis dan kolaboratif.

Arifin dan Purwanti (2023) mengembangkan pendekatan yang lebih operasional terhadap *leadership agility* dengan fokus pada empat indikator utama, yakni antisipasi terhadap perubahan, artikulasinya dalam visi dan strategi, adaptasi terhadap situasi baru, serta kolaborasi dalam pelaksanaan. Dimensi ini menunjukkan bahwa pemimpin lincah adalah mereka yang mampu membaca arah perubahan, mengkomunikasikannya secara jelas, serta merespons secara fleksibel bersama tim.

Sementara itu, Ncube et al. (2024) menyoroti peran kepemimpinan lincah dalam keberhasilan organisasi modern. Mereka mengidentifikasi dimensi seperti fleksibilitas dan adaptasi, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, berpusat pada pelanggan, pembelajaran berkelanjutan, serta kolaborasi dan pemberdayaan. Penekanan pada pemberdayaan dan orientasi pelanggan mencerminkan kebutuhan untuk mengintegrasikan *agile mindset* ke dalam budaya organisasi.

Bouland-van Dam et al. (2022) lebih menekankan pada pengembangan kapasitas individu pemimpin dalam belajar, melalui dimensi seperti mengembangkan kepemimpinan, mencari umpan balik, dan berkembang secara sistematis. Ini memperlihatkan bahwa *leadership agility* juga dapat dilihat sebagai kemampuan untuk terus tumbuh dan meningkatkan diri dalam konteks organisasi.

Ulrich dan Yeung (2019) menyajikan pendekatan agility yang luas, dengan menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan masa depan, mengantisipasi peluang, beradaptasi dengan cepat, dan terus belajar. Pandangan ini menekankan pentingnya visi strategis jangka panjang dan kemampuan belajar yang adaptif sebagai inti dari *agile leadership*.

Porkodi (2024) melalui analisis meta menyimpulkan beberapa faktor kunci dari efektivitas agile leadership, seperti inovasi digital, kepercayaan, kompetensi, orientasi hasil, dan kebijaksanaan dalam mengambil keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lincah tidak hanya bergantung pada kecepatan, tetapi juga pada kualitas keputusan dan ketahanan dalam menghadapi kompleksitas. Terakhir, Kaya (2023) mengkaji *agile leadership* dalam konteks *dynamic capabilities* dan penciptaan nilai. Ia menekankan dimensi seperti orientasi

hasil, kompetensi, kolaborasi tim, orientasi terhadap perubahan, fleksibilitas, dan kecepatan. Dengan demikian, *agile leadership* dipahami sebagai kapasitas dinamis yang berfungsi untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

Penelitian ini menggunakan indikator *agility leadership* yang dikembangkan oleh Ncube et al. (2024), yang secara komprehensif menggambarkan karakteristik kepemimpinan lincah dalam konteks organisasi modern. Indikator-indikator tersebut meliputi fleksibilitas dan adaptasi, yaitu kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dinamis; pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, yang mencerminkan partisipasi aktif tim dalam proses pengambilan keputusan; berpusat pada pelanggan, yaitu orientasi pemimpin dalam memastikan bahwa setiap kebijakan dan tindakan organisasi mengutamakan kebutuhan dan kepuasan pelanggan; pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan, yang menunjukkan komitmen untuk terus belajar dan berinovasi dalam setiap kondisi; serta kolaborasi dan pemberdayaan, yaitu kemampuan pemimpin dalam membangun kerja sama yang efektif dan mendorong kemandirian anggota tim. Kelima indikator ini dipilih karena dinilai mampu merepresentasikan secara utuh dimensi-dimensi utama kepemimpinan lincah yang relevan dengan tuntutan organisasi masa kini.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Nama (Tahun)              | Judul                                                                                                                                                   | Metode                                                                                                                                 | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | (Arifin & Purwanti, 2023) | <i>Examining the Influence of Leadership Agility, Organizational Culture, and Motivation on Organizational Agility: A Comprehensive Analysis</i>        | Jenis kuantitatif, survei kuesioner terhadap 236 pegawai di pemerintahan daerah di Kalimantan Timur. Analisis data dengan SEM kovarian | Kelincahan pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemberdayaan psikologis memediasi pengaruh pada kelincahan pegawai.                                                                                                                                                             |
| 2.  | (Khalid et al., 2020)     | <i>How Leadership And Organizational Culture Shape Organizational Agility In Indonesian SMEs??</i>                                                      | Jenis kuantitatif, survei kuesioner terhadap 200 karyawan UMKM di Jakarta Timur. Analisis data dengan SEM                              | Kepemimpinan kewirausahaan secara positif mempengaruhi kelincahan dan budaya organisasi. Budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kelincahan.                                                                                                                                       |
| 3.  | (Vaszkun & Sziráki, 2023) | <i>Unlocking the key dimensions of organizational agility: A systematic literature review on leadership, structural and cultural antecedents</i>        | Jenis kajian literatur, studi dokumentasi terhadap berbagai jurnal atau artikel. Analisis data secara deskriptif                       | Kelincahan kepemimpinan sebagai anteseden penting untuk kelincahan organisasi, menekankan peran budaya organisasi dalam memoderasi hubungan ini. Ini menyoroti bagaimana kepemimpinan yang efektif dan budaya yang mendukung bersama-sama meningkatkan kelincahan dan kemampuan beradaptasi organisasi. |
| 4.  | (Wijaya, 2023)            | Pengaruh Leadership dan Workforce Agility terhadap Organizational Agility dengan Communication sebagai Variabel Moderating pada PT Angkasa Pura Aviassi | Jenis kuantitatif, survei kuesioner terhadap 231 karyawan PT. Angkasa Pura Aviassi. Analisis data dengan SEM-PLS                       | Kepemimpinan dan kelincahan karyawan secara positif mempengaruhi kelincahan organisasi. Komunikasi memoderasi dampak kepemimpinan dan kelincahan karyawan                                                                                                                                               |
| 5.  | (Wicaksana, 2023)         | Budaya Organisasi Sebagai Peran Utama Agilitas Organisasi dalam Transformasi Digital                                                                    | Jenis kualitatif, dengan FGD kepada 6 pejabat struktural                                                                               | Adanya peran yang penting dari budaya organisasi dalam meningkatkan agilitas organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan. Didapatkan juga interaksi                                                                                                                                                 |

| No. | Nama<br>(Tahun)          | Judul                                                                                                               | Metode                                                                                                                                                          | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                          |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                 | variabel pengetahuan, persepsi keterdukungan organisasi dan keberdayaan psikologi dalam membangun agilitas organisasi harus melalui budaya organisasi.                                                                                                                                                                                                    |
| 6.  | (AlNuaimi et al., 2022)  | <i>Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy</i>                | Jenis kuantitatif, survei online terhadap 600 orang pekerja di organisasi sektor publik yang berlokasi di ibu kota UEA, Abu Dhabi. Analisis data dengan SEM-PLS | Ditemukan kepemimpinan transformasional digital dan ketangkasan organisasi berpengaruh positif terhadap transformasi digital, dan kepemimpinan transformasional digital memengaruhi ketangkasan organisasi. Temuan ini menunjukkan ketangkasan organisasi untuk memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional digital dan transformasi digital. |
| 7.  | (Wijayanti et al., 2024) | <i>Leadership capabilities and organizational culture on the agility of low-cost Islamic education organization</i> | Jenis kuantitatif, survei kuesioner terhadap 133 guru. Analisis data dengan SEM-PLS                                                                             | Kemampuan kepemimpinan secara positif mempengaruhi kelincahan sekolah. Budaya sekolah meningkatkan kelincahan dengan Istiqamah sebagai mediator.                                                                                                                                                                                                          |

Penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Arifin & Purwanti (2023) berfokus pada pegawai pemerintahan daerah di Kalimantan Timur, sedangkan Khalid et al. (2020) meneliti UMKM di Jakarta Timur. Adapun penelitian oleh Wijayanti et al. (2024) berfokus pada organisasi pendidikan Islam di Indonesia. Sebaliknya, penelitian saat ini dilakukan pada BUMD sektor layanan publik air bersih (Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu), yang memiliki karakteristik berbeda, baik dari segi regulasi, budaya birokrasi, maupun tujuan pelayanan publik, sehingga memberikan sudut pandang baru dalam pengukuran kelincahan organisasi di sektor milik pemerintah daerah.

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Langsung *Agility Leadership* terhadap Budaya Organisasi

*Agility leadership* telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Menurut Ncube et al. (2024), *agility leadership* berkontribusi dalam menciptakan lingkungan organisasi yang terbuka terhadap perubahan, responsif terhadap dinamika eksternal, serta mendukung keterlibatan dan kreativitas karyawan.

Sejumlah penelitian mendukung pengaruh langsung *agility leadership* terhadap budaya organisasi. Arifin dan Purwanti (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa *agility leadership* secara signifikan mempengaruhi pembentukan budaya organisasi inovatif di lingkungan pemerintah daerah. Pemimpin yang lincah mampu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Khalid et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan (sebagai bagian dari kelincahan kepemimpinan) berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Pemimpin agile mendorong nilai kerja sama, inovasi, dan keberanian mengambil risiko dalam budaya kerja perusahaan.

Penelitian Vaszkun dan Sziráki (2023) menemukan bahwa kelincahan kepemimpinan merupakan salah satu faktor kunci pembentuk budaya organisasi yang adaptif, fleksibel, dan proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Wijayanti et al. (2024) juga menemukan bahwa kemampuan kepemimpinan yang tangkas dan responsif mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang memiliki kelincahan tinggi akan berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang suportif, terbuka, dan responsif terhadap perubahan. Hal ini terjadi karena perilaku pemimpin menjadi acuan bagi anggota organisasi, yang secara tidak langsung membentuk pola nilai, norma, dan kebiasaan kerja dalam organisasi. Berdasarkan uraian teoritis dan dukungan empiris tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H<sub>1</sub>: *Agility leadership* positif terhadap budaya organisasi

### 2.3.2 Pengaruh Langsung *Agility leadership* terhadap *Organizational Agility*

*Agility leadership* tidak hanya membentuk budaya organisasi, tetapi juga menjadi faktor utama dalam meningkatkan *organizational agility* secara keseluruhan (Ncube et al., 2024). Organisasi yang dipimpin oleh pemimpin gesit cenderung lebih mampu membaca peluang dan ancaman lingkungan eksternal serta melakukan penyesuaian proses bisnis secara lincah. Joiner (2019) menyatakan bahwa *agility leadership* meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, fleksibilitas sumber daya, serta kemampuan organisasi untuk berinovasi di tengah ketidakpastian. Hal ini sejalan dengan temuan Uhl-Bien dan Arena (2018) yang menegaskan bahwa *agility leadership* muncul ketika para pemimpin mendorong proses eksperimentasi, iterasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Arifin dan Purwanti (2023) menemukan bahwa *agility leadership* secara signifikan mempengaruhi kelincahan pegawai di organisasi pemerintahan. Khalid et al. (2020) menegaskan bahwa pemimpin yang lincah mendorong organisasi untuk lebih adaptif dan cepat dalam merespons perubahan pasar. Wijaya (2023)

dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa *agility leadership* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *organizational agility*, terutama dalam menghadapi tantangan industri penerbangan yang dinamis. AlNuaimi et al. (2022) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional digital (bentuk dari *leadership agility*) berpengaruh positif terhadap *organizational agility* dalam proses transformasi digital. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H<sub>2</sub>: *Agility leadership* berpengaruh positif terhadap *organizational agility*.

### 2.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Agility*

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan mencapai tujuan (Temitope, 2022). Budaya yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi diyakini sebagai faktor penting dalam meningkatkan kelincahan organisasi.

Menurut Arifin dan Purwanti (2023), budaya organisasi mempengaruhi efektivitas organisasi melalui keterlibatan karyawan, konsistensi internal, kemampuan beradaptasi, dan kejelasan misi. Dalam konteks kelincahan organisasi, budaya yang adaptif akan mempermudah organisasi untuk membaca sinyal perubahan lingkungan dan merespons secara cepat dan efektif. Teori *Dynamic Capabilities* juga menekankan pentingnya budaya yang fleksibel dan inovatif untuk mendukung kemampuan organisasi dalam membangun, mengintegrasikan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya untuk menghadapi perubahan lingkungan (Ahmadi & Arndt, 2022).

Studi empiris menunjukkan pengaruh positif budaya organisasi terhadap kelincahan organisasi. Khalid et al. (2020) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kelincahan organisasi. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan adaptasi memperkuat kemampuan organisasi merespons perubahan pasar. Wicaksana (2023) mengemukakan bahwa budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam mendukung transformasi digital perusahaan di sektor publik. Budaya yang mendorong pengetahuan, kolaborasi, dan pembelajaran memperkuat kelincahan organisasi dalam menghadapi era digital.

Wijayanti et al. (2024) juga menemukan bahwa budaya organisasi sekolah Islam di Indonesia yang berfokus pada nilai Istiqamah dan kolaborasi mampu meningkatkan kelincahan organisasi dalam menghadapi perubahan kebutuhan pendidikan. AlNuaimi et al. (2022) menyebutkan bahwa budaya organisasi merupakan landasan dalam proses transformasi digital, di mana budaya yang pro-perubahan mampu mempercepat organisasi dalam mengadopsi teknologi dan inovasi baru.

Budaya organisasi yang kuat dan adaptif berfungsi sebagai pengarah perilaku anggota organisasi untuk mendukung perubahan, inovasi, dan respons terhadap dinamika eksternal. Budaya seperti ini mempermudah organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat, melakukan inovasi produk, layanan, maupun proses internal, menyederhanakan proses pengambilan keputusan, menyebarkan nilai dan norma yang mendorong keberanian untuk mencoba cara baru. Sebaliknya, budaya yang kaku, birokratis, dan anti-perubahan justru menghambat kemampuan organisasi dalam bertransformasi dan menghadapi

tantangan lingkungan. Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kelincahan Organisasi.

#### **2.3.4 Peran Mediasi Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran sosial di mana perilaku, sikap, dan nilai yang ditunjukkan oleh pemimpin ditiru dan diadopsi oleh anggota organisasi. Pemimpin yang lincah membentuk budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan inovatif melalui keteladanan, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang responsif terhadap perubahan lingkungan (James et al., 2023).

Menurut Mendrofa et al. (Mendrofa et al., 2024), pemimpin merupakan aktor utama dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi. Kelincahan pemimpin dalam menghadapi perubahan eksternal dan internal menciptakan nilai dan norma baru dalam organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kolektif anggota organisasi untuk menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan inovatif, sehingga kelincahan organisasi meningkat. Alghamdi (2025) menyatakan bahwa dalam kerangka teori *Dynamic Capability* juga menjelaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mekanisme internal yang memungkinkan organisasi mengonfigurasi ulang sumber dayanya secara efektif. Kepemimpinan yang lincah mempengaruhi terbentuknya budaya dinamis ini, yang kemudian meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Penelitian sebelumnya mendukung peran mediasi budaya organisasi antara kelincahan kepemimpinan dan kelincahan organisasi, seperti Khalid et al. (2020)

bahwa budaya organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kelincahan organisasi. Budaya yang inovatif dan kolaboratif memperkuat efek kepemimpinan terhadap kelincahan organisasi. Vaszkun dan Sziráki (2023) dalam kajian literturnya menegaskan bahwa kelincahan kepemimpinan mempengaruhi budaya organisasi yang pada gilirannya mendorong kelincahan organisasi. Budaya yang mendukung pembelajaran dan inovasi memainkan peran penting dalam menjembatani hubungan tersebut. Wijayanti et al. (2024) juga menemukan bahwa budaya sekolah sebagai mediator berpengaruh signifikan dalam memperkuat pengaruh kemampuan kepemimpinan terhadap kelincahan sekolah.

Pemimpin yang lincah akan mempengaruhi budaya organisasi dengan menanamkan nilai fleksibilitas, keterbukaan terhadap perubahan, kolaborasi, dan inovasi. Budaya organisasi ini pada akhirnya akan mempengaruhi kelincahan organisasi dengan meningkatkan kemampuan beradaptasi, inovasi berkelanjutan, serta ketanggapian terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, Budaya Organisasi berperan sebagai mediator, menjelaskan bagaimana dan mengapa Kelincahan Kepemimpinan dapat mempengaruhi Kelincahan Organisasi. Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan adalah:

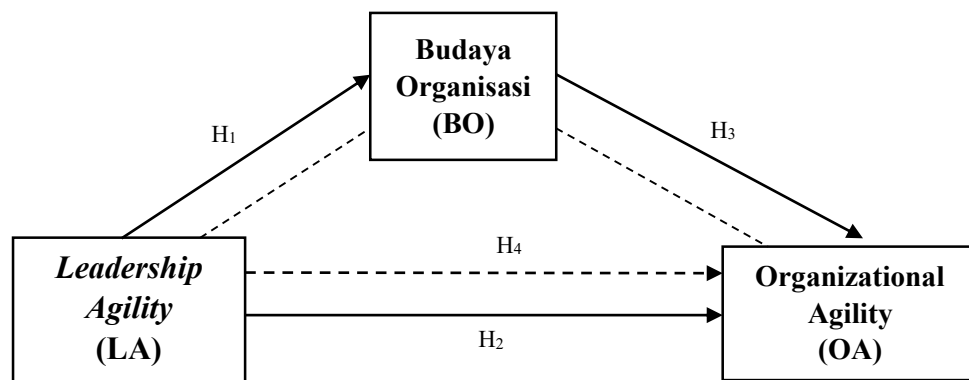
H4: Budaya Organisasi memediasi pengaruh Kelincahan Pimpinan terhadap Kelincahan Organisasi.

## 2.4 Kerangka Analisis

Kerangka analisis ini menggambarkan pengaruh antara *leadership agility* terhadap *organizational agility*. Selain itu juga mempengaruhi budaya organisasi,



yang dalam kerangka ini berperan sebagai variabel mediasi, menghubungkan pengaruh kelincahan kepemimpinan terhadap kelincahan organisasi. Budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, dan mendukung inovasi diyakini dapat memperkuat atau memediasi hubungan antara kelincahan kepemimpinan dan kelincahan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung (melalui budaya organisasi) diharapkan berperan dalam meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.



Sumber: (Ncube et al., 2024; Vaszkun & Sziráki, 2023)

**Keterangan:**

 : Pengaruh langsung  
 : Peran Moderasi

### Gambar 2.1 Kerangka Analisis