

FLEXIBILITY MANAGEMENT, TANTANGAN DAN PELUANG DALAM BERBAGI PRESPEKTIF UNTUK KEBERLANJUTAN ORGANISASI

Jati Wahyono Agustinus

Program Studi DIII Sekretari, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi dan Sekretari Tarakanita

e-mail : jatiwahyono@starki.id

Abstract

Competition and organizational challenges are currently growing rapidly amidst the development of information technology. Management/leaders in an organization play an important role in implementing flexible management to face competition and challenges for organizational sustainability. Flexibility Management (FM) can be applied in various ways in organizations. One example is the flexibility of working hours. The role of FM has a role in the sustainability of the organization to be able to survive in a competitive environment. The main problems that arise in organizations today are organizational delays in changing, organizations that are not flexible in facing increasingly fierce competition in an effort to achieve organizational sustainability. An organization that is late to change is a form of organization that is inflexible. Organizations that are difficult to change from a management perspective will also find it difficult to survive in the face of intense competition. On the other hand, increasingly digital developments and innovations also have an impact on organizational competition. These things show the problems facing organizations today. This research uses the Systematic Literature Review (SLR) method which includes the steps of determining the scope of analysis, determining research location, and evaluating research, conducting analysis, grouping/clustering research, determining the main topic. The research results show that based on the literature review, it was found that FM has an important role in organizational sustainability and can also indirectly improve employee performance in the organization. Apart from that, the results of this research are important as material for organizational studies to see opportunities for flexible organizational management towards changes that are occurring currently. This research serves as a reference for how leaders/management can exercise flexibility in managing the organization in order to continue to survive.

Keywords: Management flexibility, organisational sustainability, leadership roles, and organisational performance

Abstrak

Persaingan dan tantangan organisasi saat ini semakin berkembang pesat di tengah perkembangan teknologi informasi. Manajemen/pemimpin dalam sebuah organisasi memegang peran penting dalam pelaksanaan manajemen yang fleksibel untuk menghadapi persaingan dan tantangan untuk keberlanjutan organisasi. *Flexibility Management (FM)* dapat diaplikasikan dalam berbagai hal di organisasi. Salah satu contoh adalah adanya fleksibilitas jam kerja. Peran FM memiliki peran dalam keberlanjutan organisasi untuk dapat bertahan di lingkungan persaingan yang kompetitif. Permasalahan utama yang muncul pada organisasi saat ini adalah keterlambatan organisasi untuk berubah, organisasi yang tidak fleksibel dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam usaha untuk mencapai keberlanjutan organisasi. Organisasi terlambat untuk berubah merupakan salah satu bentuk organisasi yang tidak fleksibel. Organisasi yang sulit untuk berubah dari sisi manajemen akan sulit pula bertahan menghadapi persaingan yang ketat. Di sisi lain, perkembangan serta inovasi digital yang semakin banyak berkembang juga membawa dampak bagi persaingan organisasi. Hal-hal tersebut menunjukkan permasalahan yang dihadapi organisasi saat ini. Penelitian ini menggunakan metode Sistematis *Literatur Review (SLR)* yang meliputi langkah-langkah menentukan ruang lingkup analisis, menentukan lokasi penelitian, dan evaluasi penelitian, melakukan analisis, pengelompokan/ *clustering* penelitian, menentukan topik utama. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan kajian literatur maka diperoleh bahwa FM memiliki peran penting dalam keberlanjutan organisasi dan secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, selain itu hasil penelitian ini penting sebagai bahan kajian organisasi untuk melihat peluang bagaimana pengelolaan organisasi yang fleksibel terhadap perubahan-perubahan yang terjadi saat ini. Penelitian ini berfungsi sebagai rujukan bagaimana pemimpin/manajemen dapat melakukan fleksibilitas dalam mengelola organisasi untuk dapat terus bertahan.

Kata Kunci : Fleksibilitas manajemen, keberlanjutan organisasi, peran pemimpin, dan kinerja organisasi

A. PENDAHULUAN

Tantangan organisasi saat ini adalah apabila organisasi tidak dapat berkembang untuk mengatasi persaingan yang semakin hari semakin kompetitif baik dalam segi pelayanan maupun produksi barang dan jasa. Keberlanjutan hidup sebuah organisasi bergantung dari bagaimana organisasi tersebut mampu mengatasi permasalahan yang terjadi. Permasalahan yang sering muncul adalah ketika organisasi merasa memiliki nama besar, mereka tidak peka terhadap perubahan yang terjadi pada organisasi serupa yang ada di luar zona nyaman mereka. Dalam menghadapi tantangan seperti ini organisasi yang memiliki fleksibilitas tinggi (yang sering diartikan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi peluang inovasi, mengalokasikan sumber daya untuk tindakan baru, atau membalikkan penggunaan sumber daya yang tidak produktif) akan lebih mudah untuk bertahan bahkan dapat melampaui target mereka (Pantja Djati et al., 2020).

Fenomena yang terjadi saat ini adalah organisasi tidak mudah untuk melakukan perubahan karena berbagi sektor. Banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan sebuah perubahan dalam organisasi, salah satunya adalah kepemimpinan dalam organisasi. Peran manajemen/pemimpin adalah bagaimana mengadopsi fleksibilitas tersebut dalam organisasi dimana mereka secara bersama-sama melakukan perubahan, baik dalam sistem maupun operasionalisasi organisasi. Oleh karena itu, seharusnya perubahan dapat dilakukan di berbagai bidang dalam organisasi tersebut. Perusahaan-perusahaan besar yang banyak melakukan perubahan dalam FM yang kuat, misalnya dalam hal jam kerja. Perusahaan seperti Amazon melakukan pengaturan kerja yang fleksibel, termasuk pilihan kerja jarak jauh, jam kerja yang fleksibel, dengan demikian dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan (Barnaby Lashbrooke, 2024)

Fenomena fleksibilitas yang dilakukan oleh organisasi yang berlatar belakang teknologi dan informasi berjalan pesat juga karena berkaitan dengan bidang yang mereka jalani yakni berkaitan dengan informasi dan teknologi yang berkembang pesat pula. Pada perusahaan yang terkait dengan bidang teknologi dan informasi nampak pada perusahaan-perusahaan besar dunia yang lain misalnya Google, IBM, Microsoft. Google menerapkan jam kerja yang fleksibel sama seperti Amazon yang ternyata dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa contoh tersebut, membuktikan bahwa FM dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, maka penting kiranya organisasi-organisasi melihat fleksibilitas menjadi hal penting dalam manajemen, hal inilah yang perlu mendapat dukungan oleh berbagai pihak terutama pengelola/ manajemen (Juliana Beauvasi, 2021).

Keberlanjutan perusahaan besar akan semakin kuat dan semakin dapat bersaing jika ada kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dan merupakan kebijakan yang mengarah pada fleksibilitas di berbagai bidang dan di berbagai unsur yang terlibat. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas bagaimana pelaksanaan FM menjadi penting dan dalam prospek dan penerapan perkembangannya di Indonesia.

Fenomena yang terjadi saat ini dimana organisasi-organisasi yang seharusnya membutuhkan perubahan dalam hal pengelolaan yang fleksibel, mereka terlambat untuk berubah dan terlambat untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi. Perubahan tersebut akan terjadi bila manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang fleksibel/ tidak kaku terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar organisasi tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah menunjukkan kepada para manajemen/pimpinan organisasi bahwa pengelolaan organisasi yang fleksibel itu perlu dan penting untuk keberlanjutan organisasi yang mereka pimpin. Kepentingan dari penelitian ini juga memberikan masukan bagi ilmu pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal bagaimana menjadi seorang pemimpin yang fleksibel terhadap perubahan yang terjadi, bagaimana seorang pemimpin yang peka terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Otomatisasi industri dan terjadinya perkembangan teknologi, serta sumber daya dari generasi yang tingkat literasi digitalnya tinggi di negara-negara maju baik di sektor publik membuat industri harus menyiapkan talenta-talenta sumber daya manusia yang siap untuk mengembangkan, melibatkan, dan memertahankan mereka di dalam organisasi. Tantangan terbesar adalah menjembatani kesenjangan generasi dan pengetahuan. Bagi manajemen/pimpinan, untuk mempersiapkan dan membatasi kesenjangan tersebut sangat terbatas. Oleh karena itu, peran FM untuk menjembatani kesenjangan tersebut sangat penting apalagi di perusahaan multinasional yang berkembang seperti saat ini (Connell et al., 2018).

B. METODE, DATA, DAN ANALISIS PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Systematic Literatur Review (SLR)*. Metode penelitian SLR ini melalui beberapa tahapan proses, yakni: (1) menentukan ruang lingkup analisis, (2) menentukan lokasi penelitian, (3) seleksi dan evaluasi penelitian, (4) melakukan analisis, (5) pengelompokan *clustering* penelitian pada topik utama. Berikut adalah penjelasan masing-masing tahap SLR menurut (Rommel et al., 2021) adalah :

Tahap 1) : menentukan ruang lingkup analisis yakni menentukan ruang lingkup penelitian berdasarkan tujuannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran manajemen/pimpinan organisasi harus memiliki tingkat fleksibilitas tinggi. Peran

manajemen/pemimpin dalam penelitian ini dianggap penting karena manajemen/pemimpin memiliki peran sentral dalam menentukan keberlanjutan organisasi. Hal ini didasari oleh fenomena yang melibatkan organisasi. Penelitian ini menyoroti organisasi yang telah melakukan proses fleksibilitas manajemen dan menunjukkan keberlanjutan organisasi terutama di beberapa perusahaan yang masih dapat bertahan. Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup organisasi yang melakukan fleksibilitas dan keberlanjutan organisasi.

Tahap 2) : menentukan lokasi penelitian. Penentuan lokasi dalam penelitian ini didasarkan di beberapa negara maju dan berkembang. karena terjadinya persaingan ketat di antara organisasi tersebut pada negara maju dan berkembang di dunia dan di berbagai sektor. Klustering penelitian ini adalah organisasi yang melakukan dan menunjukkan bahwa fleksibilitas manajemen dapat menunjang keberlanjutan organisasi.

Tahap 3) : seleksi dan evaluasi penelitian. Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan jurnal-jurnal penelitian dengan pencarian kata kunci yang sama yakni FM dan pelaksanaannya dalam organisasi. Rujukan jurnal yang diambil adalah rujukan jurnal yang terdapat dalam mesin pencarian jurnal secara umum. Pada tahap ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *Open Knowledge Maps* yakni menentukan kata kunci untuk mencari artikel dalam literatur (Colicchia & Strozzi, 2012; Strozzi et al., 2017). Kajian ini menggabungkan kata kunci dalam judul artikel FM dan keberlanjutan organisasi dengan menggunakan *Open Knowledge Maps* pada judul FM dan Keberlanjutan organisasi. Kata kunci dalam pemilihan jurnal menjadi sangat penting untuk tujuan analisis. Selain itu penggunaan kata kunci dari dua variabel tersebut memungkinkan peneliti akan mendapat lebih banyak sumber referensi.

Tahap 4 dan tahap 5) : melakukan analisis, dan pengelompokan/clustering Analisis dilakukan dengan mensintesa jurnal yang telah dipilih sesuai dengan tujuan penelitian yakni penelitian yang menunjukkan peran FM, pelaksanaan FM, Jenis-jenis FM yang dilakukan dan hal-hal lain yang terkait dengan variabel FM. Pada tahap ini dari artikel yang diperoleh sebagai sumber rujukan, kemudian difilter dengan cara ditelaah dengan membaca kritis dan yang ditulis menghindarkan duplikasi terutama pada penelitian yang sama. Dalam hal ini peneliti juga dapat memilih jurnal terindeks dari peringkat tertentu. Setelah itu diperlukan perbandingan awal dari artikel yang diperoleh untuk dilakukan analisis. Dari hasil tersebut dapat diperoleh jumlah artikel pada tahun tertentu yang memiliki keunggulan.

C. TINJAUAN PUSTAKA, HASIL, DAN TEMUAN

1. *Flexybility Management* (FM)

Fleksibilitas merupakan bagian yang sudah lama muncul terutama pada abad 80-an di mana pada saat itu Manajemen Kualitas Total atau *Total Quality Management* (TQM) sedang berkembang (Anggarwal,1997). Pada periode tersebut upaya restrukturisasi, rekayasa ulang dan proses menciptakan kembali merupakan hal yang dilakukan organisasi untuk menanggapi kebutuhan pelanggan yang terus meningkat dan berubah secara cepat.

Fleksibilitas secara umum diartikan sebagai kemampuan untuk merespon secara efektif kebutuhan pelanggan yang selalu berubah-ubah dan meningkat dari waktu ke waktu (Mandelbaum, 1987; Sethi&Sethi, 1990). Fleksibilitas juga dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar tanpa biaya, waktu, gangguan organisasi, atau hilangnya kinerja yang berlebihan (Kara et al., 2002).

Manfaat melakukan fleksibilitas bagi organisasi adalah untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berubah dan meningkat. Untuk memenuhi permintaan maka diperlukan perubahan desain yang cepat, luas dan terus berubah, tingkat kualitas yang beragam, respon cepat dan harga bervariasi (Kara et al., 2002 dan Christopher 1992). Semua perubahan tersebut berada di luar kendali manajemen/pemimpin organisasi sehingga sering disebut sebagai elemen fleksibilitas eksternal. Elemen fleksibilitas eksternal diukur dalam tiga dimensi : 1) rentang : rentang ukuran, rentang volume, rentang produk, dan sebagainya, 2) Mobilitas : mobilitas dalam ruang, biaya dan kapasitas, 3)keseragaman : keseragaman proses, metode, prosedur, dan sistem serta fleksibilitas, meskipun elemen fleksibilitas eksternal ini sulit dilakukan maka perlu unsur fleksibilitas antara dan FM yakni : 1) fleksibilitas struktur organisasi, 2) fleksibilitas teknologi, 3) fleksibilitas sistem informasi, 4) fleksibilitas Sumber Daya Manusia (SDM)(Kara et al., 2002).

2. Keberlanjutan Organisasi

Ada berbagai kajian literatur yang menjelaskan definisi organisasi berkelanjutan. Sebagian besar berkaitan dengan tiga pendekatan. Pendekatan inovatif dari perusahaan mencakup keberlanjutan yang berkaitan dengan setiap keputusan yang diambil untuk memenuhi *stakeholder* tanpa mengorbankan kebutuhan *stakeholder* di masa depan. Menjawab kebutuhan pelanggan, memperlakukan lingkungan dengan baik/ ramah lingkungan, menggunakan sumber daya yang dapat diperbarui, menekan pencemaran merupakan langkah lain yang dapat menunjang keberlanjutan organisasi. Terlepas dari banyaknya definisi mengenai keberlanjutan organisasi, yang utama adalah keberlanjutan merupakan proses tentang rencana jangka panjang, sehingga setiap organisasi yang ingin berkelanjutan perlu mempertimbangkan pengembangannya untuk masa depan dan menilai keberlanjutan untuk mengurangi risiko dari

ketidakpastian. Selain itu peran manajemen yang fleksibel menjadi penting dalam menentukan keberlanjutan tersebut (Grecu et al., 2020).

Keberlanjutan organisasi dipengaruhi oleh peran manajemen dalam memperkenalkan inisiatif secara berkelanjutan dalam upaya peningkatan sumber daya manusia dalam perusahaan. Konsep keberlanjutan organisasi semakin diakui sebagai platform utama untuk kesuksesan para pemangku kepentingan; pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan pemasok yang berpotensi menciptakan nilai jangka panjang, memanfaatkan peluang baru, serta membantu mengelola risiko-risiko di masa depan akibat perkembangan ekonomi, lingkungan hidup, dan sosial (Connell et al., 2018), selain itu keberlanjutan organisasi merupakan proposisi nilai yang berpotensi meningkatkan keterlibatan karyawan (Connell et al., 2018).

Menurut Marc J. Epstein and Marie-Josée Roy, membedakan tiga jenis kegiatan yang diperlukan untuk: (Epstein & Roy, 2001)

- a. Perumusan strategis berkelanjutan.
- b. Pengembangan rencana dan program .
- c. Desain struktur dan sistem yang kuat dan tepat.

Semua kegiatan ini diintegrasikan dalam kerangka kerja SDM, yang bertujuan untuk meningkatkan keberlanjutan yang berkisar dari perubahan kecil pada rutinitas yang ada hingga perubahan radikal. Beberapa perusahaan dapat berhasil menyelesaikan transisi menuju operasi yang lebih berkelanjutan, namun banyak juga yang tidak. Masalah yang dihadapi pada umumnya adalah perubahan pengelolaan. Meskipun memiliki niat yang baik, proyek perubahan tersebut membutuhkan waktu lama, biaya yang lebih mahal dan hasil yang kurang dari yang direncanakan (Epstein & Roy, 2001). Penyebab kegagalan umumnya tidak berhubungan dengan sisi teknis sistem, tetapi dapat ditelusuri kembali ke manajemen yang buruk, kegagalan komunikasi kurangnya pelatihan atau faktor yang lain yang terkait dengan aspek sosial dan organisasi dari sistem (Epstein & Roy, 2001).

Model keberlanjutan organisasi tidak ada yang baku. Berbagai pendekatan inovatif dapat dilakukan untuk melihat efektifitas peningkatan kinerja organisasi. Banyak pilihan yang dapat dilakukan manajemen untuk melakukan usaha dalam menentukan keberlanjutan organisasinya. Menurut Vladislav Todorov dan Dora Marinova, mengkategorikan model keberlanjutan sebagai model kuantitatif, model konseptual, model fisik, model standardisasi, dan model visualisasi gambar. Model keberlanjutan dikatakan ilmiah dengan syarat adanya indikator yang memungkinkan untuk mengukur kemajuan organisasi dalam keberlanjutan (Todorov & Marinova, 2011).

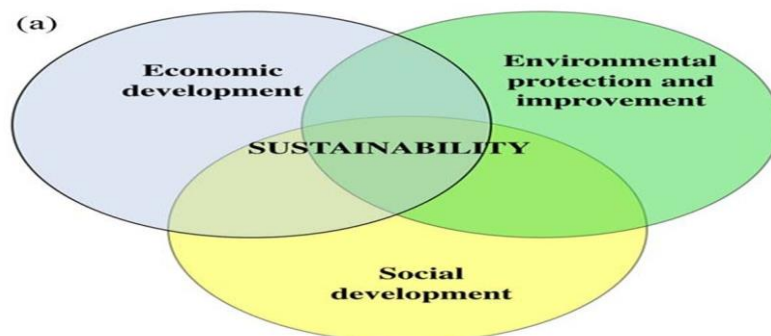
1. Model Keberlanjutan Organisasi

Model keberlanjutan organisasi dapat dibedakan menjadi :

a. Model Visualisasi Gambar

Model ini mencakup tiga dimensi keberlanjutan yakni ekonomi, sosial, dan lingkungan dipresentasikan sebagai pilar, lingkaran yang tertanam dalam diagram venn yang populer dari tiga lingkaran yang tumpang tindih. Model ini menekankan pentingnya titik temu antara ketiga bidang tersebut. Pendekatan interdisipliner dan transdisipliner untuk keberlanjutan menjadi hal utama

Gambar 2. Model Keberlanjutan



Sumber : (Todorov & Marinova, 2011)

b. Model Kuantitatif

Dalam perspektif pembuatan kebijakan model ini menjelaskan jenis model kuantitatif, yaitu model makro ekonomi, model keseimbangan umum yang dapat dikomputasi, model optimasi, model dinamika sistem, model jaringan berdasarkan pengaruh. Model ini menemukan cara untuk merangkul ketidakpastian dan berurusan dengan berbagai tingkat keberhasilan dengan perspektif jangka panjang. Model-model tersebut berupaya menemukan cara untuk menerima ketidakpastian dan menghadapi berbagai tingkat keberhasilan dalam perspektif jangka panjang.

c. Model Fisik

Penggunaan model ini untuk keberlanjutan masih dibatasi terutama pada komponen lingkungannya. Mereka telah menerapkan model fisik ini untuk mengurangi ketidakpastian; namun rentang waktu sangat terbatas. Hal ini memungkinkan pendekatan partisipatif dan perspektif interdisipliner.

d. Model konseptual

Model ini terkait dengan kesadaran manusia akan keterbatasan lingkungan alam serta dampak negatif yang ditimbulkan oleh polusi terhadap lingkungan. Dampak buruk penipisan

gas ozon yang marak terjadi menjadi bagian yang harus diwaspadai oleh masyarakat dalam model ini. Pemanasan global dan perubahan iklim merupakan salah satu isu kuat dalam model ini. Konsep evolusi merupakan pemahaman yang terlintas dalam model ini untuk keberlanjutan jangka panjang selanjutnya. Prespektif jangka panjang dan antar generasi telah menjadi pemicu penting bagi model-model konseptual ini.

e. Standardisasi Model

Pengembangan model ini menuntut untuk adanya indikator seperti indikator pembangunan berkelanjutan menurut PBB yang mencakup 96 indikator, atau indeks yang diberlakukan di tingkat masyarakat/ komunitas. Pengukuran variabel juga sangat berbeda tergantung pada pendekatan yang digunakan. Hal ini dapat mencakup aktivitas tertentu, seperti konsumsi ataupun produksi berkelanjutan. Ada pula yang berusaha mengembangkan indikator holistik untuk mengukur keberlanjutan organisasi. Tujuan sebagian besar indikator adalah untuk memberikan nilai atau angka yang menggambarkan kompleksitas antara kesehatan sosial, lingkungan dan ekologi.

2. Elemen-Elemen Keberlanjutan Organisasi

a. Kinerja Organisasi Berkelanjutan

Keberlanjutan organisasi merupakan masalah jangka panjang dan pada dasarnya bergantung pada bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan secara luas. Keberlanjutan organisasi bergantung pada lingkungan, sosial, dan ekonomi, prinsip *Tripel Bottom Line* (TBL). Keluaran TBL diadopsi sebagai ukuran keberlanjutan organisasi. Daya saing melalui manfaat fungsional saja tidak cukup untuk memastikan keberlanjutan organisasi di pasar yang sangat ketat ini, karena bisnis adalah sebuah entitas di masyarakat, sehingga memberikan prospek masa depan yang lebih menjanjikan bagi masyarakat banyak (Asokan et al., 2017).

b. Budaya Organisasi yang Berkelanjutan

Salah satu faktor keberlanjutan organisasi berikutnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi memainkan peran penting/ faktor paling penting dalam keberlanjutan organisasi untuk berusaha. Budaya merupakan faktor yang paling penting yang bertanggungjawab atas keberhasilan atau kegagalan organisasi. Model budaya organisasi yang saat ini ada adalah model budaya organisasi secara umum, sedangkan model budaya organisasi yang khusus mengenai keberlanjutan organisasi budaya tersedia. Sebuah organisasi mengembangkan budaya organisasi berkelanjutan (Asokan et al., 2017).

c. Visi Keberlanjutan

Visi diartikan sebagai gambaran mental tentang masa depan yang diinginkan untuk sebuah organisasi. Secara isi, visi keberlanjutan berisi gambaran tentang peningkatan kepuasan pemangku kepentingan, dengan demikian proses keberlanjutan semakin nampak. Visi keberlanjutan organisasi merupakan pernyataan yang berisi tentang bagaimana pemangku kepentingan memiliki cara untuk meningkatkan organisasi. Adapun visi keberlanjutan sebuah organisasi memiliki atribut yang berupa pernyataan yang lebih efektif dan dicirikan oleh keringkasan, kejelasan, tantangan, orientasi pada masa depan, stabilitas, dan kemampuan untuk menginspirasi keinginan organisasi. Setiap atribut dan konten citra kepentingan organisasi berinteraksi untuk memfasilitasi visi proses komunikasi untuk menciptakan pembentukan budaya organisasi yang berkelanjutan dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan (Kantabutra, 2021).

Pada proses visi berkelanjutan tersebut proses secara teoritisnya berjalan melalui beberapa tahap, yakni (1) Anggota organisasi diingatkan tentang perlunya menjaga kepentingan bersama dalam seluruh organisasi terutama berkaitan dengan isi dari visi organisasi tersebut, ketika diingatkan seluruh anggota organisasi akan termotivasi. (2) Memastikan bahwa anggota organisasi memiliki tujuan utama yang sama untuk mendorong keberlanjutan organisasi. (3) Anggota organisasi dapat merasakan tujuan jangka panjang dari perwujudan visi tersebut, sehingga anggota organisasi secara intrinsik termotivasi untuk melanjutkan visi organisasi terutama dalam menghadapi hal-hal atau masalah yang sulit serta anggota organisasi diperkuat untuk mengambil pandangan jangka panjang untuk keberlanjutan organisasi dan kemajuannya, dan terakhir visi berkelanjutan yang stabil mencegah kebingungan anggota organisasi dalam menjalankan strategi dan inisiatif bagi implementasi visi organisasi (Kantabutra, 2021).

d. Fleksibilitas

Fleksibilitas adalah kemampuan untuk mengubah atau bereaksi dengan sedikit waktu, tenaga, atau kinerja; fleksibilitas adalah kemampuan sistem untuk mengambil bentuk yang berbeda (Cillaway, 2009). Dalam perkembangan dunia informasi dan perkembangan dunia digital yang cukup masif ini, fleksibilitas organisasi dapat dibantu melalui media yang memanfaatkan perkembangan teknologi. Kemampuan organisasi untuk berreaksi terhadap perubahan dunia digital dituntut untuk keberlangsungan organisasi tersebut.

Media digital menawarkan keuntungan yang signifikan dalam pemasaran. Keuntungan menjangkau khalayak yang lebih luas, mengidentifikasi tren pasar terhadap produk dan bagaimana prospek ke depan pemasaran menjadi salah satu keuntungan yang dapat diprediksi

melalui pemanfaatan media digital terutama media sosial. Transformasi bisnis ke dunia digital merupakan bentuk perwujudan bagaimana fleksibilitas organisasi dilakukan untuk menghadapi persaingan pasar bebas. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan bisnis memperoleh lebih banyak informasi tentang preferensi dan loyalitas pelanggan. Menganalisis data pelanggan secara lebih efektif juga dapat menggunakan keunggulan digital (Made Ari Winangun & Indrawirawan, 2023)

Fleksibilitas tenaga kerja memiliki peran besar dalam pengembangan sumberdaya organisasi secara internal. Fleksibilitas tenaga kerja internal adalah sumber daya yang memberi organisasi sumber daya yang berharga dan tidak dapat ditiru yang menjadi sumber daya strategis. Fleksibilitas tenaga kerja menunjukkan sejauh mana sumber daya manusia dalam organisasi memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memunculkan strategi baru untuk menghadapi lingkungan yang kompetitif (Made Ari Winangun & Indrawirawan, 2023).

Fleksibilitas organisasi mendapat perhatian penting dalam penelitian akademisi selama ini. Beberapa penelitian menyampaikan bahwa fleksibilitas organisasi merupakan faktor penting bagi organisasi untuk bertahan dan berhasil dalam lingkungan dan menghadapi gangguan yang tidak pasti. Fleksibilitas berarti variabilitas untuk menyesuaikan kinerja organisasi terhadap lingkungan dan perubahannya dalam situasi yang berbeda. Fleksibilitas organisasi merupakan kemampuan dari organisasi untuk memungkinkan bekerja ketika mengalami berbagai perubahan dan gangguan lingkungan. Fleksibilitas organisasi menunjukkan sejauh mana kemampuan manajerial mempunyai kemampuan untuk cepat berubah untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Fleksibilitas organisasi adalah kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk bekerja ketika mengalami berbagai perubahan dan gangguan lingkungan (Srinivasan & Swink, 2018).

Fleksibilitas organisasi dapat disimpulkan sebagai sebuah tugas desain organisasi dan tugas manajemen. Tugas desain organisasi berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk merespon perubahan eksternal yang tiba-tiba secara tepat waktu. Fokus pada pengendalian atau variabilitas organisasi, yang sering kali bergantung pada penciptaan kondisi yang tepat. Tugas manajerial mengacu pada kemampuan manajerial merespon lingkungan yang bergejolak (Rezaei et al., 2022)

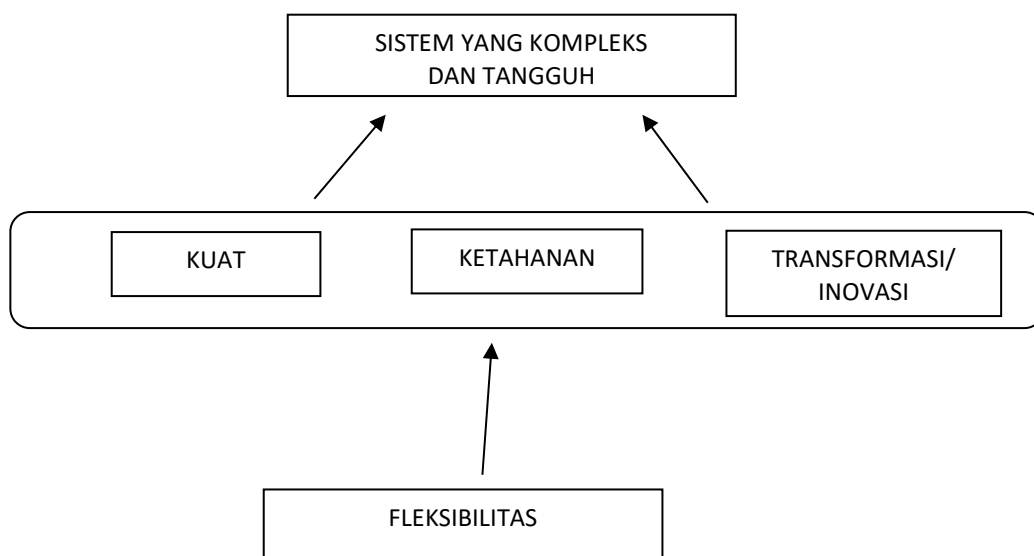
Selain fleksibilitas organisasi menjadi bagian penting dalam perubahan organisasi, tidak kalah penting adalah fleksibilitas dari Sumber Daya Manusia (SDM) terutama fleksibilitas tenaga kerja. Fleksibilitas tenaga kerja merupakan suatu bentuk pengaturan pola kerja yang bertujuan untuk memungkinkan karyawan dan pemberi kerja menyesuaikan aktivitas perusahaan agar dapat beradaptasi. Pola kerja yang diatur ini merupakan satu bentuk

penyesuaian antara keinginan karyawan dan pemberi kerja yang sama-sama menguntungkan dalam beraktivitas sehingga perusahaan dapat beradaptasi dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengalokasikan SDM secara cepat dan efisien untuk mengatasi perubahan permintaan yang disebabkan fluktuasi kebutuhan produksi. Hal ini memungkinkan perusahaan secara fleksibel memasok SDM dalam lingkungan ekonomi yang terus berubah dengan meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas lapangan kerja, upah, dan pekerja yang akhirnya mengurangi pengangguran (Choe et al., 2022).

Penelitian lain menyajikan berbagai klasifikasi fleksibilitas tenaga kerja. Setelah memperkenalkan konsep fleksibilitas selanjutnya mengklasifikasikan menjadi fleksibilitas numerik, fleksibilitas fungsional, fleksibilitas finansial. Konsep fleksibilitas numerik menjadi fleksibilitas numerik eksternal, fleksibilitas numerik internak, fleksibilitas fungsional dan finansial(Choe et al., 2022). Fleksibilitas pekerjaan yaitu menyesuaikan jam kerja dan jumlah pekerjaan. Fleksibilitas upah yaitu menetapkan sistem penghargaan yang sesuai dengan persaingan dan kinerja organisasi. Fleksibilitas fungsional yaitu merombak pekerja ke pekerja lain tergantung pada permintaan pelanggan dan kebutuhan produksi. Flesibilitas prosedural yaitu mengubah metode produksi, teknologi, sistem kerja dan komposisi (Choe et al., 2022).

Fleksibilitas menghubungkan kebutuhan yang mendesak dengan sebuah sistem yang sedang berlaku/ berjalan pada sebuah organasasi untuk menciptakan ketahanan seperti pada gambar 2

Gambar 2. Konseptual Framework
 Ilustrasi Hubungan Antara Fleksibilitas dan Sistem yang Kompleks



Sumber : (Asokan et al., 2017)

Dalam hal ini, hubungan dalam suatu sistem yang kuat dan mampu berkembang dapat diuraikan secara lengkap dalam sistem tersebut. Fleksibilitas mengarah pada ketahanan dan transformasi dari parameter yang penting untuk sebuah sistem yang tangguh. Gambar 2 tersebut merangkum hal ini. Kekuatan dan inovasi sama-sama diperlukan untuk sebuah sistem. Kekuatan menjadi penting dalam konteks saat ini, meskipun inovasi menjadi penting dalam kerangka masa depan. Selain itu, fleksibilitas juga sama penting dalam mewujudkan inovasi dalam sistem. Fleksibilitas dapat memanifestasikan dirinya sebagai multi kemampuan, kemampuan berevolusi atau ketahanan (Asokan et al., 2017).

Fleksibilitas mengacu pada suatu sistem untuk berubah, dan suatu sistem yang dapat berubah secara aktif dan dapat menjadi kuat di bawah tekanan. Fleksibilitas memungkinkan penyebaran sumber daya dengan segera dimana mereka dibutuhkan dan karenanya akan mengurangi kerusakan dan pemulihan yang cepat. Penting bagi sebuah sistem dalam sebuah organisasi untuk menjadi kuat dan transformatif, menyeimbangkan antara ketahanan dan transformasi terhadap perubahan lingkungan. Suatu sistem harus dapat menyeimbangkan antara ketahanan dan transformasi yang cepat serta karakteristik yang fleksibel (Asokan et al., 2017).

D. PENUTUP

Fleksibilitas manajemen merupakan perubahan yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat terus bertahan melakukan keberlanjutan organisasi. Berdasarkan kajian-kajian literatur telah diketahui bahwa banyak organisasi besar dunia melakukan fleksibilitas dan mereka menjadi organisasi yang besar dan berkembang di bidangnya. Salah satu cara bertahan untuk keberlanjutan adalah melakukan fleksibilitas dalam berbagai hal misalnya dalam waktu bekerja. Melakukan perubahan dalam penerapan fleksibilitas menjadi penting jika didukung oleh berbagai stakeholder dalam organisasi dan terutama jika didukung oleh pihak manajemen sebagai penggerak utama dalam sebuah organisasi. Penelitian selanjutnya dapat memberikan aspek keberlanjutan dan fleksibilitas manajemen dalam berbagai perspektif lain dari organisasi yang berbeda-beda.

DAFTAR PUSTAKA

Asokan, V. A., Yarime, M., & Esteban, M. (2017). Introducing flexibility to complex, resilient socio-ecological systems: A comparative analysis of economics, flexible manufacturing

- systems, evolutionary biology, and supply chain management. *Sustainability (Switzerland)*, 9(7), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su9071091>
- Barnaby Lashbrooke. (2024, May). Remote Work Not Working? There's no Need to Do an Amazon. *Forbes*.
- Choe, H., Kim, Y., & Moon, S. (2022). The Effect of Labor Flexibility on Financial Performance in Korea: The Moderating Effect of Labor Relations Climate. *Sustainability (Switzerland)*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/su14042121>
- Cllaway, S. C. K. M. G. (2009). *New England Journal of Entrepreneurship, Spring 2009*. <http://digitalcommons.sacredheart.edu/neje/vol12/iss1/1>
- Connell, J., Agarwal, R., Sushil, ., & Dhir, S. (2018). *Flexible Systems Management Global Value Chains, Flexibility and Sustainability*. <http://www.springer.com/series/10780>
- Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. In *long range planning* (Vol. 34). www.lrpjournal.com
- Greco, V., Ciobotea, R. I. G., & Florea, A. (2020). Software application for organizational sustainability performance assessment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114435>
- Juliana Beauvasi. (2021). The Post Pandemic Destination is Flexybility. *IBM News*.
- Kantabutra, S. (2021). Exploring relationships among sustainability organizational culture components at a leading asian industrial conglomerate. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su13041733>
- Kara, S., Kayis, B., & O'kane, S. (2002). *The Role of Human Factors in Flexibility Management: A Survey*.
- Made Ari Winangun, I. M. A., & Indrawirawan, I. K. A. (2023). Dampak Transformasi Kewirausahaan melalui Pemanfaatan Teknologi sebagai Keberlanjutan Bisnis di Era Digital. In *I Ketut Agus Indrawirawan /Jurnal Manajemen dan Ekonomi (JME)* (Vol. 1, Issue 2). <https://www.jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/jme>
- Pantja Djati, S., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., ANanda, H., & ANanda, K. (2020). The Secret to Enhancing Innovativeness in the Digital Industry. In *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net (Vol. 12). www.ijicc.net
- Rezaei, G., Hosseini, S. M. H., & Sana, S. S. (2022). Exploring the Relationship between Data Analytics Capability and Competitive Advantage: The Mediating Roles of Supply Chain Resilience and Organization Flexibility. *Sustainability (Switzerland)*, 14(16). <https://doi.org/10.3390/su141610444>

- Rommel, E., Wibowo, A., Indarti, N., & Susanto, E. (2021). SYSTEMATIC LITERATURE NETWORK ANALYSIS OF THE “INNOVATION POLICY MIX” CONCEPT: EXTENDING LEADERS’ VIEWS ON ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2). <https://doi.org/10.22146/jlo.64765>
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An Investigation of Visibility and Flexibility as Complements to Supply Chain Analytics: An Organizational Information Processing Theory Perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849–1867. <https://doi.org/10.1111/poms.12746>
- Todorov, V., & Marinova, D. (2011). Modelling sustainability. *Mathematics and Computers in Simulation*, 81(7), 1397–1408. <https://doi.org/10.1016/j.matcom.2010.05.022>