

AGILITAS ORGANISASI-ORGANISASI ENTREPRENEURIAL

Margo Purnomo¹

ABSTRACT

There are three main problems facing entrepreneurial organization today, i.e. customers, competition, and changes. In order to deal with three issues, in the old economic era, organizations are generally adapted by restructuring and reengineering in response to business environments changes. While in the new economic era, marked by the global business environment, crisis, and inter-connectivity, entrepreneurial organization can survive by building organizational agility. Organizational agility is a new way for entrepreneurial organizations to deal with the changing business environment that is very fast and turbulent. This article aims to provide new insights in the field of entrepreneurship studies on the factors that can increase the agility of entrepreneurial organization. The discussion presented in three parts, namely history, definitions, and enabler of organizational agility. This article also proposes organizational agility model in perspective Dynamic Capabilities and Knowledge Based View.

Keywords: knowledge management capability, agility enabler, entrepreneurial organizations

ABSTRAK

Ada tiga permasalahan utama yang dihadapi organisasi entrepreneurial saat ini, yaitu pelanggan, kompetisi, dan perubahan. Dalam rangka menghadapi tiga masalah tersebut, pada masa ekonomi lama, umumnya organisasi beradaptasi dengan cara melakukan restrukturisasi dan *reengineering* dalam merespon perubahan lingkungan bisnis. Sedangkan pada masa ekonomi baru yang ditandai dengan lingkungan bisnis global, krisis, dan *inter-connectivity*, organisasi entrepreneurial dapat bertahan dengan cara membangun agilitas organisasi. Agilitas organisasi merupakan cara baru bagi organisasi entrepreneurial untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan turbulen. Artikel ini bertujuan untuk memberikan wawasan baru dalam bidang studi kewirausahaan tentang faktor-faktor apa saja yang dapat meningkatkan agilitas organisasi entrepreneurial. Pembahasan dipaparkan dalam tiga bagian, yaitu sejarah, definisi, dan *enabler* agilitas organisasi. Artikel ini juga mengusulkan tentang model agilitas organisasi dalam perspektif kapabilitas dinamik dan *knowledge based view*.

Kata kunci: kapabilitas manajemen pengetahuan, *enabler* agilitas, organisasi *entrepreneurial*

¹ Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Padjadjaran. Jl. Raya Bandung-Sumedang KM 21, Kec. Jatinangor, Kab. Sumedang, Prop. Jawa Barat, Telp: 022-7798418 Fax: 022-7796974 Yayasan Rumah Kewirausahaan dan Pengembangan Diri (RKPD). Kampung Kaum RT 01 RW 10 Kec. Dayeuhkolot, Kab. Bandung, Prop. Jawa Barat, Telp/Fax: 022-5230699.
Email: nurpurnomo@yahoo.com

PENDAHULUAN

Karakteristik lingkungan yang dinamis diindikasikan dengan persaingan dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti, tidak bisa diprediksi, dan agresif (Abrishamkar et al, 2013). Kondisi tersebut dipicu oleh pesatnya inovasi teknologi komunikasi dan informasi, serta perubahan permintaan pelanggan. Dalam lingkungan yang dinamis, ada tiga permasalahan utama yang dihadapi pelaku kewirausahaan yaitu pelanggan, kompetisi, dan perubahan. Situasi semakin kritis karena siklus hidup perusahaan juga semakin pendek dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pada keadaan tersebut organisasi perlu melakukan aksi entrepreneurial (Sambamurthy et al, 2003; Teece, 2012).

Keadaan di atas berdampak pada adanya desakan pada setiap organisasi yang melakukan aksi entrepreneurial untuk merevisi prioritas dan visi dalam berbisnis pada masa ekonomi baru ini. Pada masa ekonomi lama, umumnya organisasi beradaptasi dengan cara melakukan restrukturisasi dan *reengineering* agar organisasinya ramping sehingga leluasa merespon

perubahan lingkungan bisnis (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010). Sedangkan pada masa ekonomi baru, yang ditandai dengan globalisasi, krisis, dan *inter-connectivity*, organisasi dapat bertahan dalam lingkungan yang dinamis dengan cara membangun agilitas. Agilitas merupakan cara baru bagi organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas dan daya respon organisasi sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, dinamis, dan turbulen (Sharifi & Zhang, 1999; Sambamurthy et al, 2003; Lin et al, 2006; Sambamurthy, 2007; Yaghoubi & Dahmardeh, 2010; Chen, 2012).

Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan pentingnya agilitas dalam kewirausahaan pada tataran organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sherehiy et al (2007) dan Macheridis (2009). Domain kewirausahaan disini bukan pada domain individu tetapi organisasi. Perusahaan yang berwirausaha atau organisasi entrepreneurial adalah organisasi yang menempatkan inovasi dan peluang sebagai jantung dalam menghasilkan nilai ekonomi maupun

sosial (Meta, 2013). Setidaknya ada empat alasan mengapa agilitas penting dalam kewirausahaan pada tataran organisasi. Pertama, mengacu pada pendapat Yusuf et al (1999) yang menyatakan bahwa agilitas itu kontekstual. Hal tersebut disebabkan oleh perubahan pasar dan kemajuan teknologi saat ini yang begitu cepat sehingga menuntut organisasi memiliki agilitas dalam melakukan aktivitas kewirausahaannya. Selain itu, volatilitas pasar membutuhkan fleksibilitas dan integrasi. Agilitas dalam arti fleksibel diperlukan oleh wirausahawan manakala lingkungan sulit untuk diprediksi. Kemajuan teknologi saat ini memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan terintegrasi.

Kedua, Pandangan bahwa agilitas itu kontekstual mengarahkan pada *outcome* dari agilitas. Kitzmiller et al (2006) menyatakan bahwa tujuan utama agilitas organisasi adalah memberikan nilai yang memuaskan pada pelanggan dengan cepat dan berkelanjutan. Hal ini diperlukan agar keunggulan kompetitif perusahaan tetap terjaga dalam persaingan yang berorientasi pasar dan lingkungan yang berubah. Dalam

keadaan tersebut, organisasi yang berusaha membangun agilitas cenderung beralih menjadi *customized manufacturing* (Kidd, 1995); melakukan fleksibilitas volume (Yusuf et al, 2003); dan inovatif, proaktif, menjaga kualitas, serta menjaga keuntungan (Yusuf et al, 1999).

Ketiga, agilitas menyaratkan organisasi mampu cepat dan adaptif dengan perubahan, ketidakpastian, dan lingkungan yang sulit diprediksi (Zhang & Sharifi, 2007). Agilitas sendiri merupakan aksi proaktif karena itu membutuhkan integrasi dengan pelanggan agar kebutuhan dan permintaan pelanggan teridentifikasi dengan baik (Sharp et al, 1999). Organisasi yang mampu beradaptasi akan memiliki peluang yang lebih besar untuk meraih keunggulan kompetitif dan mencapai tujuan-tujuan strategis (Macheridis, 2009).

Alasan keempat, agilitas merupakan indikasi bahwa organisasi entrepreneurial yang dibangun telah meraih kapabilitas. Pencapaian ini sebagai indikasi bahwa organisasi telah berhasil melakukan inter relasi antara kapabilitas untuk

meningkatkan diversitas pasar, kapabilitas dalam mengelola pengetahuan organisasi, dan kapabilitas untuk bertahan pada perubahan lingkungan bisnis. Berdasarkan alasan-alasan tersebut agilitas organisasi penting untuk dilibatkan dalam studi tentang kewirausahaan.

SEJARAH

Paradigma yang mendominasi manajemen operasi pada era sebelum tahun 1980 adalah *lean production*. Konsep ini awal dikembangkan di perusahaan Toyota, Jepang. Pada masa sekitar awal 1990-an, terjadi perubahan arah kebijakan ekonomi dan politik dunia sehingga meningkatkan dinamika lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan bisnis tersebut berdampak pada anjloknya *market share* bisnis manufaktur Amerika karena munculnya pesaing baru khususnya dari negara-negara di Asia dan Eropa. Menanggapi kondisi tersebut, mendorong studi dalam manajemen strategis untuk mengidentifikasi faktor-faktor kesuksesan berbisnis dalam sistem ekonomi dunia baru.

Pada tahun 1991, Amerika mengumpulkan para spesialis industri yang dikelola oleh Iacocca Research Institute di Lehigh University. Dalam laporannya yang berjudul “*The strategy of manufacturing firms in 21st century: the viewpoint of industrial specialists*”, para spesialis industri melaporkan bahwa perubahan dalam lingkungan bisnis sangat cepat diluar kemampuan beradaptasi perusahaan-perusahaan manufaktur Amerika pada saat itu yang masih menjalankan manajemen operasi tradisional. Dalam laporan tersebut, kata agilitas pertama kali diperkenalkan dalam dunia bisnis. Berdasarkan laporan tersebut, Kongres Amerika selanjutnya menugaskan Departemen Pertahanan untuk membuat satuan gugus tugas khusus yang bertugas untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan-perusahaan manufaktur di Amerika (Sena et al, 2009; Yaghoubi & Dahmardeh, 2010).

Konsep agilitas sendiri asalnya merupakan konsep yang dikenal dalam bidang studi sistem informasi (Borjesson et al, 2006). Sedangkan dalam manajemen strategis, Drucker

mengkonsepsikan agilitas untuk menjelaskan tentang pentingnya meningkatkan fleksibilitas dan responsibilitas organisasi (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010). Tahapan selanjutnya, Iacocca Research Institute melakukan penelitian terhadap 13 perusahaan manufaktur di Amerika, seperti General Motors, General Electric, Goodyear Tire & Rubber, dan IBM. Pertanyaan penelitiannya adalah, “*What characteristics will the 21st century’s successful organizations have?*”. Penelitian selanjutnya melibatkan ratusan perusahaan dan hasilnya diterbitkan oleh Goldman et al (1995). Sejak saat itu, studi terhadap agilitas organisasi dalam manajemen strategis banyak dilakukan seperti Vokurka & Fliedner (1998), Gunasekaran (1998), dan Sharifi et al (2001). Dalam studi kewirausahaan, agilitas organisasi itu sendiri merupakan salah satu bentuk dari *entrepreneurial action* (Sambamurthy et al, 2003; Teece, 2012; Margo, 2014).

PENDEFINISIAN AGILITAS

Perkembangan definisi agilitas organisasi terus berkembang. Berawal dari kecepatan dalam pengambilan keputusan berubah menjadi fleksibilitas, lalu berubah lagi menjadi fleksibilitas strategis, dan akhirnya agilitas organisasi (Schnackenberg et al, 2011). Perkembangan definisi agilitas organisasi seiring dengan perkembangan dimensi agilitas organisasi. Penjelasan agilitas organisasi menurut Iacocca Institute of Lehigh University (Iacocca, 1991, dalam Dove, 1992) adalah sebagai berikut: *A manufacturing system with capabilities (hard and soft technologies, human resources, educated management, and information) to meet the rapidly changing needs of the market place (speed, flexibility, customers, competitors, suppliers, infrastructure, and responsiveness). In the other words, a system which faces rapidly to change and reaction to these changes is through variety in product models or midline change (flexibility) and ideally, immediate response to customer demands.*

Penjelasan Iacocca Institute tersebut selanjutnya menjadi rujukan para ahli dalam mendalami agilitas organisasi. Salah satu dimensi awal agilitas organisasi ditemukan dalam disiplin ilmu manajemen strategis yang dikemukakan oleh Judge & Miller (1991) yaitu kecepatan pengambilan keputusan. Dimensi ini berdasarkan pada konsep pengambilan keputusan strategis dalam lingkungan yang sangat cepat berubah dari Eisenhardt (1989). Dimensi lain yang muncul setelah itu adalah fleksibilitas. Bahrami (1992) mendefinisikan fleksibilitas sebagai berikut: *“the ability to change rapidly to take advantage of emergent opportunities and/or side-step threats”*. Selanjutnya Bahrami (1992) menyarankan bahwa fleksibilitas memiliki karakteristik *offensive* dari agilitas dan *versatilitas* sebagai karakteristik *defensive* dari kekuatan dan kekenyalan. Hayes & Pisano (1994) memperluas konsep ini dalam disiplin ilmu manajemen operasi dengan sebutan fleksibilitas strategis. Hayes & Pisano (1994) mendefinisikan fleksibilitas strategis adalah *“the ability to switch gears from rapid product development to*

low cost production relatively quickly and with minimal resources”. Hayes & Pisano (1994) berargumen bahwa ketika organisasi bergerak dari lingkungan organisasi yang stabil menuju lingkungan yang turbulen maka tujuan-tujuan organisasi berubah dari strategi kompetitif menjadi fleksibilitas strategis. Karena itu, walaupun konstruk fleksibilitas dan fleksibilitas strategis secara implisit melekat elemen kecepatan di dalamnya namun fokusnya cenderung pada kemudahan untuk berubah dan kecepatan berubah.

Kemudahan organisasi untuk berubah dan kecepatan organisasi berubah akhir-akhir ini menunjukkan adanya pergeseran dari fleksibilitas strategis ke agilitas. Definisi agilitas umumnya dikarakteristikan dengan dimensi ketanggapan pada lingkungan dan perubahan yang adaptif. Salah satu peneliti yang mengawali untuk melakukan transisi dari fleksibilitas strategis menjadi agilitas adalah Sambamurthy et al (2003). Definisi agilitas menurut Sambamurthy et al (2003) adalah *“the ability to detect opportunities for innovation and seize those*

competitive market opportunities by assembling requisite assets, knowledge, and relationships with speed and surprise". Berdasarkan definisi tersebut, menurut Sambamurthy et al (2003) ada tiga dimensi yang terlibat dalam konstruk agilitas, yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas kemitraan (*partnering agility*), dan agilitas operasional (*operational agility*). Selanjutnya Sull (2009) mendefinisikan agilitas secara praktis yaitu *"the capacity to identify, capture, and exploit opportunities more quickly than rivals do"*. Berbeda dengan definisi yang dikemukakan Sambamurthy et al. (2003) yang memandang agilitas sebagai kapabilitas organisasi, definisi Sull (2009) lebih menjelaskan agilitas sebagai kapasitas organisasi. Hal ini berimplikasi pada dimensi yang terlibat didalamnya, yaitu jangkauan untuk merasakan (*range of sense*) dan jangkauan untuk merespon (*range of response*), bukan skala untuk merasakan dan merespon seperti pada definisi awal.

Berkenaan dengan konstruk agilitas sebagai mekanisme yang

berfokus pada aspek merasakan dan merespon, Tallon & Pinsonneault (2011) menekankan pentingnya kemudahan dalam merasakan dan kemudahan dalam merespon. Kemampuan keduanya diperlukan untuk menyeimbangkan aspek eksploitasi dan eksplorasi. Karena itu, Tallon & Pinsonneault (2011) mendefinisikan agilitas adalah *"the ability to detect and respond to opportunities and threats in the environment with ease, speed and dexterity"*. Definisi ini serupa dengan definisi yang disampaikan oleh Overby et al (2006) yang menekankan pada dimensi kelayakan merespon (*appropriateness of the response*), yaitu selarasnya respon dengan tujuan organisasi. Walaupun definisi agilitas organisasi terus berkembang, namun bukan berarti tanpa kritik. Salah satu kritisi dikemukakan oleh Overby et al (2006) yang menyatakan bahwa: *"...an analogy is the squirrel in the road. The pending environmental change that the squirrel senses is that there's a car coming down the road. The squirrel responds by running back and forth, but its*

response is not appropriate because it gets run over.”

Berdasarkan berbagai pandangan di atas, maka definisi Tallon & Pinsonneault (2011) dipandang sebagai definisi yang dapat menggambarkan konstruk agilitas organisasi. Definisi Tallon & Pinsonneault (2011) tidak hanya menekankan pada tiga karakteristik (*speed of change, ease of change and*

sensing/responding) tetapi juga melibatkan dimensi ketangkasan (*dexterity*). Dimensi ini diperlukan organisasi entrepreneurial dalam rangka meraih keseimbangan dalam bersaing. Tabel 1 berikut ini adalah perkembangan definisi agilitas organisasi yang dikemukakan oleh para ahli dalam selang waktu 10 tahun terakhir:

Tabel 1. Perkembangan Definisi Agilitas Organisasi

No	Definisi Agilitas	Penulis
1	<i>organizational capability of rapid response in order to meet diverse clients' needs, in some instances, such as price, quantity, quality, and delivery time</i>	Prince & Kay (2003)
2	<i>The continual readiness of an entity to rapidly or inherently, proactively or reactively , embrace change, through high quality , simplistic, economical components and relationships with its environment.</i>	Conboy & Fitzgerald (2004)
3	<i>the response to imposed challenges by business environment which is surrounded by uncertainty.</i>	Zain et al (2005)
4	<i>an organization' s capability to cope with external and internal changes that are unpredictable and uncertain</i>	van Oosterhout et al (2006)
5	<i>the capacity to identify, capture, and exploit opportunities more quickly than rivals do</i>	Sull (2009)
6	<i>the dynamics capability of organization designing which can diagnose needs to change from internal and external sources, do them and control performance stable</i>	Worley & Lawler (2010)
7	<i>a response to the challenges posed by a business environment dominated by change and uncertainty</i>	Yaghoubi & Dahmardeh (2010)
8	<i>the ability to detect and respond to opportunities and threats in the environment with ease, speed and dexterity</i>	Tallon & Pinsonneault (2011)
9	<i>an organization's ability to sense/detect (alertness) and act/respond (responsiveness) to changes with speed.</i>	Chen (2012)
10	<i>The ability to respond quickly to market changes</i>	Landaran et al (2014)

Sumber: Margo, 2014.

ENABLER AGILITAS ORGANISASI

Content dan Structural Enabler Agilitas Organisasi

Membangun agilitas organisasi menuntut pendekatan yang holistik (Yusuf et al, 1999), strategis dan entrepreneurial (Sambamurthy et al, 2003; Margo, 2014). Pendekatan holistik terhadap agilitas menurut Yusuf et al (1999) memiliki dua dimensi, yaitu dimensi vertikal dan horisontal. Dimensi horizontal berarti bahwa agilitas dapat diekspresikan sebagai sistem yang melibatkan *input*, operasionalisasi, dan *output*. Christopher (2000) menambahkan bahwa dalam dimensi horisontal juga melibatkan integrasi proses dengan stakeholder. Berdasarkan kedua pandangan tersebut secara strategis dapat dikatakan bahwa dimensi horisontal agilitas merupakan integrasi *input*, *process*, *output*, dan *feedback* untuk memuaskan *stakeholder* (Margo, 2014). Dimensi vertikal berarti agilitas dapat dicapai secara berjenjang, baik itu ditataran antar organisasi, inter organisasi, individu, maupun sumber daya. Agilitas pada jenjang yang tinggi akan tercapai apabila terdapat keselarasan pada

setiap jenjang dan setiap tahapan dalam sistem horisontal (Yusuf et al, 1999). Intinya adalah agilitas dibangun sebagai pondasi organisasi (Sharp et al, 1999) dan diposisikan secara strategis (Zhang & Sharifi, 2007; Margo, 2014). Organisasi membutuhkan agilitas untuk *survive* dan berkembang dalam lingkungan bisnis saat ini yang dinamis dan tidak pasti. Karena itu perlu ditelusuri faktor-faktor apa saja yang menunjang organisasi mencapai agilitas yang tinggi atau *enabler* agilitas organisasi. Keberadaan *enabler* diperlukan sebab berhubungan langsung dengan kemampuan organisasi untuk merespon dengan cepat dan efektif lingkungan bisnis yang dinamis. Tabel 2 adalah pendapat para ahli tentang faktor penunjang agilitas organisasi dengan pengelompokan berdasarkan pendapat Yaghoubi & Dahmardeh (2010) yang menyatakan bahwa *enabler* agilitas organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok besar, yaitu *content enabler* dan *structural enabler*.

Tabel 2. Content dan Structural Enabler Agilitas Organisasi

No	Content Enabler	Referensi	Structural Enabler	Referensi
1	<i>Partnership</i>	Sherehiy et al (2007) Lin et al (2006) Zain et al (2005) Ramesh & Devadasan (2007)	Penciptaan perusahaan virtual	Kettunen (2009)
2	Teknologi Informasi	Zain et al (2005) Bottani (2009) Narasimhan et al (2006) Kettunen (2009)	Kerjasama Tim	Narasimhan et al (2006) Bottani (2009)
3	Manajemen Hubungan Pelanggan	Kettunen (2009) Sherehiy et al (2007) Zain et al (2005)	Penciptaan organisasi pembelajaran	Kettunen (2009)
4	Budaya Organisasi	Crocitto & Youssef (2003)	Penciptaan perusahaan berbasis pengetahuan	Kettunen (2009)
5	Keterampilan menghadapi perubahan	Lin et al (2006)	Struktur organisasi	Kettunen (2009)
6	Kepemimpinan	Kettunen (2009)	Kapabilitas melakukan rekonfigurasi	Kettunen (2009) Sherehiy et al (2007) Zain et al (2005)
7	Pembelajaran berkelanjutan	Narasimhan et al (2006)	Integrasi	Kettunen (2009)
8	Tenaga kerja	Kettunen (2009) Crocitto&Youssef (2003)		
9	<i>Innovativeness</i>	Kettunen (2009)		
10	Pengambilan <i>risk</i>	Kettunen (2009)		
11	Dukungan manajemen puncak	Zain et al (2005)		
12	Manajemen Sumber Daya manusia	Crocitto & Youssef (2003)		
13	Manajemen Kompetensi Inti	Kettunen (2009)		
14	Peningkatan daya manfaat sumber daya perusahaan	Lin et al (2006) Zain et al (2005) Kettunen (2009)		

Sumber: Margo (2014)

**Kapabilitas Manajemen
Pengetahuan dan Orientasi
Kewirausahaan sebagai *Enabler*
Agilitas Organisasi**

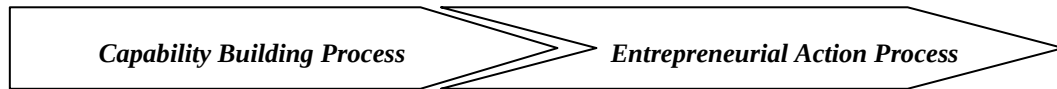
Berdasarkan Tabel 2 diketahui penciptaan perusahaan berbasis pengetahuan (Kettunen, 2009); Penciptaan organisasi pembelajaran (Kettunen, 2009); dan Pembelajaran berkelanjutan (Narasimhan et al, 2006) merupakan beberapa *enabler* agilitas organisasi yang berhubungan erat dengan manajemen pengetahuan. Pandangan tersebut juga berkaitan dengan pendapat Kuratko (2005) yang menyatakan bahwa indikasi organisasi entrepreneurial adalah organisasi yang melakukan pembelajaran.

Peran pengetahuan saat ini telah menjadi sumber daya organisasi yang sangat penting. Hal tersebut dikarenakan oleh cepatnya perkembangan teknologi informasi serta perubahan lingkungan yang semakin kompetitif dan saling terhubung sehingga mengubah orientasi strategis organisasi dari pemanfaatan sumber daya fisik ke sumber daya non fisik. Berbeda dengan sumber daya fisik yang semakin tidak populer karena

terbatas, mudah ditiru atau disubstitusi, sumber daya non fisik seperti pengetahuan justru sebaliknya. Pengetahuan saat ini telah menjadi sumber daya strategis untuk mengembangkan kapabilitas organisasi. Karena itu, membangun kapabilitas manajemen pengetahuan sebagai anteseden agilitas organisasi selaras dengan Sambamurthy et al (2003), Narasimhan et al (2006), Kettunen (2009) dan Landaran et al (2014).

Sambamurthy et al (2003) berdasarkan pendekatan kapabilitas dinamik mengidentifikasi bahwa ada dua proses penting dalam mengantisipasi lingkungan bisnis yang tidak pasti yaitu *capability-building process* dan *entrepreneurial action process*. Pendapat ini sesuai dengan Teece (2012) yang menyatakan bahwa dalam kondisi lingkungan bisnis yang dinamis organisasi perlu membangun *entrepreneurial action*, bukan sekedar membangun rutinitas. Sambamurthy et al (2003) juga menyatakan bahwa agilitas organisasi merupakan representasi dari aksi entrepreneurial. Secara konsep, Sambamurthy et al (2003)

merancang model konseptual seperti pada Gambar 1.
hubungan kedua proses tersebut



Gambar 1. Model Kapabilitas Dinamik

Sumber: Sambamurthy et al (2003)

Berdasarkan pada Gambar 1, bila agilitas organisasi merupakan bentuk dari aksi entrepreneurial maka yang dimaksud dengan proses membangun kapabilitas dalam perspektif *knowledge based view* adalah kapabilitas manajemen pengetahuan. Karena itu, pembahasan selanjutnya berfokus pada agilitas organisasi dalam perspektif Kapabilitas Dinamik dan *Knowledge Based View*.

Proses Membangun Kapabilitas Manajemen Pengetahuan

Gold et al (2001) berdasarkan pendekatan *knowledge-based view* menegaskan bahwa kapabilitas manajemen pengetahuan dibangun oleh dua variabel, yaitu kapabilitas infrastruktur manajemen pengetahuan dan kapabilitas proses manajemen pengetahuan. Kapabilitas proses manajemen pengetahuan berarti kemampuan organisasi untuk

memperoleh, menyebarkan, dan mengaplikasikan pengetahuan pada pelanggan, pegawai, dan rekan kerja (Chen & Huang, 2009).

Agar proses tersebut dapat berjalan dengan baik maka diperlukan kapabilitas infrastruktur manajemen pengetahuan. Hubungan antara kapabilitas infrastruktur manajemen pengetahuan dengan kapabilitas proses manajemen pengetahuan secara teoritis berdasarkan pada teori *sosial capital* dan teori *knowledge-based view* (Lopez 2005). Berdasarkan teori *sosial capital*, infrastruktur dapat meningkatkan modal sosial dengan cara menyediakan sebuah mekanisme interaksi sosial antar individu sebagai dasar bagi proses manajemen pengetahuan. Sedangkan berdasarkan teori *knowledge-based view* diketahui bahwa elemen-elemen infrastruktur organisasi dapat memungkinkan perusahaan untuk

mengelola pengetahuannya secara efektif melalui pengkoordinasian aktivitas-aktivitas individu di dalam perusahaan dan pengintegrasian pengetahuan individu.

Berdasarkan temuan Wong (2005), Wong & Aspinwall (2004; 2005), Migdadi (2009), Valmohammadi (2010), Nguyen (2010), Soon & Zainol (2011) dan Emadzade et al (2012) diketahui bahwa infrastruktur pada perusahaan entrepreneurial berbeda dengan infrastruktur non entrepreneurial. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa ada tiga infrastruktur penting yang menduduki rangking tertinggi untuk menciptakan kapabilitas pada organisasi entrepreneurial, yaitu infrastruktur budaya, teknologi, dan individu. Selanjutnya, Singh et al (2006) menambahkan pentingnya infrastruktur lingkungan fisik organisasi dalam manajemen pengetahuan. Berdasarkan teori evolusi, Singh et al (2006) memandang bahwa infrastruktur manajemen pengetahuan merupakan artefak-artefak pengetahuan organisasi yang berfungsi sebagai memori organisasi. Karena itu,

pengetahuan organisasi tidak hanya tersimpan dalam budaya, teknologi, dan individu, tetapi juga dalam lingkungan fisik organisasi. Berdasarkan pemaparan tersebut maka kapabilitas infrastruktur manajemen pengetahuan dapat dikatakan sebagai kemampuan memori organisasi untuk menyimpan pengetahuan selama organisasi berdiri.

Proses Aksi Entrepreneurial

Secara teoritis, Wiklund & Shepherd (2003) telah memproposisikan bahwa perusahaan dengan sumber daya berbasis pengetahuan akan memiliki kinerja yang baik jika memiliki orientasi kewirausahaan. Hal ini sesuai dengan saran Teece (2012) yang menyarankan agar kapabilitas dinamik saat ini perlu dipandang sebagai *entrepreneurial action* bukan sebagai penciptaan rutinitas organisasi. Dalam perspektif teori kapabilitas dinamik, Acikdilli & Ayhan (2013) menemukan bahwa sumber daya pengetahuan berhubungan positif dengan orientasi kewirausahaan. Penelusuran terhadap penelitian tentang orientasi

kewirausahaan sebelumnya menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan pada tingkat perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal organisasi yang serupa dengan infrastruktur manajemen pengetahuan seperti individu (Zainol & Ayadurai, 2011), teknologi (Heger et al, 2013), budaya (Yao et al, 2009) dan artefak lingkungan fisik organisasi (Majchrzak et al, 2004).

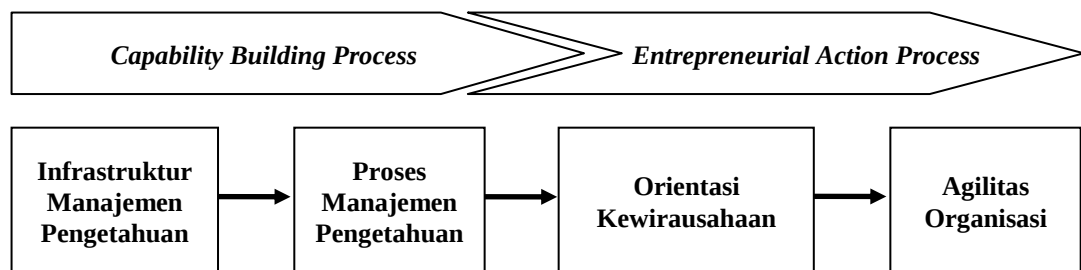
Berdasarkan perspektif *resource-advantage theory*, orientasi kewirausahaan dipandang sebagai sumber daya yang memfasilitasi sebuah perusahaan untuk melampaui pesaing (Hunt & Morgan, 1997). Guna merespon lingkungan yang kompetitif dan dinamis perusahaan perlu secara konsisten mentransfer orientasi kewirausahaan kedalam aktivitas-aktivitas strategis, seperti agilitas organisasi, yaitu kecepatan aksi dan reaksi untuk beradaptasi dalam rangka menghadapi persaingan serta lingkungan bisnis yang tidak pasti. Karena itu dalam kewirausahaan, orientasi kewirausahaan menciptakan keadaan yang baik bagi organisasi untuk mencapai agilitas.

Secara spesifik hubungan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, *innovativeness* akan mempermudah organisasi untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi ide-ide baru dan membantu menyesuaikan diri dengan perubahan (Lumpkin & Dess, 1996; Ahuja & Lampert, 2001; Rauch et al, 2009). Kedua, *Proactiveness* memberikan arahan ke masa depan dan pencarian peluang (Rauch et al, 2009). Hal ini merefleksikan sikap untuk melakukan antisipasi dan beraksi mewaspadai perubahan pasar (Baker & Sinkula, 2009), serta menjadi pionir dalam menggunakan metode, teknik, dan produk baru (Lee et al, 2001; Li et al, 2010). Terakhir aspek *risk taking*. Aspek ini merepresentasikan kemauan untuk mengeluarkan sumber daya dalam rangka mengejar peluang yang diyakini walaupun hasilnya tidak pasti (Lumpkin & Dess, 1996; Ahuja & Lampert, 2001; Baker & Sinkula, 2009; Li et al, 2010). Agilitas sendiri menurut Sharifi & Zhang (1999) adalah kemampuan organisasi untuk memandang perubahan sebagai peluang. Jadi, orientasi kewirausahaan pada tataran

organisasi merupakan sumber daya untuk meningkatkan aspek perseptual organisasi sehingga dapat memandang perubahan lingkungan sebagai peluang.

Berdasarkan pemaparan di atas, agilitas organisasi dalam perspektif *knowledge based view* merupakan output dari kapabilitas manajemen pengetahuan. Pada organisasi perusahaan entrepreneurial seperti usaha kecil dan menengah, orientasi kewirausahaan pada tataran organisasi merupakan mediator

antara kapabilitas manajemen pengetahuan dengan agilitas organisasi. Diharapkan dengan desain tersebut, organisasi entrepreneurial mampu mencapai tujuan yang diharapkan, unggul dalam bersaing, dan *survive* dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti, tidak bisa diprediksi, dan agresif. Secara ringkas, hubungan antar konsep agilitas organisasi dalam perspektif kapabilitas dinamik dan *knowledge-based view* di tampilkan dalam Gambar 2.



Gambar 2. Model Agilitas Organisasi Pada Perusahaan Entrepreneurial

KESIMPULAN

Agilitas organisasi pada awalnya dipandang serupa dengan fleksibilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi. Selanjutnya agilitas berkembang pemaknaannya sebagai properti alternatif dalam manajemen operasi yang berkenaan dengan *mass and*

lean production. Fokus studi terhadap agilitas selanjutnya berkembang lebih spesifik, misalnya sebagai kapabilitas organisasi, pembelajaran organisasi, mekanisme pembelajaran dalam organisasi, manajemen pengetahuan, aksi *entrepreneurial*, serta sebagai

paradigma dalam pengorganisasian dan desain organisasi.

Berdasarkan penelusuran *enabler* agilitas organisasi, baik *content enabler* maupun *structural enabler*, diketahui bahwa beberapa *enabler* agilitas organisasi berhubungan erat dengan manajemen pengetahuan. Pandangan tersebut juga berkaitan dengan indikasi organisasi entrepreneurial yaitu organisasi yang melakukan pembelajaran. Karena itu, artikel ini juga mengusulkan tentang model agilitas organisasi dalam perspektif Kapabilitas Dinamik dan *Knowledge Based View*. Model dalam perspektif Kapabilitas Dinamik dibangun dua bagian besar yaitu *capability building process* dan *entrepreneurial action process*. Sementara agilitas organisasi dalam perspektif *knowledge based view* merupakan output dari kapabilitas manajemen pengetahuan. Model dalam artikel ini mengusulkan adanya variabel orientasi kewirausahaan pada tataran organisasi sebagai mediator antara kapabilitas manajemen pengetahuan dengan agilitas organisasi. Agilitas sendiri adalah kemampuan organisasi untuk memandang perubahan

sebagai peluang. Sementara perusahaan dengan sumber daya berbasis pengetahuan akan memiliki kinerja yang baik jika memiliki orientasi kewirausahaan. Jadi, orientasi kewirausahaan pada tataran organisasi merupakan sumber daya untuk meningkatkan aspek perseptual organisasi sehingga dapat memandang perubahan lingkungan sebagai peluang. Diharapkan dengan desain tersebut, organisasi entrepreneurial mampu mencapai tujuan yang diharapkan, unggul dalam bersaing, dan *survive* dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti, tidak bisa diprediksi, dan agresif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrishamkar, MM., Allameh, SM., Mehrabi, S., & Rashid, SB. (2013). Investigating the influence of organizational agility on value creation competency through knowledge share process In Irancell telecommunication company. *Journal of American Science*, Vol. 7 No. 9, pp. 150-160.
- Acikdilli, G. & Ayhan, DY. (2013) Dynamic Capabilities & Entrepreneurial Orientation in the

- New Product Development. *International Journal of Business & Social Science*, Vol. 4 No. 11, pp. 141-121.
- Ahuja, G. & Lampert, CM. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 521-543
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley. *California Management Review*, Vol. 34 No. 4, pp. 33-52.
- Baker, WE. & Sinkula, JM. (2009). The complementary effects of market orientation & entrepreneurial orientation on profitability in small businesses, *Journal of Small Business Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 443-64.
- Borjesson, A., Martinsson, F., & Timmeras, M. (2006). Agile improvement practices in software organizations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, pp. 169-182
- Bottani, E. (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility, *International journal of Production Economics*, Vol.119, pp.380-391.
- Chen, X. (2012). *Impact of Business Intelligence & IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective*. Dissertations & Theses from the College of Business Administration. University of Nebraska-Lincoln, Paper 32.
- Chen, CJ. & Huang, JW. (2009). Strategic human resource practices & innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, Vol 62, pp. 104-114
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 37-44
- Conboy, KB. & Fitzgerald, B. (2004). *Towards a conceptual framework of agile methods: A study of agility in different disciplines*. WISER '04, ACM, New York.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003) The human side of

- organizational agility, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.103 No.6, pp. 388-397.
- Dove, R. (1992) *What is all this talk about agility-The 21st century manufacturing enterprise strategy*. Japan Management Association Research. Prevision. Agility Forum.
- Eisenhardt, KM. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, pp: 543
- Emadzade, MK., Mashayekhi, B., & Abdar, E. (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 3, No 11, pp. 781-790.
- Gold, AH., Malhotra, A., & Segars, AH. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214.
- Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K., (1995) *Agile competitors & virtual organizations*, Kenneth: Van Nostrand Reinhold, International Thomas Publishing, London.
- Gunasekaran, A., (1998). Agile manufacturing: enablers & an implementation framework, *International Journal of Production Research*, Vol. 36 No. 5, pp. 1223-1247.
- Hayes, RH. & Pisano, GP. (1994). Beyond world-class: The new manufacturing strategy. (cover story). *Harvard business review*, Vol. 72 No. 1, pp: 77-87.
- Heger, D., Rinawi, M., & Veith, T. (2011). *The Effect of Broadband Infrastructure on Entrepreneurial Activities: The Case of Germany*. ZEW Discussion Paper No. 11-081, Mannheim.
- Hunt, SD., & Morgan, RM. (1997). Resource-advantage theory: A snake swallowing its tail or a general theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 61 No. 3, pp. 74-82.
- Judge, WQ. & Miller, A. (1991). Antecedents & outcomes of decision speed in different environmental context. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 2, pp. 449-463

- Kettunen, P. (2009) Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A comparative study, *Technovation*, Vol. 29, pp. 408-422.
- Kidd, PT. (1995). *Agile manufacturing: a strategy for the 21st century*. *Agile Manufacturing*, IEE Colloquium, 1996, pages 1-6
- Kitzmler, R., Hunt E., & Breckenridge S. (2006). Adopting Best Practices: “Agility” Moves From Software Development to Healthcare Project Management. *Computers, informatics, nursing*, Vol. 24, issue 2, pp. 75-82.
- Kuratko, DF (2005) The emergence of entrepreneurship education: developments, trends, & challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, Vol 29, no. 5, pp. 577-598.
- Landaran, S., Forghani, MH., Hamidi, V. & Dehaghi, MR. (2014) Studying the relationship between organizational learning & dimension of organizational agility: a case study-university of Isfahan. *Journal of social issues & humanities*, Vol. 2, Issue , pp: 146-151.
- Lee, C., Lee, K. & Pennings, JM. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study of technology bases ventures. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 6-7, pp. 615-640
- Li, Y., Wei, Z. & Liu, Y. (2010). Strategic orientations, knowledge acquisition, & firm performance: The perspective of the vendor in cross-border outsourcing. *Journal of Management Studies*, Vol. 47 No. 8, pp. 1457-1482
- Lin, C., Chiu, H. & Tseng, Y. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, Vol.101, pp.353-368.
- Lopez, SV. (2005). Competitive advantage & strategy formulation: the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, Vol. 43, No. 5/6, pp. 661-669.
- Lumpkin, GT. & Dess, GG. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct & linking it to performance. *Academy of*

- Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp 135-172.
- Macheridis, N. (2009). *Agility in entrepreneurial projects*. Lund Institute of Economic Research, Working Paper Series.
- Majchrzak, A., Cooper, LP. & Neece, OE. (2004). Knowledge reuse for innovation. *Management Science*, Vol. 50 No. 2, pp. 174-189.
- Margo, P. (2014). *Pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan pada orientasi kewirausahaan, agilitas organisasi, aksi kompetitif & keunggulan kompetitif*. Draft Komisi Hasil Disertasi. Program studi ilmu administrasi bisnis, Universitas Brawijaya, Malang, Jawa Timur.
- Meta (2013) *The Entrepreneurial Organization: what it is & why it matters*. Available at: www.metaprofiling.com/docs/Th e-Entrepreneurial-Organization.pdf
- Migdadi, M. (2008). Knowledge Management Enablers & Outcomes In The Small & Medium Sized Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109 No. 6, pp. 840-858.
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. (2006) Disentangling leanness & agility: An empirical investigation, *Journal of Operations Management*, Vol.24, pp. 440-457.
- Nguyen, 2010. *Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises*, PhD thesis, Southern Cross University , Lismore, NSW.
- Overby, E., Bharadwaj, A. & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility & the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, Vol. 15 No. 2, pp. 120-131.
- Prince, J. & Kay, JM. (2003) Combining lean & agile characteristics: creation of virtual groups by enhanced production flow analysis. *International Journal of Production Economics*, Vol. 85, pp. 305-318.
- Ramesh, G., & Devadasan, S.R. (2007) Literature review on the agile manufacturing criteria,

- Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol.18 No.2, pp. 182-201.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, GT. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation & Business Performance: An Assessment of Past Research & Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761–787
- Sambamurthy, V. (2007). *Enterprise Agility & Information Technology Management*. Michigan State University available at: <http://misrc.umn.edu/seminars/slides/2007/MISRC%20Presentation%20November%202007BW.pdf>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *Management Information System Quarterly*, Vol 27, No. 2, pp. 237-263.
- Schnackenberg, A., Singh, J. & Hill, J. (2011). *Theorizing capabilities of organizational agility: A paradox framework*. Paper presented at Academy of Management (AOM) Annual Meeting, San Antonio, TX
- Sena, J., Coget, J. & Shani, AB. (2009). Designing for Agility as an Organizational Capability: Learning from a Software Development Firm. *The International Journal of Knowledge, Culture, & Change Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 17-36.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, Vol 62, pp. 7-22.
- Sharifi, H. & Zang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: Application of a methodology. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 56, pp. 772-794.
- Sharp, JM., Irani, Z. & Desai, S. (1999) Working towards agile manufacturing in the UK industry, *International Journal of*

- Production Economics*, Vol. 62, pp. 155-169.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, JKA. (2007). Review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, Vol 37, Issue 5, pages 445-460.
- Singh, S., Chan, Y.E. & McKeen, J.D. (2006). *Knowledge Management Capability and Organizational Performance: A Theoretical Foundation*. Submitted to OLKC 2006 Conference at the University of Warwick, Coventry on 20th – 22nd March 2006.
- Soon, TT. & Zainol, FA. (2011). Knowledge Management Enablers, Process & Organizational Performance: Evidence from Malaysian Enterprises. *Asian Social Science*, Vol. 7, No. 8, pp 186-203.
- Sull, D. (2009). How To Thrive In Turbulent Markets. *Harvard Business Review*, Vol 87 No. 2, pp. 78-88.
- Tallon, PP. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment & organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp: 463-486.
- Teece, DJ. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*. Vol. 49, Issue 8, pp. 1395–140.
- Valmohammadi, C. (2010). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, Vol. 4 No 6, pp. 915-924.
- Van Oosterhout, M. (2010). *Business Agility and Information Technology in Service Organizations*. ERIM PhD Series in Research in Management, 198 Reference number ERIM: EPS-2010-198-LIS. Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam
- Vokurka, RJ. & Fliedner, G. (1998). The journey toward agility,

- Industrial Management & Data Systems*, Vol.98 No.4, pp.165-171.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial orientation & the performance of Small and medium – sized businesses. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 1307-1314
- Wong, KY. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small & medium enterprise, *Industrial Management+Data Systems*. Vol. 105, No. ¾.
- Wong, KY. & Aspinwall, E. (2004). Characterising knowledge management in the small business environment. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 4
- Wong, KY. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No.3, pp. 64-82
- Worley, CG. & Lawler, EE. (2010) Agility and organization design: A diagnostic framework. *Organizational Dynamic*, Vol. 39 No. 2, pp. 194-204.
- Yaghoubi, NM. & Dahmardeh, MR. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility. *Journal of Basic & Applied Scientific Research*. Vol. 1, No. 1, pp. 76-87.
- Yao, X., Wen, W. & Ren, Z. (2009). Corporate entrepreneurship in the clusters environment-influence of network resource and entrepreneurial orientation on firm performance. *Journal of Frontiers of Business Research in China*. Vol. 3 No. 4, page 566-582
- Yusuf, YY., Adeleye, EO. & Sivayoganathan, K. (2003) Volume Flexibility: the agile manufacturing conundrum. *Management Decision*, Vol. 41 issue 7, pp. 613-624.
- Yusuf, YY., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts & attributes, *International Journal of Production Economics*, Vol. 62, pp. 33-43.

- Zain, M., Rose, RC., Abdullah, I, Masromd, M. (2005). The relationship between information technology acceptance & organizational agility in Malaysia. *Information & Management*, No. 42, pp. 829–839.
- Zainol, FA. & Ayadurai, S. (2011). Entrepreneurial Orientation & Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 2 No. 1, pp. 59-71.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy – A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 54, issue 2, pp. 351-370.