

## Adaptasi Agile Leadership pada Departemen Non IT dan Responsivitas Pasar

Rahayu Mardikaningsih<sup>1</sup>, Mulad Arum Cendana<sup>2</sup>, Rizkyya Nazwah Imansyah<sup>3</sup>,  
Didit Darmawan<sup>4</sup>, Mila Hariani<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

E-mail: <sup>1</sup>[rahayumardikaningsih@gmail.com](mailto:rahayumardikaningsih@gmail.com), <sup>2</sup>[muladarum@gmail.com](mailto:muladarum@gmail.com), <sup>3</sup>[rizkyyanazwah07@gmail.com](mailto:rizkyyanazwah07@gmail.com),  
<sup>4</sup>[dr.diditdarmawan@gmail.com](mailto:dr.diditdarmawan@gmail.com), <sup>5</sup>[milamasroni@gmail.com](mailto:milamasroni@gmail.com)

Article Information

Submit: 25-04-2025

Revised: 11-05-2026

Accepted: 31-05-2026

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan yang lincah dapat diterapkan pada fungsi manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional manufaktur. Metode yang digunakan adalah studi literatur dengan menganalisis berbagai konsep manajemen modern dan teori organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa adaptasi konsep ini memerlukan perubahan gaya kepemimpinan menuju pemberdayaan tim, perbaikan sistem komunikasi, dan transformasi budaya kerja. Penerapan yang tepat mampu meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan, memperbaiki kolaborasi, dan memperkuat kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar secara efektif.

**Kata kunci:** Agile Leadership, manajemen non-IT, adaptasi organisasi, budaya kerja, kepemimpinan adaptif, responsivitas pasar, manajemen perubahan

### Abstract

*This study aims to examine how the principles of Agile Leadership can be applied to the functions of human resource management, marketing, and manufacturing operations. The method used is a literature review, analysing various modern management concepts and organisational theories. The findings indicate that adapting these concepts requires a shift in leadership style towards team empowerment, improvements to communication systems, and a transformation of work culture. Appropriate implementation can accelerate decision-making, improve collaboration, and strengthen the organisation's ability to respond effectively to market changes.*

**Keywords:** *Agile Leadership, non-IT management, organisational adaptation, work culture, adaptive leadership, market responsiveness, change management*

## PENDAHULUAN

Dinamika pasar global yang berubah dengan cepat dan ketidakpastian ekonomi menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi agar dapat tetap bertahan dan bersaing. Hal ini sejalan dengan perlunya pendekatan adaptif dalam manajemen krisis untuk menghadapi ketidakpastian ekonomi yang melanda organisasi (Arifin & Darmawan, 2022). Metodologi manajemen tradisional yang bersifat kaku, berjenjang, dan berorientasi pada prosedur jangka panjang seringkali dianggap kurang responsif terhadap perubahan yang terjadi secara mendadak. Kondisi ini mendorong munculnya berbagai pendekatan manajemen baru yang lebih fleksibel dan adaptif. Salah satu konsep yang berkembang pesat dan mendapatkan perhatian luas adalah kepemimpinan yang lincah atau dikenal dengan istilah Agile Leadership. Implementasi manajemen proyek agile dalam lingkungan bisnis yang dinamis terbukti mampu memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan (Darmawan, 2021). Konsep ini awalnya banyak diterapkan dalam industri teknologi informasi, namun kini mulai diadopsi secara luas di berbagai jenis organisasi dan sektor industri lainnya (Ncube *et al.*, 2024).

Konsep Agile Leadership menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menggerakkan organisasi dengan cara yang cepat, adaptif, dan kolaboratif untuk menghadapi ketidakpastian (Jansen *et al.*, 2025). Berbeda dengan model kepemimpinan hierarkis yang memusatkan

pengambilan keputusan pada tingkat atas, kepemimpinan yang lincah mendorong pemberdayaan di tingkat bawah dan pengambilan keputusan yang lebih dekat dengan sumber masalah. Pemimpin dituntut untuk lebih bersifat sebagai fasilitator dan pelatih daripada sekadar komandan yang memberi perintah. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan kebutuhan pelanggan dan kondisi pasar dengan lebih sigap, serta mampu melakukan penyesuaian strategi secara terus-menerus berdasarkan umpan balik yang diterima.

Penerapan prinsip-prinsip agile tidak lagi terbatas pada proyek-proyek pengembangan perangkat lunak saja (Roshni, 2024). Saat ini, banyak organisasi mulai mempertimbangkan untuk mengadaptasi nilai-nilai dan praktik tersebut ke dalam departemen-departemen yang bersifat tradisional, seperti sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, hingga operasional manufaktur. Optimalisasi kepemimpinan digital menjadi kunci untuk meningkatkan kolaborasi tim dan efisiensi operasional untuk transformasi organisasi (Mardikaningsih *et al.*, 2025). Tujuannya adalah untuk menghilangkan birokrasi yang berlebihan, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan internal maupun eksternal. Integrasi teknologi dalam gaya kepemimpinan juga diperlukan untuk meningkatkan inovasi dan performa tim secara keseluruhan (Putra, 2025). Transformasi ini menuntut perubahan pola pikir dari cara kerja yang kaku dan terisolasi menjadi cara kerja yang bersifat iteratif, transparan, dan berbasis pada kerja sama tim yang saling terintegrasi antar fungsi.

Tantangan terbesar untuk mengimplementasikan kepemimpinan yang lincah di lingkungan non-teknologi terletak pada perbedaan budaya kerja dan karakteristik pekerjaan yang mendasar (Perides *et al.*, 2025). Departemen tradisional biasanya memiliki standar operasional prosedur yang baku, alur kerja yang linier, dan sistem hierarki yang kuat. Mengubah sistem yang sudah berjalan lama menjadi sistem yang lebih fleksibel dan berbasis proyek atau sprint memerlukan upaya yang tidak mudah. Selain itu, sumber daya manusia yang terbiasa dengan instruksi yang jelas dan terukur mungkin akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang lebih otonom dan dinamis. Kebijakan pengembangan SDM berbasis digital dapat menjadi pendorong inovasi produk dan layanan kolaboratif yang berkelanjutan (Mardikaningsih *et al.*, 2024). Oleh sebab itu, pemahaman mengenai bagaimana cara mengadaptasi konsep ini menjadi sangat krusial agar tidak terjadi kesalahpahaman atau kegagalan dalam implementasi.

Pembahasan mengenai adaptasi kepemimpinan ini didasarkan pada Teori Adaptasi Lingkungan atau Contingency Theory yang dikemukakan oleh Fiedler (1978), namun dikembangkan lebih lanjut dalam kerangka modern oleh Daft (2018). Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya memimpin dengan situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Selain itu, aspek keadilan prosedural dan negosiasi dalam interaksi sehari-hari antara pemimpin dan bawahan juga menentukan efektivitas hubungan kerja (Gani, 2022). Menurut pandangan ini, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua keadaan. Pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatannya berdasarkan tingkat kompleksitas tugas, struktur organisasi, dan dinamika lingkungan eksternal. Teori ini sangat relevan untuk menjelaskan mengapa pendekatan agile diperlukan dalam situasi pasar yang volatil dan bagaimana metode tersebut dapat disesuaikan dengan karakteristik departemen non-IT yang memiliki struktur lebih formal.

Teori yang dikembangkan tersebut memberikan landasan pemikiran bahwa organisasi dan pemimpin harus memiliki kapasitas untuk berubah sesuai dengan tuntutan zaman. Dalam lingkungan bisnis yang penuh gejolak, kemampuan untuk beradaptasi menjadi faktor penentu keberhasilan yang lebih penting daripada sekadar efisiensi operasional semata. Pemanfaatan teknologi seperti Big Data menjadi fenomena baru yang memengaruhi kehidupan sosial dan operasional bisnis (Wahyudi *et al.*, 2021). Konsep Agile Leadership merupakan wujud konkret dari penerapan teori ini, di mana fleksibilitas, kecepatan belajar, dan kolaborasi menjadi nilai utama.

Bahkan dalam fungsi teknis, optimalisasi manajemen rantai pasok dengan teknologi IoT dan Blockchain dilakukan untuk meningkatkan efisiensi serta transparansi (Gardi & Darmawan, 2024). Penerapan teori ini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang kaku perlu dilunakkan melalui sistem manajemen yang memungkinkan respons cepat, sehingga organisasi dapat menangkap peluang dan meminimalisir risiko dengan lebih efektif dibandingkan dengan menggunakan metode manajemen konvensional (Westover, 2024).

Masih banyak organisasi yang mengalami kesulitan untuk menerjemahkan konsep agile ke dalam departemen non-teknis (Venkatesh & Rakhra, 2020). Seringkali terjadi kesalahpahaman di mana agile hanya dipandang sebagai sekumpulan alat atau teknik kerja, tanpa disertai perubahan mendasar pada pola pikir dan budaya organisasi. Hal ini juga berkaitan dengan aspek legalitas, seperti wewenang direktur startup dan tanggung jawab hukum dalam manajemen korporasi yang harus tetap diperhatikan (Nugroho *et al.*, 2024). Akibatnya, implementasi yang dilakukan hanya bersifat permukaan dan tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja atau kecepatan respon. Selain itu, kurangnya referensi atau panduan yang spesifik mengenai bagaimana metode ini diterapkan pada fungsi-fungsi seperti manajemen sumber daya manusia atau operasional pabrik membuat banyak praktisi bingung untuk menentukan langkah strategis yang harus diambil.

Permasalahan lain yang muncul adalah ketidaksiapan manajemen untuk mengubah gaya kepemimpinan yang selama ini diterapkan. Banyak pemimpin di departemen tradisional masih terbiasa dengan pendekatan top-down yang mengutamakan kontrol ketat dan perencanaan yang detail. Penerapan agile menuntut adanya pergeseran menuju pendelegasian wewenang, kepercayaan yang lebih besar kepada tim, dan kemampuan untuk mentolerir ketidakpastian selama proses eksperimen berlangsung. Hambatan psikologis dan budaya ini seringkali menjadi penghambat utama yang lebih sulit diatasi dibandingkan dengan aspek teknis semata. Tanpa adanya perubahan pada cara memimpin dan cara berinteraksi, upaya untuk menjadi organisasi yang lincah akan sulit terwujud secara maksimal.

Kajian mengenai Agile Leadership di lingkungan non-IT dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme adaptasi yang tepat dan efektif. Penelitian ini berupaya menguraikan bagaimana nilai-nilai dasar dari metodologi tangkas dapat diterjemahkan ke dalam praktik manajemen di berbagai fungsi organisasi yang memiliki karakteristik berbeda. Melalui kajian ini, diharapkan dapat dipahami strategi yang tepat untuk mentransformasi budaya kerja yang kaku menjadi budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Pemahaman mengenai hal ini sangat diperlukan sebagai landasan bagi pengembangan teori manajemen modern yang mampu menjawab tantangan bisnis di era ketidakpastian tinggi.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana konsep Agile Leadership diadaptasi pada departemen non-IT dan bagaimana dampaknya terhadap kemampuan organisasi untuk merespons pasar yang volatil. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bentuk adaptasi penerapan prinsip-prinsip agile dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional manufaktur. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan gaya kepemimpinan yang diperlukan agar transisi tersebut dapat berjalan lancar dan berhasil. Selain itu, penelitian ini juga ingin melihat hubungan antara penerapan metode tersebut dengan peningkatan responsivitas organisasi terhadap perubahan pasar. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi praktisi dan akademisi untuk mengembangkan model manajemen yang lebih adaptif di masa depan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur yang bertujuan untuk mengumpulkan, mengidentifikasi, dan menganalisis berbagai sumber informasi ilmiah yang relevan

dengan topik kepemimpinan adaptif, manajemen perubahan, serta penerapan metodologi agile di luar sektor teknologi informasi. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menelaah berbagai konsep, teori, dan hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan perilaku organisasi, strategi bisnis, dan inovasi manajemen. Melalui metode ini, peneliti dapat menyusun sintesis pemikiran yang komprehensif mengenai bagaimana seharusnya konsep Agile Leadership diterapkan pada departemen-departemen tradisional agar efektif. Proses kajian dilakukan secara sistematis dengan mengevaluasi kesesuaian antara berbagai temuan ilmiah untuk membangun argumen yang kuat dan logis.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari berbagai literatur ilmiah yang memiliki kredibilitas tinggi di bidang manajemen dan organisasi. Data dikumpulkan dari buku-buku referensi yang membahas tentang teori kepemimpinan, manajemen strategik, perilaku organisasi, dan manajemen perubahan. Selain itu, sumber data juga mencakup artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal-jurnal terakreditasi yang membahas tentang praktik agile, transformasi organisasi, dan manajemen di era digital. Peneliti juga menelaah berbagai dokumen atau karya tulis ilmiah lainnya yang berkaitan langsung dengan adaptasi metode kerja baru dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Seluruh sumber data tersebut dipilih berdasarkan relevansi isi dengan fokus permasalahan, kemutakhiran informasi, serta validitas data yang disajikan untuk memastikan kualitas analisis yang dilakukan (Emanuelson & Egenvall, 2014).

Teknik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis isi atau content analysis, yang dilakukan dengan cara mengkaji secara mendalam isi dari setiap dokumen dan literatur yang telah dikumpulkan. Proses analisis dimulai dengan pengategorian informasi berdasarkan tema-tema utama, seperti karakteristik Agile Leadership, strategi adaptasi pada departemen non-teknis, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Informasi yang diperoleh kemudian disintesis untuk ditarik kesimpulan mengenai pola atau model yang paling efektif. Pendekatan analisis ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Stemler (2015), yang menyatakan bahwa analisis isi merupakan metode yang valid untuk menafsirkan makna dari data tekstual. Selain itu, teknik ini juga mendukung penjelasan yang disampaikan oleh Hsieh dan Shannon (2005) mengenai pentingnya pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena manajemen secara mendalam.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Konsep Agile Leadership pada dasarnya merupakan perluasan dari filosofi pengembangan perangkat lunak yang diadaptasi ke dalam ranah manajemen organisasi secara luas, di mana pendekatan ini menekankan responsivitas terhadap perubahan dibandingkan dengan kepatuhan terhadap rencana awal yang kaku. Inti dari konsep ini terletak pada pergeseran pola pikir yang fundamental, yaitu dari perencanaan yang bersifat jangka panjang dan sulit diubah menuju kemampuan untuk merespons perubahan secara terus menerus sebagai bagian normal dari proses manajemen (Jain *et al.*, 2024). Kepemimpinan untuk mengonstruksi dan mereproduksi budaya organisasi melalui simbol dan ritual menjadi instrumen penting dalam perubahan pola pikir ini (Irfan & Sajjapong, 2023). Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini tidak lagi berfungsi sebagai pengontrol tunggal yang harus menyetujui setiap keputusan kecil, melainkan berperan sebagai arsitek sistem yang memungkinkan tim untuk bergerak secara mandiri dan cepat dalam batas-batas yang telah disepakati. Selain itu, praktik manajerial organisasi perlu mengedepankan kepemimpinan etis dan tanggung jawab sosial sebagai fondasi utama (Rojak & Darmawan, 2021). Prinsip-prinsip yang melandasi pendekatan ini mencakup fokus yang konsisten pada nilai tambah bagi pelanggan atau pemangku kepentingan, kerja sama tim yang erat dan lintas fungsi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan, serta peningkatan berkelanjutan melalui refleksi dan evaluasi rutin pada setiap akhir siklus kerja. Penerapan nilai-nilai ini memungkinkan organisasi

untuk tetap relevan meskipun kondisi pasar, kebijakan pemerintah, atau preferensi konsumen berubah dengan sangat cepat dan sulit diprediksi dengan metode peramalan tradisional. Organisasi yang sebelumnya lamban untuk mengambil keputusan karena harus melalui prosedur birokrasi yang panjang dapat menjadi lebih gesit ketika setiap tim diberi kewenangan untuk mengambil keputusan dalam lingkup tanggung jawabnya masing masing, selama keputusan tersebut tidak bertentangan dengan arah strategis organisasi secara keseluruhan. Strategi untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan kinerja karyawan menjadi sangat krusial dalam proses desentralisasi ini (Jannah & Mardikaningsih, 2023).

Adaptasi metodologi Agile Leadership di lingkungan non teknologi informasi memerlukan penyesuaian yang mendalam dan kontekstual agar sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda secara fundamental dari proyek pengembangan perangkat lunak (William, 2019). Berbeda dengan proyek teknologi yang bersifat sementara, memiliki batas waktu yang jelas, dan menghasilkan produk spesifik seperti aplikasi atau sistem, departemen seperti sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional manufaktur memiliki sifat pekerjaan yang berkelanjutan, berulang secara periodik, dan terikat pada berbagai regulasi pemerintah serta standar operasional prosedur yang relatif ketat. Penerapan prinsip agile tidak berarti menghilangkan seluruh struktur yang sudah ada atau mengabaikan kepatuhan terhadap aturan, melainkan memodifikasi struktur tersebut agar menjadi lebih lentur tanpa mengorbankan aspek kepatuhan dan akuntabilitas. Konsep iterasi dan sprint yang berasal dari pengembangan perangkat lunak dapat diterjemahkan secara kreatif menjadi siklus perencanaan jangka pendek misalnya perencanaan bulanan atau triwulanan, evaluasi berkala terhadap pencapaian target, serta penyesuaian target yang lebih sering dilakukan berdasarkan data kinerja terkini. Hal ini memungkinkan departemen tradisional yang cenderung birokratis untuk tetap menjaga kepatuhan terhadap regulasi dan standar mutu yang telah ditetapkan, namun di sisi lain tetap memiliki kecepatan yang memadai untuk merespons kebutuhan baru dari internal perusahaan maupun dari eksternal. Misalnya, departemen sumber daya manusia dapat mengadakan evaluasi rekrutmen setiap bulan dan menyesuaikan kriteria pencarian kandidat berdasarkan umpan balik dari pengguna, tanpa harus menunggu evaluasi tahunan yang biasanya terlambat.

Perubahan gaya kepemimpinan menjadi faktor penentu utama dalam keberhasilan transformasi menuju organisasi yang gesit, karena tanpa perubahan pada level perilaku pemimpin, prinsip agile hanya akan menjadi dokumen yang tidak diimplementasikan (Suvvari, 2024). Pemimpin perlu meninggalkan pola command and control yang bersifat otoriter, di mana instruksi mengalir satu arah dari atas ke bawah tanpa ruang untuk inisiatif bawah, dan beralih ke gaya kepemimpinan yang lebih melayani dan memberdayakan tim. Komunikasi yang dilakukan dalam model kepemimpinan ini harus bersifat dua arah, transparan tanpa menyembunyikan informasi penting, dan dilakukan secara berkala dengan frekuensi yang lebih tinggi untuk memastikan seluruh anggota tim memiliki pemahaman yang sama mengenai arah tujuan dan prioritas organisasi. Pemimpin juga harus berani mengambil keputusan berdasarkan informasi yang tersedia pada saat itu juga, tanpa harus menunggu data yang sempurna atau laporan yang lengkap, serta bersedia melakukan koreksi arah dengan cepat jika terjadi penyimpangan dari target yang diharapkan. Kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis juga sangat diperlukan dalam kepemimpinan agile, karena tanpa rasa aman, tim tidak akan berani bereksperimen dengan pendekatan baru, tidak akan mau mengakui kesalahan yang telah dilakukan, dan tidak akan terdorong untuk berinovasi. Lingkungan yang aman secara psikologis ditandai dengan adanya keyakinan bahwa anggota tim tidak akan dihukum atau dipermalukan jika mereka mengakui kegagalan, meminta bantuan, atau melaporkan masalah yang terjadi.

Penerapan prinsip agile dalam fungsi sumber daya manusia mengubah cara pandang yang mendasar dalam pengelolaan talenta dan pengembangan organisasi, karena fungsi HR tidak lagi

berperan sebagai penegak aturan yang kaku tetapi sebagai mitra strategis yang mendukung kelincuhan organisasi (Junita, 2021). Menurut Rigby, Sutherland, dan Takeuchi (2016), pendekatan agile memungkinkan departemen HR untuk bergerak lebih cepat untuk merespons kebutuhan bisnis yang terus berubah, mulai dari proses rekrutmen yang sebelumnya memakan waktu berbulan-bulan hingga proses pengembangan kompetensi dan manajemen kinerja yang adaptif. Sistem penilaian kinerja yang pada masa lalu bersifat tahunan, di mana karyawan hanya mendapat umpan balik satu kali dalam setahun, dapat diubah menjadi sistem umpan balik yang berkelanjutan dan lebih sering, misalnya setiap bulan atau setiap kuartal, dengan fokus utama pada pengembangan kapasitas individu secara nyata bukan pada pemberian label atau peringkat. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja dan pembagian tugas juga menjadi bagian integral dari adaptasi agile di fungsi HR, karena organisasi yang gesit memerlukan karyawan yang dapat bekerja dengan ritme yang tidak selalu sama setiap harinya. Misalnya, sistem kerja jarak jauh atau hybrid, fleksibilitas jam kerja, serta rotasi tugas antar departemen dapat diterapkan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas kerja untuk menghadapi dinamika organisasi yang terus berubah. Dengan penerapan prinsip ini, HR dapat menarik dan mempertahankan talenta yang menghargai otonomi dan fleksibilitas.

Dalam bidang pemasaran, kepemimpinan yang adaptif melalui pendekatan agile memungkinkan tim untuk lebih cepat menangkap tren perilaku konsumen yang berubah sangat cepat dan perubahan suasana pasar yang sulit diprediksi dengan metode tradisional (Ravindran *et al.*, 2024). Menurut Highsmith (2010), kecepatan untuk melakukan eksperimen pemasaran, menguji kampanye dalam skala kecil terlebih dahulu, dan menyesuaikan strategi berdasarkan data real time yang diperoleh dari respons konsumen menjadi keunggulan kompetitif yang sangat berharga di era digital. Tim pemasaran yang menerapkan prinsip agile dapat bekerja dalam siklus yang lebih pendek, misalnya siklus dua minggu atau bulanan, untuk meluncurkan inisiatif baru ke segmen pasar tertentu, kemudian segera mengukur respons pasar melalui metrik seperti klik, konversi, atau sentimen pelanggan, dan melakukan perbaikan secara terus menerus berdasarkan data tersebut. Pendekatan siklus pendek ini secara signifikan mengurangi risiko pemborosan sumber daya finansial dan tenaga kerja pada program-program yang tidak efektif, karena kampanye yang gagal dapat dihentikan lebih awal sebelum anggaran habis. Selain itu, pendekatan agile juga memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada konsumen selalu relevan dengan kebutuhan dan keinginan audiens yang terus berkembang dari waktu ke waktu, karena tim pemasaran tidak terikat pada rencana tahunan yang sudah disusun sejak awal tanpa mempertimbangkan perubahan kondisi. Dengan demikian, organisasi dapat menghindari situasi di mana pesan pemasaran terasa usang atau tidak sesuai dengan sentimen publik yang sedang berlangsung.

Sektor operasional dan manufaktur juga mendapatkan manfaat yang besar dari penerapan nilai-nilai kelincuhan dalam manajemennya, karena kelincuhan tidak hanya relevan untuk pekerjaan kantor tetapi juga untuk lingkungan produksi fisik. Menurut Daft (2018), integrasi antara efisiensi operasional yang selama ini menjadi fokus utama manufaktur dengan fleksibilitas manajemen dapat menciptakan sistem produksi yang tangguh dan responsif terhadap perubahan permintaan. Pemimpin di lini produksi didorong untuk memberdayakan pekerja di lapangan agar dapat mengambil keputusan cepat terkait kualitas produk dan alur kerja, tanpa harus selalu menunggu instruksi berjenjang dari supervisor yang mungkin tidak melihat kondisi aktual secara langsung. Komunikasi antar departemen, misalnya antara bagian produksi, bagian pengendalian kualitas, dan bagian logistik, menjadi lebih terbuka dan terintegrasi melalui sistem informasi yang terhubung. Dengan komunikasi yang terbuka, masalah yang muncul seperti cacat produksi atau keterlambatan pasokan bahan baku dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan oleh tim yang paling memahami masalah tersebut, sebelum dampaknya meluas ke bagian lain dari proses produksi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi secara keseluruhan, karena waktu yang hilang

akibat koordinasi birokrasi dapat ditekan. Selain itu, penerapan agile dalam operasional juga mengurangi waktu henti produksi yang tidak terencana, karena tim lintas fungsi dapat bergerak cepat untuk memperbaiki masalah. Kemampuan untuk menyesuaikan volume output dengan fluktuasi permintaan pasar juga menjadi lebih baik, karena sistem produksi dirancang untuk mudah diubah skalanya.

Pengelolaan perubahan budaya organisasi merupakan aspek paling krusial dan seringkali paling sulit dalam proses adaptasi menuju organisasi yang gesit, karena perubahan prosedur saja tidak cukup tanpa perubahan nilai dan keyakinan bersama (Alvaro, 2022). Menurut Kotter (2012), transformasi budaya yang berhasil memerlukan komitmen jangka panjang dari seluruh lapisan manajemen, bukan hanya perintah dari puncak, serta keterlibatan aktif dari banyak orang untuk menanamkan cara berpikir baru ke dalam rutinitas sehari-hari. Perubahan yang dimaksud tidak hanya menyangkut aspek prosedur kerja yang tampak di permukaan, tetapi juga menyangkut nilai-nilai dan norma yang selama ini dipegang bersama secara tidak tertulis oleh anggota organisasi. Organisasi yang ingin menjadi gesit perlu secara sadar membangun budaya baru yang menghargai kecepatan untuk mengambil keputusan tanpa mengorbankan ketelitian, kolaborasi lintas fungsi yang melampaui ego sektoral, keterbukaan informasi di mana data dibagikan bukan disembunyikan, serta keberanian untuk mencoba hal baru dan belajar dari kegagalan. Ketika budaya yang mendukung kelincuhan ini sudah tertanam kuat dan menjadi kebiasaan kolektif, maka kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan luar yang bersifat volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu akan menjadi bagian dari karakter alami setiap individu dalam bekerja sehari-hari. Pada tahap ini, organisasi tidak lagi memerlukan intervensi khusus atau proyek perubahan besar untuk merespons krisis, karena respons yang cepat dan tepat akan muncul secara spontan dari berbagai bagian organisasi yang memiliki pemahaman bersama tentang nilai-nilai agile.

Tantangan yang sering dihadapi dalam implementasi kepemimpinan agile di lingkungan non-teknologi informasi meliputi resistensi dari sumber daya manusia yang sudah terbiasa dengan cara kerja lama yang bersifat stabil dan dapat diprediksi. Banyak karyawan di departemen tradisional merasa sangat nyaman dengan kejelasan instruksi yang diberikan oleh atasan dan struktur prosedur yang kaku, karena hal tersebut memberikan rasa aman dan mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan (Madanchian & Taherdoost, 2025). Hal ini berkaitan erat dengan pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja terhadap loyalitas kerja karyawan (Hariani & Irfan, 2022). Perubahan menuju otonomi yang lebih besar dan fleksibilitas dalam cara bekerja seringkali menimbulkan kecemasan, kebingungan tentang batasan wewenang yang baru, atau bahkan penolakan terbuka terhadap inisiatif perubahan. Selain resistensi budaya, pengukuran kinerja juga perlu disesuaikan secara signifikan, di mana indikator keberhasilan tidak lagi hanya dilihat dari kepatuhan terhadap prosedur dan jadwal yang telah ditetapkan. Indikator baru yang relevan dengan agile mencakup kecepatan respon terhadap permintaan internal atau eksternal, kualitas hasil kerja yang dihasilkan dalam siklus pendek, serta kemampuan beradaptasi yang ditunjukkan oleh tim ketika menghadapi perubahan kondisi yang tidak terduga. Pemimpin di semua tingkatan perlu memiliki kesabaran yang tinggi dan strategi komunikasi yang baik untuk menjelaskan secara berulang-ulang manfaat dari perubahan ini bagi individu maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Selain komunikasi, pendampingan yang cukup selama masa transisi juga sangat diperlukan, misalnya dalam bentuk pelatihan keterampilan baru, coaching secara individual, atau pembentukan komunitas praktisi agile di dalam organisasi untuk saling belajar dari pengalaman.

Peran teknologi informasi tetap menjadi pendukung yang sangat penting meskipun penerapan agile leadership dilakukan di lingkungan non-teknis, karena teknologi menyediakan infrastruktur yang memungkinkan koordinasi dan transparansi terjadi dalam skala besar (Delioglu & Uysal, 2023). Integrasi inovasi teknologi digital diperlukan untuk transformasi budaya kerja dan produktivitas operasional perusahaan (Darmawan & Eddine, 2024). Penggunaan alat bantu digital

untuk manajemen proyek, misalnya perangkat lunak berbasis papan kerja virtual, untuk kolaborasi tim yang tersebar di berbagai lokasi, serta untuk berbagi informasi secara real time, memungkinkan koordinasi yang lebih efektif dan transparan dibandingkan dengan metode manual seperti surat memo atau papan pengumuman fisik. Penegakan blockchain dalam manajemen data karyawan juga dapat meningkatkan transparansi dan keamanan informasi (Khairi & Darmawan, 2025). Sistem informasi yang terintegrasi antara berbagai departemen membantu pemimpin dan anggota tim untuk memantau kemajuan pekerjaan secara langsung tanpa harus menunggu laporan berkala yang disusun secara manual. Pengambilan keputusan berdasarkan data menjadi lebih mudah dilakukan ketika data tentang kinerja, kualitas, dan kepuasan pelanggan tersedia secara real time melalui dashboard digital yang dapat diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Namun demikian, teknologi hanyalah alat yang bersifat netral, sehingga keberhasilan utama dari transformasi agile tetap bergantung pada faktor manusia, yaitu bagaimana para pemimpin dan anggota tim menggunakan alat tersebut dan bagaimana proses kerja disesuaikan secara fundamental untuk memanfaatkan teknologi tersebut sebaik mungkin. Organisasi yang membeli perangkat lunak manajemen proyek yang canggih tetapi tetap mempertahankan pola pikir birokratis dan komunikasi satu arah tidak akan memperoleh manfaat yang signifikan dari investasi teknologi tersebut. Sebaliknya, organisasi dengan budaya agile yang kuat dapat bekerja secara efektif bahkan dengan alat yang sederhana, karena nilai nilai kelincahan sudah tertanam dalam perilaku sehari-hari.

Pengambilan keputusan menjadi lebih tersebar dan didesentralisasi secara signifikan dalam model kepemimpinan agile dibandingkan dengan model kepemimpinan tradisional yang terpusat di puncak hirarki (Perides *et al.*, 2025). Implementasi kepemimpinan situasional sangat efektif untuk meningkatkan performa tim dalam organisasi multikultural (Gardi *et al.*, 2024). Wewenang untuk mengambil keputusan operasional dan taktis diberikan kepada tim yang paling memahami masalah dan kondisi di lapangan, yaitu mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan, dengan mesin produksi, atau dengan pemasok setiap hari. Dengan pemberian wewenang ini, solusi yang dihasilkan oleh tim menjadi lebih tepat sasaran karena didasarkan pada pemahaman kontekstual yang mendalam, bukan pada asumsi manajemen puncak yang mungkin tidak mengetahui detail di lapangan. Waktu penyelesaian masalah juga menjadi lebih singkat karena tim tidak perlu menunggu persetujuan dari beberapa lapisan manajemen yang berbeda, yang dalam struktur birokrasi tradisional bisa memakan waktu berminggu-minggu. Eksplorasi pengalaman karyawan dan kepemimpinan digital menjadi krusial di tengah transformasi tempat kerja yang digerakkan oleh teknologi (Darmawan & Marsal, 2025). Untuk mendukung desentralisasi wewenang ini, struktur organisasi perlu menjadi lebih pipih dengan mengurangi lapisan manajemen menengah yang tidak memberikan nilai tambah signifikan dalam proses pengambilan keputusan. Struktur yang pipih ini pada akhirnya mempercepat alur informasi dari bawah ke atas dan instruksi dari atas ke bawah, karena informasi tidak perlu melewati banyak lapisan filter yang dapat mengubah atau menghilangkan nuansa penting dari pesan asli. Pendekatan desentralisasi ini membuat organisasi secara keseluruhan menjadi lebih ringan dan gesit, mampu berputar arah dengan cepat ketika menghadapi gangguan dari pesaing baru, perubahan regulasi, atau peluang baru yang muncul secara tiba-tiba di pasar yang sebelumnya tidak terdeteksi oleh analisis konvensional.

Kolaborasi antar fungsi menjadi kunci utama untuk menjalankan operasional secara agile. Sekat-sekat antar departemen yang biasanya tinggi dan memisahkan pekerjaan satu sama lain perlu diruntuhkan atau dipermudah. Peran teknologi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk keberlanjutan melalui inovasi digital sangat mendukung proses kolaborasi ini (Mardikaningsih & Wardoyo, 2024a). Proyek atau program kerja dikelola oleh tim lintas fungsi yang terdiri dari berbagai keahlian, sehingga penyelesaian masalah dapat dilakukan secara menyeluruh dan terintegrasi. Pertemuan rutin untuk menyelaraskan pemahaman dan membahas hambatan yang dihadapi menjadi rutinitas wajib yang memastikan semua pihak bergerak maju bersama-sama

menuju tujuan bersama tanpa ada yang tertinggal atau bekerja sendiri-sendiri. Keterlibatan karyawan dan transformasi digital memberikan efek signifikan pada kinerja organisasi di tengah disrupsi (Putra & Arifin, 2025). Evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan siklus yang tidak pernah berhenti dalam organisasi yang lincah. Setelah periode kerja tertentu selesai, tim melakukan refleksi untuk menilai apa yang sudah berjalan baik dan apa yang masih perlu diperbaiki (Darmawan, 2021). Hasil evaluasi tersebut langsung dijadikan dasar untuk perbaikan pada siklus berikutnya. Optimalisasi operasional SDM melalui kapabilitas human capital dan penataan beban kerja menjadi bagian penting dari evaluasi ini (Putra & Darmawan, 2026). Proses ini memastikan bahwa organisasi terus tumbuh dan berkembang, belajar dari pengalaman, dan menyesuaikan metode kerja agar semakin efektif dan efisien. Selain itu, peran kepemimpinan digital sangat penting untuk membangun kesiapan karyawan menghadapi otomatisasi tempat kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2023). Budaya belajar ini membuat organisasi memiliki kemampuan regenerasi yang tinggi untuk menghadapi tantangan masa depan yang semakin kompleks.

Dampak positif dari penerapan kepemimpinan yang adaptif melalui pendekatan agile terlihat jelas pada peningkatan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis (Kocot *et al.*, 2024). Implementasi inovasi hijau, manajemen rantai pasok, dan kapabilitas teknologi juga berkontribusi pada kinerja bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah (Mardikaningsih, 2024). Perusahaan yang menerapkan model kepemimpinan ini mampu meluncurkan produk atau layanan baru dengan lebih cepat dibandingkan pesaing yang masih menggunakan metode perencanaan tradisional yang kaku, karena proses pengembangan dilakukan dalam siklus pendek yang memungkinkan perbaikan bertahap berdasarkan umpan balik pengguna. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan regulasi pemerintah yang seringkali terjadi tanpa pemberitahuan sebelumnya juga menjadi lebih baik, karena tim di berbagai departemen telah terbiasa bekerja dengan ritme perubahan yang cepat dan tidak perlu menunggu restrukturisasi besar setiap kali aturan berubah. Eksplorasi perubahan hubungan kerja antara manajemen dan karyawan di era digitalisasi berbasis literasi menjadi sangat relevan (Darmawan *et al.*, 2023). Dalam hal respons terhadap keluhan pelanggan, organisasi agile dapat merespons dengan lebih sigap karena wewenang untuk mengambil keputusan terkait kompensasi atau perbaikan layanan diberikan langsung kepada petugas front line yang berinteraksi dengan pelanggan. Kepuasan kerja karyawan dalam organisasi yang menerapkan kepemimpinan adaptif juga cenderung meningkat secara signifikan, karena karyawan memiliki ruang yang lebih luas untuk berkreasi untuk menyelesaikan masalah, memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi baru melalui rotasi tugas atau eksperimen, serta merasa lebih dihargai atas kontribusi yang mereka berikan karena ide-ide mereka didengar dan dipertimbangkan secara serius. Organisasi menjadi lebih tangguh untuk menghadapi gejolak ekonomi, krisis kesehatan seperti pandemi, atau tekanan dari pesaing baru karena memiliki sistem yang fleksibel dan tidak mudah patah ketika menghadapi tekanan dari luar. Sistem yang fleksibel ini memungkinkan organisasi untuk melakukan pivot atau perubahan arah strategis dengan cepat tanpa harus melalui proses reorganisasi yang memakan waktu berbulan-bulan.

Adaptasi Agile Leadership di lingkungan non teknologi informasi bukan berarti meniru persis setiap praktik yang dilakukan oleh industri pengembangan perangkat lunak, karena konteks pekerjaan yang berbeda memerlukan pendekatan yang berbeda pula (William, 2019). Yang lebih penting adalah mengadopsi nilai-nilai dasarnya yaitu kelincuhan untuk merespons perubahan, kolaborasi lintas fungsi yang melampaui batas-batas departemen, dan fokus yang konsisten pada pemberian nilai tambah bagi pelanggan atau pemangku kepentingan. Pembangunan budaya kerja yang berkelanjutan melalui kepemimpinan hijau dan sistem organisasi yang adaptif menjadi kebutuhan mendesak saat ini (Mardikaningsih & Radjawane, 2025). Nilai-nilai ini kemudian diterjemahkan ke dalam cara kerja masing-masing departemen sesuai dengan karakteristik tugas

yang dihadapi, misalnya siklus perencanaan mingguan untuk tim pemasaran dan siklus perbaikan proses bulanan untuk tim operasional. Integrasi teknologi hijau dalam manajemen juga diperlukan untuk keberlanjutan sosial dan lingkungan (Mardikaningsih & Wardoyo, 2024b). Keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyeimbangkan dua kebutuhan yang seringkali tampak bertentangan, yaitu kebutuhan akan struktur dan kontrol yang rapi untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar mutu, dengan kebutuhan akan fleksibilitas dan kecepatan untuk merespons peluang atau ancaman yang muncul secara tiba-tiba. Ketika keseimbangan ini berhasil dicapai melalui dialog yang berkelanjutan antara manajemen puncak dan tim pelaksana, maka organisasi akan memiliki fondasi yang kokoh untuk tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan di tengah pasar yang selalu berubah tanpa mengorbankan stabilitas operasional dasar. Organisasi tidak perlu memilih antara menjadi kaku namun stabil atau menjadi fleksibel namun kacau, karena dengan kepemimpinan adaptif kedua kualitas tersebut dapat dihadirkan secara bersamaan.

## KESIMPULAN

Konsep Agile Leadership dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif pada departemen non-IT seperti sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional manufaktur. Adaptasi ini dilakukan dengan cara memodifikasi prinsip-prinsip kelincahan agar sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang bersifat administratif dan berkelanjutan. Penerapan model ini menuntut perubahan gaya kepemimpinan dari yang bersifat kontrol ketat menjadi lebih memberdayakan dan fasilitatif. Hasil utama dari implementasi tersebut adalah peningkatan kecepatan respons organisasi terhadap perubahan pasar, perbaikan budaya kerja yang lebih kolaboratif, serta peningkatan kemampuan adaptasi secara keseluruhan.

## SARAN

Hasil kajian ini menyarankan agar manajemen organisasi mulai melakukan transformasi budaya secara bertahap dengan mengedepankan komunikasi yang transparan dan pemberdayaan tim. Pemimpin di departemen tradisional perlu dilatih untuk memiliki keterampilan memfasilitasi dan mendampingi tim, bukan hanya memberi perintah. Penyesuaian sistem kerja dan indikator kinerja juga perlu dilakukan untuk mendukung cara kerja yang lebih fleksibel dan cepat, sehingga organisasi mampu bertahan dan bersaing di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvaro, S. (2022). *Organizational Cultural Change for Remote Work Implementation: An Agile Approach*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.15325.90083>
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2022). Adaptive Approach in Crisis Management for Economic Uncertainty in Organization. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 271-276.
- Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience*. Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/the-leadership-experience-7e-daft/9781337102276/>
- Daft, R. L. (2018). *The Leadership Experience*. Cengage Learning.
- Darmawan, D. (2021). Implementation of Agile Project Management in a Dynamic Business Environment. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 275-280.
- Darmawan, D., & Eddine, B. A. S. (2024). Integration of Digital Technology Innovation for Work Culture Transformation and Company Operational Productivity. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(1), 31-42.
- Darmawan, D., & Marsal, A. P. (2025). Exploring Employee Experiences and Digital Leadership Amidst Technology-Driven Workplace Transformation. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 6(1), 1-12.

- Darmawan, D., Gardi, B., & Da Silva, E. B. (2023). Exploration of Changes in Management and Employee Work Relations in Multinational Companies in the Era of Literacy-Based Digitalization. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 4(2), 43–54.
- Delioğlu, N., & Uysal, Dr. Öğr. Ü. B. (2023). A Review on Agile Leadership and Digital Transformation. *Yıldız Social Science Review*. <https://doi.org/10.51803/yssr.1188173>
- Emanuelson, U., & Egenvall, A. (2014). The data - sources and validation. *Preventive Veterinary Medicine*, 113(3), 298–303. <https://doi.org/10.1016/J.PREVETMED.2013.10.002>
- Gani, A. (2022). Procedural Justice and Negotiation in Day-to-Day Interactions between Leaders and Subordinates, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(2), 177-206.
- Gardi, B., & Darmawan, D. (2024). Supply Chain Management Optimization with IoT and Blockchain Technology to Increase Efficiency and Transparency. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 31-36.
- Gardi, B., Ali, R., & Darmawan, D. (2024). Implementing Situational Leadership to Improve Team Performance in Multicultural Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 61-66.
- Hariani, M., & Irfan, M. (2022). The Influence of Leadership and Work Culture on Employee Work Loyalty. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 39-48.
- Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Irfan, M. & T. Sajjapong. (2023). Leadership in Constructing and Reproducing Organizational Culture through Symbols and Rituals, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 143-166.
- Jain, A., Kamat, S. V., Saini, V., Singh, A., & Whig, P. (2024). Agile Leadership. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series*, 32–47. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3318-1.ch003>
- Jannah, S. M., & Mardikaningsih, R. (2023). Strategies for Improving Bureaucratic Efficiency and Employee Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 4(2), 10-14.
- Jansen, P., Chengie, A., El-Jbouly, R., Akaro, D., & Johne, F. A. (2025). Agile Leadership in Times of Crisis: A Strategic Framework for Organizational Resilience. *OTS Canadian Journal*, 4(7), 14–23. <https://doi.org/10.58840/fba4k192>
- Joel, M. R., Rajakumari, K., & Hemalatha, D. (2024). To Survive in a Fast-Changing Business Landscape in the Age of Digital Transformation Organizations Must Be Flexible and Adaptive. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series*, 289–304. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3318-1.ch016>
- Junita, A. (2021). *Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment*. <https://doi.org/10.4108/EAI.9-10-2020.2304778>
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2025). Blockchain Enforcement in Employee Data Management to Increase Transparency and Security. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(2), 1-5.
- Kocot, D., Kocot, M., & Sobon, D. (2024). Competitive advantage of an agile organization as a determinant of the functioning of the global market. *Globalization, the State and the Individual*, 33(1), 26–35. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.9309>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). *Agile Leadership to Foster Innovation and Collaboration*. 65–85. <https://doi.org/10.1108/978-1-83708-046-520251004>
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2023). The Role of Digital Leadership in Building Employee Readiness for Workplace Automation, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 423-446.
- Mardikaningsih, R. (2024). Implementation of Green Innovation, Supply Chain Management and

- Technology Capability on Business Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(4), 467-480.
- Mardikaningsih, R., & Radjawane, L. E. (2025). Building a Sustainable Work Culture Through Green Leadership and Adaptive Organizational Systems. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33-40.
- Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (2024). Green Technology Integration in Management for Social and Environmental Sustainability. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 6(2), 6-10.
- Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (2024). The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 20-26.
- Mardikaningsih, R., Hariani, M., Darmawan, D., Putra, A. R., & Arifin, S. (2025, October). Optimizing Digital Leadership in Improving Team Collaboration and Operational Efficiency for Organizational Transformation. In *Proceeding of International Management Conference and Progressive Papers* (Vol. 3, No. 1).
- Mardikaningsih, R., Wardoyo, D. T. W., & Hariani, M. (2024). Digital-Based HR Development Policy as a Driver of Sustainable Collaborative Product and Service Innovation. *Journal of Science, Technology and Society (SICO)*, 5(1), 43–54.
- Ncube, L., Mahlangu, S., Kamango, K., Ncube, N. M., Moyo, M., Phiri, T., & Nemashakwe, P. (2024). The Role of Agile Leadership in the Success of a Contemporary Organisation: A Conceptual Discussion. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 06(06), 07–19. <https://doi.org/10.56293/ijmssr.2024.5302>
- Nugroho, A. W., Darmawan, D., & Arifin, S. (2024). The Authority of Startup Directors and the Legal Responsibility for Corporate Management. *Journal of Social Science Studies*, 4(1), 313-322.
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, L., & Perides, M. P. N. (2025). Organizational Changes Due to the Adoption of Agile Approaches by Traditional Organizations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2025(1). <https://doi.org/10.5465/amproc.2025.18304abstract>
- Putra, A. R. (2025). Integrating Technology in Leadership Style to Improve Innovation and Team Performance. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 7-11.
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2025). Employee Engagement and Digital Transformation: Effects on Organizational Performance Amid Disruption. *JIPO: Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 17-24.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.
- Ravindran, K., Ramesh, R., Kumar, N. R., Raghu, N., & Chavadi, C. A. (2024). Agile Methodologies in Digital Marketing for Growing Businesses. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series*, 445–468. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6274-7.ch023>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile: How to Master the Process That's Transforming Management. *Harvard Business Review*.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2021). Ethical Leadership and Social Responsibility in Organisational Managerial Practice. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(2), 187-204.
- Rojak, J. A., D. Darmawan, & R. K. Khayru. (2022). Transformational Leadership as an Agent of Social Change in Organizational Value Systems, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 191-212.
- Roshni, R. (2024). Applying Agile Principles and Methods in Industries Outside IT Landscape: A Systematic Literature Review. *International Journal of Innovations in Science and Technology*, 26–



38. <https://doi.org/10.33411/ijist/2024612638>  
Stemler, S. E. (2015). Content Analysis. In *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118900779>  
Suvvari, S. K. (2024). *The Role of Leadership in Agile Transformation: A Case Study*. 1(2), 31–41. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.12>  
Venkatesh, D., & Rakhra, M. (2020). Agile adoption issues in large scale organizations: A review. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/J.MATPR.2020.11.308>  
Wahyudi, W., R. N. K. Kabalmay, & M. W. Amri. (2021). Big Data and New Things in Social Life. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 1(1), 1–12.  
Westover, J. (2024). *The Role of Complexity Theory as a Foundation for Taking a Systems Approach in Your Organization*. 14(2). <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.14.2.11>  
William, L. (2019). *Leveraging Agile Leadership for Digital Transformation*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.35440.92162>