

**MASHLAHAH-ADAPTIVE AGILITY:
STRATEGI ORGANISASI DALAM PENINGKATAN KINERJA**

Fadjar Setiyo Anggraeni
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)
fadjarsetiyo@std.unissula.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan investigasi dari sebuah model konseptual yang memiliki kebaruan dan dapat memperbaiki keterbatasan sekaligus mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya mengenai *adaptive agility* dan kinerja organisasi. Menggunakan sampel sebanyak 300 responden yang terdiri dari para pejabat di Rumah Sakit Islam yang tergabung dalam Majelis Upaya Kesehatan Islam Seluruh Indonesia (MUKISI). Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner yang disusun melalui alat bantu *google form*, dan link-nya dikirimkan atau disebar melalui media sosial Whatsapp atau e-mail responden. Analisis data di dalam penelitian ini dilakukan dengan model persamaan struktural yang merupakan model untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel, di mana setiap variabel terikat/ endogen secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas/ eksogen. SEM (*Structural Equation Modelling*) ini merupakan alat analisis statistik multivariat yang menggabungkan antara analisis faktor dengan analisis jalur, yang memiliki kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta mampu mengukur hubungan yang secara teoritis ada.

Kata kunci: *mashlahah, ketangkasan, strategi, kinerja*

Latar Belakang

Munculnya wabah virus Corona di seluruh dunia saat ini telah mengguncang berbagai sendi kehidupan, termasuk pelayanan kesehatan. Pandemi ini telah menyebabkan penurunan tingkat hunian rumah sakit. Belum lagi tantangan dalam menghadapi penyakit lainnya yang hingga kini masih menjadi pekerjaan utama para petugas medis Indonesia, yaitu TBC, Diabetes, HIV serta kemiskinan. Situasi ini menggiring rumah sakit melakukan berbagai cara untuk setidaknya mempertahankan kinerja. Oleh karenanya, melakukan evaluasi kinerja merupakan masalah penting dalam manajemen rumah sakit, yang akan sangat membantu pemimpin rumah sakit memahami status rumah sakit (Liao et al. 2019). Dalam studi tentang manajemen strategis khususnya mengenai praktik manajemen yang efisien dan efektif dalam organisasi, serta tantangan organisasi yang muncul dari lingkungan yang selalu berubah (Drnevic, Mahoney, and Dan Schendel 2020; van Nguyen et al. 2020). Hasil studi oleh (McMillan and Overall 2016) menemukan bahwa model manajemen strategis mengasumsikan stabilitas yang wajar dalam lingkungan tugas dan fitur desain organisasi. Organisasi selalu mencari kinerja. Mereka ingin mencapai atau meningkatkan kinerja, atau lebih sering mengukur tingkat kinerja yang dicapai (Maria 2011).

Beberapa penelitian terdahulu yang memunculkan perbedaan hasil dan pandangan mengenai kerjasama jejaring organisasi di antaranya adalah penelitian dari (Nartey, Henisz, and Dorobantu 2018) yang menyimpulkan bahwa organisasi yang membangun hubungan dengan pemangku kepentingan lokal yang memiliki status tinggi dapat meningkatkan kerjasama dan mengurangi konflik dengan pemangku kepentingan lainnya. Sementara itu temuan (Naramski and Szromek 2019) menyatakan bahwa kepercayaan merupakan faktor kunci dalam menjaga keseimbangan yang tepat antara kerja sama dan persaingan dalam suatu jaringan (harus disebutkan di sini, bahwa kepercayaan juga dapat disalahgunakan, dan ini harus diperhitungkan ketika menghitung risiko yang terlibat dalam jaringan). Pada penelitian ini masih memungkinkan untuk dikembangkan dengan membandingkan indikator potensial kerjasama lainnya yang dapat digunakan untuk membangun jaringan dengan pendekatan kepercayaan. Sementara itu hasil studi dari (Zuo, Fisher, and Yang 2019) menunjukkan bahwa

pembelajaran adaptif meningkatkan kebermaknaan dan menggambarkan peningkatan kinerja keuangan perusahaan ketika dipertimbangkan dengan hal-hal baru. Hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Damanpour, Szabat, and Evan 1989) yang mengakui pentingnya dan kegunaan inovasi yang mempengaruhi sistem sosial organisasi.

Kemudian hasil studi (Wang, Aggarwal, and Wu 2020) mengenai ketangkasan adaptif menemukan bahwa hubungan dengan pelanggan yang berulang dapat menjadi pedang bermata dua; dapat memfasilitasi adaptasi berbasis eksistensi akan tetapi juga menghambat adaptasi berbasis kebaruan. Penelitian ini berfokus pada pengaturan industri tunggal, dan belum melihat hubungan antar kemampuan dan adaptasi dibentuk oleh aktivitas di luar batas perusahaan. Sementara (R.M, Sivakumar, and Jacob 2019) menemukan bahwa orientasi pelanggan mendorong perilaku penjualan adaptif dan kepuasan kerja dan bahwa penjualan adaptif memengaruhi kepuasan kerja (semuanya positif); ditemukan bahwa penjualan adaptif memediasi sebagian hubungan antara orientasi pelanggan dan kepuasan kerja.

Kajian mengenai ketangkasan organisasi (*organizational agility*) dan derivasinya bukan sesuatu yang baru yang telah dibahas dalam berbagai studi sejak beberapa dekade yang lalu. Namun demikian, masih sangat menarik dan relevan untuk terus diteliti dan dikembangkan karena berbagai alasan. Pada studi ini akan dibahas secara khusus mengenai ketangkasan adaptif (*adaptive agility*), sebagai turunan dari ketangkasan organisasi, atas pengaruhnya terhadap kinerja organisasi, dengan anteseden kerja sama jejaring (*cooperation network*) serta juga akan dilihat bagaimana variabel kreativitas organisasi (*organizational creativity*) berperan sebagai mediator antara ketangkasan adaptif dan kinerja organisasi

Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan investigasi dari sebuah model konseptual yang memiliki kebaruan dan dapat memperbaiki keterbatasan sekaligus mengisi kesenjangan dari penelitian sebelumnya mengenai adaptive agility yang mestinya dimiliki oleh semua rumah sakit Islam di Indonesia.

Tinjauan Literatur

5.1. Organizational Creativity

Penelitian Chung et al. (2019) menunjukkan bahwa proses penciptaan pengetahuan meningkatkan kreativitas organisasi, yang menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa, sebuah organisasi menjadi kreatif apabila terdapat lingkungan yang mendorong penciptaan pengetahuan di antara karyawan, yang ditunjukkan melalui proses penciptaan pengetahuan seperti sosialisasi, kombinasi, dan internalisasi meningkatkan kreativitas organisasi karena memungkinkan organisasi menjadi lebih gesit.

Dalam konteks manajemen kreativitas menurut Muzzio & Paiva Júnior (2018) seorang individu mempengaruhi proses kepemimpinan sekaligus dipengaruhi olehnya. Misalnya, seorang individu yang kreatif dapat menjadi penyebar gagasan yang diterima oleh kepemimpinan, yang mulai menyebarkan gagasan tersebut ke seluruh kelompok. Dengan cara yang sama, individu ini mempengaruhi budaya organisasi dan secara bersamaan dipengaruhi oleh budaya organisasi.

Sementara menurut Hughes et al. (2018) menyatakan bahwa secara khusus, terdapat bukti teoritis dan empiris yang jelas yang menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan variabel penting yang dapat meningkatkan atau menghambat kreativitas dan inovasi di tempat kerja. Dengan demikian, *organizational creativity* penting bagi penciptaan pengetahuan melalui proses kepemimpinan dan keterlibatan individu untuk memengaruhi individu lain dalam menyebarkan sebuah gagasan yang mengarah pada perbaikan kinerja organisasi. Sehingga penelitian ini mengajukan hipotesis berikut ini:

H1. Kreativitas Organisasi akan meningkatkan kinerja Organisasi

5.2. Ketangkasan Adaptif (*adaptive agility*) yang Maslahah

Adaptasi dapat menjadi reaktif dan terjadi setelah perubahan di lingkungan eksternal, atau bisa menjadi tindakan pencegahan. (Prange and Hennig 2019) memperkenalkan konsep 'pola ketangkasan' untuk mendukung organisasi dalam menambahkan dimensi ketangkasan pada kegiatan perencanaan strategis. Prange dan Hennig juga memberikan contoh bagaimana pola ketangkasan dapat diterapkan dalam rangka penciptaan nilai. Hal ini tidak dapat dicapai dalam semua kasus dengan rencana kontingensi yang luas, sehingga kemampuan untuk bergerak cepat sambil mempertahankan koherensi strategis menjadi penting (Cunha et al. 2020).

Ketangkasan mencakup penilaian tentang seberapa mudah atau cepat suatu organisasi dapat beradaptasi dengan keadaan yang berubah (Kantur 2015). Dimensi Ketangkasan mencakup item-item yang menilai seberapa mudah dan cepat perusahaan beradaptasi dengan keadaan yang berubah dan dimensi integritas terakhir mengukur sejauh mana karyawan bersatu dalam perusahaan. (Dove 1994) menyatakan bahwa paradigma ketangkasan terutama juga terkait dengan perubahan yang tak terduga; akan tetapi hal tersebut merupakan area subjek yang besar dan terlalu umum. Ketangkasan organisasi, menurut (Sambamurthy et al. 2007) memiliki 2 (dua) perspektif, yaitu *entrepreneurial agility* (ketangkasan wirausaha) dan *adaptive agility* (ketangkasan adaptif).

Ketangkasan adaptif ini mengadopsi konsep-konsep kemampuan beradaptasi dan daya tahan organisasi, yaitu kemampuan untuk mengatasi ketidakpastian dan pulih dari gangguan dengan cepat, tanpa mengubah produk atau proses secara fundamental (Mckee, Varadarajan, and Pride 1989); (Sheffi and Rice 2005). Penelitian McKee tersebut telah memberikan bukti bahwa, dalam lingkungan yang relatif dapat diprediksi (*nonvolatile*), ada hubungan sistematis antara kemampuan beradaptasi strategis dan kinerja perusahaan. Sementara itu, (Sarta, Durand, and Vergne 2020) mengatakan bahwa organisasi yang adaptif adalah mereka yang dapat memperoleh kongruensi baik di dalam organisasi, tercermin sebagai kongruensi dalam fungsi dan strategi internal, dan lintas organisasi, tercermin sebagai kongruensi dengan kebutuhan lingkungan eksternal. Sarta juga mengatakan bahwa bentuk adaptasi juga sangat relevan.

Lingkungan bisnis terus berubah, organisasi yang gesit juga terus-menerus menerapkan *enabler*, kapabilitas, dan praktiknya untuk beradaptasi dengan perubahan ini (Žitkienė and Deksnys 2018). Sedangkan (van Nguyen et al. 2020) mendefinisikan "model adaptif" sebagai respon pandemi di mana ada perubahan substansial dalam organisasi sistem kesehatan dan responsnya sesuai dengan waktu dan konteks, yang terjadi saat pandemi berkembang.

Ketangkasan adaptif sebuah organisasi ditentukan oleh peginderaan (*sensing*) (Sarta, Durand, and Vergne 2020; Jennifer 2019), respon (*response*) (Sarta, Durand, and Vergne 2020; R.M, Sivakumaran, and Jacob 2019; Mckee, Varadarajan, and Pride 1989; Doeze Jager-Van Vliet 2017), *resilience* (One-Ki Daniel Lee. et al. 2008; Jennifer 2019; Doeze Jager-Van Vliet 2017), *availability* (van Nguyen et al. 2020; Jennifer 2019; Mckee, Varadarajan, and Pride 1989), dan keberlanjutan (*sustaining*) (One-Ki Daniel Lee. et al. 2008; Lee et al. 2015; Jennifer 2019; Cunha et al. 2020). Dengan ketangkasan adaptif ini, organisasi akan memiliki kemampuan untuk tetap eksis dan meningkatkan kinerjanya (Suseno and Triwanggono 2018; Mckee, Varadarajan, and Pride 1989; Doeze Jager-Van Vliet 2017; Sarta, Durand, and Vergne 2020; R.M, Sivakumaran, and Jacob 2019; Cunha et al. 2020).

Alghazali merumuskan *masalahah* – dan ini yang menjadi dasar pijakan mayoritas ulama – dalam *magnum opus*-nya *al-Mustasfa* dengan mengatakan:

“...Tujuan hukum bagi manusia itu ada lima; yaitu memproteksi agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta mereka. Segala tindakan yang menjamin terlindunginya lima prinsip tujuan hukum itu disebut “*masalahah*”. Sedangkan semua tindakan yang mengabaikan lima prinsip tujuan tersebut itu disebut *kerusakan (mafsadah)* dan menolak *kerusakan itu juga masalahah*.”

Sementara, Asy-Syatibi (1997:5) menyatakan bahwa tujuan dari diturunkannya syariat adalah untuk kemaslahatan manusia di dunia dan akhirat secara bersamaan. Dalam pandangan Asy-Syatibi, *maqasid asy-syari’ah* itu mempunyai dasar paradigma yang kuat yakni *i’tibar al-mal*, paradigma inilah yang menjadi jiwa dalam mempertimbangkan kemaslahatan dan menolak kerusakan. *I’tibar al-mal* merupakan cara pandang yang tidak terjebak pada aspek formal suatu perbuatan, tetapi harus melihat jauh ke depan serta menekankan pada pentingnya untuk mengawasi dan mewaspadaai implikasi dari suatu perbuatan, atau dengan kata lain status hukum perkara itu sangat tergantung pada dampak atau implikasi yang akan ditimbulkan (Asy-Syatibi, 1997:110).

Dari berbagai uraian di atas, bisa diambil satu pemahaman bahwa *Adaptive agility* dan beberapa pengertian yang dibawa oleh para ulama mengenai *mashlahah* di atas, maka pada hakikatnya *Mashlahah-Adaptive agility* merupakan ketangkasan dari organisasi yang memiliki sifat penginderaan, respon yang baik, ketangguhan, ketersediaan dan keberlanjutan dengan segala bentuk kebaikan yang dirasakan secara luas sebagai akibat dari perbuatan sebelumnya yang meliputi terjaganya lima tujuan syara’, yaitu agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta.

Mashlahah-Adaptive agility yang efektif akan memacu peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan pemahaman tersebut, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut ini:

H2a. Ketangkasan adaptive yang Masalahah memacu kinerja organisasi

H2b. Ketangkasan adaptive yang Masalahah memacu kreativitas organisasi

5.3. Kerjasama Jejaring (Cooperation Network)

Penelitian ini mencoba memberikan bentuk lain yang mengarah kepada komprehensivitas dengan meletakkan variabel antededen yaitu jaringan kerja sama (*cooperation network*) pada variabel ketangkasan adaptif. Hasil penelitian dari (Liu and Yang 2020) menunjukkan bahwa sumber daya jaringan perusahaan dan kemampuan organisasinya merupakan antededen penting dari kinerja perusahaan. Demikian juga dengan penelitian dari (Zeng, Xie, and Tam 2010) yang menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara kerjasama antar perusahaan, kerjasama dengan lembaga perantara, kerjasama dengan organisasi penelitian dan kinerja inovasi UKM, di mana kerjasama antar perusahaan memiliki dampak positif paling signifikan terhadap kinerja inovasi UKM. (Zeng, Xie, and Tam 2010) menyatakan bahwa pada umumnya, mitra inovatif untuk bekerja sama antar perusahaan adalah pelanggan, pemasok, produsen, penyedia jasa, dan pesaing.

Sementara (Fotouhi et al. 2019) menemukan bahwa penciptaan *link* antar komunitas yang kritis dengan jumlah (kepadatan) tertentu akan mendukung kerja sama sekalipun ada pihak lain

yang menghambat. Jaringan antar organisasi (Kofler and Marcher 2018) juga merupakan strategi menghemat sumber daya dan berbagi risiko, terutama di bidang inovasi. Studi mereka sejalan dengan pandangan relasional dari Dyer dan Singh (1998) yang menunjukkan hubungan antarperusahaan merupakan sumber signifikan keunggulan kompetitif antarperusahaan. Dalam perkembangannya, sebuah perusahaan dengan afiliasi yang lebih kuat dengan individu dari organisasi lain yang dimasukkan, dapat memperoleh sumber daya dan kapabilitas yang lebih penting dan biaya yang lebih rendah (Liu and Yang 2020) Bahkan hampir setengah dari perusahaan yang diteliti oleh (Kofler and Marcher 2018) nilai tambah ekonomi dari kolaborasi yang dilakukan. Naramski and Szromek 2019 menemukan bahwa jejaring kerjasama merupakan bentuk yang memungkinkan terjalinnya kerjasama awal dan perkembangan selanjutnya. Jaringan antar-organisasi tersebut adalah sekumpulan entitas yang independen dalam hal organisasi, hukum dan ekonomi, dikoordinasikan menggunakan pasar mekanisme dan sinergi relasi (Tomasz and Adam 2019).

Partisipan jaringan menentukan tujuan bersama, bertukar informasi, dan belajar dari satu sama lain serta mengimplementasikan aktivitas spesifik dalam rantai nilai. Kegiatan peserta jaringan diintegrasikan dan dikoordinasikan dengan bantuan mekanisme pasar dan sosial (apalagi hierarkis). Jaringan antar-organisasi seperti ini yang akan masuk dalam kategori *Inter-firm Cooperation*. Sedangkan *Cooperation with intermediary institutions*, penelitian ini akan berkiblat pada hubungan kerja sama antara Nestle dan Coca-Cola untuk mendistribusikan minuman kaleng panas melalui mesin penjual otomatis (bisnis yang sebagian besar tidak dikenal di luar Jepang) sebagai contoh aliansi di mana sumbangan sumber daya pelengkap menjadi sumber sewa relasional. Aliansi ini menggabungkan nama merek Nestle (Nescafe dan Nestea) dan kompetensi dalam mengembangkan dan memproduksi produk kopi dan teh yang dapat larut dengan jaringan mesin penjual dan distribusi internasional Coca-Cola yang kuat (Dyer and Singh 1998)

Dengan demikian ketangkasan adaptif dari organisasi akan meningkat manakala terdapat dorongan kerja sama yang baik dalam hal kerja sama antar organisasi dan kerja sama dengan lembaga perantara. Nilai kerja sama antar perusahaan terlihat pada tingkat kerja sama organisasi dengan pelanggan dan klien, tingkat kerja sama dengan pemasok, dan tingkat kerja sama dengan pesaing. Nilai kerja sama dengan lembaga perantara akan terlihat dari tingkat kerja sama dengan perantara teknologi, tingkat kerja sama dengan pasar teknologi, dan tingkat kerja sama dengan asosiasi industri. Uraian mengenai hubungan antara ketangkasan adaptif dan jaringan kerja sama, maka diajukan hipotesis berikut:

H4a. kerja sama dengan lembaga perantara mendorong terciptanya ketangkasan adaptif

H4b. kerja sama antar perusahaan mendorong terciptanya ketangkasan adaptif

Metode Penelitian

Populasi, sampel, dan responden

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 300 pimpinan rumah sakit Islam seluruh Indonesia yang tergabung di dalam Majelis Upaya Kesehatan Islam Seluruh Indonesia (MUKISI) pada lini satu dan dua (direktur, manajer, kepala instalasi atau jabatan yang setingkat). Data dikumpulkan melalui daftar pertanyaan yang disusun dengan alat virtual *google form*

Pengukuran Variabel

Studi empirik pada penelitian ini mencakup variabel pembelajaran organisasi, amanah transformasi interaksi, partisipasi, dan kinerja koperasi. Adapun indikator pengukuran masing-masing variabel seperti dalam tabel 1.

Tabel 1. Definisi operasional dan indikator pengukuran variabel

Definisi Operasional	Indikator	Sumber
4. Mashlahah-Adaptive agility merupakan ketangkasan dari organisasi yang memiliki sifat penginderaan, respon yang baik, ketangguhan, ketersediaan dan keberlanjutan dengan segala bentuk kebaikan yang dirasakan secara luas sebagai akibat dari perbuatan sebelumnya yang meliputi terjaganya lima tujuan syara', yaitu agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta	<ul style="list-style-type: none"> ○ penginderaan ○ respon yang baik ○ ketangguhan ○ ketersediaan dan ○ keberlanjutan ○ Penjagaan Agama ○ Penjagaan Jiwa ○ Penjagaan Akal ○ Penjagaan Keturunan ○ Penjagaan Harta 	
5. Kerja sama jejaring tingkat kerja sama organisasi dengan pelanggan dan klien, pemasok, dan dengan pesaing. Nilai kerja sama dengan lembaga perantara terlihat dari tingkat kerja sama dengan perantara teknologi, dengan pasar teknologi, dan dengan asosiasi industri.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inter-firm Cooperation ○ Cooperation with intermediary institutions 	Zeng, 2010
6. Kinerja Organisasi penggunaan model kualitas yang menjelaskan bagaimana tindakan dapat berpengaruh terhadap hasil yang akan datang	<ul style="list-style-type: none"> ○ Visibilitas aktivitas ○ Pelaksanaan strategi ○ Proses lebih efisien ○ Reaksi perubahan ○ Perencanaan strategis ○ Komunikasi ○ Pertumbuhan pendapatan ○ Meningkatnya jumlah pelanggan 	Petkoska, 2019

Kontribusi Penelitian

Studi ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi pengembangan manajemen strategi, yaitu *organizational agility* khususnya dalam menjawab *adaptive agility* yang seperti apa yang sepatasnya dimiliki oleh rumah sakit Islam yang akan memberikan dorongan bagi tercapainya kinerja yang unggul.

Daftar Pustaka

- Cunha, Miguel Pina e., Emanuel Gomes, Kamel Mellahi, Anne S. Miner, and Arménio Rego. 2020. "Strategic Agility through Improvisational Capabilities: Implications for a Paradox-Sensitive HRM." *Human Resource Management Review* 30 (1). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>.
- Damanpour, Fariborz, Kathryn A Szabat, and William M Evan. 1989. "T H E RELATIONSHIP BETWEEN TYPES O F INNOVATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE." *Journal*

- of Management Studies*. Vol. 26.
- Doeze Jager-Van Vliet, Sandra. 2017. "Proactive and Adaptive Agility among Employees The Relationship with Personal and Situational Factors."
- Dove, Rick. 1994. "Tools for Analyzing and Constructing Agility Attributed Copies Permitted. Tools for Analyzing and Constructing Agility." www.parshift.com.
- Drnevic, Paul L., Joseph T. Mahoney, and Dan Schendel. 2020. "Has Strategic Management Research Lost Its Way?" *Strategic Management Review* 1.
- Dyer, Jeffrey H., and Harbir Singh. 1998. "Cooperative the Relational and Sources of Strategy Competitive Advantage." *The Academy of Management Review* 23 (4): 660–79. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>.
- Fotouhi, Babak, Naghmeh Momeni, Benjamin Allen, and Martin A. Nowak. 2019. "Evolution of Cooperation on Large Networks with Community Structure." *Journal of the Royal Society Interface* 16 (152). <https://doi.org/10.1098/rsif.2018.0677>.
- Jennifer, Jacobs. 2019. "The Future of Strategy in Top-Performing Organizations: Encapsulating Adaptive Capacity, Agility, and Contingency Planning." *Business and Public Administration Studies*, 32–36.
- Kantur, Deniz. 2015. "Measuring Organizational Resilience: A Scale Development." *Pressacademia* 4 (3): 456–456. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2015313066>.
- Kofler, Ingrid, and Anja Marcher. 2018. "Inter-Organizational Networks of Small and Medium-Sized Enterprises (SME) in the Field of Innovation: A Case Study of South Tyrol." *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 30 (1): 9–25. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1401202>.
- Lee, One Ki, Vallabh Sambamurthy, Kai H. Lim, and Kwok Kee Wei. 2015. "How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?" *Information Systems Research* 26 (2): 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>.
- Liao, Huchang, Xiaomei Mi, Qin Yu, and Li Luo. 2019. "Hospital Performance Evaluation by a Hesitant Fuzzy Linguistic Best Worst Method with Inconsistency Repairing." *Journal of Cleaner Production* 232: 657–71. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.308>.
- Liu, Hsian Ming, and Hsin Feng Yang. 2020. "Network Resource Meets Organizational Agility: Creating an Idiosyncratic Competitive Advantage for SMEs." *Management Decision* 58 (1): 58–75. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>.
- Maria, Criveanu. 2011. "Organizational Performance – a Concept That Self-Seeks To Find Itself." *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu : Seria Economie* 1 (4): 179–83.
- Mckee, Daryl O, P Rajan Varadarajan, and William M Pride. 1989. "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective." *Source: Journal of Marketing*. Vol. 53.
- McMillan, Charles, and Jeffrey Overall. 2016. "Wicked Problems: Turning Strategic Management Upside Down." *Journal of Business Strategy* 37 (1): 34–43. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2014-0129>.
- Naramski, Mateusz, and Adam R. Szromek. 2019. "Configuring a Trust-Based Inter-Organizational Cooperation Network for Post-Industrial Tourist Organizations on a Tourist Route." *Sustainability (Switzerland)* 11 (13). <https://doi.org/10.3390/su11133542>.
- Nartey, Lite J., Witold J. Henisz, and Sinziana Dorobantu. 2018. "Status Climbing vs. Bridging: Multinational Stakeholder Engagement Strategies." *Strategy Science* 3 (2): 367–92. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0057>.
- Nguyen, Huy van, Minh van Hoang, An Thi Minh Dao, Hoa L. Nguyen, Tien van Nguyen, Phuong The Nguyen, Long Quynh Khuong, Phuong Mai Le, and Stuart Gilmour. 2020. "An Adaptive Model of Health System Organization and Responses Helped Vietnam to Successfully Halt the Covid-19 Pandemic: What Lessons Can Be Learned from a Resource-Constrained Country." *International Journal of Health Planning and Management*. <https://doi.org/10.1002/hpm.3004>.
- One-Ki Daniel Lee., V Sambamurthy, Kai H. Lim, and Kwok-Kee Wei. 2008. "IT-ENABLED ORGANIZATIONAL AGILITY AND SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE." <https://doi.org/10.2139/ssrn.1249301>.
- Prange, Christiane, and Alicia Hennig. 2019. "From Strategic Planning to Strategic Agility Patterns." *Journal of Creating Value* 5 (2): 111–23. <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>.
- R.M, Harindranath, Bharadhwaj Sivakumaran, and Jayanth Jacob. 2019. "The Moderating Role of Sales Experience in Adaptive Selling, Customer Orientation and Job Satisfaction in a Unionized

- Setting.” *Journal of Business and Industrial Marketing* 34 (8): 1724–35. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2018-0233>.
- Sambamurthy, V, Kwok-Kee Wei, Kai Lim, and Daniel Lee. 2007. “Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) IT-Enabled Organizational Agility and Firms’ Sustainable Competitive Advantage Recommended Citation ‘IT-Enabled Organizational Agility and Firms’ Sustainable Competitive Advantage”.” <http://aisel.aisnet.org/icis2007/91>.
- Sarta, Andrew, Rodolphe Durand, and Jean Philippe Vergne. 2020. “Organizational Adaptation.” *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>.
- Sheffi, Yossi, and James B. Rice. 2005. “A Supply Chain View of the Resilient Enterprise.” *MIT Sloan Management Review* 47 (1).
- Suseno, Hg, and Aloysius Triwanggono. 2018. “KARAKTERISTIK BUDAYA ORGANISASI, KEMAMPUAN ADAPTASI, DAN KINERJA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH.” <https://doi.org/10.24071/exero.2018.010105>.
- Tomasz, Zema, and Sulich Adam. 2019. “Relations in the Interorganizational Networks.” *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 6 (1): 3–18. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v6i1p111>.
- Wang, Tang, Vikas A. Aggarwal, and Brian Wu. 2020. “Capability Interactions and Adaptation to Demand-Side Change.” *Strategic Management Journal*, September. <https://doi.org/10.1002/smj.3137>.
- Zeng, S. X., X. M. Xie, and C. M. Tam. 2010. “Relationship between Cooperation Networks and Innovation Performance of SMEs.” *Technovation* 30 (3): 181–94. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.003>.
- Žitkienė, Rima, and Mindaugas Deksnys. 2018. “Organizational Agility Conceptual Model.” *Montenegrin Journal of Economics* 14 (2): 115–29. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>.
- Zuo, Li, Gregory J. Fisher, and Zhi Yang. 2019. “Organizational Learning and Technological Innovation: The Distinct Dimensions of Novelty and Meaningfulness That Impact Firm Performance.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 47 (6): 1166–83. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00633-1>.