

Analisis Strategi Penerapan Manajemen Talenta Pada Badan Usaha Milik Desa “Sanolo” di Desa Ononamolo I Lot

Jhon Ervin Waruwu^{1*}, Otanius Laia², Syah Abadi Mendrofa³, Idarni Harefa⁴

Afiliasi: Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias ^{1,2,3,4}

Abstrak

Manajemen Talenta merupakan salah satu metode yang cukup efisien digunakan dalam mendapatkan pengurus yang memiliki kompetensi. Manajemen talenta berorientasi pada proses seleksi, penempatan, dan pengembangan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana peneliti melakukan wawancara kepada informan dalam mendapatkan data yang dibutuhkan. Adapun yang menjadi rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana penerapan strategi manajemen talenta pada proses seleksi pengurus BUMDesa SANOLO serta apa yang menjadi solusi atas hambatan dalam pengembangan BUMDesa SANOLO. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti lapangan, penerapan Manajemen Talenta di BUMDes SANOLO belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Pada proses penetapan posisi/jabatan Pelaksana Operasional sebenarnya sudah menerapkan Manajemen Talenta diawal perencanaan, namun penerapannya tidak bisa dilaksanakan secara maksimal dikarenakan terbatasnya Sumber Daya Manusia yang akan diseleksi. Faktor lain penyebab tidak dapat diterapkannya Manajemen Talenta adalah adanya regulasi dalam Permendesa No. 04 Tahun 2015 tentang pendirian Badan Usaha Milik Desa. Sehingga dampak penerapan Manajemen Talenta yang tidak maksimal, pengurus yang ditetapkan tidak dapat mengelola Badan Usaha Milik Desa SANOLO dengan baik. Keterbatasan kompetensi yang dimiliki pengurus menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan di Badan Usaha Milik Desa SANOLO, sehingga sampai saat ini manfaat dari adanya Badan Usaha ini belum bisa dirasakan masyarakat setempat.

Kata Kunci: Manajemen talenta, Strategi, dan BUMDes

Abstract

Talent Management is a fairly efficient method used to obtain competent management. Talent management is oriented towards the selection, placement and development of employees. This research uses qualitative methods, where researchers conduct interviews with informants to obtain the required data. The formulation of the problem in this research is about how to apply talent management strategies in the selection process for BUMDesa SANOLO administrators and what are the solutions to obstacles in the development of BUMDesa SANOLO. Based on the results of research conducted by researchers in the field, the implementation of Talent Management in SANOLO Village-Owned Enterprises cannot be implemented optimally. In the process of determining the position/position of the Operational Executive, Talent Management was actually implemented at the beginning of the planning, but its implementation could not be implemented optimally due to the limited Human Resources to be selected. Another factor that causes Talent Management to not be implemented is the existence of regulations in Permendesa No. 04 of 2015 concerning the establishment of Village-Owned Enterprises. So the impact of implementing Talent Management is not optimal, the appointed administrators cannot manage the SANOLO

Village-Owned Enterprises well. The limited competence of the management is one of the factors inhibiting the development of the SANOLO Village-Owned Enterprise, so that until now the benefits of the existence of this Enterprise have not been felt by the local community

Keywords: Talent management, Strategy and BUMDes

Copyright (c) 2024 **Jhon Ervin Waruwu**¹

✉ Corresponding author :

*Email Address : jhonwaruwu150794@gmail.com

PENDAHULUAN

Keberhasilan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting dan sentral dalam organisasi (AlSuwaidi et al., 2021). Organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi, yang dalam pencapaiannya dikelola dan dikerjakan oleh manusia, sehingga bisa dikatakan manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dalam rangka untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi maka diperlukan sebuah strategi penyeleksian atau penyaringan (Abbas et al., 2022). Salah satu strategi penyeleksian sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara menerapkan strategi Manajemen Talenta pada saat perekrutan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Chatterjee et al., 2021).

Menurut buku Talent Management karya (The Government of Japan, 2016), Manajemen Talenta memastikan bahwa pemimpin masa depan perusahaan (the company's future leader) memenuhi posisi kunci dan mendukung kompetensi inti perusahaan. Nilai strategis Manajemen talenta adalah cara untuk mengelola aliran talenta dalam suatu perusahaan dengan tujuan untuk memastikan pasokan talenta untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan (Akkaya & Mert, 2022).

Manajemen talenta adalah proses yang berorientasi terhadap sasaran yang dibutuhkan organisasi, dimana manajemen talenta terintegrasi dari proses seleksi, penempatan dan pengembangan. Tujuan dari manajemen talenta adalah untuk menempatkan orang yang tepat diposisi yang tepat. Manajemen Talenta membantu organisasi/perusahaan dalam menilai potensi dan performa kerja karyawan di perusahaan. Melalui penilaian tersebut, perusahaan juga mengetahui secara pasti kelebihan dan kekurangan karyawan, dan dibagian mana yang sebaiknya dikembangkan. Selain itu, penilaian performa kerja karyawan juga membantu setiap individu untuk mengetahui peluang jenjang karier yang bisa mereka raih. Manajemen Talenta juga berfungsi sebagai indikator tingkat keberhasilan sebuah organisasi (Rabal-Conesa et al., 2022). Ketika sumber daya manusia yang direkrut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, maka apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dijalankan dan dikelola oleh sumber daya manusia tersebut dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arya Rizki Pratama dengan Judul Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Performance Pada Pt.

Perkebunan Sumatera Utara pada tahun 2022 memaparkan bahwa Talent Management adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan karyawan dalam suatu perusahaan. Talent Management ini membantu perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan perusahaan serta untuk memastikan pengembalian maksimal dari karyawan yang bertalenta tersebut (Rashid et al., 2023).

Selain itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hana Viany Oktavia pada tahun 2018, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa dalam perspektif karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu untuk variabel Manajemen Talenta, skor total rata-rata untuk variabel manajemen talenta ada pada kategori sangat kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta di PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu berjalan dengan baik (Patil & Suresh, 2019).

(Chatterjee et al., 2021) juga melakukan penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan di PD. BPR Bank daerah Lamongan. Analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan partial least square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan serta menunjukkan retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen bakat berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Frare et al., 2022).

Salah satu contoh organisasi tingkat desa yang harus menerapkan Manajemen Talenta dalam penyeleksian karyawan adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa merupakan usaha desa yang didirikan oleh Pemerintahan Desa. Dalam mendirikan sebuah Badan Usaha Milik Desa, maka perlu fondasi yang kuat terutama dalam hal penyeleksian dan penempatan pengurusnya, Karena pengurus Badan Usaha Milik Desa adalah indikator utama dalam menentukan maju dan berkembangnya Badan Usaha Milik Desa itu sendiri, oleh karena itu penerapan Manajemen Talenta sangat dibutuhkan dalam perencanaan awal (Bhavin et al., 2021).

Tujuan pembentukan Badan Usaha Milik Desa ini tidak terlepas dari harapan pemerintah pusat yakni adanya pemerataan pertumbuhan ekonomi dari pusat sampai ke pedesaan, sesuai yang termuat didalam amanat Permendes No.4 Tahun 2015 yaitu meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Pemerintah pusat berharap dengan adanya Badan Usaha Milik Desa bisa mendukung program peningkatan pertumbuhan ekonomi secara nasional.

Permodalan Badan Usaha Milik Desa dapat berasal dari Pemerintah Desa, bantuan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota, atau penyertaan modal pihak lain (Wood et al., 2021). Salah satu anggaran dari Pemerintah Pusat yang ditujukan untuk permodalan serta pengembangan Badan Usaha Milik Desa adalah Dana Desa (DD) melalui Pemerintah Desa.

Dalam rangka menyukseskan tujuan pemerintah pusat dalam hal pemerataan pertumbuhan ekonomi, maka setiap desa diwajibkan memiliki badan usahanya sendiri. Berdasarkan petunjuk tersebut, Pemerintah Desa Ononomolo I Lot kemudian mendirikan sebuah Badan Usaha Milik Desa pada tahun 2019, yang diberi nama Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Badan usaha ini didirikan berdasarkan Peraturan Kepala Desa yang didasari oleh hasil musyawarah mufakat

bersama Badan Pemusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat desa (Chatterjee et al., 2021). Setelah kepengurusan Badan Usaha Milik Desa berdiri, maka Pemerintah Desa memberikan wewenang kepada pengurus untuk mengelola dan menentukan anggaran dasar rumah tangganya (ADRT), selain itu Pemerintah Desa juga memberikan anggaran modal usaha yang bersumber dari anggaran Dana Desa, serta memberikan beberapa hibah aset kepada Badan Usaha Milik Desa SANOLO berupa tenda/teratak dan kursi. Tujuan dihibahkannya aset ini adalah untuk dikelola sebagai unit usaha. Pada proses awal pengoperasian, Badan Usaha Milik Desa SANOLO mendirikan satu unit usaha yakni jasa sewa tenda/teratak dan kursi. Unit usaha ini dijalankan dengan cara menyewakan kursi beserta tenda/teratak kepada warga yang membutuhkan (Holbeche, 2019).

Dengan didirikannya Badan Usaha Milik Desa ini, Pemerintah Desa Ononamolo I Lot berharap adanya pertumbuhan ekonomi di tingkat desa, serta dapat membuka lapangan pekerjaan bagi warga setempat. Namun setelah setahun berjalan, Badan Usaha Milik Desa SANOLO masih belum terlihat adanya perkembangan yang signifikan, baik dari sisi penambahan unit usaha maupun dari sisi pengelolaan unit usaha yang sudah ada, hal ini dibuktikan dengan masih belum adanya pemeliharaan terhadap aset yg sudah diterima dari Pemerintahan Desa, dimana masih terdapat beberapa teratak (tenda) yang bocor, tiang besi teratak yang karatan dan kursi yang masih belum dilabeli dengan merek Badan Usaha Milik Desa, yang mengakibatkan kursi ini rentan tertukar pada saat disewakan kepada warga. Selain itu dari sisi unit usaha juga masih belum ada penambahan unit usaha yang baru.

Kemudian diawal tahun 2022, pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO mencoba memulai unit usaha yang baru yakni usaha Depot air minum kemasan galon. Unit usaha yang baru inipun dijalankan sepenuhnya oleh pengurus Badan Usaha Milik Desa SANOLO dan mulai memasok kebutuhan air minum kemasan galon kepada warga setempat. Namun nasib unit usaha depot air minum inipun tidak jauh beda dengan unit usaha yang sebelumnya.

Berdasarkan progres yang sudah dilaksanakan oleh Badan Usaha Milik Desa SANOLO, dapat dikatakan bahwa tujuan/hasil yang diharapkan oleh Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Desa Ononamolo I Lot tidak bisa terwujud. Usaha yang dijalankan oleh Badan Usaha Milik Desa SANOLO tidak mampu berkembang dengan baik.

Dari hasil penelitian di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, yang menjadi faktor utama kegagalan di Badan Usaha Milik Desa SANOLO ini disebabkan oleh lemahnya kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia yang mengelola Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Seharusnya pada perencanaan awal, Pemerintah Desa Ononamolo I Lot menerapkan strategi Manajemen Talenta dalam menyeleksi pengurus/pengelola, sehingga setiap posisi di dalam unit usaha tersebut diisi oleh orang-orang yang memiliki bakat dan kemampuan yang dibutuhkan.

Dari uraian kasus atau permasalahan yang terjadi di Badan Usaha Milik Desa SANOLO, peneliti kemudian tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul “Analisis Strategi Penerapan Manajemen Talenta Pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO Di Desa Ononamolo I Lot”.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif, yang menurut Sugiyono dalam (Ren et al., 2023), bertujuan untuk mengetahui nilai variabel secara mandiri tanpa membandingkan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Jenis penelitian yang dipilih adalah penelitian deskriptif kualitatif, di mana data yang digunakan cenderung berupa narasi dan observasi. Penelitian ini difokuskan pada pelatihan kerja sebagai variabel tunggal, dengan indikator meliputi reaksi pelatihan, hasil pembelajaran, dampak organisasional, dan perubahan kebiasaan.

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen utama, melakukan observasi langsung, wawancara mendalam, dan mengumpulkan data dari dokumen untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai pelatihan kerja di perusahaan tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mencatat aktivitas yang terjadi selama pelatihan kerja, wawancara dilakukan dengan pihak terkait untuk memperoleh informasi mendalam, sedangkan dokumentasi melibatkan pengumpulan bukti tertulis, foto, dan rekaman sebagai data pendukung.

Analisis data dalam penelitian ini mengikuti konsep Miles and Huberman yang melibatkan tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan merangkum dan memilih data yang relevan untuk memudahkan pengolahan selanjutnya. Penyajian data dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, atau pictogram untuk memvisualisasikan pola hubungan antar data. Terakhir, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus sampai data yang dikumpulkan mencapai kejenuhan, dengan kesimpulan yang ditarik menjadi kredibel setelah didukung oleh bukti-bukti yang valid (Sheng et al., 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian ini mengkaji penerapan strategi Manajemen Talenta dalam proses seleksi pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) SANOLO, hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengembangan BUMDesa tersebut, serta peranan dan manfaatnya di Desa Ononomolo I Lot. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan penting, antara lain:

1. Perencanaan Seleksi Pengurus BUMDesa SANOLO:

Proses perencanaan seleksi pengurus BUMDesa SANOLO mengikuti peraturan yang ditetapkan dalam Permendesa No. 4 Tahun 2015. Pemerintah Desa Ononomolo I Lot memastikan bahwa proses seleksi ini sesuai dengan regulasi yang ada (Rashid et al., 2023).

2. Metode Penyeleksian Pengurus:

Ex Officio: Penetapan pengurus dilakukan berdasarkan penunjukan langsung oleh Kepala Desa sebagai penasihat, sesuai dengan ketentuan Permendesa. Pada metode ini, tidak ada proses seleksi yang mempertimbangkan kualifikasi kompetensi maupun keahlian khusus.

Musyawarah Mufakat: Pengurus lainnya ditetapkan melalui musyawarah mufakat, yang lebih menitikberatkan pada representasi lembaga-lembaga desa daripada kualifikasi individu.

Pelamaran: Metode ini melibatkan pelamaran terbuka bagi masyarakat desa untuk posisi Pelaksana Operasional. Pemerintah Desa merencanakan kriteria seleksi

dan kualifikasi yang dibutuhkan, namun identifikasi bakat tidak dapat dilakukan secara optimal karena keterbatasan sumber daya manusia.

3. Kendala dalam Penerapan Manajemen Talenta:

- Terbatasnya ruang gerak pemerintah desa dalam menentukan kualifikasi pengurus akibat keterbatasan peraturan yang ada.
- Tidak adanya pelatihan atau pengembangan yang memadai bagi pengurus, terutama untuk posisi Penasehat dan Pengawas.
- Jumlah sumber daya manusia yang terbatas dan tidak sesuai dengan kebutuhan, sehingga proses identifikasi bakat tidak dapat dilakukan secara maksimal.

4. Hambatan dalam Pengembangan BUMDesa SANOLO:

- Kompetensi dan keahlian sumber daya manusia yang menjadi pengelola masih belum memenuhi kebutuhan unit usaha BUMDesa.
- Kurangnya pemeliharaan dan perbaikan aset yang dimiliki BUMDesa, yang berdampak pada rendahnya minat masyarakat dalam memanfaatkan jasa BUMDesa.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan Manajemen Talenta dalam proses seleksi pengurus BUMDesa SANOLO belum dapat dilakukan secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Keterbatasan Peraturan:

Permendesa No. 4 Tahun 2015 membatasi fleksibilitas Pemerintah Desa dalam menentukan kualifikasi dan metode seleksi pengurus BUMDesa. Dalam teori manajemen talenta, seperti yang diungkapkan oleh (Bhavin et al., 2021), pentingnya proses identifikasi, pengembangan, dan penempatan bakat sesuai dengan kebutuhan organisasi sangat ditekankan. Namun, proses ini tidak sepenuhnya diimplementasikan dalam seleksi pengurus BUMDesa SANOLO.

2. Metode Seleksi yang Tidak Efektif:

Metode penetapan pengurus melalui *ex officio* dan musyawarah mufakat tidak mempertimbangkan kualifikasi atau kompetensi individu, yang berlawanan dengan prinsip-prinsip manajemen talenta. Hanya metode pelamaran yang berusaha menerapkan prinsip seleksi berdasarkan kualifikasi, namun proses identifikasi bakat tetap belum optimal akibat keterbatasan SDM (Frare et al., 2022).

3. Kurangnya Pengembangan Kompetensi:

Tidak adanya program pelatihan dan pengembangan bagi pengurus menghambat kemampuan mereka untuk mengelola BUMDesa secara efektif. Sebagaimana dikemukakan oleh (Heller et al., 2023), pengembangan merupakan elemen kunci dalam manajemen talenta yang seharusnya terintegrasi dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

4. Dampak pada Kinerja BUMDesa:

Hambatan-hambatan ini berkontribusi pada lambatnya perkembangan BUMDesa SANOLO. Ketidakmampuan pengurus dalam mengelola aset dengan baik dan tidak adanya inovasi dalam pengelolaan usaha menyebabkan BUMDesa SANOLO belum mampu memenuhi harapan pemerintah desa dan masyarakat dalam meningkatkan perekonomian desa dan mengurangi tingkat pengangguran.

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Theodore et al., 2022) di RS Abdul Radjak Purwakarta, penerapan manajemen talenta di BUMDesa SANOLO belum bisa dikatakan optimal. Penerapan yang efektif dan terstruktur, mulai dari perencanaan hingga pengembangan, sangat diperlukan agar BUMDesa dapat berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa yang efektif. Pemerintah Desa perlu melakukan perbaikan dalam proses seleksi dan pengembangan pengurus BUMDesa, termasuk mengadakan pelatihan dan memperpanjang waktu pelamaran untuk menjaring lebih banyak kandidat yang berkualitas.

SIMPULAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk mengetahui penerapan Manajemen Talenta pada Badan Usaha Milik Desa SANOLO. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dapat disimpulkan bahwa penerapan Manajemen Talenta pada penetapan pengurus/pengelola di Badan Usaha Milik Desa SANOLO belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Hal ini dapat dilihat dari proses penempatan pengurus masih belum dilakukan secara efektif sesuai keahlian yang dimiliki, selain itu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak secara menyeluruh kepada pengurus.

Adapun solusi atau upaya yang sudah dilakukan oleh pemerintah desa dalam mengatasi hambatan-hambatan dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa SANOLO adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pelatihan peningkatan kapasitas
2. Pembinaan dari Pendamping Desa.
3. Keikutsertaan dalam event/perlombaan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam menulis artikel ini hingga terbit. Semoga artikel ini menjadi berkat bagi pembaca dan peneliti selanjutnya.

Referensi:

- Abbas, Z., Sarwar, S., Rehman, M. A., Zámečník, R., & Shoaib, M. (2022). Green HRM promotes higher education sustainability: a mediated-moderated analysis. *International Journal of Manpower*, 43(3), 827–843. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2020-0171>
- Akkaya, B., & Mert, G. (2022). Organizational Agility, Competitive Capabilities, and the Performance of Health Care Organizations during the Covid-19 Pandemic. *Central European Management Journal*, 30(1), 2–25. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.73>
- AlSuwaidi, M., Eid, R., & Agag, G. (2021). Understanding the link between CSR and employee green behaviour. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(October 2020), 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.008>
- Bhavin, M., Tanwar, S., Sharma, N., Tyagi, S., & Kumar, N. (2021). Blockchain and quantum blind signature-based hybrid scheme for healthcare 5.0 applications. *Journal of Information Security and Applications*, 56(December 2020), 102673. <https://doi.org/10.1016/j.jisa.2020.102673>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168(November 2020), 120783. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120783>

- Frare, A. B., Barbieri Colombo, V. L., & Beuren, I. M. (2022). Performance measurement systems, environmental satisfaction, and green work engagement. *Revista Contabilidade e Financas*, 33(90), 1–17. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20211503.EN>
- Heller, B., Amir, A., Waxman, R., & Maaravi, Y. (2023). Hack your organizational innovation: literature review and integrative model for running hackathons. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00269-0>
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Patil, M., & Suresh, M. (2019). Modelling the Enablers of Workforce Agility in IoT Projects: A TISM Approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(2), 157–175. <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00208-7>
- Rabal-Conesa, J., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2022). Organisational agility, environmental knowledge and green product success. *Journal of Knowledge Management*, 26(9), 2440–2462. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0486>
- Rashid, W., Ghani, U., Khan, K., & Usman, M. (2023). If you care I care: role of Green Human Resource Management in employees green behaviors. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189768>
- Ren, S., Tang, G., & Zhang, S. (2023). Small Actions Can Make a Big Difference: Voluntary Employee Green Behaviour at Work and Affective Commitment to the Organization. *British Journal of Management*, 34(1), 72–90. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12597>
- Sheng, H., Feng, T., Chen, L., & Chu, D. (2022). Operational coordination and mass customization capability: the double-edged sword effect of customer need diversity. *International Journal of Logistics Management*, 33(1), 289–310. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0417>
- The Government of Japan. (2016). The 5th Science and Technology Basic Plan. *Council for Science, Technology and Innovation Cabinet Office*, 1–23. https://www8.cao.go.jp/cstp/kihonkeikaku/5basicplan_en.pdf
- Theodore, W., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Sudhartio, L. (2022). The effects of task environment and organizational agility on perceived managerial discretion and strategy implementation in a pharmaceutical company. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 16(2), 204–221. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2021-0116>
- Wood, B. P., Eid, R., & Agag, G. (2021). A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 97(October 2020), 102993. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102993>