

ORGANIZATION AGILITY ASSESSMENT PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF BERSKALA BESAR DI INDONESIA

Oloan Situmorang¹, Fredik Melkias Boiliu², Carolia Febi Ong³

^{1,3} Universitas Bunda Mulia, DKI Jakarta, Indonesia.

² Sekolah Tinggi Teologi Real Batam, Indonesia.

Abstrak: Perubahan yang cepat dan dinamis dalam dunia bisnis ditandai dengan persaingan ekonomi yang semakin ketat, perubahan ekonomi makro yang semakin sulit diramalkan dan perkembangan teknologi yang pesat. Menghadapi situasi ini, yang sering disebut VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), setiap organisasi harus mampu beradaptasi dan bertindak fleksibel untuk mempertahankan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang. Untuk menjadi perusahaan yang mampu bertahan dan bertumbuh, agility adalah salah satu persyaratan yang wajib dijalankan dalam perusahaan. Oleh karena itu, inisiatif ketangkasan organisasi tidak terbatas pada peningkatan kesadaran saja, tetapi juga harus berhasil diimplementasikan. Penerapan prinsip ketangkasan organisasi secara menyeluruh dan konsisten membutuhkan dukungan dari manajemen dan seluruh karyawan. Hanya 12.2% Perusahaan Fortune 500 yang melampaui usia 60 tahun (sumber: *Mark J. Perry - The American Enterprise Institute*). Tidak semua perusahaan yang tercatat dalam Fortune 500 sejak tahun 1965 berhasil mencapai usia ke-60, hanya 12,2%. Dalam bukunya *The Living Company*, *Arie De Geus*, menyampaikan hasil riset terhadap Perusahaan Fortune 500 tersebut, bahwa meskipun ada perusahaan yang mampu bertahan hingga 200 tahun tetapi kebanyakan perusahaan hanya bertahan hingga 40 - 50 tahun saja. Kebanyakan dari mereka mati premature bahkan sebelum menginjak usia 50 tahun. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kelincahan perusahaan dengan menggunakan metode OA Framework. Penelitian ini menyajikan penilaian kelincahan organisasi berdasarkan model OA Framework yang dibangun oleh Worley dan Layer dengan menggunakan Variabel: *Robust strategy*, *Adaptable Organization Design*, *Leadership & Identity*, dan *Value Creating capabilities*. Sebagai studi kasus, metode ini diterapkan pada dealer mobil di Indonesia. Hasil evaluasi perusahaan menunjukkan bahwa tingkat keterampilan tergolong dalam kategori sangat terampil. Dengan bantuan metode analisis kepentingan-efisiensi, kekuatan dan kelemahan organisasi dapat diidentifikasi dan juga ditentukan bahwa tidak ada variabel keterampilan yang memerlukan perhatian khusus. Namun tantangan yang dihadapi oleh perusahaan terkait dengan variabel *adaptable organization Design*, khususnya indikator *resource flexibility*, *Development Orientation*, dan *Flexible Rewards*. Sedangkan Variabel *Leadership Identity*, dan *Value Creating Capabilities* menjadi elemen nilai tertinggi didukung dengan nilai inti dan image yang selaras dengan strategi perusahaan serta peran atasan dan karyawan dalam penciptaan nilai tambah.

Kata Kunci: *Organization Agility, Robust strategy, Adaptable Organization Design, Leadership & Identity, dan Value Creating capabilities*

PENDAHULUAN

Kelincahan organisasi pada dasarnya dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan tak terduga di lingkungan dan bereaksi terhadapnya dengan cepat dan efektif menggunakan dan mengatur ulang sumber daya internal dan dengan demikian memperoleh keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, evaluasi keterampilan organisasi perusahaan sangat penting. Situasi bisnis saat ini berubah dengan cepat dan dinamis, ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan ekonomi makro yang semakin sulit diprediksi dan perkembangan teknologi yang sangat pesat. Saat berhadapan dengan situasi yang sering disebut VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, ambiguitas). Oleh karena itu, perusahaan harus mampu beradaptasi dan bertindak cepat untuk menjaga keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang.

Organizational Agility digunakan untuk memberikan pemahaman awal dan pembelajaran kepada perusahaan di Indonesia sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat di lanskap bisnis saat ini. Hal ini sebagai mana telah dilakukan oleh salah satu perusahaan X di Indonesia terkait dengan Organizational Agility” di anggap sangat bermanfaat bagi perusahaan-perusahaan di lingkungan perusahaan X. Hal ini tentu untuk menjadi organisasi yang lebih lincah dan adaptif dalam menghadapi perubahan lanskap bisnis yang bergerak dengan cepat.

Mengacu pada penelitian Azwiri dan Surbakt tentang pengenalan fuzzy skill index dan performance-important analysis dalam mengevaluasi organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada karakteristik kelincuhan yang memerlukan perhatian khusus. Namun keterampilan kerja karyawan memiliki skor kepatuhan yang paling rendah dan perusahaan harus berkomitmen untuk meningkatkannya agar keterampilan perusahaan menjadi lebih baik lagi di masa mendatang (Gultom, 2022). Dalam penelitian Gultom tentang kelincuhan organisasi dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kelincuhan organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Kelincuhan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang disampaikan melalui kepuasan kerja. (Gultom, 2022). Penelitian ini dilakukan di perusahaan X yang menjadi organisasi yang lincah, adaptif, dan efisien dengan *benchmark* terhadap perusahaan kelas dunia bukan lagi pilihan, tetapi imperatif bagi perusahaan di Indonesia.

Perubahan lingkungan bisnis akan menjadi lebih besar, lebih cepat, dan lebih sulit diprediksi (dikenal sebagai D-VUCA-D: Gangguan - Ketidakstabilan, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas - Keanekaragaman). Sedangkan Perusahaan X harus merespon dengan tepat berbagai tantangan eksternal; kegagalan teknologi; di era digitalisasi dan persaingan yang ketat. Oleh karena itu, penerapan inisiatif ketangkasan organisasi sangat penting untuk keberlanjutan bisnis Perusahaan X.

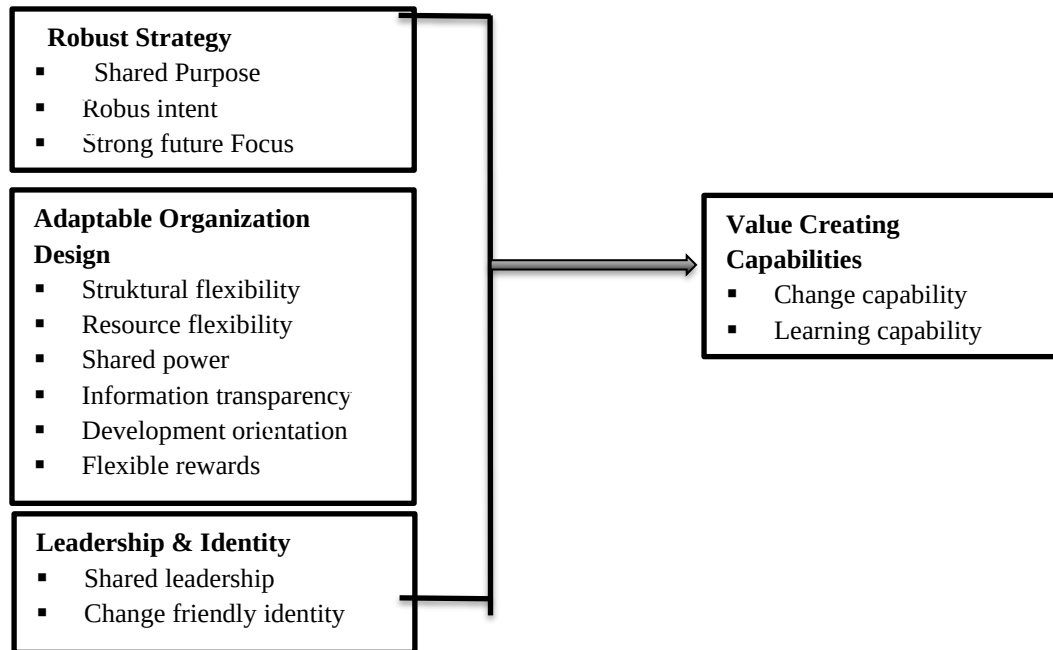
Perusahaan X sebagai perusahaan global, kelincuhan menjadi salah satu keharusan. Oleh karena itu, inisiatif ketangkasan organisasi di grup "Perusahaan X" tidak hanya cukup untuk meningkatkan kesadaran, tetapi juga harus diterapkan dengan sukses. Penerapan prinsip ketangkasan organisasi secara menyeluruh dan konsisten membutuhkan dukungan dari manajemen dan seluruh karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yakni jenis penelitian yang berbentuk angka atau hitungan(Suliyanto, 2018) Sedangkan menurut Anshori menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berusaha mengukur data dan biasanya, menerapkan beberapa bentuk analisis *statistic* secara sistematis(Anshori et al., 2009). Penelitian ini dilakukan di perusahaan X di Jakarta dengan jumlah populasi 231 orang yang terdiri dari *officer, section head, departement head, division head, coordinator, area coordinator, instructor*. Dalam penelitian ini, non-probability sampling digunakan sebagai metode pengambilan sampel dan tidak semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Wijaya, 2013) dan dalam teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel, dimana setiap anggota populasi dipilih sebagai sampel (Sarjono & Julianita, 2011). Oleh sebab itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 231 orang. Untuk mengintepretasi *organization agility, robust strategy, adaptable organization design, leadership & identity, dan value creating capabilities* maka peneliti menggunakan tipe skala *Likert* berikut ini: Sangat Tidak Setuju=1, Tidak Setuju=2, Netral=3, Setuju=4, Sangat Setuju=5.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organizational Agility Framework



Robust Strategy

Tabel 1. Hasil Robust Strategy

Shared Purpose	3,10%	8,53%	88,37%
Strong Future Focus	6,05%	16,05%	77,91%
Robust Intent	8,37%	18,70%	72,93%
	0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%		

Berdasarkan Tabel 1 di atas maka menunjukkan kinerja baik ditengah ekosistem bisnis yang berubah, karyawan berpendapat perusahaan memiliki purpose (tujuan) atau misi yang tidak hanya terbatas pada profit dan pertumbuhan bisnis (SPr, A: 93,02%). Selain itu, karyawan memahami kontribusi (SPr, A: 89,77%) dan bersemangat merealisasikan (SPr, A: 89,77%) tujuan (purpose) atau misi perusahaan. Perusahaan telah menjelaskan startegi bisnis untuk mencapai purpose atau misi perusahaan (SPr, A: 86,98%) melalui analisis komprehensif (RI, A: 89,30%).

Namun perusahaan dirasa perlu untuk meningkatkan kapabilitas startegis perusahaan melalui:

1. Kemampuan karyawan dalam mengelola data (RI, A:71,16%)
2. Strategi perusahaan yang fleksibel terhadap kondisi bisnis (RI, A: 69,30%). unik dan lebih baik dibandingkan kompetitor (RI, A:60,00%)
3. Mensosialisasikan dampak perubahan kondisi bisnis (SFF, A:78,14%) termasuk peluang dan risiko (SFF, A:77,67%) perusahaan di masa depan.
4. Menyiapkan strategi alternatif (SFF, A:74,42%), dalam mengantisipasi perubahan bisnis di masa depan.

Adaptable Organization Design

Tabel 2. Hasil Adaptable Organization Design

Table 2: Fluid-Adaptable Organization Design											
Flexible Reward	6,42%			14,79%				78,79%			
Resource Flexibility	8,95%			16,40%				74,65%			
Structural Flexibility	7,21%			19,30%				73,49%			
Shared Power	8,45%			18,99%				72,56%			
Development Orientation	9,77%			18,25%				71,90%			
Information Transparency	8,45%			20,47%				71,09%			
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Berdasarkan tabel 2 di atas, hasil analisis menunjukkan perusahaan merespon secara cepat dan tepat atas perubahan di internal maupun eksternal, karyawan melihat bahwa perusahaan telah memiliki pondasi didukung dengan:

1. Ketersediaan sumber daya (dana, material, & tenaga kerja) dalam mendukung pengembangan bisnis dan inisiatif baru (RF, A:80,93%)
2. Penerapan skema reward finansial (FR, A:89,30%) dan non-financial (development opportunities, career opportunities) (FR, A:77,67%)
3. Struktur organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan (SF, A: 76,28%).
4. Perusahaan mensosialisasikan tugas dan tanggung jawab dalam job description secara tertulis (SF, A: 77,21%) sehingga karyawan memiliki pemahaman atas tugas dan tanggung jawab (SPw; A:83,26%).
5. Karyawan telah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya (DO, A:91.16%)

Namun perusahaan dirasa perlu untuk untuk meningkatkan kecepatan dan ketepatan merespon perubahan melalui:

1. Tugas dan tanggung jawab yang tidak tumpang tindih dengan bagian lain (SPw, A:55,81%) dan pengambilan keputusan secara efisien (SPw, A:69,30%).
2. Daftar pihak eksternal & informasi terkait pekerjaan (SF, A:70,70%) beserta mekanisme (SF, A:70,23%) untuk terus update dengan perubahan terkini (SF, A:72,09%).
3. Efektifitas sumber daya untuk mendukung inisiatif perubahan di unit kerja (RF, A:69,77%) termasuk sistem reward yang memotivasi karyawan untuk terlibat dalam inisiatif perubahan (FR, A: 73,95%)
4. Kemudahan akses informasi (IT, A: 60,93%) untuk mendukung pekerjaan.
5. Memiliki strategi akuisisi kompetensi (DO, A:69,77) dan program pengembangan untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini (DO, A:68,84%) maupun di masa mendatang (DO, A:58,14%)

Leadership & Identity

Tabel 3. Leadership & Identity

Table 3: Leadership & Identity											
Change Friendly Identity	3.85%		13.75%				82.39%				
Shared Leadership	6.90%		13.8%				79.30%				
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Berdasarkan tabel 3 di atas, hasil analisis menunjukkan dalam membangun leadership sebagai kapasitas yang dimiliki oleh organisasi serta budaya, image dan reputasi yang siap menjawab perubahan, perusahaan telah memiliki beberapa fondasi untuk menunjang hal

tersebut seperti peran atasan dalam mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab baru (SL, A:89,77%) dan memberikan umpan balik (SL, A:81,40%). Selain itu, karyawan juga dapat diandalkan karena memiliki kemampuan untuk memimpin (SL, 80,47%) dan kemampuan teknisnya (SL, A:80,93%). Karyawan juga melihat bahwa image (CFI, A:86,05%) maupun nilai inti (CFI, A:90,70%) yang dibangun perusahaan yang telah selaras dengan visi perusahaan, serta nilai inti telah merefleksikan kesiapan terhadap perubahan/dinamika bisnis (CFI, A:86,05%).

Selain itu, karyawan merasa identitas yang di komunikasikan ke pihak eksternal (CFI, A:82,79%) dipresepsikan baik atau selaras dengan visi perusahaan (CFI, A:83,26%) Namun, perusahaan dirasa perlu untuk meningkatkan beberapa praktik yang ada untuk memastikan fondasi yang telah terbangun dapat berdampak pada performa organisasi melalui:

1. Efektivitas program pengembangan yang dimiliki perusahaan (SL, A:68,84%)
2. Sosialisasi dan internalisasi nilai inti secara rutin (CFI, A:76,35%) kepada seluruh karyawan
3. Perilaku karyawan yang merefleksikan kesiapannya terhadap perubahan bisnis (CFI, A:72,56%)

Value Creating Capabilities

Tabel 4. Value Creating Capabilities

Table 4: Value Creating Capabilities											
Innovation Capability	3.49%			15,19%						81.32%	
Learning Capability	8.22%			16.05%						75.74	
Change Capability	8.53%			22.95%						68.53%	
	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

Uraian tabel 3 di atas, menunjukkan dalam menghasilkan nilai tambah baik untuk keuntungan jangka pendek maupun panjang, perusahaan telah memiliki fondasi untuk menunjang hal tersebut antara lain: peran atasan dalam mendorong karyawan untuk mengembangkan pengetahuan (LC, A:76,37%), menjalankan improvement/inovasi (IC, A:86,98%) serta inisiatif perubahan yang selaras dengan startegi perusahaan (CC, A:74,49%) Hal tersebut juga didukung dengan adanya media edukasi inovasi (IC, A:81,86%), kegiatan inovasi yang menginspirasi melakukan inovasi (IC, A:80,93%), hingga menghasilkan inovasi yang mempermudah penyelesaian pekerjaan (IC, A:82,33%). Perusahaan juga memiliki media pembelajaran mandiri (LC, A:75,35%), melalui *e-learning*, *knowledge sharing*, dsb (LC, A:74,42%) yang mana mendorong karyawan melakukan pembelajaran secara mandiri (LC, A:84,19%).

Namun, perusahaan dirasa perlu untuk meningkatkan beberapa praktik yang ada untuk memastikan fondasi yang telah terbangun dapat berdampak pada performa organisasi:

1. Peran *change agent* (CC, A:62,33%) dalam mendorong karyawan aktif dalam inisiatif perubahan
2. Peran perusahaan atau atasan dalam memberikan pemahaman tujuan dan manfaat inisiatif perubahan (CC, A:67,91%)
3. Peran pihak yang bertanggung jawab dalam mengelola pengetahuan di tingkat fungsi dan organisasi (LC, A:66,05%)
4. Dampak inovasi terhadap kinerja perusahaan (IC, A:76,74%).

Strength and Barriers Organizational Agility

Tabel 5. Strength and Barriers Organizational Agility

TOP 5 Strength in implementing Organizational Agility	TOP 5 Barriers in implementing Organizational Agility
Resource Flexibility (25.00%) ▪ Dukungan manajemen melalui resource (manpower, budget, fasilitas, sistem) dalam mendukung perubahan dan inovasi ▪ Manpower yang kompeten dan generalis. Selain itu, banyaknya generasi muda menjadikan perusahaan lebih dinamis	Shared Power (31.33%) ▪ Pengambilan keputusan dirasa masih terlalu panjang dan masih tersentralisasi ▪ Tugas dan tanggung jawab yang tumpang tindih
Change Friendly Identity (18.98%) ▪ Visi yang siap menghadapi perubahan ▪ Image yang baik dengan memberikan produk dan servis yang berkualitas ▪ Toyota Way (Building Trust & Respect, Continuous Improvement, Customer Focus, Initiating Action, Teamwork)	Resource Flexibility (19.25%) ▪ Rotasi karyawan yang belum dijalankan secara berkala ▪ Ketidaksiapan kompetensi dan keterbatasan jumlah manpower yang mumpuni dan memahami bisnis ▪ Keterbatasan dan ketidaksiapan infrastruktur teknologi yang belum mampu terutilisasi dengan baik
Hange Capability (11.67%) ▪ Tim taskforce inisiatif perubahan ▪ Karyawan terbuka dan berani mencoba hal baru serta mudah beradaptasi dengan perubahan (digitalisasi, big data, omni-channel)	Change Capability (14.23%) ▪ Masih ada karyawan yang fix mindset sehingga menolak perubahan ▪ Kecepatan perusahaan untuk melakukan perubahan cenderung lambat
Innovation Capability (10.65%) ▪ Budaya kaizen yang sudah menjadi suatu kebiasaan: ✓ Kemampuan mengidentifikasi akar masalah ✓ Kemampuan menciptakan ide inovatif ✓ Ketersediaan reward inovasi	Structure Flexibility (8,79%) Organisasi silo antar divisi sehingga menyulitkan untuk berkolaborasi dan melakukan perubahan. 2. Tugas dan tanggung jawab belum tertata secara tepat terkait tugas pokok dan fungsi pada setiap Departement/Divisi
Structural Flexibility (6.02%) ▪ Struktur yang flexible menjawab perubahan dan adanya inisiasi stuktur untuk pelaksanaan proyek atau new business ▪ Peka dengan kebutuhan pelanggan	Development Orientation (5,15%) ▪ Ketidaksiapan strategi akuisisi kompetensi (hardskill & softskill) untuk mendukung saat ini dan insiatif perubahan.

Organization Agility Assessment pada Perusahaan

Organization Agility

Menilai kelincahan organisasi sebagai sarana kesiapan untuk mengelola perubahan secara efektif di Indonesia. Kelincahan organisasi dan efisiensi sumber daya manusia berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan daya saing organisasi. Manajemen proses bisnis harus mendukung, menegakkan, dan mengintegrasikan ketangkasan organisasi untuk mengelola proses bisnis secara dinamis (Dühring & Zeffass, 2021). Kelincahan organisasi merupakan kemampuan untuk mengelola perubahan, yang sering terjadi secara tiba-tiba di dunia bisnis, dengan tanggapan yang cepat dan inovatif, serta menggunakan perubahan sebagai peluang agar tumbuh dan sukses (Gurbuz & Hatunoglu, 2021). Komponen kunci ketangkasan organisasi membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian individu untuk menyalurkan bakat orang untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Robust Strategy

Strategi yang kuat dalam perusahaan merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan. Diperlukan strategi untuk membawa visi dan misi ke tingkat fungsional sesuai hasil kajian dan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal, dimana analisis lingkungan internal perusahaan membuat peta kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal perusahaan membawa kemungkinan ancaman dan peluang (Adisurya et al., 2018). Strategi merupakan rencana yang koheren, menyeluruh dan terintegrasi untuk menghubungkan kepentingan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui implementasi organisasi yang tepat. (Cindy Yunityas Soetomo Bambang Haryad, 2018). Oleh karena itu, strategi yang kuat sangat penting untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan masih berkembang dalam dunia bisnis.

Adaptable organization design

Perencanaan organisasi mengakui kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi formal anggota organisasi, sedangkan struktur organisasi menentukan bagaimana tugas dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi formal dan pola interaksi mana yang diikuti (Tarmizi, 2019). Perencanaan organisasi memonitoring pembangunan dan perubahan struktur organisasi agar mencapai tujuan organisasi. Ketika merencanakan organisasi, empat keputusan dasar harus dibuat. Keputusan tersebut meliputi pembagian kerja, pendelegasian wewenang, pembagian kerja (departemen divisi) dan hal-hal yang berkaitan dengan wilayah kendali. (Setiawan & Puspitasari, 2018). Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Rosima dan Siswanto memerlukan suatu sistem organisasi yang adaptif agar menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang semakin kompleks (Rosimah & Siswanto, 2019).

Leadership & Identity

Struktur organisasi terdiri dari beberapa departemen yang berbeda di mana karyawan bekerja sebagai unit dasar dalam fungsi yang berbeda. Dalam hal ini, tanggung jawab dasar para manajer adalah meningkatkan nilai-nilai moral, kemampuan kerja dan akhirnya kinerja organisasi (Sarmawa, 2019). Kepemimpinan sebagai tindakan mempengaruhi orang lain, memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan. Selain itu, bagaimana melakukannya secara efektif dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif menuju tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan juga proses memengaruhi organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Y, 2019). Kepemimpinan dapat mempengaruhi interpretasi para pengikutnya tentang peristiwa, organisasi, dan aktivitas yang ditujukan untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerjasama dan kerjasama tim, serta memperoleh dukungan dan kerjasama dari luar kelompok atau organisasi (Faturahman, 2018). Kepemimpinan berarti bahwa pemimpin mempengaruhi pengikut, tetapi hubungan antara pemimpin dan pengikut saling menguntungkan. (Hartono, 2017). Kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi berfungsinya organisasi dan bertujuan untuk menetapkan dan mencapai tujuan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang terkait dengan *organization agility assessment* pada perusahaan otomotif berskala besar di Indonesia melalui menginterpretasi

organization agility, robust strategy, adaptable organization design, leadership & identity, dan value creating capabilities maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Presepsi karyawan atas *elemen robust strategy* relatif sama dan menjadi elemen dengan nilai tertinggi, didukung dengan pemahaman karyawan atas *purpose* dan bagaimana merealisasikan *purpose* tersebut.
2. *Elemen leadership & identity* menjadi elemen dengan nilai tertinggi kedua, didukung dengan nilai-nilai inti perusahaan X yang selaras dengan strategi perusahaan.
3. Elemen *value creating capabilities* dipersepsikan menjadi elemen dengan nilai terendah kedua, didukung oleh adanya inisiatif perubahan yang selaras dengan strategi perusahaan. Namun demikian, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan peran *change agent* dalam mendorong karyawan aktif dalam inisiatif perubahan.
4. Berdasarkan *profil agility*, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan X serupa dengan yang dihadapi oleh grup perusahaan X, khususnya terkait dengan elemen *adaptable organization design*, khususnya terkait faktor *information transparency, shared power dan development orientation*

REFERENSI

- Adisurya, D., Murhadi, W. R., & Herlambang, A. (2018). Pengaruh Karakteristik Badan Usaha dan Struktur Modal Terhadap Performa Perusahaan di Sektor Agriculture yang Terdaftar di Bursa Efek ASEAN Periode 2011-2015 Calyptra: *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 7(1), 1369–1381.
- Anshori, Muslich, & Iswati, S. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Edisi 1*. UNAIR.
- Cindy Yunityas Soetomo Bambang Haryad, I. (2018). Desain Organisasi Pada Usaha Distribusi Tepung Terigu Cv. Wkm Di Tarakan ± Kalimantan Timur. *Agora*, 2(2), 1–10.
- Dühring, L., & Zerfassa, A. (2021). The Triple Role of Communications in Agile Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, 15(1), 93–112.
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi Madani. *Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11.
- Gultom, M. (2022). Agilitas Organisasi: Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Tenaga Keperawatan Di Ruang Rawat Inap Pasien Covid-19. *Jurnal Doktor Manajemen*, 64–78.
- Gurbuz, F. G., & Hatunoglu, S. B. (2021). The Triple Role of Communications in Agile Organizations. *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC COMMUNICATION*, 15(2), 93–112.
- Hartono, C. Y. (2017). Analisis Gaya Kepemimpinan Direktur Utama Di Pt. Bukit Mustika Persada. *AGORA*, 5(1), 1–7.
- Rosimah, S., & Siswanto, J. (2019). Kebutuhan Sistem Organisasi Yang Adaptif Dan Rekonfiguratif Untuk Menghadapi Perubahan Lingkungan Eksternal Pada Perusahaan Telekomunikasi No Title. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XV*, 2–9.
- Sarjono, H., & Julianita, W. (2011). *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Salemba Empat.
- Sarmawa, I. W. G. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Serta Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan (Tinjauan Teoritis Dan Empiris). *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 4(2), 61–67.
- Setiawan, S. A., & Puspitasari, N. (2018). The Preference Of Organization Structure For Millenials. *Jurnal Borneo Administrator*, 14(2), 101–118.
- Suliyanto, S. (2018). *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi*. Andi Offset.
- Tarmizi. (2019). Desain Organisasi Dalam Pengembangan Struktur Organisasi Perguruan Tinggi Di Era Industri 4.0. *Jurnal Tahdzibi: Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 2–14.
- Wijaya, T. (2013). *Metode Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Graha Ilmu.
- Y, S. (2019). Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. *Jurnal I N O V A S*, 15(2), 151–158.