

IDENTIFIKASI FAKTOR-FAKTOR PENGUKURAN *AGILITY MATURITY MODEL* UNTUK MENINGKATKAN *AGILITY* PT. XYZ INDONESIA

IDENTIFICATION OF *AGILITY MATURITY MODEL* FACTORS FOR IMPROVING THE *AGILITY* OF PT. XYZ INDONESIA

Deina Yulia Rahmawati¹, Ir. Dodie Tricahyono, MM, Ph.D²

^{1,2} Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Telkom

¹deiiin@student.telkomuniversity.ac.id, ²dodietricahyono@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatar belakangi oleh industri otomotif di Indonesia yang berkembang pesat, hal ini berpengaruh juga pada perkembangan industri manufaktur komponen, bahan baku, dan bahan lain yang dibutuhkan dalam perakitan otomotif, baik mobil maupun motor. Semakin banyaknya perusahaan baru yang bermunculan akan memperketat persaingan dalam berbisnis, sehingga dibutuhkan suatu strategi jangka panjang agar perusahaan dapat bertahan dalam pasar bisnis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yang menggunakan *Agility Maturity Model* dengan semua staf dan lima manajer di PT. Xyz Indonesia sebagai responden survey. Dalam penelitian ini digunakan uji *credibility* (validitas internal) melalui triangulasi untuk menguji instrumen wawancara dan data survei. Setelah itu dilakukan analisis faktor untuk setiap elemen dan pertanyaan membentuk klasifikasi baru. Analisis hasil data survei diolah dengan jumlah total terhadap masing-masing nilai Likert pertanyaan dipecah oleh pengelompokan kohor yang berbeda. Data mentah ini kemudian dimasukkan ke dalam *spreadsheet* pemodelan, yang mengubah jumlah Likert menjadi rata-rata dan *varians* per pertanyaan atau pengelompokan kohor, kemudian digunakan untuk menghasilkan *output* yang menunjukkan tingkat kematangan *agility* organisasi di seluruh organisasi. Hasil *output* akan menunjukkan skor dan bobot untuk menunjukkan posisi kelincahan serta alternatif strategi terbaik untuk PT. Xyz Indonesia.

Kata Kunci : Kelincahan, Prasyarat Kelincahan, Kelincahan Individu, Struktur Meningkatkan Kelincahan, Strategi.

Abstract

This research is motivated by the automotive industry in Indonesia which is growing rapidly, this also affects the development of manufacturing components, raw materials, and other materials needed in automotive assembly, both cars and motorcycles. The increasing number of new companies that are emerging will tighten competition in business, so a long-term strategy is needed so that companies can survive in the business market. The method used in this study is quantitative which uses the Agility Maturity Model with all staff and five managers at PT. Xyz Indonesia as survey respondents. In this study we used the credibility test (internal validity) through triangulation to test interview instruments and survey data. After that a factor analysis is carried out for each element and question forming a new classification. Analysis of the results of survey data was processed with the total number of each Likert question value broken down by different groupings of cohorts. This raw data is then entered into a modeling spreadsheet, which converts the Likert number to mean and variance per question or cohort grouping, then is used to produce output that shows the level of maturity of the organization's agility throughout the organization. The output results will show scores and weights to show the position of agility and the best alternative strategy for PT. Xyz Indonesia.

Keywords: Agility, Agility Prerequisites, Individual Agility, Structure of Increasing Agility, Strategy.

1. Pendahuluan

Pertumbuhan ekonomi Indonesia dipengaruhi oleh tiga industri dominan, yakni pertanian, pertambangan, dan manufaktur. Industri manufaktur memainkan peran penting dalam memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi Indonesia terhadap produk domestik bruto nasional, pekerjaan, dan ekspor. Industri manufaktur merupakan sektor yang paling memengaruhi pertumbuhan ekonomi, karena menarik investasi dan menyerap banyak tenaga kerja (Rahajeng dan Syukra, 2017) ^[1].

Di Indonesia, industri manufaktur menjadi kontributor terbesar terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional di angka 19,83% pada triwulan II-2018 (Eldo, 2018))^[2]. Industri otomotif Indonesia telah menjadi sebuah pilar penting dalam sektor manufaktur negara ini karena banyak perusahaan mobil yang terkenal di dunia membuka (kembali) pabrik-pabrik manufaktur mobil atau meningkatkan kapasitas produksinya di Indonesia, negara dengan ekonomi terbesar di Asia Tenggara. Visi Pemerintah Indonesia mengenai industri otomotif, Pemerintah Indonesia bertekad untuk mengubah Indonesia menjadi pusat produksi global untuk manufaktur mobil dan ingin melihat produsen-produsen mobil yang besar mendirikan pabrik-pabrik agar Indonesia dapat menggantikan Thailand sebagai pusat produksi mobil terbesar di Asia Tenggara dan wilayah ASEAN dengan mengontrol kira-kira 43,5% dalam konteks penjualan di wilayah ASEAN. Untuk menyiasati kendala tersebut, tahun 2017 Asosiasi Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN)^[3] mewadahi unsur *triple helix* bidang industri dalam diskusi bertema "Membangun Industri Nasional Berkelanjutan". Berkumpulnya ketiga pemangku kepentingan utama tersebut diharapkan dapat mendorong kembalinya sektor industri, khususnya manufaktur sebagai motor pertumbuhan ekonomi nasional.

2. Dasar Teori

1. *Agility Maturity Model*

Definisi konseptual menurut Zain et al., dalam Raeisi et al. (2017)^[4], kelincuhan adalah reaksi terhadap tantangan lingkungan yang dinamis, bisnis variabel dan tidak pasti, termasuk cara baru dalam berbisnis, refleksi mentalis baru dalam produksi, pembelian dan penjualan serta pembukaan untuk bentuk lain dari hubungan bisnis baru dan langkah-langkah baru untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan individu. Kemudian, Peter Drucker untuk pertama kalinya, mendefinisikan konsep lembaga lincah sebagai kemampuan berkembang dalam lingkungan yang tidak dapat diprediksi dengan perubahan konstan. Kelincuhan organisasi adalah fondasi untuk kinerja perusahaan dan keunggulan kompetitif.

2. Tahap *Maturity*

Average score	Maturity stage
(1, 2.5)	0 : Non-agile
(2.5, 3.5)	1 : Agility Basics
(3.5, 4.5)	2 : Agility Transition
(4.5, 5)	3 : Organizational Agility

Gambar 2.1 Tahap *Maturity*

Sumber: Wendler (2014)^[5]

Maturity Tahap 0 – Non Lincah

Organisasi pada tahap kematangan 0 tidak menunjukkan atau hanya sifat langka dari kelincuhan organisasi. Nilai tangkas pada dasarnya tidak diketahui dan berbasis teknologi terfragmentasi dan tidak dapat mendukung proses komunikasi secara efektif.

Maturity Tahap 1 – Dasar-Dasar *Agility*

Nilai tangkas dan prasyarat teknologi menggarisbawahi sebagai ketangkasan dan diimplementasikan di beberapa departemen tetapi tidak menjadi mayoritas.

Demikian juga, sebagai karyawan yang tidak menjadi mayoritas memiliki kemampuan tangkas dan beberapa manajer dalam organisasi mampu mengelola perubahan dengan cara yang tepat. Seringkali, karyawan dan manajer terkonsentrasi dalam tim atau departemen tunggal.

Maturity Tahap 2 – *Transisi Agility*

Organisasi pada tahap kedewasaan 2 berhasil menyebarkan nilai-nilai lincah untuk ditetapkan menjadi dasar teknologi yang tepat di sebagian besar organisasi. Banyak karyawan dan manajer berbagi gagasan tentang kelincuhan dan memiliki kemampuan.

Maturity Tahap 3 – *Agility Organisasi*

Organisasi pada tahap kematangan 3 berhasil membangun basis teknologi yang cukup di seluruh organisasi, lalu nilai tangkas dibagi dan diterima sepenuhnya. Semua karyawan dan manajer memiliki kemampuan untuk berhasil bekereja dalam lingkungan yang gesit dan berubah mengikuti struktur yang cukup fleksibel untuk bereaksi secara cepat dan konstan terhadap perubahan yang akan datang (Wendler, 2014) ^[5].

3. *Setting Strategy Agility*

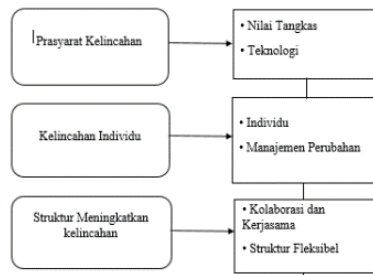
Membangun ketangkasan strategis telah muncul sebagai sarana untuk berinovasi model bisnis dan mempengaruhi kinerja perusahaan menurut Hojung dalam (Vagnoni). Di pasar kompetitif, organisasi harus mengembangkan dan meningkatkan fleksibilitas organisasi dan kemampuan mereka untuk menanggapi situasi pasar untuk menghadapi persaingan tidak pasti. Menurut Vagnoni dan Khoddami (2016) kelincuhan perusahaan dianggap sebagai respons terhadap perubahan organisasi dan untuk meningkatkan aktivitas kompetitif. Bahkan, kelincuhan diakui sebagai paradigma baru untuk organisasi dan perusahaan kompetitif. Penyelarasan strategis adalah elemen sentral dari perencanaan strategis, proses dimana organisasi berkembang dan menerapkan strategi jangka panjang yang kompetitif di mana sumber daya internal diintegrasikan ke dalam eksternal peluang. (Wetering et al, 2010) ^[6].

4. *Analisis Faktor*

Pedrosa et al (2016) ^[7], menuturkan bahwa analisis faktor konfirmatori adalah cara untuk menguji seberapa baik variabel yang diukur mewakili jumlah konstruk yang lebih kecil. Daripada membiarkan metode statistik untuk menentukan faktor dan beban, seperti dalam analisis faktor eksplorasi, statistik analisis faktor konfirmatori, bagaimana spesifikasi faktor menegaskan kenyataan.

5. *Kerangka Pemikiran*

Kerangka berpikir adalah suatu bentuk konseptual mengenai bagaimana teori yang ada memiliki hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai suatu masalah yang krusial (Sugiyono, 2017:60)^[8]. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Xyz Indonesia. Elemen yang digunakan sebelum analisis faktor adalah kelincuhan prasyarat (nilai tangkas dan teknologi), kelincuhan individu (individu dan manajemen perubahan) dan struktur meningkatkan kelincuhan (kolaborasi dan kerjasama dan struktur fleksibel).



Gambar 5.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Diolah oleh penulis

6. Metode Penelitian

Berdasarkan metode, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (*quantitative method*). Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk penelitian pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono 2014:12) [9].

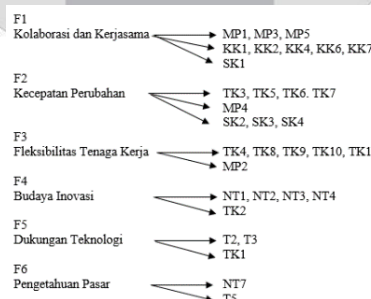
7. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian, responden karyawan berjumlah 552 orang dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 455 orang dan laki-laki 107 orang serta 5 orang manajer.

1. Confirmatory Factor Analysis

Analisis faktor dilakukan berdasarkan elemen awal yang digunakan oleh Wendler meliputi nilai tangkas, teknologi, tenaga kerja, manajemen perubahan, kolaborasi dan kerjasama serta struktur fleksibel dengan total 45 *items* dan dinyatakan reliabel karna cronbach alpha >0.70. Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk elemen nilai tangkas, teknologi, tenaga kerja, manajemen perubahan, kolaborasi dan kerjasama, struktur fleksibel. Ditunjukkan pada Tabel 4.4 bahwa seluruh *items* dinyatakan valid kecuali untuk nilai tangkas 7 tidak valid karna R hitung < R tabel 0.361.

Selanjutnya dilakukan analisis faktor dengan menggunakan metode komponen utama dengan rotasi Varimax dan melakukan *reduce* pertanyaan-pertanyaan setelah melakukan delapan kali iterasi, terdapat elemen baru yang cocok untuk PT. Xyz Indonesia dengan tingkat signifikansi 0.01 untuk seluruh elemen.



Gambar 7.1 Elemen Baru PT. Xyz Indonesia

Berdasarkan Gambar 7.1, diperoleh elemen baru untuk PT. Xyz Indonesia yaitu kolaborasi dan kerjasama, kecepatan perubahan, fleksibilitas tenaga kerja, dukungan teknologi dan pengetahuan pasar.

2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji Ukuran Kecukupan Sampling (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin dan Uji Sphericity dari Bartlett dilakukan untuk menentukan validitas dan mengkonfirmasi bahwa data yang dikumpulkan untuk analisis faktor konfirmatori sesuai. Hasil KMO yang di dapat adalah 0.94 dan 70% varians yang dapat menjelaskan 45 pertanyaan yang dipakai sebelumnya menjadi 33 pertanyaan. Selanjutnya uji reliabilitas dilakukan untuk elemen kolaborasi dan kerjasama, kecepatan perubahan, fleksibilitas tenaga kerja, budaya inovasi, dukungan teknologi dan pengetahuan pasar dengan total 33 *item* dan dinyatakan reliabel karna cronbach alpha >0.70 sedangkan elemen pengetahuan pasar tidak reliabel karna cronbach alpha <0.70 pada Tabel 4.1.

Tabel 7.1 Hasil Uji Reliabilitas

Elemen	Total Item Correlation	Cronbach Alpha
Kolaborasi dan Kerjasama	9	0.92
Kecepatan Perubahan	8	0.91
Fleksibilitas Tenaga Kerja	6	0.88
Budaya Invoasi	5	0.83
Dukungan Teknologi	3	0.76
Pengetahuan Pasar	2	0.52

Selanjutnya dilakukan uji validitas untuk elemen kolaborasi dan kerjasama, kecepatan perubahan, fleksibilitas tenaga kerja, budaya inovasi dan dukungan teknologi. Hasilnya bahwa seluruh *items* dinyatakan valid karna R hitung > R tabel 0.361.

3. Analisis Hasil Pengukuran Kelincahan

Berdasarkan hasil kuisioner dengan 562 responden staf PT. Xyz Indonesia, didapatkan hasil dengan rata-rata 3.98-4.43 Untuk elemen kolaborasi dan kerjasama. Elemen kecepatan perubahan dengan rata-rata 4.04-4.43. Elemen berikutnya yaitu fleksibilitas tenaga kerja mendapatkan rata-rata 3.87-4.16. Rata-rata yang didapat elemen budaya inovasi 3.97-4.25. Elemen dukungan teknologi mendapatkan rata-rata 4.00-4.13.

Dengan demikian, posisi PT. Xyz Indonesia berada pada tahap 2 untuk semua elemen menurut para karyawan dan pada tahap 2 dimana PT. Xyz Indonesia berada pada transisi kelincahan dimana, organisasi pada tahap kedewasaan 2 berhasil menyebarkan nilai-nilai lincah untuk ditetapkan menjadi dasar teknologi yang tepat di sebagian besar organisasi. Banyak karyawan dan manajer berbagi gagasan tentang kelincahan dan memiliki kemampuan yang sesuai.

Dari indikator-indikator, skor 4 menjadi patokan dari rata-rata yang didapatkan hasil kuisioner karyawan. Skor 4 dipilih karna menjadi rata-rata untuk skor kelincahan pada tahap 2 (3.5-4.5), dengan begitu skor rata-rata dibawah 4 menjadi indikator terkecil dan diberikan kepada lima manajer untuk di konfirmasi lalu diberikan bobot yang sesuai. Hasil pemberian bobot beserta penjabaran lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel 7.2.

Tabel 7.2 Hasil Uji Reliabilitas

Elemen	Pertanyaan	Sales	Purchasing	Manufacturing	Assy	Quality	Mean
Kolaborasi dan Kerjasama	Di dalam organisasi kami, kami memindai dan memeriksa lingkungan kami secara sistematis untuk mengantisipasi perubahan.	3	4	3	3	2	3
Fleksibilitas Tenaga Kerja	Karyawan kami dapat mengatur ulang secara terus-menerus dalam konfigurasi tim yang berbeda untuk memenuhi perubahan dan persyaratan yang baru.	4	4	3	4	4	3.8
	Karyawan kami termotivasi sendiri.	1	3	3	2	2	2.2
	Karyawan kami bertanggung jawab dan berpikir dengan cara yang mirip bisnis.	4	4	3	3	2	3.2
Budaya Inovasi	Organisasi kami menghargai budaya untuk menerima dan mendukung keputusan dan proposal karyawan.	2	3	3	2	1	2.2

Indikator tersebut jika dibiarkan akan menjadi kelemahan terbesar bagi PT. Xyz Indonesia yang harus dihindari dan dilakukan strategi untuk menanggulangnya. dan ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki PT. Xyz Indonesia agar dapat terus berkembang secara maksimal. Sedangkan indikator dengan skor rata-rata terbesar yang > 4.4 memiliki peran positif dan harus dimanfaatkan sebaik mungkin serta ditingkatkan dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki PT. Xyz Indonesia agar dapat terus berkembang secara maksimal terutama dalam mencapai kelincahan organisasi untuk menghadapi persaingan.

4. Strategi Meningkatkan Agility PT. Xyz Indonesia

Menurut hasil yang didapatkan dari kuisioner karyawan dan bobot yang diberikan oleh lima Manajer PT. Xyz Indonesia, respon perusahaan masih kurang untuk memotivasi karyawan dan menghargai budaya untuk menerima dan mendukung keputusan dan proposal karyawan. Perusahaan harus meningkatkan responnya lebih tinggi pada indikator tersebut untuk menghindari timbulnya kelemahan yang akan berdampak buruk pada kelincahan PT.Xyz Indonesia.

8. Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis terhadap strategi untuk PT.Xyz Indonesia, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Setelah dilakukan analisis faktor di dapatkan elemen yang lebih sesuai untuk PT. Xyz Indonesia yaitu elemen kolaborasi dan kerjasama, kecepatan perubahan, fleksibilitas tenaga kerja, budaya inovasi dan dukungan teknologi.
- 2) Berdasarkan hasil skor rata-rata kuisioner karyawan terdapat lima faktor terkecil dengan skor rata-rata $4 > 3,87-3,98$. Faktor dengan skor terkecil tersebut terdapat pada elemen kolaborasi dan kerjasama, fleksibilitas tenaga kerja dan budaya inovasi.
- 3) Berdasarkan faktor terlemah yang terdapat pada hasil kuisioner karyawan jika dibiarkan akan menjadi kelemahan terbesar bagi PT. Xyz Indonesia yang harus dihindari dan dilakukan strategi untuk menanggulangnya. Serta meningkatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan agar dapat meningkatkan kelincahan PT. Xyz Indonesia.

9. Saran

Dari hasil kesimpulan yang telah dipaparkan pada penelitian ini maka penulisan memberikan implikasi sebagai berikut:

1. Saran Untuk Organisasi

1. Memberikan respon yang lebih baik untuk mengatasi khususnya lima indikator dengan skor terlemah dan meningkatkan kekuatan serta peluang khususnya untuk indikator tertinggi secara maksimal.
2. Organisasi mempromosikan kerja tim dan membentuk struktur organisasi yang cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan yang akan datang.
3. Melakukan *brainstorming* agar dapat membawa anggota tim dalam kerjasama berkumpul dan bekerja untuk mencapai tujuan yang sama melalui beragam perspektif dan memberikan ide dan solusi yang beragam.
4. Menerima ide dan masukan karyawan agar karyawan merasa lebih dihargai dan meningkatkan rasa loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan rasa loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap organisasinya dapat membantu organisasi dalam mengambil tindakan lebih lanjut dalam perjalanan organisasi menuju ketangkasan dan membuat organisasi lebih baik dalam menghadapi persaingan dengan para pesaingnya.
5. Membuat aplikasi *employee self service* sebagai fasilitas untuk keperluan karyawan lebih mudah dan efisien. Contohnya mengurus izin, perjalanan dinas dan sebagainya. Dalam membuat aplikasi ini tidak hanya membantu karyawan dalam mengurus keperluannya dalam organisasi namun, membuat organisasi lebih berkembang dalam bidang TI.

2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini dilakukan dengan mengukur kelincahan organisasi dengan enam elemen dan melakukan analisis faktor menjadi enam elemen baru yang cocok untuk PT. Xyz Indonesia. Dengan melihat perkembangan industri yang cukup pesat, akan terjadi perubahan yang signifikan pada data maupun kondisi industri sehingga perlu dilakukan identifikasi dan analisis ulang untuk penelitian selanjutnya.
2. Pada penelitian ini digunakan *agility maturity model* sebagai *tools* untuk mengukur kelincahan organisasi. Apabila objek pada penelitian selanjutnya dibutuhkan analisis lebih rinci dapat dilakukan dengan menambahkan *maturity model* lain. Seperti contoh *capability maturity model*, *project planning maturity model* dan lain-lain.
3. Pada penelitian ini digunakan uji triangulasi sumber. Apabila pengumpulan data yang dilakukan dan diperoleh lebih kompleks maka dapat dilakukan uji triangulasi waktu dan uji triangulasi teknik.

Daftar Pustaka:

Rahajeng dan Syukra. 2017. Industri Manufaktur Jadi Sektor Andalan. Dapat diakses di:

<https://id.beritasatu.com/tradeandservices/industri-manufaktur-jadi-sektor-andalan/167441>

Eldo. 2018. Industri Manufaktur Konsisten Menjadi Kontributor Terbesar Bagi PDB Nasional. Dapat diakses di:

<https://nasional.kontan.co.id/news/industri-manufaktur-konsisten-menjadi-kontributor-terbesar-bagi-pdb-nasional>

KADIN. 2017. Pengusaha, Pemerintah, dan Akademisi Rembug Pembangunan Industri Berkelanjutan. Dapat diakses di:

<http://www.kadin-indonesia.or.id/berita/ketuaumum/2017/11/368738005424/Pengusaha-Pemerintah-dan-Akademisi-Rembug-Pembangunan-Industri-Berkelanjutan>

Raeisi, N., & Amirnejad, Q. (2017). Investigating The Effect of Orrganizational Leadership on Organizational Agility : Mediating Roles of Organizational Commitment. *ProQuest*, 11.

Wendler, R. (2014). Development of the Organizational Agility Maturity Model. *IEEE*, 2.

Watering, R., Batenburg, R., & Lederman, R. (2010). A PACS Maturity Model for Strategic Situational Planning. *Nivel*.

Pedrosa, R., Rodrigues, R., Padilha, K., Gallani, M., & Alexandre, N. (2015). Factor Analysis of an Instrument to Measure the Impact of Disease on Daily Life. *REBEn*.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Manajemen, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Penelitian Tindakan dan Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.