

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Berdasarkan *Webpage* Telkom Indonesia (2020) PT. Telekomunikasi Indonesia (*Persero*) Tbk merupakan salah satu Badan Usaha Miliki Negara (BUMN) terbesar yang bergerak dibidang layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Telkom memiliki saham yang diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan persentase saham yang dimiliki publik sebesar 47.901% dan sisanya 52.09% dimiliki oleh pemerintah.



Gambar 1. 1 Logo Perusahaan: PT Telkom Indonesia Tbk.

Sumber: <https://www.telkom.co.id/sites> (2024)

Telkom Indonesia berupaya melakukan transformasi menjadi *Digital Telecommunication Company* dengan mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan. Melalui transformasi tersebut, diharapkan dapat membuat Telkom menjadi lebih *lean* (lincah) dan *agile* (tangkas) dalam beradaptasi dengan perubahan industri yang berlangsung sangat cepat, serta dengan bertransformasi perusahaan juga berharap dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *Customer Experience* (pengalaman pelanggan) yang lebih baik. Saat ini, Telkom membagi bisnisnya menjadi 3 pilar domain *Digital Business*, yaitu:

1. **Digital Connectivity:** *Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite.*
2. **Digital Platform :** *Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity.*

3. *Digital Services: Enterprise, Consumer.*

Saat ini, Telkom sedang meningkatkan upayanya dalam menerapkan strategi utama *Five Bold Moves* untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan memperkuat posisinya sebagai pemimpin di industri telekomunikasi. Strategi yang diterapkan mencakup tujuan jangka panjang perusahaan untuk mencapai tujuannya sebagai perusahaan telekomunikasi digital terkemuka di dunia, yang memberikan manfaat positif bagi semua pemangku kepentingan dan masyarakat secara umum. Berikut strategi *Five Bold Moves* yang dilakukan oleh Telkom (KumparanTECH, 2023):

1. *Fixed Mobile Convergence (FMC)*: Integrasi layanan tetap dan seluler untuk menyediakan akses terpadu ke layanan suara, data, dan konten melalui perangkat tetap dan seluler.
2. *Infracore*: Pembentukan perusahaan infrastruktur terpisah dari Telkom Indonesia, yang fokus mengelola dan mengembangkan infrastruktur telekomunikasi, termasuk jaringan serat optik dan fasilitas lainnya.
3. *Data Center Company*: Pembentukan perusahaan khusus yang fokus pada pengembangan dan penyediaan layanan *data center*, mencakup infrastruktur dan layanan yang diperlukan oleh berbagai entitas bisnis.
4. *B2B Digital IT Service Company*: Pendirian perusahaan yang menawarkan layanan teknologi informasi digital untuk bisnis, termasuk pengembangan perangkat lunak, solusi IT berbasis *cloud*, dan layanan terkait bisnis.
5. *Digital Company*: Transformasi Telkom Indonesia menjadi perusahaan yang lebih berorientasi digital dengan menyediakan layanan seperti *e-commerce*, solusi *fintech*, layanan kesehatan digital, dan inovasi lainnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

1.1.2 *Purpose, Visi, dan Misi*

Untuk menghadapi tantangan industri digital dan mendukung digitisasi serta untuk menerapkan agenda transformasi, Telkom memiliki *Purpose*, Visi, dan Misi (Telkom Indonesia, 2020).

Purpose

“Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan

nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan.”

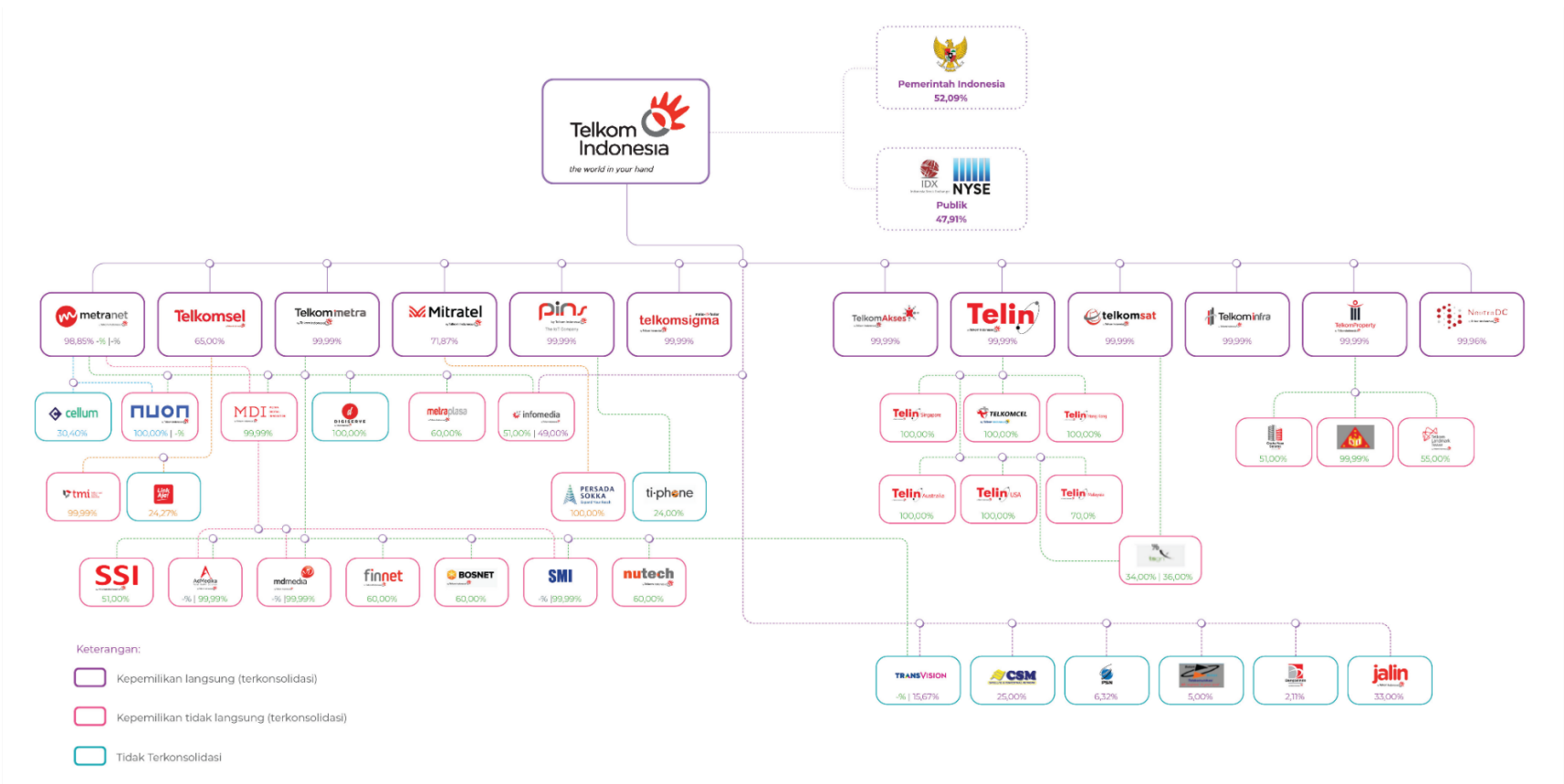
Visi

“Menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat.”

Misi

1. Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan *platform* digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

1.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Telkom Group

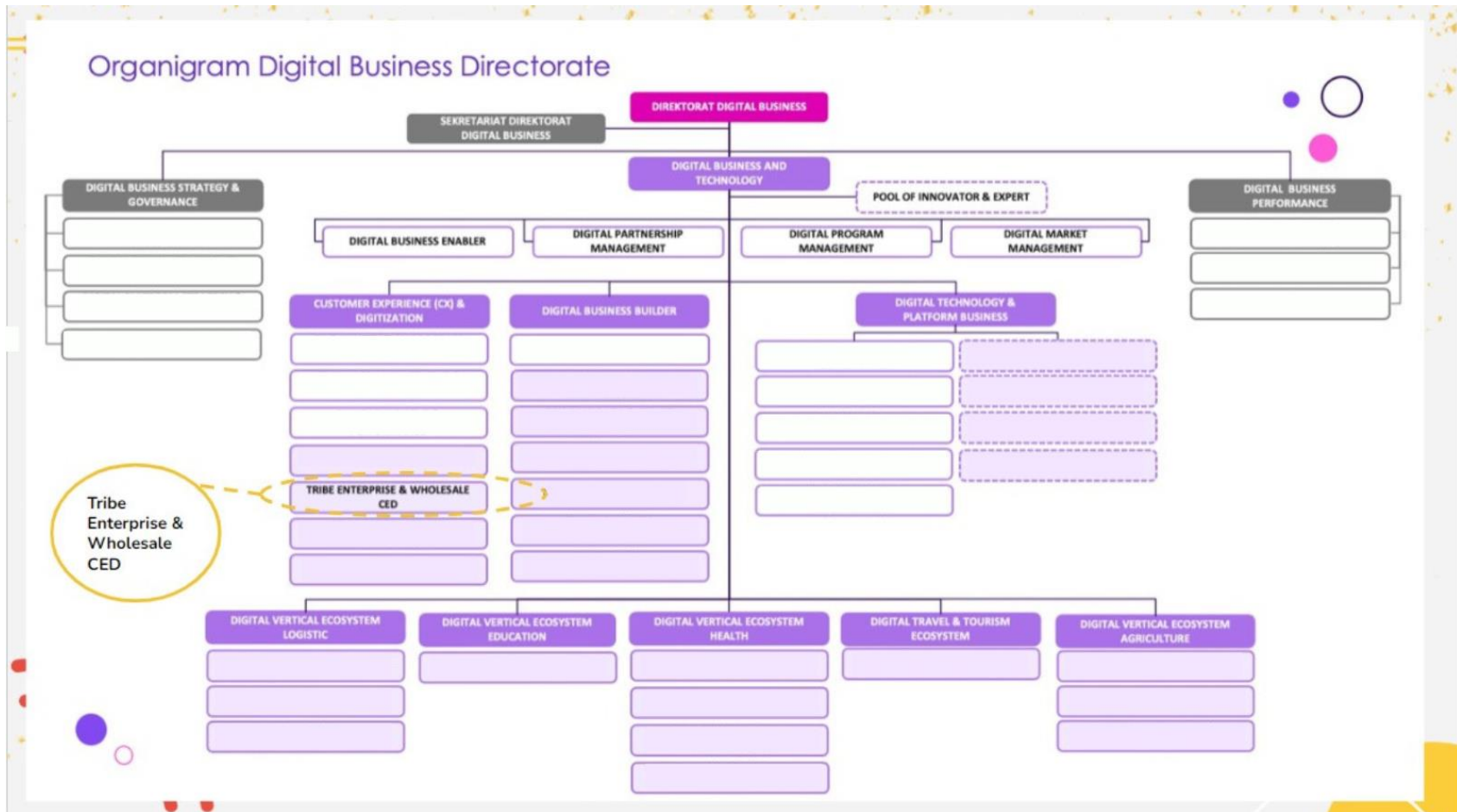
Sumber: <https://www.telkom.co.id/sites> (2023)

1.1.4 Tribe *Enterprise Wholesale and Digitization* (EWZ)

Tribe EWZ (*Enterprise Wholesale and Digitization*) yang didirikan pada tahun 2018, merupakan bagian dari Telkom Group yang berada di Direktorat Digital Bisnis, dalam Divisi *Digital Service*, *Digital Platform*, dan *Digital Connectivity* yang berfokus pada pengembangan dan pengelolaan berbagai produk digital. Dalam upayanya untuk memodernisasi dan menDigitalkan layanan, *Tribe Enterprise Wholesale and Digitization* telah merancang dan mengembangkan tiga produk utama, yaitu:

1. MyTEnS (*Technologi Enterprise Solution*): Aplikasi digital asisten pribadi untuk *Account Manager* dirancang untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan transparansi. Hal ini bertujuan untuk mencapai target pendapatan dan meningkatkan pengalaman pelanggan terbaik.
2. MyCarrier: *Digital Touch Point* yang berfungsi sebagai titik interaksi antara Telkom Indonesia dan pelanggan *wholesale service* (grosir) untuk memperbaiki pengalaman pelanggan dan meningkatkan kinerja bisnis *Divisi Wholesale Service*.
3. Myindibiz: *Platform* yang mendukung UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Menengah) untuk beroperasi dengan lebih efisien dan mengembangkan bisnis mereka melalui transformasi digital.

Ketiga produk tersebut berperan sebagai *digital touch point*, yang bertujuan untuk menyediakan jalur komunikasi digital antara pelanggan, internal Telkom, dan mitra atau anak perusahaan. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan transparansi dalam proses operasional, serta memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan (*best customer experience*). Selain itu, pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatandengan lebih baik melalui penerapan inisiatif *digital transformation* di Telkom Group secara keseluruhan.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Direktorat Digital Bisnis

Sumber: Tribe EWZ (2024)

All EWZ Organization Integration

Tribe Leader	
Head of Products MyTEnS	Head of Products MyCarrier
Head of Products MyIndibiz	
Tribe Enabler Squad	
Operation Mgt (all product)	PO BE FE Mobile QA DocEng Helpdesk
LMS Sqd (all product)	PO BE QA UID
Group of Strategic (All product)	Performance Finance HCD Talent Performance
Group of Product Support (All Product)	Software Architect DevSecOps
MyTEnS Enabler TeamZ	
Sqd Data	Lead Data Eng DA/DS
Sqd Design	UXR UID
Sqd Enabler	POO SM Lead Dev Lead QA SA Marketing
MyCarrier Enabler Team	
Sqd Data	Lead Data Eng DA/DS
Sqd Design	UX UXR UID
Sqd Content	Content & Event Creative SEO Specialist
Sqd Enabler	POO SM Lead Dev SA
MyIndibiz Enabler Team	
Sqd Data	Lead Data Eng DA/DS
Sqd Design	Lead UXR UXW UID
Sqd Content	Lead Content & Web Optimization Graphic Designer Video Designer
Sqd Enabler	Program lvi CEO SM Lead Dev PO Ops
MyTEnS Development Team	
Alpha / MAPS Sqd (MyTEnS)	PO FE BE QA DocEng UID
Bravo	PO FE BE QA DocEng
Charlie	PO FE BE QA DocEng
MyCarrier Development Team	
Xena	PO FE BE QA DocEng
Yoda	PO FE BE QA DocEng
Zeta	PO FE BE QA DocEng
MyIndibiz Development Team	
Arjuna	PO DocEng UI FE BE QA
Gundala	PO UI Engineer DocEng FE BE QA
Sembrani	PO DocEng Mobile BE QA
Bimasakti	PO DocEng UI Engineer DocEng FE BE QA

Gambar 1. 4 Struktur Organisasi Tribe EWZ

Sumber: Tribe EWZ (2024)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Organisasi harus melakukan transformasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan global yang semakin kompleks untuk meningkatkan kualitas produk, produktivitas, kecepatan, keterlibatan pelanggan, dan retensi karyawan yang lebih baik. Organisasi yang siap dalam meraih tujuannya adalah organisasi yang melakukan penataan ulang yang *agile* (tangkas) secara efektif pada keseluruhan organisasinya (PwC, 2020). *Agile* adalah serangkaian metode, prinsip, dan kerangka kerja manajemen yang memerlukan pendekatan kerja yang cepat dan fleksibel untuk menyelesaikan tugas (Dudija, 2020). *Agile* adalah cara berpikir dan semangat untuk bekerja sama dalam menciptakan produk, baik dalam tim maupun dengan pihak luar. Selain itu, *agile* juga dapat diartikan sebagai kesiapan dan keterbukaan suatu organisasi dalam menghadapi serta menerima perubahan yang muncul selama proses pengembangan produk (Anggadwita *et al.*, 2021). Perubahan ini memberikan dampak terhadap budaya dan operasional organisasi yang bersifat transformatif, serta dibutuhkan pemahaman terkait kapabilitas inti untuk menentukan kepemimpinan yang diperlukan (Gunsberg *et al.*, 2018).

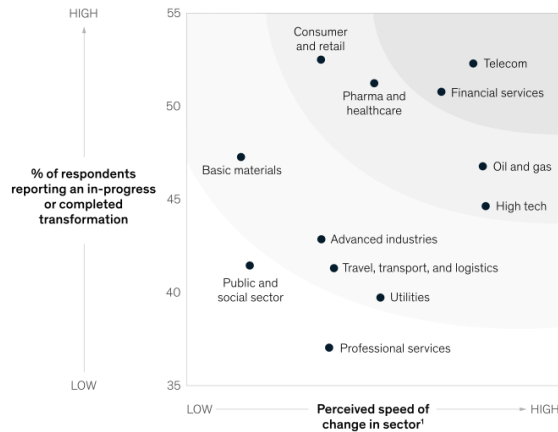
Dalam lingkungan bisnis yang kompleks, dinamis, dan tidak pasti saat ini dengan meningkatnya globalisasi, daya saing yang tinggi, dan perubahan kebutuhan pemangku kepentingan (Sadikoglu & Ozorhon, 2024), maka organisasi perlu memiliki ketangkasan dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi melalui *organizational agility* (ketangkasan organisasi) sehingga konsep *organizational agility* menjadi sangat penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. *Agility* (ketangkasan) dipandang sebagai kompetensi utama bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, karena memungkinkan organisasi merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan membuat keputusan secara efektif. Sharma *et al.*, Ravichandran, Heckler & Powell dalam Ridwandono & Subriandi (2019) mendefinisikan *Organizational Agility* sebagai kombinasi kecepatan, kegesitan, dan fleksibilitas, di mana hal ini dicirikan dengan kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan dan mengoptimalkan peluang yang ada. Fulea *et al.*, (2023) menambahkan bahwa kondisi *organizational agility* di tingkat global ditandai dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya *agility*

dalam pasar dinamis saat ini. Sejalan dengan pentingnya konsep *organizational agility* saat ini, organisasi modern juga harus siap menghadapi tantangan signifikan dalam mencapai tingkat kematangan yang memadai dalam manajemen dan teknologi. Oleh karena itu, menilai tingkat *organizational maturity* (Kematangan Organisasi) menjadi sangat penting untuk memastikan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. *Organizational Maturity* adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi, meningkatkan kinerja, dan belajar dari perubahan untuk mencapai keunggulan industri (Guell, 2020). Peter Drucker dalam Rahmawati & Tricahyono (2019) mendefinisikan konsep *Organizational Agility* sebagai kemampuan beradaptasi dan berkembang dalam situasi yang tidak dapat diprediksi dengan perubahan yang terus-menerus. *Agility* ini menjadi dasar untuk kinerja perusahaan yang lebih baik serta keunggulan perusahaan dalam bersaing. Berbagai model evaluasi telah dikembangkan untuk membantu dalam penilaian langsung atau tidak langsung terhadap kematangan suatu organisasi (Kucińska-Landwójtowicz *et al.*, 2024).

Pada survey global yang dilakukan oleh McKinsey dalam Aghina *et al.*, (2021) terdapat 2.190 responden dari berbagai industri yang memperlihatkan bahwa organisasi telah bergerak ke arah *agile*. Hasil dari survei menunjukkan bahwa 12% *born agile* atau organisasi yang sejak didirikan sudah menerapkan prinsip-prinsip agile, 44% organisasi sedang dalam proses untuk menerapkan *agile*, dengan 22% telah meningkatkan *agility* di beberapa unit, 10% telah melakukan perubahan *agile* secara menyeluruh, 4% telah melakukan perubahan *agile* secara menyeluruh kecuali pada bagian operasional nya, dan 8% organisasi telah meningkatkan *agility* di beberapa tim, serta 19% organisasi sedang mempersiapkan diri untuk bertransformasi menjadi *agile*. Namun, terdapat juga organisasi yang tidak berencana untuk melakukan transformasi *agile* sebanyak 25%.

Sectors are transforming at different paces, with telecom and financial services leading the way.

Transformation progress by sector



Respondents were asked to agree or disagree with 4 statements about their sectors: whether they are characterized by rapid change, whether regulations make their performance units' work complex to execute, whether shifts in customer demands in the business unit are unforeseeable, and whether new market entrants and competitors make it hard for the unit to compete successfully.

McKinsey & Company

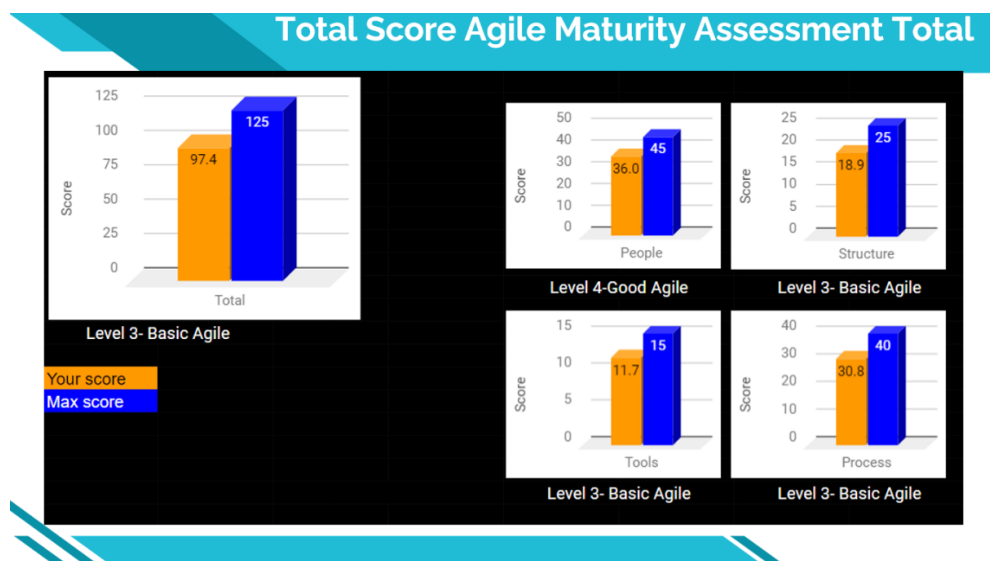
Gambar 1.5 Transformation Progress by Sector

Sumber: McKinsey (2021)

Selain itu, dari hasil survei diketahui juga bahwa industri telekomunikasi dan jasa keuangan selalu menjadi pemimpin dalam implementasi *agility* tentunya dengan tingkat gangguan dan transformasi yang tinggi pada kedua industri tersebut. Melansir dari data yang diperoleh dari WANTIKNAS (Dewan Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional) pada tahun 2020, diketahui bahwa pemerintah Indonesia telah menetapkan rencana transformasi digital untuk tahun 2024, dengan target pertumbuhan ekonomi digital antara 3,17% hingga 4,66%. Tren digital menjadi prioritas utama WANTIKNAS dalam upaya mempercepat transformasi digital di Indonesia. Transformasi digital memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai yang ditawarkan bagi pelanggan dan para pemangku kepentingan. Transformasi digital umumnya akan lebih efektif jika diimplementasikan langsung kedalam model bisnis perusahaan (Siswanti *et al.*, 2024).

Berdasarkan pemaparan Fajrin dalam *Webpage* Telkom (2021) PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang layanan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), memiliki keinginan untuk memperluas jangkauan bisnisnya ke dalam *platform* dan

layanan digital. Bersamaan dengan proses transformasi digital, Telkom menerapkan *digital ways of working* (cara kerja digital), *agile ways of working* (cara kerja yang tangkas), dan *agile mindset* (pola pikir yang tangkas). Tribe *Enterprise Wholesale and Digitization* (EWZ) merupakan salah satu Tribe yang termasuk ke dalam struktur organisasi *Digital Business Directorate, Telkom Group* telah merancang dan mengembangkan tiga produk utama, yaitu MyTenS, MyCarrier, dan Myindibiz sebagai upaya untuk menyediakan jalur komunikasi digital antara pelanggan, internal Telkom, dan mitra atau anak perusahaan. Tribe bertanggung jawab terhadap digitalisasi di perusahaan dalam mengelola, mengembangkan, dan mengimplementasikan inisiatif digital di seluruh organisasi. Penerapan *Agility Maturity Model* dalam Tribe EWZ dilakukan melalui pengukuran *organizational agility maturity* yang menggunakan tenaga ahli dari konsultan *agility* pada tahun 2020.



Gambar 1. 6 Hasil *Agility Maturity Assessment* (AMA) Tribe EWZ

Sumber: AMA Tribe EWZ (2020)

Gambar 1.6 menunjukkan bahwa pada tahun 2020, Tribe EWZ melakukan pengukuran *organizational agility maturity* menggunakan *Agility Maturity Assessment* memberikan hasil bahwa Tribe berada pada tahap *Basic Agile*. Artinya, pada tahap ini Tribe dikatakan sudah cukup baik karena nilai-nilai *agile* yang mengutamakan *agility* hanya diterapkan pada sebagian divisi, tim, atau tingkat struktural organisasi (Wendler, 2014).

IMPROVEMENT POINTS	
<p style="text-align: center;">PEOPLE</p> <ul style="list-style-type: none"> ACHIEVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Komunikasi tim yang terbuka dan konsisten, tatap muka atau online dalam tim Mayoritas anggota tim <i>dedicated</i> dalam tim CHALLENGE: <ul style="list-style-type: none"> Masih ada banyak komunikasi yang terjadi melalui teks / chat alih-alih komunikasi langsung, menyebabkan keterlambatan dalam menyelesaikan masalah Multitasking tim akan sangat menantang dalam hal alokasi waktu dan kualitas IMPROVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Dorong komunikasi yang lebih efektif & langsung (online) antara anggota tim Time management Knowledge Scrum Master perihal softskill butuh ditingkatkan 	<p style="text-align: center;">STRUCTURE</p> <ul style="list-style-type: none"> ACHIEVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Ukuran tim yang optimal untuk menghasilkan hasil yang konsisten CHALLENGE: <ul style="list-style-type: none"> Meskipun sebagian besar anggota tim berdedikasi (<i>dedicated</i>), ada anggota tim kunci yang masih dibagi antar tim. Hal ini menyebabkan potensi kemacetan penting dalam membuat tanggal pengiriman (tanggal implementasi sebuah <i>increment</i>) IMPROVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Dibutuhkan tambahan people terutama Scrum Master

Gambar 1.7 Improvement Points EWZ (1)

Sumber: AMA Tribe EWZ (2020)

IMPROVEMENT POINTS	
<p style="text-align: center;">PROCESS</p> <ul style="list-style-type: none"> ACHIEVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Siklus rilis produk yang efisien dan teratur. Sebagian besar produk dapat dikembangkan dan dirilis kurang lebih dalam 3 minggu Kegiatan scrum sudah dipraktikkan secara konsisten CHALLENGE: <ul style="list-style-type: none"> Pertemuan yang tidak efisien, mengakibatkan tindakan & solusi tertunda. Hal ini biasanya disebabkan oleh anggota tim utama yang sedang sibuk, tidak ada, atau tidak memiliki kewenangan untuk melakukan panggilan IMPROVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Dorong komunikasi yang lebih efektif & langsung (online) antara anggota tim ataupun <i>third party</i> Perbaikan berkelanjutan terjadi selama proses, tidak hanya selama peninjauan sprint retro 	<p style="text-align: center;">TOOLS</p> <ul style="list-style-type: none"> ACHIEVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Visualisasi board sudah diimplementasikan menggunakan JIRA (atau sejenisnya) CHALLENGE: <ul style="list-style-type: none"> Hanya ada beberapa proses otomatisasi pengujian, namun dapat ditingkatkan untuk lebih menyederhanakan proses pengujian IMPROVEMENTS: <ul style="list-style-type: none"> Anggota tim secara aktif menggunakan JIRA (atau sejenisnya), memaksimalkan transparansi dalam operasi tim Tingkatkan cakupan pengujian otomatis (out of coaching scope)

Gambar 1.8 Improvement Points EWZ (2)

Sumber: AMA Tribe EWZ (2020)

Hasil dari *Improvement Points* (poin perbaikan) pada **Gambar 1.7** dan **Gambar 1.8** menjelaskan bahwa 4 kategori yang menjadi dasar pengukuran *agility maturity* Tribe EWZ, yaitu:

- a) *People* (Orang), ditemukan bahwa komunikasi yang terjalin antar personal sebagai sebuah tim sudah bersifat terbuka, baik dalam dimensi *online*

ataupun *offline*, dan hal ini juga merupakan dedikasi dari mayoritas anggota organisasi untuk bekerja sebagai sebuah tim. Namun, Tribe EWZ mengalami kendala keterlambatan penyelesaian masalah yang disebabkan oleh media komunikasi, banyak anggota lebih memilih untuk berkoordinasi melalui *online chat* daripada berkomunikasi secara langsung. Selain itu ada juga kemungkinan tantangan lain terhadap kemampuan tim untuk mengerjakan tugas yang beragam terutama pada efisiensi waktu dan juga kualitas *output* yang dihasilkan.

- b) *Structure* (Struktur), ditemukan bahwa Tribe memiliki ukuran tim yang optimal untuk menghasilkan hasil yang konsisten dari pengerjaan yang dilakukan. Namun, meskipun sebagian besar anggota tim memiliki dedikasi yang tinggi, terdapat juga beberapa anggota tim yang menjadi kunci masih dibagi antar tim yang menyebabkan adanya keterlambatan yang signifikan dalam tanggal implementasi peningkatan yang diakibatkan oleh operasional tim.
- c) *Process* (Proses), ditemukan bahwa siklus rilis produk pada Tribe efisien dan teratur. Kegiatan *scrum* sudah dilakukan secara teratur, dan sebagian besar produk dapat dikembangkan dan dirilis dalam waktu kurang lebih tiga minggu. *Scrum* merupakan sebuah pendekatan kerja yang fleksibel yang membantu individu, tim, dan organisasi dalam menciptakan nilai melalui solusi yang dapat beradaptasi terhadap permasalahan yang rumit (Schwaber & Sutherland, 2020). Namun, dikarenakan pertemuan yang tidak efisien menyebabkan tindakan dan solusi menjadi tertunda. Hal tersebut disebabkan oleh anggota tim kunci yang mungkin sibuk atau tidak dapat melakukan diskusi.
- d) *Tools* (Alat), Tribe sudah memiliki *visualisasi board* yang diimplementasikan menggunakan JIRA. Namun, hanya terdapat beberapa proses otomatisasi pengujian pada Tribe, tetapi hal tersebut dapat ditingkatkan untuk lebih menyederhanakan proses pengujian yang dilaksanakan.

Menurut konsultan *agility* dalam *Agility Maturity Assessment* EWZ (2020), untuk meningkatkan *maturity* (kematangan) Tribe, diperlukan komunikasi yang lebih

efektif antar anggota dan tim, serta manajemen waktu dan SDM yang lebih baik untuk menghindari multitasking dan pembagian anggota kunci ke tim lain. Tribe juga perlu melakukan perbaikan berkelanjutan sepanjang proses, bukan hanya saat *sprint retrospective*. Penggunaan JIRA sebagai alat pelacakan proyek harus ditingkatkan untuk memaksimalkan transparansi operasi tim, dan Tribe perlu meningkatkan cakupan pengujian otomatis di luar pelatihan yang ada.

Setelah pengukuran terakhir yang dilakukan pada tahun 2020, perubahan pasti terjadi di dalam berbagai aspek organisasi. Perubahan-perubahan tersebut diharapkan memiliki dampak signifikan terhadap *maturity* Tribe. Pengukuran yang akan dilakukan saat ini bertujuan untuk memperoleh data yang akurat dan terkini guna menilai sejauh mana kemajuan yang telah dicapai oleh Tribe. Dengan pengukuran ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana implementasinya dalam Tribe, apakah telah bergerak ke arah yang lebih baik dengan peningkatan performa dan kualitas kerja, tetap berada pada posisi yang stagnan tanpa adanya perkembangan, atau justru mengalami penurunan dalam berbagai indikator kinerja.

Pengukuran *Agility Maturity Assessment* yang dilakukan oleh konsultan *agility* pada Tribe EWZ tahun 2020 hanya meliputi empat dimensi, yaitu: *People, Structure, Tools, dan Process* dinilai kurang mendalam karena tidak mencakup beberapa aspek penting lainnya yang dapat mempengaruhi tingkat *organizational maturity* seperti nilai-nilai *agile*, kolaborasi dan kerjasama, serta tidak ada wawancara mendalam. Implementasi *Agility Maturity Model* (AMM) pada Tribe EWZ dapat mendorong kerjasama antar departemen dan tim, membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif, serta menghasilkan metrik dan indikator utama bagi manajemen untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dan berbasis data. AMM memberikan pendekatan terstruktur untuk menilai dan meningkatkan fleksibilitas organisasi, terutama dalam sektor yang mengalami perubahan cepat seperti perangkat lunak dan layanan TI. Maka dari itu, peneliti akan melakukan pengukuran kembali menggunakan *Agility Maturity Model* yang dikembangkan oleh Wendler (2014) untuk mengetahui implementasi secara detail. Model ini menitikberatkan pada 3 dimensi utama dengan 6 sub-dimensi yaitu:

- a) *Agility Prerequisites* meliputi: *Agile Values, Technology*

- b) *Agility of People* meliputi: *Workforce, Management of Change*
- c) *Structure Enhancing Agility* meliputi: *Collaboration and Coordination, Flexible Structures*

Dengan menggunakan dimensi tersebut, organisasi dapat menggabungkan prinsip-prinsip *agility*, meningkatkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri, dan mempertimbangkan kegiatan yang mendukung *agility* (Wendler, 2014). Penerapan model ini memungkinkan organisasi untuk mengenali bidang-bidang yang perlu diperbaiki serta merencanakan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan *maturity stage* nya (Wendler, 2014). Penggunaan AMM Wendler, dapat membantu peneliti untuk mengetahui *agility maturity* Tribe dengan lebih terperinci karena menggabungkan aspek-aspek yang lebih detail dalam sub-dimensi pengukuran. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang sejauh mana organisasi telah berkembang dalam menerapkan praktik-praktik *agile*. Dengan melibatkan pendekatan yang lebih terstruktur dan terukur, Tribe EWZ diharapkan dapat lebih efektif dalam mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan melakukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan *maturity* secara keseluruhan.

Dengan adanya fenomena diatas, maka terdapat beberapa hal yang perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, keterlambatan penyelesaian masalah yang disebabkan oleh media komunikasi. Kedua, efisiensi waktu dan kualitas output yang disebabkan oleh pengerjaan tugas yang beragam. Ketiga, keterlambatan implementasi peningkatan yang disebabkan oleh yang diakibatkan oleh operasional tim. Keempat, pertemuan tidak efisien yang disebabkan oleh kesibukan anggota tim kunci. Kelima, penggunaan *tools* yang kurang optimal disebabkan oleh keaktifan penggunaan *tools* oleh anggota tim.

Hal ini pun didukung oleh pernyataan dari *Squad Leader* EWZ (Lampiran 2, Hal. 126, Baris 5-10) terkait dengan fenomena pengukuran *organizational agility maturity* lebih lanjut diperlukan karena penggunaan *tools* atau *framework* tertentu pada Tribe EWZ tidak dilakukan secara berkala dan berkelanjutan, serta adanya keterbatasan dalam evaluasi saat ini yang dilakukan berdasarkan pada intuisi dari pemimpin tanpa melibatkan pendekatan yang komprehensif. Maka dari itu, adanya

dorongan kepada peneliti untuk meneliti lebih lanjut terkait fenomena tersebut dengan judul “**Implementasi *Organizational Agility Maturity Model* pada *Tribe Enterprise Wholesale and Digitization, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.*”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *Organizational Agility Maturity Model* pada *Tribe EWZ*?
2. Berada pada *Maturity Stage* apakah *Tribe EWZ* saat ini?
3. Bagaimana strategi yang digunakan untuk meningkatkan *Organizational Agility Maturity* pada *Tribe EWZ*?

1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Mengetahui hasil implementasi *Agility Maturity Model* pada *Tribe EWZ*.
2. Mengetahui *Maturity Stage* *Tribe EWZ*.
3. Mengetahui strategi yang digunakan dalam meningkatkan *Organizational Agility Maturity* pada *Tribe EWZ*.

1.5 Manfaat Penelitian

Terdapat dua aspek yang menjadi manfaat penelitian ini, yaitu Akademis dan Praktis yang jika dijabarkan sebagai berikut:

1.5.1 Aspek Akademis

Memungkinkan penulis untuk mengembangkan kemampuan penelitian dengan metode kualitatif, analisis data, serta pemahaman mendalam terkait implementasi *Agility Maturity Model* pada organisasi. Penulis juga dapat memperoleh manfaat dari penelitian ini dalam karier akademik dan profesionalnya. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai sumber referensi penelitian lanjutan yang berkaitan dengan *Agility Maturity Model*.

1.5.2 Aspek Praktis

Memberikan pengetahuan mengenai proses implementasi *Agility Maturity*

Model (AMM) yang dikembangkan oleh Wendler (2014) dalam melakukan pengukuran *maturity* Tribe. Membantu dalam meningkatkan kinerja operasional Tribe melalui pengukuran yang dilakukan menggunakan AMM. Serta menjadi salah satu pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

1.6 Sistematika Penugasan Tugas Akhir

Untuk memudahkan pemahaman dan juga memudahkan dalam penulisan penelitian ini, maka dibuat sistematika pengerjaan sebagai berikut:

a) BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir

b) BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori-teori terkait penelitian terdahulu serta kerangka pemikiran yang dijadikan landasan oleh peneliti dalam melakukan penelitian

c) BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan realibilitas, dan teknik analisis data

d) BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari karakteristik narasumber dan menjelaskan hasil penelitian yang sudah *diperoleh* kemudian dibahas secara menyeluruh sesuai tujuan penelitian

e) BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas tentang jawaban terkait rumusah masalah lalu dirangkum menjadi kesimpulan dan saran.