

**DAMPAK IMPLEMENTASI KEBIJAKAN AGILE ORGANIZATION
TERHADAP KINERJA ORGANISASI (STUDI KASUS BADAN
KEPENDUDUKAN DAN KELUARGA BERENCANA NASIONAL)**

**THE IMPACT OF IMPLEMENTING AGILE ORGANIZATION POLICIES
ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (CASE STUDY AT NATIONAL
POPULATION AND FAMILY PLANNING BOARD)**

Ulil Absor

Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak terduga menuntut organisasi untuk beradaptasi secara lebih fleksibel. Agile Organization telah muncul sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak implementasi Agile Organization pada Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dan melibatkan 233 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Agile Organization meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memperkuat kolaborasi lintas unit di BKKBN. Meskipun sektor publik sering menghadapi resistensi budaya, Agile Organization mampu mendorong perubahan yang lebih adaptif dan kolaboratif.

Kata Kunci : Agile Organization, Adaptabilitas, Kinerja Organisasi, BKKBN

ABSTRACT

Rapid and unpredictable changes in the business environment demand organizations to adapt more flexibly. Agile Organization has emerged as an approach that improves organizational efficiency and effectiveness. This study aims to evaluate the impact of Agile Organization implementation at the National Population and Family Planning Board (BKKBN) using Structural Equation Modeling (SEM) and involving 233 respondents. The results show that Agile Organization enhances operational efficiency, accelerates decision-making processes, and strengthens cross-unit collaboration at BKKBN. Although the public sector often faces cultural resistance, Agile Organization supports more adaptive and collaborative changes.

Keywords: Agile Organization, Adaptability, Organizational Performance, BKKBN

A. Pendahuluan

Di tengah era digitalisasi yang berkembang pesat, lingkungan bisnis dan pemerintahan dihadapkan pada perubahan yang cepat dan tidak terduga. Organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, harus mampu beradaptasi secara lebih fleksibel agar dapat bertahan dan bersaing di tengah dinamika ini. *Agile Organization* telah muncul sebagai solusi yang memungkinkan organisasi untuk lebih tanggap dalam menghadapi perubahan serta meningkatkan efisiensi operasional. *Agile Organization* menawarkan pendekatan yang lebih adaptif dengan mendorong kolaborasi lintas fungsi, pengambilan keputusan yang lebih cepat, dan struktur yang lebih fleksibel dibandingkan struktur organisasi tradisional (Kuhn et al., 2019).

Di sektor publik, penerapan *Agile Organization* semakin relevan, terutama dalam menghadapi tantangan birokrasi yang kaku. Birokrasi di sektor publik sering kali menghambat proses pengambilan keputusan karena struktur hierarki yang panjang dan prosedur yang lamban. Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) merupakan salah satu lembaga publik di Indonesia yang dihadapkan pada tantangan ini. BKKBN berperan penting dalam menjalankan program kependudukan dan keluarga berencana, dan perubahan kebijakan serta dinamika sosial menuntut organisasi ini untuk lebih responsif dan adaptif. Penerapan *Agile Organization* diharapkan dapat membantu BKKBN mempercepat proses pengambilan keputusan, memperkuat kolaborasi antarunit, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Mintzberg, 1983).

Agile Organization secara umum merujuk pada organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal melalui struktur yang fleksibel dan proses kerja yang desentralisasi. Organisasi yang menerapkan prinsip *Agile* berfokus pada pemberdayaan tim-tim lintas fungsi, sehingga tim tersebut dapat beroperasi

dengan otonomi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini berbeda dengan struktur organisasi tradisional yang lebih hierarkis dan kaku, di mana pengambilan keputusan sering kali berada di tangan manajemen puncak, yang menyebabkan respons terhadap perubahan menjadi lambat (Moreira, 2017).

Studi tentang penerapan *Agile Organization* di sektor publik menunjukkan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi hambatan birokrasi. Sebagai contoh, penelitian oleh Gligor dan Holcomb (2012) menemukan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip *Agile* mampu merespons perubahan eksternal dengan lebih cepat dibandingkan dengan organisasi yang beroperasi dengan struktur hierarkis. Meskipun demikian, penerapan *Agile* di sektor publik, terutama di Indonesia, masih menghadapi berbagai tantangan, termasuk resistensi terhadap perubahan budaya organisasi. Pegawai sektor publik yang telah lama terbiasa dengan prosedur birokratis sering kali menunjukkan resistensi terhadap pendekatan baru yang lebih fleksibel, seperti *Agile Organization* (Soundararajan et al., 2020).

Resistensi budaya organisasi merupakan salah satu tantangan terbesar dalam penerapan *Agile Organization* di sektor publik. Organisasi publik seperti BKKBN, yang telah lama beroperasi dengan struktur hierarkis, sering kali sulit untuk mengubah pola pikir birokratis yang telah mengakar. Pegawai senior, khususnya, cenderung lebih resistensi terhadap perubahan yang signifikan dalam cara kerja, karena mereka merasa nyaman dengan prosedur formal yang telah berlaku selama bertahun-tahun. Resistensi ini dapat menghambat proses transformasi organisasi dan mengurangi efektivitas penerapan *Agile Organization* (Denning, 2018).

Di sisi lain, penerapan *Agile Organization* menawarkan berbagai keuntungan yang signifikan bagi organisasi

sektor publik. Salah satu keuntungan utamanya adalah peningkatan efisiensi operasional. Dengan memberikan otonomi yang lebih besar pada tim-tim lintas fungsi, *Agile Organization* memungkinkan proses pengambilan keputusan dilakukan dengan lebih cepat dan responsif. Sebagai contoh, penelitian oleh Doz dan Kosonen (2010) menunjukkan bahwa *Agile Organization* mampu mempercepat pengambilan keputusan hingga 30% di berbagai organisasi yang menerapkan pendekatan ini. Selain itu, *Agile Organization* juga memperkuat kolaborasi antarunit, yang sangat penting dalam organisasi publik yang sering kali memiliki hierarki yang panjang dan terfragmentasi.

Dalam konteks BKKBN, penerapan *Agile Organization* diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasional dengan mempercepat pengambilan keputusan dan memperkuat kolaborasi antarunit. Dengan struktur yang lebih datar dan pendekatan yang lebih fleksibel, *Agile Organization* memungkinkan BKKBN untuk merespons perubahan kebijakan dan tuntutan masyarakat dengan lebih cepat. Sebagai contoh, ketika terjadi perubahan kebijakan terkait program kependudukan, *Agile Organization* memungkinkan BKKBN untuk menyesuaikan program secara cepat dan efisien tanpa harus melalui prosedur birokratis yang panjang (Moreira, 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak penerapan *Agile Organization* terhadap kinerja BKKBN, khususnya dalam hal efisiensi operasional, efektivitas kebijakan, dan kolaborasi lintas unit. Dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM), penelitian ini akan menganalisis hubungan antara variabel-variabel utama yang memengaruhi kinerja organisasi, termasuk adaptabilitas, kolaborasi, pemberdayaan, inovasi, dan kinerja. SEM memungkinkan analisis yang lebih mendalam mengenai bagaimana penerapan *Agile Organization* memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Hernández & Kim, 2017).

Secara keseluruhan, *Agile Organization* memberikan peluang besar bagi sektor publik seperti BKKBN untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam operasional mereka. Namun, untuk memastikan keberhasilan penerapan *Agile Organization*, diperlukan perubahan budaya organisasi yang mendukung fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi. Selain itu, komitmen dari pimpinan dan pegawai sangat penting untuk mendukung transformasi organisasi ini. Melalui penerapan *Agile Organization*, BKKBN diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasional dan memberikan respons yang lebih cepat terhadap perubahan kebijakan dan dinamika sosial di Indonesia.

B. Rumusan Masalah

1) Rumusan Masalah

Struktur birokrasi yang kaku dalam organisasi sektor publik sering kali menghambat pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), struktur ini berdampak langsung pada pelaksanaan program kependudukan dan keluarga berencana yang sangat bergantung pada kecepatan respons terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Pendekatan birokratis yang terlalu mengandalkan hierarki panjang sering kali membuat BKKBN tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika sosial yang terus berubah, sehingga menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, kurangnya kolaborasi antarunit kerja dalam BKKBN memperburuk situasi. Unit kerja yang terkotak-kotak atau silo menyebabkan kurangnya koordinasi dalam berbagi informasi dan sumber daya, yang pada akhirnya memperlambat proses pengambilan keputusan. Dalam organisasi publik, seperti BKKBN, tantangan ini lebih terasa karena struktur organisasi yang hierarkis dan prosedur yang formal sering

kali memerlukan waktu yang lama untuk mendapatkan keputusan final. Kondisi ini menyebabkan efektivitas pelaksanaan program terganggu dan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Di sisi lain, resistensi terhadap perubahan juga menjadi masalah krusial. Sebagai lembaga yang telah lama beroperasi dengan prinsip-prinsip birokrasi, banyak pegawai yang merasa nyaman dengan prosedur yang sudah berlaku dan menunjukkan resistensi terhadap penerapan sistem yang lebih adaptif, seperti *Agile Organization*. Pendekatan ini, yang menekankan pada fleksibilitas dan otonomi tim lintas fungsi, sering kali bertentangan dengan budaya birokratis yang mengutamakan prosedur formal dan hierarki yang kaku (Mintzberg, 1983). Resistensi dari pegawai senior dan manajer yang terbiasa dengan pola lama sering kali menghambat implementasi *Agile Organization*, sehingga organisasi menjadi lebih sulit untuk bertransformasi.

Berdasarkan latar belakang ini, rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Bagaimana penerapan *Agile Organization* dapat mengatasi struktur birokrasi yang kaku di BKKBN?
- b) Bagaimana *Agile Organization* dapat meningkatkan kolaborasi lintas unit di BKKBN?
- c) Bagaimana *Agile Organization* dapat membantu mengatasi resistensi terhadap perubahan di BKKBN?
- d) Sejauh mana penerapan *Agile Organization* dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja organisasi secara keseluruhan?

2) Kajian Teori

Kajian Teori

1. Teori Organisasi

Teori organisasi merupakan bidang yang membahas bagaimana sebuah organisasi dibentuk, diatur, dan dikelola, serta bagaimana struktur organisasi dapat memengaruhi kinerja dan efektivitas. Salah satu teori yang paling dikenal adalah teori struktur organisasi dari Mintzberg (1983). Menurut Mintzberg, organisasi terdiri dari lima komponen utama, yaitu: operasi inti, manajemen lini tengah, puncak strategis, teknostruktur, dan staf pendukung. Setiap elemen ini bekerja secara interaktif dan membentuk struktur hierarki organisasi. Tergantung pada tingkat otoritas yang diberikan kepada tim-tim atau unit-unit organisasi, struktur ini dapat lebih terpusat atau lebih desentralisasi.

Organisasi yang lebih desentralisasi lebih fleksibel dalam merespons perubahan eksternal, karena keputusan dapat dibuat di tingkat yang lebih rendah tanpa harus menunggu instruksi dari manajemen puncak. Struktur yang desentralisasi cenderung lebih adaptif, di mana tim-tim kecil diberikan otonomi untuk membuat keputusan sesuai dengan perubahan yang terjadi di lapangan (Mintzberg, 1983). Pendekatan desentralisasi ini sejalan dengan prinsip-prinsip *Agile Organization*, yang mendorong pemberdayaan tim dan fleksibilitas dalam proses pengambilan keputusan.

Hellriegel, Slocum, dan Woodman (2010) juga mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sistem yang terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Mereka menyoroti pentingnya komunikasi terbuka, kolaborasi, dan struktur yang fleksibel dalam mencapai efektivitas organisasi. Struktur yang terlalu birokratis dan hierarkis, menurut mereka, sering kali menghambat kolaborasi dan inovasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mencapai efisiensi dan efektivitas perlu mengadopsi

pendekatan yang memungkinkan otonomi bagi tim dan fleksibilitas dalam merespons perubahan.

Dalam konteks organisasi sektor publik seperti BKKBN, teori ini relevan untuk memahami bagaimana struktur yang kaku dapat menghambat kinerja organisasi, serta bagaimana desentralisasi dan fleksibilitas dapat meningkatkan respons terhadap perubahan kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Struktur organisasi yang terlalu birokratis dan hierarkis cenderung lambat dalam merespons perubahan, terutama ketika harus melalui banyak tingkatan dalam proses pengambilan keputusan.

2. *Agile Organization*

Agile Organization adalah konsep yang berasal dari *Agile Development* di industri teknologi informasi, khususnya dalam pengembangan perangkat lunak. *Agile* pertama kali diperkenalkan melalui *Agile Manifesto* pada tahun 2001, yang menekankan pentingnya fleksibilitas, kolaborasi lintas fungsi, dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan. Namun, seiring berjalannya waktu, konsep *Agile* berkembang dan mulai diterapkan di berbagai sektor, termasuk sektor publik dan organisasi non-teknologi.

Agile Organization merujuk pada organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dengan mengedepankan pemberdayaan tim, kolaborasi lintas fungsi, dan pengambilan keputusan desentralisasi. Moreira (2017) menjelaskan bahwa *Agile Organization* tidak hanya berkaitan dengan cara kerja yang lebih fleksibel, tetapi juga dengan perubahan budaya organisasi. *Agile* mendorong budaya yang menekankan pada kolaborasi, inovasi, dan kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Organisasi yang menerapkan prinsip *Agile* tidak lagi mengandalkan proses hierarki yang kaku, melainkan memberikan otonomi yang lebih besar

kepada tim-tim kecil untuk membuat keputusan dan melakukan inovasi.

Salah satu keuntungan utama dari penerapan *Agile Organization* adalah kemampuannya untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Bahrami et al. (2016) menemukan bahwa *Agile Organization* memungkinkan tim lintas fungsi untuk bekerja lebih efisien dengan mengurangi lapisan birokrasi. Dalam *Agile Organization*, tim diberikan tanggung jawab penuh untuk menyelesaikan tugas dan membuat keputusan di tingkat yang lebih rendah, sehingga proses pengambilan keputusan tidak harus melewati banyak tingkatan hierarki. Hal ini meningkatkan efisiensi dan membuat organisasi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Kuhn et al. (2019) juga menekankan bahwa *Agile Organization* sangat bergantung pada kolaborasi antarunit. *Agile* mendorong kolaborasi lintas fungsi, di mana tim-tim dari berbagai departemen bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Ini berbeda dengan pendekatan tradisional yang sering kali menyebabkan unit-unit kerja terkotak-kotak atau silo, sehingga menghambat aliran informasi dan sumber daya di dalam organisasi. Dalam *Agile Organization*, setiap anggota tim memiliki tanggung jawab yang jelas, dan setiap unit kerja berkolaborasi untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan lebih cepat dan lebih efisien.

Namun, penerapan *Agile Organization* di sektor publik tidak terlepas dari tantangan. Denning (2018) dalam penelitiannya di sektor publik menemukan bahwa salah satu tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan. Banyak pegawai sektor publik yang merasa nyaman dengan prosedur birokratis yang telah berjalan selama bertahun-tahun dan enggan untuk beralih ke pendekatan yang lebih fleksibel seperti *Agile*. Resistensi ini terutama terlihat di kalangan pegawai senior yang sudah terbiasa dengan struktur hierarki yang kaku. Denning menyarankan

bahwa keberhasilan penerapan *Agile* di sektor publik sangat bergantung pada dukungan dari manajemen puncak dan perubahan budaya organisasi.

Dalam konteks BKKBN, penerapan *Agile Organization* diharapkan dapat membantu organisasi dalam mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan kolaborasi antarunit. Dengan struktur yang lebih fleksibel dan desentralisasi pengambilan keputusan, BKKBN dapat merespons perubahan kebijakan dengan lebih cepat dan efisien. Penerapan *Agile* juga memungkinkan BKKBN untuk berinovasi dalam pelaksanaan program-program kependudukan dan keluarga berencana yang sesuai dengan dinamika sosial yang terus berubah.

3. Efektivitas dan Kinerja Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana sebuah organisasi dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada secara optimal. Sementara itu, kinerja organisasi mencakup berbagai aspek, termasuk efisiensi operasional, inovasi, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal. Dalam *Agile Organization*, efektivitas dan kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk berkolaborasi secara lintas fungsi, memberdayakan tim, dan mempercepat pengambilan keputusan. Gligor dan Holcomb (2012) menekankan bahwa agilitas organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Mereka menemukan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal lebih mampu meningkatkan kinerja dibandingkan dengan organisasi yang beroperasi dengan struktur hierarki yang kaku. Dalam *Agile Organization*, setiap tim memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang dibuat dapat langsung diimplementasikan tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen tingkat atas. Doz dan Kosonen (2010)

menemukan bahwa *Agile Organization* juga berdampak positif pada inovasi. Organisasi yang fleksibel memungkinkan tim untuk bekerja secara lebih kreatif dan mengambil risiko yang terukur dalam proses inovasi. Inovasi yang cepat dan tepat waktu sangat penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan *Agile* lebih mampu menghasilkan inovasi produk dan layanan dibandingkan dengan organisasi yang menerapkan struktur tradisional.

Hernández dan Kim (2017) juga menyoroti bahwa *Agile Organization* dapat meningkatkan kapasitas inovasi dan adaptabilitas organisasi. Mereka menemukan bahwa *Agile* mendorong tim untuk lebih kreatif dan responsif terhadap perubahan, sehingga memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Selain itu, *Agile* juga meningkatkan engagement karyawan, karena tim-tim lintas fungsi diberikan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Dalam konteks sektor publik, Fuchs dan Hess (2018) menemukan bahwa penerapan *Agile* membantu organisasi publik dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kolaborasi. Namun, mereka juga menekankan bahwa keberhasilan penerapan *Agile* sangat bergantung pada dukungan manajemen dan perubahan budaya organisasi yang mendorong pemberdayaan tim dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Gothelf (2017) memperkenalkan penerapan *Agile Organization* dengan memfokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih fleksibel dan adaptif. *Agile HR* membantu organisasi dalam mengelola pengembangan kompetensi, perekrutan, dan manajemen kinerja dengan lebih efektif, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih baik dalam lingkungan yang dinamis dan berorientasi pada kolaborasi lintas fungsi.

C. Metode Penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel laten yang memengaruhi kinerja organisasi, seperti Adaptabilitas, Kolaborasi, Fokus Pelanggan, Pemberdayaan, Inovasi, dan Kinerja. SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antara beberapa variabel sekaligus, yang sulit dilakukan dengan metode analisis statistik tradisional. SEM memungkinkan pengukuran variabel-variabel laten yang tidak dapat diukur secara langsung dan membutuhkan indikator-indikator pengukuran yang terkait (Hair et al., 2010).

1. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), yang berjumlah 700 orang. Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini menggunakan metode Isaac dan Michael (1981) dengan tingkat kepercayaan 95% dan kesalahan yang dapat diterima sebesar 5%. Metode ini menggunakan rumus berikut untuk menghitung ukuran sampel:

$$n = \frac{N \cdot X^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P \cdot Q}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi (700)

X^2 = nilai Chi-kuadrat (berdasarkan tingkat kepercayaan 95%, nilai $X^2 = 3.841$)

P = proporsi dalam populasi (diperkirakan 0.50 untuk mendapatkan ukuran sampel maksimum)

Q = 1 - P (dalam hal ini, 0.50)

d^2 = tingkat kesalahan yang dapat diterima (0.05)

Setelah memasukkan nilai ke dalam rumus, diperoleh ukuran sampel sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{700 \cdot 3.841 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{0.05^2 \cdot (700 - 1) + 3.841 \cdot 0.50 \cdot 0.50} \\ n &= \frac{700 \cdot 3.841 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 699 + 3.841 \cdot 0.25} \\ n &= \frac{672.175}{1.7475 + 0.96025} \\ n &= \frac{672.175}{2.70775} \approx 248 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, ukuran sampel yang diperlukan adalah 248 responden. Namun, karena berbagai faktor seperti ketidakresponden dan keterbatasan waktu, sampel yang berhasil dikumpulkan dan dianalisis dalam penelitian ini berjumlah 233 responden. *Random sampling* digunakan untuk memilih responden, di mana setiap pegawai dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel penelitian. Penggunaan *random sampling* diharapkan dapat mengurangi bias dalam pemilihan responden dan meningkatkan generalisasi hasil penelitian terhadap populasi pegawai BKKBN. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang dirancang untuk mengukur variabel-variabel laten, seperti Adaptabilitas, Kolaborasi, Fokus Pelanggan, Pemberdayaan, Inovasi, dan Kinerja Organisasi. Setiap variabel diukur menggunakan skala *Likert 5* poin, yang berkisar dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Kuesioner ini dirancang berdasarkan literatur yang relevan dan penelitian sebelumnya mengenai Agile Organization dan kinerja organisasi (Kuhn et al., 2019; Moreira, 2017).

Tabel 1
Variabel, Indikator dan Kuesioner

Variabel	Indikator	Kuesioner
Adaptability	Kemampuan merespons perubahan.	Organisasi mampu merespons perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dengan cepat.
	Fleksibilitas proses kerja.	Organisasi memiliki proses kerja yang fleksibel dalam menghadapi tantangan.
	Penyesuaian sumber daya.	Sumber daya di organisasi dialokasikan secara efektif sesuai dengan kebutuhan yang berubah.
	Pengambilan keputusan yang cepat.	Keputusan diambil secara cepat ketika terjadi perubahan atau krisis.
	Respons terhadap umpan balik.	Organisasi secara proaktif merespons umpan balik dari lingkungan kerja dan pemangku kepentingan.
Innovation	Pengembangan ide baru.	Organisasi secara aktif mengembangkan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja.

	Penggunaan teknologi baru.	Teknologi baru digunakan untuk mendukung produktivitas dan efisiensi.
	Peningkatan produk atau layanan.	Organisasi secara rutin meningkatkan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
	Budaya inovasi dalam organisasi.	Inovasi didorong dan diapresiasi di seluruh tingkatan organisasi.
	Eksplorasi peluang baru	Organisasi secara konsisten mengeksplorasi peluang pasar baru untuk pertumbuhan.
Collaboration	Kerja sama antar tim.	Organisasi mendorong kerja sama yang kuat antar tim untuk mencapai tujuan bersama.
	Komunikasi lintas fungsi.	Komunikasi lintas fungsi di organisasi berjalan efektif dalam menyelesaikan masalah.
	Kolaborasi dengan mitra eksternal.	Organisasi berkolaborasi dengan mitra eksternal untuk

		meningkatkan kinerja.
	Kepercayaan antar anggota tim.	Terdapat kepercayaan yang tinggi antar anggota tim dalam menjalankan tugas.
	Koordinasi dalam penyelesaian tugas.	Koordinasi antara tim dalam penyelesaian tugas berjalan dengan baik dan efisien.
Customer Focus	Pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan.	Organisasi memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan.
	Peningkatan kepuasan pelanggan.	Kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama dalam setiap aktivitas organisasi.
	Respon cepat terhadap keluhan pelanggan.	Organisasi merespons keluhan pelanggan dengan cepat dan tepat.
	Penyesuaian produk/layanan berdasarkan umpan balik.	Produk atau layanan yang ditawarkan disesuaikan dengan umpan balik dari pelanggan.
	Orientasi pada solusi pelanggan.	Organisasi berorientasi pada solusi untuk memenuhi kebutuhan

		spesifik pelanggan.
Empowerment	Pemberdayaan karyawan untuk mengambil keputusan.	Karyawan diberdayakan untuk mengambil keputusan penting dalam pekerjaan mereka.
	Karyawan memiliki otonomi dalam tugas.	Setiap karyawan memiliki otonomi yang cukup dalam menyelesaikan tugas.
	Peningkatan keterampilan karyawan.	Organisasi menyediakan program peningkatan keterampilan secara berkelanjutan.
	Dukungan terhadap inisiatif karyawan.	Inisiatif yang muncul dari karyawan selalu mendapatkan dukungan dari manajemen.
	Penghargaan atas kontribusi individu.	Kontribusi individu diakui dan dihargai secara adil oleh organisasi.
Performance	Pencapaian tujuan organisasi.	Organisasi secara konsisten mencapai target yang telah ditetapkan.
	Efisiensi operasional.	Operasional organisasi berjalan dengan efisien dan

		minim hambatan.
	Produktivitas karyawan.	Produktivitas karyawan meningkat seiring dengan perkembangan organisasi.
	Kepuasan karyawan.	Kepuasan karyawan meningkat karena lingkungan kerja yang mendukung.
	Pertumbuhan dan inovasi organisasi	Organisasi terus tumbuh dan berinovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Sumber: Data Olahan

3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengumpulan data utama, dilakukan uji coba kuesioner pada 30 pegawai BKKBN untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran. Uji validitas dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator mengukur variabel laten yang sesuai (Ghozali, 2014). Nilai factor loading yang dianggap memadai adalah ≥ 0.50 , menunjukkan bahwa setiap indikator secara signifikan berkontribusi terhadap pengukuran variabel laten. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* untuk menilai konsistensi internal dari setiap konstruk. Nilai Cronbach's Alpha ≥ 0.70 dianggap memadai untuk menunjukkan bahwa instrumen memiliki reliabilitas yang tinggi (Hair et al., 2010). Selain itu, *Composite Reliability* (CR) juga dihitung untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas komposit yang memadai, di mana nilai CR ≥ 0.70

dianggap sebagai indikator reliabilitas yang baik.

4. Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SmartPLS atau AMOS. SEM memungkinkan pengujian terhadap hubungan kausal antar variabel laten sekaligus mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Proses analisis dimulai dengan melakukan uji validitas terhadap konstruk-konstruk yang ada melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA digunakan untuk menguji kesesuaian model pengukuran (measurement model) dengan data yang ada. Indikator *Goodness of Fit Index* (GFI), *Comparative Fit Index* (CFI), dan *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model (Haryono, 2017). Nilai GFI dan CFI ≥ 0.90 serta RMSEA ≤ 0.08 dianggap menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik dengan data.

Setelah model pengukuran divalidasi, dilakukan analisis model struktural untuk menguji hubungan kausal antar variabel laten. Model struktural menggambarkan bagaimana variabel-variabel independen (seperti Adaptabilitas, Kolaborasi, dan Pemberdayaan) memengaruhi variabel dependen (Kinerja Organisasi). Hubungan ini diuji melalui koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai t-statistic untuk menentukan signifikansi hubungan antar variabel. Nilai t-statistic ≥ 1.96 dengan tingkat signifikansi 5% ($p \leq 0.05$) dianggap menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik.

Selain itu, *total effect* dan *direct effect* dari setiap variabel juga dihitung untuk memahami sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini juga menghitung R-square (R^2) sebagai ukuran seberapa

besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan variabilitas kinerja organisasi.

D. Pembahasan

Penelitian ini menganalisis hubungan antara penerapan Agile Organization dan kinerja organisasi di BKKBN dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas model, beberapa indikator digunakan seperti *Outer Loading*, Cronbach's Alpha, dan Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). Berikut adalah hasilnya:

1. *Outer Loading*

Outer loading menunjukkan kontribusi setiap indikator terhadap variabel laten yang diukur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *outer loading* yang signifikan dan cukup tinggi, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut berkontribusi signifikan terhadap pengukuran variabel laten. Adaptabilitas: *Outer loading* berkisar antara 0.728 hingga 0.933. Ini menunjukkan bahwa semua indikator adaptabilitas memberikan kontribusi signifikan terhadap variabel laten ini.

Kolaborasi: *Outer loading* untuk variabel kolaborasi berkisar antara 0.850 hingga 0.922, yang menunjukkan kontribusi yang kuat dari setiap indikator terhadap kolaborasi.

Pemberdayaan: Variabel pemberdayaan memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0.810 hingga 0.920, menunjukkan bahwa indikator ini secara signifikan mengukur pemberdayaan dalam konteks *Agile Organization*.

Kinerja: Nilai *outer loading* untuk variabel kinerja menunjukkan angka tinggi, antara 0.981 hingga 0.982, yang menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan secara kuat mengukur kinerja organisasi di BKKBN.

2. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR)

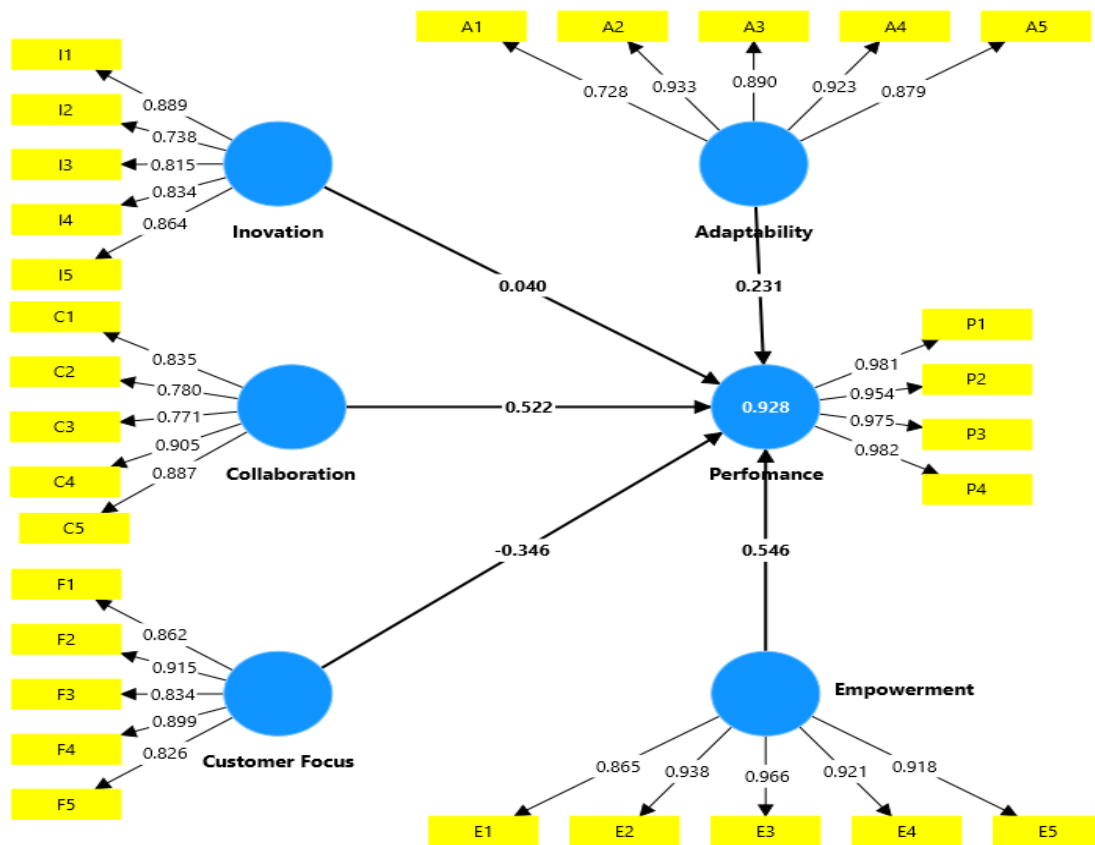
Untuk memastikan reliabilitas dari instrumen yang digunakan, *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) dihitung. Nilai yang diperoleh menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi,

Adaptabilitas: *Cronbach's Alpha* = 0.934 dan CR = 0.950. Nilai ini menunjukkan bahwa indikator yang mengukur adaptabilitas konsisten dan reliabel.

Kolaborasi: *Cronbach's Alpha* = 0.928 dan CR = 0.946. Nilai ini menegaskan bahwa indikator kolaborasi memiliki konsistensi internal yang tinggi.

Pemberdayaan: *Cronbach's Alpha* = 0.966 dan CR = 0.972, menunjukkan bahwa instrumen pemberdayaan sangat reliabel.

Kinerja: *Cronbach's Alpha* = 0.986 dan CR = 0.990, yang menunjukkan bahwa variabel kinerja memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan instrumen ini dapat diandalkan dalam mengukur kinerja organisasi di BKKBN.



Gambar 1 Grafik Hasil Algoritma PLS SEM
 Sumber: Hasil Data Olahan dari Smart PLS

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa semua indikator memiliki *loading factor* yang baik (di atas 0.7), menunjukkan bahwa validitas konvergen antar variabel laten dengan indikatornya sangat baik. Validitas konvergen mengacu pada seberapa baik indikator-indikator tersebut berkorelasi satu sama lain dalam mengukur konstruk yang sama.

Hubungan Antar Konstruk Laten. Hubungan antar konstruk laten (menggambarkan hubungan kausal atau asosiasi antar konstruk dalam model SEM. Koefisien regresi (atau nilai pengaruh) pada setiap garis menunjukkan kekuatan dan arah hubungan.

Collaboration → *Performance*: 0.522, ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara *Collaboration* dan *Performance*.

Customer Focus → *Performance*: -0.346, ini adalah hubungan negatif, yang berarti ketika *Customer Focus* meningkat, *Performance* cenderung menurun, walaupun efek ini perlu dianalisis lebih lanjut.

Empowerment → *Performance*: 0.546, menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif antara *Empowerment* dan *Performance*.

	Adaptability	Collaboration	Customer Focus	Empowerment	Inovation	Performance
A1	0,728					
A2	0,933					
A3	0,890					
A4	0,923					
A5	0,879					
C1		0,835				
C2		0,780				
C3		0,771				
C4		0,905				
C5		0,887				
E1				0,865		
E2				0,938		
E3				0,966		
E4				0,921		
E5				0,918		
F1			0,862			
F2			0,915			
F3			0,834			
F4			0,899			
F5			0,826			
I1					0,889	
I2					0,738	
I3					0,815	
I4					0,834	
I5					0,864	
P1						0,981
P2						0,954
P3						0,975
P4						0,982

Gambar 2 Loading Factor
Sumber: Smart PLS

Nilai di dalam tabel tersebut adalah loading factor yang menunjukkan seberapa baik masing-masing indikator mengukur konstruk laten yang relevan. Nilai lebih tinggi menunjukkan bahwa indikator lebih baik dalam mengukur konstruk tersebut. Nilai loading factor yang lebih dari 0.7 umumnya dianggap sangat baik, tetapi dalam beberapa kasus nilai lebih dari 0.5

masih dapat diterima. A2 memiliki loading factor sebesar 0.933 terhadap *Adaptability*, menunjukkan bahwa A2 adalah pengukuran yang sangat baik untuk konstruk tersebut.

E3 memiliki *loading factor* sebesar 0.966 terhadap *Empowerment*, menunjukkan hubungan yang sangat kuat antara E3 dan konstruk *Empowerment*.

	Cronbach's alpha	ability (rho_a)	ability (rho_c)	extracted (AVE)
Adaptability	0,921	0,933	0,941	0,763
Collaboration	0,894	0,914	0,921	0,701
Customer Focus	0,918	0,922	0,938	0,753
Empowerment	0,956	0,962	0,966	0,850
Inovation	0,887	0,912	0,917	0,688
Performance	0,981	0,981	0,986	0,947

Gambar 3. Construct Reliability dan Validity
Sumber: Smart PLS

Pada tabel ini, semua konstruk memiliki Cronbach's Alpha di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas internal yang baik. *Empowerment* memiliki nilai Cronbach's Alpha 0,956, menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi, dan rho_a dan rho_c Kedua nilai ini membantu memperjelas konsistensi pengukuran dari konstruk laten.

Dalam tabel ini, semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* yang baik, menunjukkan bahwa semua konstruk tersebut diukur dengan baik oleh indikator-indikatornya. Contohnya, *Performance* memiliki nilai 0,981 untuk rho_a dan 0,986

untuk rho_c, yang menunjukkan pengukuran yang sangat konsisten.

Average Variance Extracted (AVE) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai validitas konvergen, yaitu seberapa baik indikator-indikator mengukur konstruk laten mereka. Nilai AVE yang lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa sebagian besar varians dari konstruk dapat dijelaskan oleh indikator-indikatornya, dan ini menunjukkan validitas konvergen yang baik. Dalam tabel ini, semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,5, menunjukkan bahwa validitas konvergen telah tercapai untuk semua konstruk.

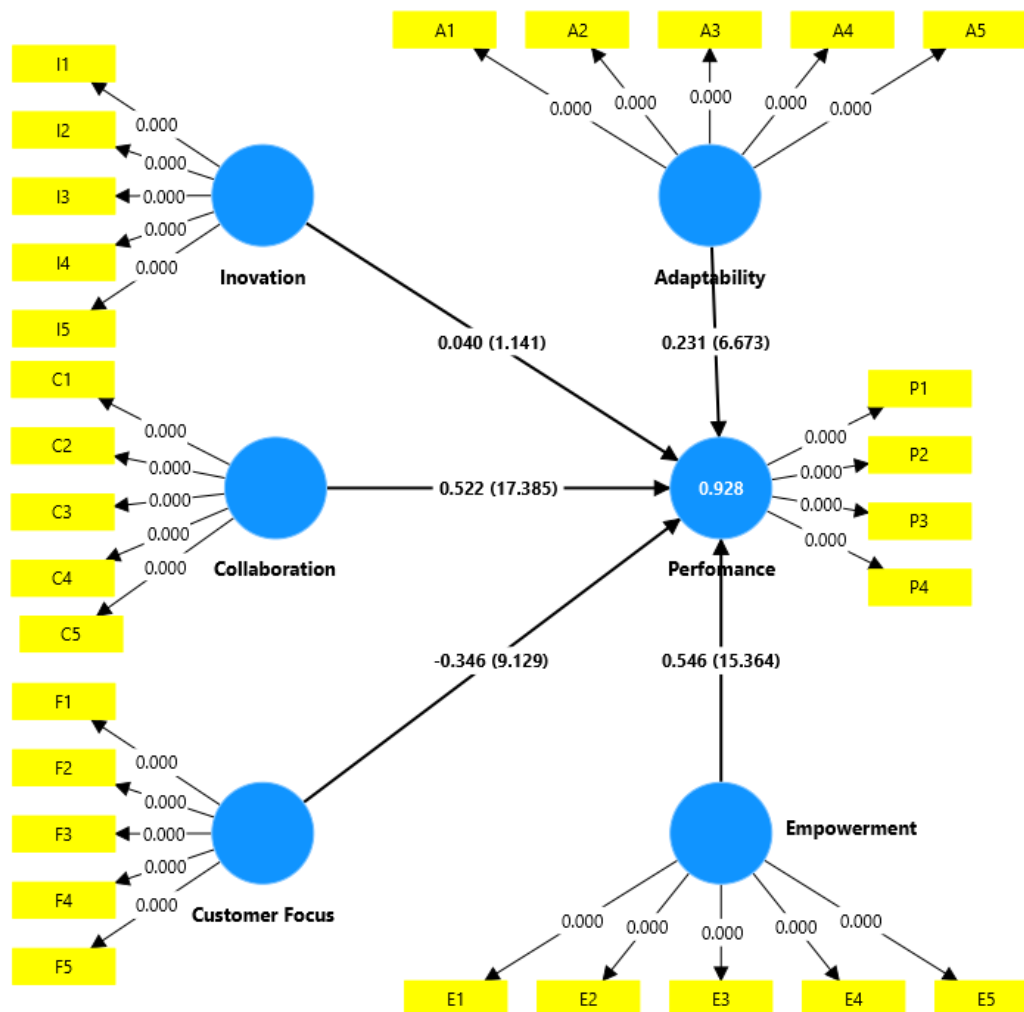
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Adaptability -> Performance	0,231	0,235	0,035	6,673	0,000
Collaboration -> Performance	0,522	0,524	0,030	17,385	0,000
Customer Focus -> Performance	-0,346	-0,347	0,038	9,129	0,000
Empowerment -> Performance	0,546	0,542	0,036	15,364	0,000
Inovation -> Performance	0,040	0,040	0,035	1,141	0,128

Gambar.4 hasil pengujian hubungan antar variabel dalam model SEM

Sumber: Smart PLS

Sebagian besar hubungan dalam model ini signifikan, kecuali hubungan antara *Innovation* dan *Performance*, yang memiliki T-statistics rendah (1,141) dan P-value lebih dari 0,05 (0,128), menunjukkan bahwa pengaruh *Innovation* terhadap

Performance tidak signifikan dalam model ini. Hubungan seperti *Collaboration* → *Performance* (T-statistics = 17,385) dan *Empowerment* → *Performance* (T-statistics = 15,364) sangat signifikan dan memiliki pengaruh kuat terhadap *Performance*.



Gambar 5 Diagram Bootstrapping

Sumber: Smart PLS

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa *Adaptability* → *Performance*: Koefisien 0.231 dan T-statistics 6.673. Hubungan ini signifikan dengan pengaruh positif.

Collaboration → *Performance*: Koefisien 0.522 dan T-statistics 17.385. Ini adalah hubungan yang sangat signifikan dengan pengaruh positif yang kuat.

Customer Focus → *Performance*: Koefisien -0.346 dan T-statistics 9.129. Hubungan ini signifikan, namun dengan pengaruh negatif.

Empowerment → *Performance*: Koefisien 0.546 dan T-statistics 15.364. Hubungan ini signifikan dengan pengaruh positif yang kuat.

E. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa *Collaboration* memiliki pengaruh yang paling kuat dan signifikan terhadap *Performance* dengan koefisien jalur sebesar 0.522 dan T-statistics 17.385. Hal ini menunjukkan bahwa kolaborasi yang baik dalam organisasi sangat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

Empowerment juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Performance* dengan koefisien 0.546 dan T-statistics 15.364, menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja. *Adaptability* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Performance*

dengan koefisien 0.231 dan T-statistics 6.673, yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam meningkatkan performa.

Customer Focus memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap *Performance* dengan koefisien jalur -0.346 dan T-statistics 9.129. Ini berarti, peningkatan fokus pada pelanggan tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja dalam konteks penelitian ini. Kemungkinan ada *trade-off* atau beban tambahan yang mungkin dialami oleh organisasi saat terlalu memfokuskan perhatian pada kepuasan pelanggan. Sedangkan *Innovation* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Performance* dengan koefisien jalur 0.040 dan T-statistics 1.141. Hal ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, inovasi tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil dan kesimpulan, berikut beberapa saran untuk pengembangan kebijakan dan strategi organisasi:

1. Memperkuat Kolaborasi Internal: Organisasi harus fokus pada peningkatan kolaborasi antar tim dan departemen. Meningkatkan interaksi, komunikasi, dan kerja sama antar individu di berbagai tingkatan organisasi dapat membantu menciptakan sinergi yang lebih baik, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja.
2. Memberdayakan Karyawan: Pemberdayaan karyawan dengan memberikan lebih banyak otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk membuat keputusan strategis dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka. Manajemen harus memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi.
3. Menyeimbangkan Fokus pada Pelanggan: Meskipun *Customer Focus* penting, organisasi perlu mengelola ekspektasi pelanggan dengan bijak.

Terlalu fokus pada kepuasan pelanggan tanpa memperhatikan sumber daya internal atau kinerja operasional dapat berakibat buruk pada kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk mencapai keseimbangan antara kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional internal.

4. Mengoptimalkan Inovasi: Meskipun hasil menunjukkan bahwa inovasi tidak berpengaruh signifikan terhadap performa, organisasi tetap harus fokus pada inovasi, terutama dalam jangka panjang. Inovasi mungkin tidak langsung memengaruhi kinerja, tetapi sangat penting untuk menjaga daya saing di pasar yang terus berubah. Penelitian lebih lanjut mungkin diperlukan untuk menemukan cara meningkatkan dampak inovasi terhadap kinerja.

Daftar Pustaka

Buku

- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2010). *Organizational behavior (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Isaac, S., & Michael, W. B. (1981). *Handbook in Research and Evaluation*. EdITS.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Moreira, M. E. (2017). *The agile enterprise: Building and running agile organizations*. Apress.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (Eds.). (2005). *The handbook of organization theory and management: The philosophical approach*. Oxford University Press.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen*. PT Intermedia Personalia Utama.

Jurnal

- Asmariadi, A. (2021). Dana kegesitan (agility funding): Sebuah manifesto bagi pemerintah dalam menghadapi lingkungan disruptif. *Inovasi Pembangunan Jurnal Kelitbangan*, 9(02), 115. <https://doi.org/10.35450/jip.v9i02.263>
- Apriliyanti, I., Luna, J. H. de O., Lappi, T., & Drechsler, W. (2018). *Agile governance in the public sector: Responsive and adaptive strategies*. *Journal of Public Administration*, 55(1), 94-103.
- Bahrami, H., Fischer, H. M., & Manzoni, J. F. (2016). *Organizational agility: Leadership and human capital imperatives*. *California Management Review*, 58(4), 50-73.
- Duarte, V. (2011). *Collaboration in agile organizations*. *Journal of Agile Methodologies*, 7(3), 92-103.
- Gaffar, U. (2022). Realisasi vaksinasi nasional dalam perspektif agile governance. *Journal Ilmu Sosial Politik Dan Pemerintahan*, 11(1), 94-103. <https://doi.org/10.37304/jispar.v11i1.4206>
- Gligor, D. M., & Holcomb, M. C. (2012). *Understanding the role of supply chain agility in performance: A relational perspective*. *Journal of Business Logistics*, 33(2), 91-106.
- Hernández, M. A., & Kim, K. (2017). *Agile organizations and the global market: Flexibility and adaptability in a changing environment*. *International Business Review*, 26(3), 349-362.
- Holmqvist, M., & Pessi, K. (2006). *Agile enterprise governance: Evaluating the capacity to respond*. *International Journal of Information Management*, 26(4), 290-297.
- Júnior, L. C., & Nunes, M. P. (2023). *Cultural transformation in agile organizations*. *Journal of Organizational Change*, 36(1), 28-41.
- Kuhn, M., Dölle, C., Riesener, M., & Schuh, G. (2019). *Concept for organizational structures of agile development networks*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 62, 47-56.
- Lappi, T., Drechsler, W., & Luna, J. H. de O. (2018). *Agile governance in the digital age*. *Public Administration and Information Systems Journal*, 56(2), 33-48.
- Liang, X., Zeng, X., & Jiang, J. (2017). *Agile governance: Conceptual framework and research agenda*. *Journal of Global Information Technology Management*, 20(3), 153-170.
- Mendonça, A. T., Zorzal, E. R., & Siqueira, F. L. (2018). *Agile methodologies in*

- civil engineering projects: Case study*. Engineering Management Journal, 30(3), 154-161.
- Mirabal, J. M. (2015). *Real-time knowledge management in agile organizations*. Knowledge and Process Management, 22(3), 192-200.
- Sanatigar, M., Esmaili, R., & Abolhasani, S. (2017). *Impact of agility on organizational performance: Evidence from Tehran*. International Journal of Organizational Analysis, 25(3), 512-525.
- Shah, K. (2023). *Evolving agile mindsets in organizational transformations*. Journal of Business Research, 148, 349-361.
- Soe, R., & Drechsler, W. (2018). *Agile governance in public administration: A new paradigm for digital age*. Journal of Public Administration, 64(2), 45-62.
- Soundararajan, S., Yetton, P., & Sharma, R. (2020). *Digital transformation in the public sector: Agile governance and innovation*. Information Systems Research, 31(3), 810-830.
- Verma, R. (2024). *Agile mindset and organizational vision: A foundation for strategic agility*. Strategic Leadership Journal, 9(1), 21-39.
- Wulandjani, H., & Setiyowati, H. (2021). *Agility organisasi dan praktik human resources management terhadap dampak disruption semasa covid 19*. Jurnal Valuasi Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan, 1(1), 216-226. <https://doi.org/10.46306/vls.v1i1.17>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes*. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.