

IMPLEMENTASI AGILE CONCEPT PADA PERUSAHAAN JASA DI INDONESIA

Dodik Prasetyo

Universitas Diponegoro Semarang, Indonesia

Email: tsarpraszt@gmail.com

Abstrak

Tujuan dari artikel ini adalah untuk menelaah penerapan agile manufacturing pada suatu perusahaan jasa industri oil & gas baik alasan dalam penerapan agile concept, dampak penerapan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan persepsi perusahaan terhadap penerapan agile concept. Berdasarkan perspektif fenomenologis, penelitian menggunakan metode kualitatif karena makalah ini mengeksplorasi mendalam tentang efektifitas penerapan agile concept dalam perusahaan / industri jasa migas, bagaimana bentuk penerapannya, tantangan dan hambatan yang dialami perusahaan. Pendekatan studi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian secara mendalam kehidupan nyata yang terdiri dari suatu kasus atau beberapa kasus dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang diperlukan secara detail serta memperhatikan sumber informasi yang kemudian dapat diajukan sebagai tema dan detail kasus. Studi kasus dipilih peneliti karena penelitian ini hanya berfokus pada satu objek saja dan mampu menjelaskan mengapa sebuah kasus terjadi di dalam organisasi. Terutama, mengeksplorasi pengalaman PT. PDSI mempertahankan perusahaan dalam kondisi sulit namun tetap mendapatkan profit tiap tahunnya. Pengalaman perusahaan untuk mempertahankan perusahaan industri jasa ini dieksplorasi terkait implementasi agile concept pada PT. PDSI, strategi agile concept seperti apa yang berhasil diterapkan sehingga perusahaan unggul dalam persaingan, dampak signifikan pada kinerja perusahaan setelah menerapkan agile concept serta bagaimana persepsi jajaran manajerial setelah penerapan agile concept dalam perusahaan tersebut. Berdasarkan temuan, penulis menyajikan agile wheel model untuk memperdalam pengetahuan tentang agile concept. Model kerja ini dapat membantu peneliti dan praktisi dalam penelitian masa depan perusahaan dengan memaparkan beberapa cara atau strategi yang dilakukan perusahaan PT. PDSI dalam menghadapi kondisi global yang kompetitif. Studi ini berkontribusi pada literature penerapan agile concept pada organisasi dalam perusahaan jasa penyediaan peralatan pengeboran/Rig, dampak yang signifikan pada kinerja perusahaan. Selain berkontribusi pada literature tentang agile concept, makalah ini menggunakan berbagai contoh penerapan dan beberapa kasus atau keadaan yang terjadi pada perusahaan saat ini. Beberapa contoh pada waktu yang berbeda memungkinkan untuk memverifikasi bahwa agile concept sudah diimplementasikan kedalam struktur organisasi perusahaan walaupun tidak tersampaikan secara baku dan mengalami serangkaian perubahan atau adaptasi oleh perusahaan terhadap

kondisi internal maupun eksternal yang terjadi karena beberapa factor untuk dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

Kata Kunci: agile concept, agile manufacturing, jasa rig, penerapan agile concept, agile wheel model

Abstract

The purpose of this article is to examine the application of agile manufacturing to an oil & gas industry service company both the reasons in the application of agile concept, the impact of application on improving company performance, and the company's perception of the application of agile concept. Based on a phenomenologic perspective, research uses qualitative methods because this paper explores in-depth about the effectiveness of agile concept application in the company / oil and gas services industry, how it is implemented, the challenges and obstacles experienced by the company. The study approach used in this study is a case study. Case studies are in-depth real-life research consisting of a case or several cases done by collecting the necessary data in detail and paying attention to the source of information that can then be submitted as a theme and case detail. Case studies are chosen by researchers because they focus on only one object and are able to explain why a case occurs within an organization. Especially, exploring the experience of PT. PDSI maintains the company in difficult conditions but still gets profit every year. The company's experience to maintain service industry companies is explored related to the implementation of agile concepts in PT. PDSI, what kind of agile concept strategy is successfully implemented so that the company excels in competition, a significant impact on the company's performance after implementing agile concept and how the perception of managerial ranks after the application of agile concept in the company. Based on the findings, the authors present agile wheel models to deepen knowledge about agile concepts. This working model can help researchers and practitioners in the future research of the company by explaining some of the ways or strategies carried out by pt. PDSI in the face of competitive global conditions. This study contributes to the literature of the application of agile concepts to organizations in the company's drilling equipment supply services, a significant impact on the company's performance. In addition to contributing to the literature on agile concepts, this paper uses various examples of application and some cases or circumstances that occur in companies today. Some examples at different times make it possible to verify that agile concepts have been implemented into the company's organizational structure even though they are not delivered by default and undergo a series of changes or adaptations by the company to internal and external conditions that occur due to several factors to be able to maintain the sustainability of the company.

Keywords: agile concept, agile manufacturing, jasa rig, penerapan agile concept, agile wheel model

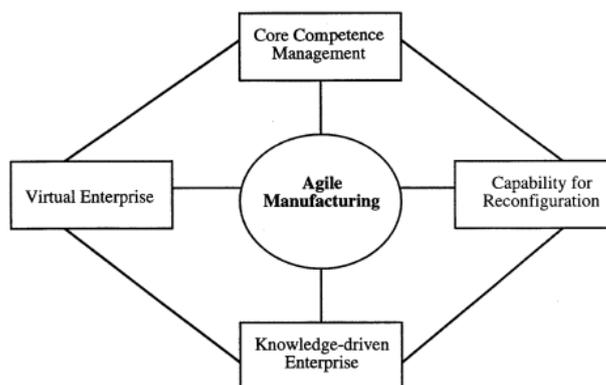
Received: 2021-10-20; Accepted: 2021-11-05; Published: 2021-11-20

Pendahuluan

Agile Manufacturing merupakan suatu metode yang diimplementasikan dalam perusahaan dengan mendasarkan pada kapabilitas dan sumber keunggulan kompetitif perusahaan guna menghadapi dan menjawab tantangan lingkungan bisnis yang dinamis dan semakin bersaing dengan disertai tuntutan konsumen terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. *Agility* dapat didefinisikan sebagai kapabilitas suatu organisasi dalam melakukan desain ulang atau rekonfigurasi terhadap struktur operasi maupun proses serta relasi bisnis secara efisien pada saat bersamaan sehingga mampu berjalan dengan baik di lingkungan yang terus-menerus mengalami perubahan (Hormozi, 2001). Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran (1999), menyatakan bahwa konsep utama dalam *agile manufacturing* meliputi hal-hal berikut:

Manajemen kompetensi inti, terkait dengan tenaga kerja dalam perusahaan yang diidentifikasinya pada level tertentu, dimana keahlian, pengetahuan, perilaku dan pengalaman pekerja dapat ditingkatkan dan difokuskan pada bidang tertentu guna memperoleh manfaat saat ini maupun menyesuaikan dengan permintaan pelanggan di masa yang akan datang.

1. *Virtual enterprise*, merupakan bentuk dari kerjasama antar perusahaan yang mampu berujung pada kemitraan virtual hingga tingkat operasional.
2. Kemampuan berubah bentuk (*Capabilty for Reconfiguration*), adalah kemampuan perusahaan dengan memanfaatkan kapabilitas dan kompetensi yang ada untuk mengembangkan strategi visinya.
3. *Knowledge-driven enterprise*, biasa dikenal dengan sebutan ‘*knowledge power*’ yang meliputi pengetahuan dan pengalaman para pekerja di dalam perusahaan, sejarah perusahaan, laporan perusahaan maupun database, yang dapat dimanfaatkan sebagai kunci keunggulan kompetitif.



Konsep Utama *Agile Manufacturing*

Sumber : Yusuf, Y. Y. et al, 1999

Metode Penelitian

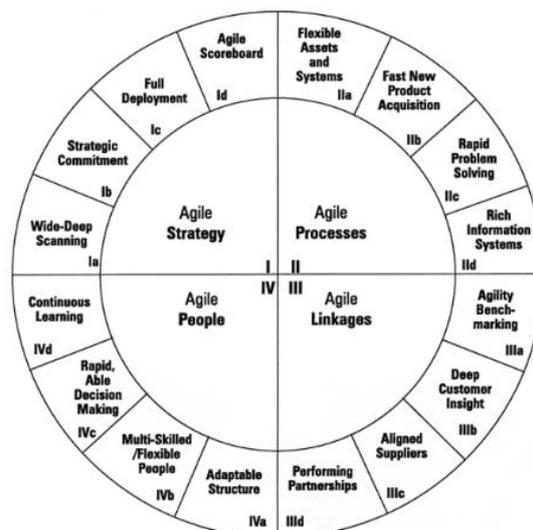
Berdasarkan perspektif fenomenologis, penelitian menggunakan metode kualitatif karena makalah ini mengeksplorasi mendalam tentang efektifitas penerapan agile

concept dalam perusahaan / industry jasa migas, bagaimana bentuk penerapannya, tantangan dan hambatan yang dialami perusahaan. Pendekatan studi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian secara mendalam kehidupan nyata yang terdiri dari suatu kasus atau beberapa kasus dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang diperlukan secara detail serta memperhatikan sumber informasi yang kemudian dapat diajukan sebagai tema dan detail kasus. Studi kasus dipilih peneliti karena penelitian ini hanya berfokus pada satu objek saja dan mampu menjelaskan mengapa sebuah kasus terjadi di dalam organisasi.

Hasil dan Pembahasan

1. Implementasi Agile Concept di Perusahaan Jasa Rig

Untuk menjadi perusahaan/organisasi yang *agile* atau lincah, dituntut kemampuan dalam bertransformasi dan beradaptasi baik di sisi konfigurasi sistem operasi yang perlu didesain ulang, proses dalam organisasi, maupun dalam menjalankan hubungan bisnis yang lebih efisien. Sebuah organisasi bernama *Agile Manufacturing Research Group (AMRG)* yang didirikan di Inggris berhasil menciptakan sebuah pemodelan yang berguna untuk mendalami konsep *agile manufacturing*. Yaitu berupa sebuah panduan atau alat yang terdiri dari 16 dimensi dalam 4 kuadran yang dapat membantu para manajer dalam menganalisa tingkat agility, mengaudit kapabilitas perusahaan, mengidentifikasi kendala-kendala penerapan agility, serta membantu memfokuskan rencana pengembangan agility perusahaan. Model ini disebut dengan “*Agile Wheel Model*” dan digambarkan sebagai berikut [Meredith & Francis, 2001].



Agile Wheel Model (Meredith & Francis, 2001)

terdapat beberapa kesesuaian antara konsep yang disusun dalam *Agile While Model* dengan apa yang sudah diterapkan di lingkup PT. PDSI. *Agile While Model* mencakup beberapa hal berikut: *agile strategy*, *agile process*, *agile linkages* dan *agile people*. Dari jawaban para informan, mayoritas kegiatan yang berlangsung di PT. PDSI sudah menerapkan keempat hal tersebut namun belum semua dimensi. Dimensi-dimensi yang sudah diterapkan oleh PT. PDSI disajikan dalam data tabel berikut.

Tabel 1
Klasifikasi Dimensi Implementasi Agile Concept

Kuadran	Dimensi	Bentuk Penerapan
Kuadran I <i>Agile Strategy</i>	<i>Wide Deep Screening</i>	Adanya fungsi Direktorat Marketing & Development berperan untuk melakukan kajian-kajian informasi terkait kondisi eksternal perusahaan dan bagaimana perusahaan menangani kondisi tersebut, baik dalam bentuk optimalisasi proses maupun untuk pengembangan bisnis.
	<i>Full Deployment</i>	Semua unit atau departemen ikut terlibat dalam penyusunan RJPP dan RKAP, berkomitmen untuk menyusun langkah-langkah dan strategi apa yang akan dimuat didalam RJPP sebelum diajukan kepada BOD dan BOC.
	<i>Agile Scoreboard</i>	Evaluasi kinerja dalam bentuk laporan mingguan oleh masing-masing project manager bersama VP, BOD dan fungsi penunjang lain untuk pengambilan kebijakan mendatang.
Kuadran II <i>Agile Process</i>	<i>Flexible Assets & System</i>	Menggunakan beragam aplikasi untuk menunjang proses operasional, seperti aplikasi (S2C) Sales to Cash, SAP, Rig Cost Acrual System, aplikasi RCMS untuk manajemen crew, aplikasi Web Inventory untuk manajemen material stock di masing-masing rig, aplikasi SMART untuk manajemen aset Rig.
	<i>Fast New Product Acquisition</i>	Melihat dari jenis industri dan PT. PDSI merupakan <i>sub holding company</i> , keputusan tentang peluncuran produk jasa baru perlu kajian berulang dan bertahap mulai dari proses kajian, verifikasi, persetujuan hingga proses investasi yang selanjutnya dilanjutkan dengan proses pengadaan sehingga memerlukan waktu paling cepat 3 – 6 bulan hingga paling lama 3 tahun, tergantung skala bisnis baru yang akan dikembangkan.
	<i>Rich Information System</i>	Proses penyampaian keputusan dari top management ke frontliner menggunakan MWT (<i>Management Walk Thru</i>), dimana hal ini dimasukkan ke dalam KPI di semua fungsi yaitu pada HSSE Performance.
Kuadran III <i>Agile Linkages</i>	<i>Agile Benchmarking</i>	Dilakukan dalam bentuk <i>Market Intelligence</i> yang memiliki peran untuk melakukan benchmarking dari sisi kapasitas perusahaan seperti performance

		produktivitas, tarif kompetitor bahkan rasio profit dengan industri sejenis.
	<i>Deep Customer Insight</i>	Untuk klien <i>existing</i> , diadakan rapat rutin bulanan dan tiap 6 bulan diadakan <i>Service Quality Meeting</i> (SQM) guna menjaga engagement. Sedangkan untuk calon klien potensial dilakukan pendekatan dalam bentuk kegiatan acara olahraga bersama atau berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh klien tersebut.
	<i>Aligned Suppliers</i>	Membangun <i>Long Term Contract</i> (LTC) yang menaungi dalamnya pekerjaan serupa, kontrak-kontrak ke material yang bisa digunakan untuk mempercepat proses pengadaan, serta mengumpulkan vendor-vendor dalam sebuah forum yang disebut <i>Vendor Day</i> .
	<i>Performing Partnership</i>	Bentuk kemitraan dengan klien <i>based on project, joint operation</i> , maupun project yang bentuknya konsorsium dengan perusahaan lain
Kuadran IV <i>Agile People</i>	<i>Adaptable Structure</i>	Struktur organisasi yang disusun di PT. PDSI sudah cukup dinamis untuk merespon perubahan pasar.
	<i>Continous Learning</i>	Adanya forum CIP (<i>Continous Improvement Program</i>) untuk mendukung ide-ide inovatif dari tiap karyawan. Selain itu diadakan pula in house training, training dari luar dengan mengundang expertise trainer di masing-masing bidang.

2. Manajemen Perubahan

a. Definisi Perubahan

Perubahan atau *change* menurut Robbin (2014) merupakan suatu upaya untuk membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan dianggap sebagai proses yang sederhana, saat kita membuat sesuatu hal menjadi baru, dalam rangka untuk mengganti yang lama. Dikutip dari D'Ortenzio, (2012), perubahan diartikan sebagai pengalihan dari yang diketahui ke yang tidak diketahui dan karena masa depan tidak pasti, hal itu dapat memberikan dampak bagi perusahaan, utamanya adalah karyawan. Sedangkan menurut (Chaerunissa, 2018) perubahan adalah kegiatan yang dilakukan dengan mengubah cara berpikir, kebiasaan, dan kemampuan demi berlangsungnya keadaan yang lebih baik di masa yang akan datang guna mencapai tujuan tertentu.

Perubahan tidak sama dengan transisi. Bridges (1991) membedakannya bahwa perubahan bersifat situasional, seperti situs yang baru, pemimpin yang baru, peraturan yang baru, kebijakan yang baru, dan sebagainya. Sedangkan transisi adalah proses psikologikal yang dilalui manusia untuk berdamai dengan situasi baru. Sifat dari perubahan adalah eksternal, sedangkan transisi bersifat internal. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari perubahan adalah suatu proses bersifat situasional

yang terdiri dari upaya-upaya untuk melakukan pembaruan, membuat suatu hal menjadi berbeda.

Tuntutan beradaptasi bagi sebuah organisasi adalah suatu hal yang mutlak harus dilakukan dikarenakan adanya perubahan bisnis yang terjadi terus menerus. Organisasi yang berlomba untuk menyesuaikan diri telah menciptakan sebuah persaingan yang baru. Dalam hal tersebut, pilihan organisasi hanyalah *exist* atau *exit*. Dari survei Schaffer dan Tompson terkait *Total Quality Management* (TQM) dalam Sugandi (2014) menunjukkan bahwa 63% perusahaan elektronik di Amerika Serikat mengalami kegagalan dalam mengelola kualitasnya, dan hanya 10% yang sukses. Riset tersebut juga menunjukkan hasil yang senada di Inggris dengan hanya 8% dari sekitar 330 perusahaan teratas yang sukses dalam mengelola kualitas. Dari paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk membuat suatu perubahan menjadi kesuksesan organisasi perlu melibatkan beberapa faktor penting, antara lain: visi, misi, komunikasi, kepemimpinan yang kuat, partisipasi, dan budaya (Chaerunissa, 2018).

Untuk dapat melakukan pengambilan tindakan yang tepat terhadap suatu perubahan, diperlukan analisis jenis perubahan yang terjadi. Berdasarkan waktu dan tingkat kecepatan, menurut Grundy (1993), perubahan dibagi menjadi 3 jenis yaitu:

1. *Smooth Incremental Change*, yaitu perubahan yang berlangsung pelan dan sistematis, sehingga dapat diprediksi.
2. *Bumpy Incremental Change*, yaitu perubahan yang ditandai dengan tingkat kecepatan dan ketepatan dalam mengambil langkah perubahan.
3. *Discontinous*, yaitu perubahan yang ditandai dengan adanya perubahan yang cepat dalam strategi, struktur, budaya, atau dalam ketiganya sekaligus.

b. Model Perubahan

Yang dimaksud dengan model perubahan yaitu sebuah cara untuk mewakili dan menggambarkan pemahaman teoritis dari proses perubahan itu sendiri dengan melalui serangkaian tahapan (Rothwell, Sullivan, & Stavros, 2010). Terdapat beberapa model perubahan yang menjadi acuan organisasi:

1. Model Lewin

Model ini merupakan konsep siklus berulang dari tiga fase. Yang pertama adalah fase *unfreeze*, yang mana biasanya masalah muncul akibat adanya ketidakseimbangan dalam sistem, sehingga harus ada motivasi yang kuat untuk mengatasi penolakan untuk berubah. Yang kedua adalah fase *change*, yaitu saat perubahan dapat terjadi saat seseorang berhasil mengeksplorasi alternatif penyelesaian masalah, menetapkan tujuan perubahan, dan menyepakati rancangan kegiatan untuk tahapan baru. Dan yang terakhir adalah fase *refreeze*, yaitu di saat perubahan telah dicapai yang dapat membangun perbaikan dan penguatan organisasi.

2. Model Mc-Kinsey – 7S Framework

Model 7S adalah sebuah model yang berfungsi untuk menganalisa keefektifan suatu organisasi melalui pendekatan internal dari sebuah organisasi yang perlu

diselaraskan jika ingin mencapai kesuksesan. Apabila dalam organisasi terjadi sesuatu yang tidak bekerja sebagaimana mestinya, maka dapat dipastikan terdapat ketidakselarasan di antara aspek internal tersebut. Dikenal sebagai *7S Framework* dikarenakan masing-masing aspek dimulai dengan huruf S, yaitu : *Shred values, Skills, Style, Staff, Strategy, Structure* dan *Systems*.

3. Model John Kotter

Model Kotter terdiri dari delapan langkah, yaitu dimulai dari: (1) membangun dan mendorong urgensi untuk kebutuhan perubahan, (2) membangun tim yang didedikasikan untuk berubah, (3) menciptakan visi dan misi untuk perubahan, (4) mengkomunikasikan kebutuhan perubahan, (5) memberdayakan SDM untuk menerapkan perubahan itu sendiri, (6) menciptakan tujuan jangka pendek, (7) menjaga konsistensi, dan (8) akhirnya perubahan menjadi suatu hal yang permanen.

c. Definisi Manajemen Perubahan

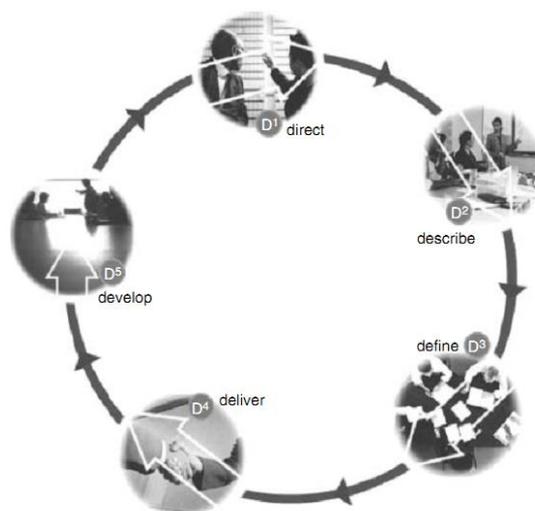
Winardi J. (2010) dalam [Sugandi \(2014\)](#) mengemukakan argumen bahwa selain memberikan dampak negatif, perubahan juga memiliki manfaat positif terhadap organisasi. Dalam mengelola perubahan yang terjadi di seluruh lini organisasi, diperlukan sikap yang proaktif dan dituangkan dalam suatu manajemen yang disebut *change management*. Manajemen perubahan memiliki beragam pengertian. Dari penelitian Winardi J. (2010) dikemukakan bahwa manajemen perubahan adalah upaya yang dilakukan secara berkelanjutan oleh organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi. Menurut [Kasali \(2005\)](#), manajemen perubahan merupakan bagian penting dari pengelolaan organisasi dan menjadi tolok ukur keberhasilan seorang pemimpin karena kemampuannya memprediksi perubahan, serta menjadikannya menjadi suatu potensi atau peluang. Sedangkan menurut [Potts & LaMarsh \(2004\)](#) dalam [Panita et al., \(2019\)](#) disebutkan bahwa manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Kebutuhan tiap-tiap organisasi terhadap penggunaan manajemen perubahan (*change management*) tidak selalu sama, namun nilai utamanya tetap sama yaitu menjadikan organisasi lebih berdaya guna (efektif), lebih tepat sasaran dan cepat tanggap terhadap perubahan yang sedang terjadi ([Panita, 2019](#)). Dalam prosesnya, organisasi akan selalu mengalami resistensi/ penolakan dari orang-orang dalamnya ketika diterapkan suatu perubahan. Untuk itu, sasaran dilakukannya manajemen perubahan adalah meminimalkan kendala-kendala yang terjadi dan mengusahakan penerapan perubahan dapat berlangsung dalam waktu singkat ([Sugandi, 2014](#)).

d. Dimensi Manajemen Perubahan

Dari penelitian [Victor and Franckeiss \(2002\)](#), mengemukakan argumen bahwa perubahan organisasional merupakan suatu aktivitas yang rumit/ kompleks yang bertujuan mengefektifkan struktur dan proses di dalamnya. Dimana kedua hal

tersebut perlu berfokus pada semua aspek di dalam manajemen perubahan, baik dari awal pengembangan strategi, implementasinya hingga pada evaluasi operasional. Kurangnya kohesi dan penyelarasan terhadap aspek tersebut akan mengakibatkan tidak optimalnya program perubahan dalam organisasi. Terdapat model siklus sebagai pendekatan dalam manajemen perubahan yang kemudian disebut sebagai Lima Dimensi Perubahan yang mendefinisikan setiap tahapan secara terperinci dan menjelaskan keterkaitan antar tahapannya.



The Five Dimensions of Change (Victor & Franckeiss, 2002)

3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian tentang *agile manufacturing*, baik dalam industri manufaktur maupun jasa. Penelitian-penelitian tersebut menjadi acuan untuk meneliti topik yang sama. Penelitian Yusuf et al., (1999) menyebutkan bahwa *agile manufacturing* merupakan konsep baru yang sudah mulai banyak dipraktikkan pada industri manufaktur. Hormozi (2001) mendeskripsikan faktor-faktor yang menjadi pemicu efektifitas penerapan *agile manufacturing*, baik dari pengelolaan sistem hingga perbaikan dari segi SDM-nya. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Naylor, Naim, & Berry (1999) membandingkan antara konsep *lean manufacturing* dengan *agile manufacturing*, dimana dapat disimpulkan bahwa keduanya dapat saling melengkapi dalam strategi rantai pasokan yang benar, dan bukan untuk dicari mana yang lebih baik atau yang lebih buruk.

Gunasekaran (1999) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa dengan adanya perubahan pasar global yang cepat, *agile manufacturing* dinilai dapat menjadi strategi agar perusahaan dapat selalu unggul. Sehingga perlu dilakukan banyak pengembangan kerangka strategi *agile manufacturing*, seperti basis kompetitif, manajemen pengetahuan, kecocokan model untuk pengambilan keputusan, dan karakteristik tenaga kerja. *Agile manufacturing* sangat diperlukan sebagai sarana

untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Penekanan agile manufacturing terhadap adaptasi secara responsif akan melawan pengaruh ketidakstabilan kinerja bisnis. Terdapat 5 enabler untuk mendukung agile manufacturing, yaitu kostumisasi, agile rantai pasokan, otomatisasi, pemberdayaan karyawan dan integrasi teknologi. (Gunasekaran, et al., 2019).

Negara-negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Portugal, Nigeria, Eropa dan Turki merupakan lokasi dilakukannya penelitian-penelitian terdahulu. Pada penelitian ini berfokus pada PT. PDSI yang lokasinya berada di Indonesia, tepatnya di Jakarta sehingga dapat menjadi tolak ukur bagi perusahaan-perusahaan lain untuk berkembang mengimplementasikan konsep *agile manufacturing* pada industrinya. Pada penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, seperti penelitian yang dilakukan oleh Akif (2017) dan Gunasekaran et al., (2019) namun dengan subjek yang berbeda yaitu industri jasa migas dan informan yang berbeda pula sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih variatif dan komprehensif. Dalam penelitian ini pun akan dieksplorasi lebih dalam tentang strategi yang diterapkan oleh PT. PDSI untuk mempertahankan perusahaan, bagaimana penerapannya serta hambatan dan tantangan yang dialami dalam penerapan strategi tersebut.

Implementasi Agile Concept Pada Perusahaan Jasa di Indonesia

PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	SAMPEL	LOKASI PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS
J. Ben Naylor, Mohamed MNaim, Danny Berry (1999) <i>Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain</i>	Dari perbandingan antara <i>Agile</i> dan <i>Lean Manufacturing</i> , dapat disimpulkan bahwa keduanya dapat saling melengkapi dalam strategi rantai pasokan yang benar, dan bukan untuk dicari mana yang lebih baik atau yang lebih buruk.		Inggris	Telaah Pustaka
A. Gunasekaran (1999) <i>Agile manufacturing: A framework for research and development</i>	Dengan adanya perubahan pasar global yang cepat, <i>Agile Manufacturing</i> dinilai dapat menjadi strategi agar perusahaan dapat selalu unggul. Sehingga perlu dilakukan banyak pengembangan kerangka strategi <i>Agile Manufacturing</i> , seperti basis kompetitif, manajemen pengetahuan, kecocokan model untuk pengambilan keputusan, dan karakteristik tenaga kerja.		Amerika Serikat	Survei Literatur
A. Gunasekaran (1998) <i>Agile manufacturing: enablers and an implementation framework</i>	Mempertimbangkan kostumisasi dan integrasi sistem dengan desain ulang proses bisnis, rekayasa berkelanjutan, digitalisasi proses bisnis, TQM dan perbaikan sistem dari segi teknologi informasi.		Amerika Serikat	Telaah pustaka
PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	SAMPEL	LOKASI PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS
Amir M. Hormozi (2001) <i>Agile Manufacturing: The Next Logical Step</i>	Efektivitas implementasi <i>Agile Manufacturing</i> terletak pada (1) regulasi pemerintah dalam menciptakan lingkungan industri yang kooperatif; (2) Organisasi dalam industri harus bersedia mengubah cara mereka menjalankan bisnisnya; (3) Organisasi perlu memanfaatkan dengan baik IT untuk mengelola informasi maupun pemasaran produknya; (4) Proses bisnis perlu dilakukan evaluasi ulang dan rekonstruksi dalam rangka peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan; dan (5) pekerja dalam organisasi harus bersedia menerima tantangan.		Amerika Serikat, Eropa dan Jepang	Telaah Pustaka
Y.Y. Yusuf, M. Sarhadi, A. Gunasekaran (1999) <i>Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes</i>	Makna <i>Agile</i> dari berbagai sudut pandang dan perlunya didefinisikan secara komprehensif untuk dapat diimplementasikan dalam industri, serta pemahaman dan model-model <i>Agile Manufacturing</i> .		Inggris dan Amerika Serikat	Telaah Pustaka

PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	SAMPEL	LOKASI PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS
Laura Meade & Joseph Sarkis (1999) <i>Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: an analytical network approach</i>	Metodologi <i>analytical network process</i> (ANP) terbukti bermanfaat dalam mempertimbangkan karakteristik kuantitatif maupun kualitatif. Metode ini memungkinkan adanya evaluasi alternatif untuk membantu organisasi menjadi lebih gesit dengan tujuan spesifik yaitu meningkatkan proses bisnis.		Amerika Serikat	Kuantitatif
Amir Qamar, Mark A. Hall, Daniel Chicksand & Simon Collinson (2019) <i>Quality and flexibility performance trade-offs between lean and agile manufacturing firms in the automotive industry</i>	Perusahaan yang <i>lean and agile</i> berevolusi untuk mendukung berbagai jenis keunggulan kompetitif dalam industri, tetapi keunggulan ditempatkan pada berbagai tingkatan dalam rantai pasokan di industri otomotif. Perusahaan yang menerapkan <i>agile manufacturing</i> secara signifikan lebih efisien jika dibandingkan dengan organisasi lean.	140 direktur pelaksana dan direktur operasional perusahaan manufaktur otomotif di Inggris	Inggris	Kuantitatif

PENELITIAN	HASIL PENELITIAN	SAMPEL	LOKASI PENELITIAN	TEKNIK ANALISIS
A. Gunasekaran, Yahaya Yusuf, et al. (2018) <i>Agile manufacturing: an evolutionary review of practices</i>	<i>Agile manufacturing</i> sangat diperlukan sebagai sarana untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Penekanan <i>agile manufacturing</i> terhadap adaptasi secara responsif akan melampaui pengaruh ketidakstabilan kinerja bisnis. Terdapat 5 <i>enabler</i> untuk mendukung <i>agile manufacturing</i> , yaitu kostumisasi, <i>agile</i> rantai pasokan, otomatisasi, pemberdayaan karyawan dan integrasi teknologi.		Amerika Serikat	Survei Literatur
Mehmet Akif (2017) <i>Agility Approach to Facilitate Supply Chain: Case Study from Oil Industry</i>	Mempertimbangkan volatilitas dalam industri minyak, penyederhanaan rantai pasokan dan respon cepat terhadap permintaan itu penting. Teknologi manufaktur dapat difasilitasi kompleksitas rantai pasokan dan dapat mendorong manajer rantai pasokan untuk mengkonfigurasi ulang jaringan rantai pasokan mereka.	Manajer atau kepala departemen rantai pasokan dari 3 industri perminyakan	Instanbul, Turki	Studi Kasus
A. Gunasekaran, Yahaya Y. Yusuf, et	Turbulensi pasar memiliki efek universal negatif dan <i>enabler</i> <i>agile manufacturing</i> secara	CEO dan 2 manajer dari 4 perusahaan	Amerika Serikat	Studi Kasus

Kesimpulan

Penelitian mengenai agile concept sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya di berbagai perusahaan manufaktur ataupun jasa. Penelitian tersebut dilakukan di Negara-negara seperti Amerika Serikat, Inggris, Portugal, Nigeria, Eropa dan Turki. Pada penelitian ini menggunakan subjek yang berbeda yaitu perusahaan

industry migas dan penelitian dilakukan di Negara Indonesia sehingga dapat memperkaya penelitian di pembahasan agile concept. Penelitian yang sudah ada menyebutkan agile concept sudah mulai banyak dan berhasil dipraktikkan di industry manufaktur di Negara Inggris dan Amerika (Yusuf et al., 1999). Hasil penelitian lainnya juga menyebutkan pentingnya agile concept untuk mengikuti pergerakan pasar. Karena dengan adanya perubahan pasar perusahaan harus siap dengan segala kemungkinannya. Agile concept dinilai mampu membuat perusahaan tetap bertahan dan unggul ketika adanya perubahan pasar global yang tidak dapat diprediksi (Gunasekaran, 1999). Sehingga diterapkan dalam penelitian ini namun dengan subjek dan lokasi yang berbeda, karena budaya yang berbeda pula sehingga menjadi menarik untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Penelitian berangkat dari pertanyaan mengapa PT. PDSI mampu bertahan dalam kondisi triple shock dimana harga minyak sedang turun drastis. Sehingga peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai agile concept pada anak perusahaan Pertamina tersebut. Berdasarkan hasil penelitian ada beberapa hal yang menarik bagi peneliti, dimana perusahaan PT. PDSI sebenarnya belum membakukan konsep agility tersebut didalam management tetapi sudah menerapkan dimensi-dimensinya secara tidak langsung. PT. PDSI secara tidak langsung mendapatkan privilege dengan menjadi anak perusahaan Pertamina ketika sedang mengalami kesulitan seperti keadaan triple shock kemarin. Tetapi PT. PDSI juga melakukan beberapa langkah untuk dapat tetap unggul di pasar dan secara tidak langsung PT. PDSI sudah melakukan beberapa langkah yang mendukung perusahaan menerapkan agile comcept. Berdasarkan agile wheel model terdapat 16 dimensi yang mendukung agile concept, dan PT. PDSI sudah menerapkan 12 dimensi didalam perusahaannya yaitu wide deep screening, full deployment, agile scoreboard, flexible assets & system, fast new product acquisition, rich information systems, agile benchmarking, deep costumer insight, aligned suppliers, performing partnership, adaptable structure dan continuous learning. Sehingga dapat dikatakan PT. PDSI sudah menuju kearah agility. Hanya perlu difokuskan kembali sehingga PT. PDSI dapat menerapkan keseluruhan dimensi yang ada pada agile wheel model tersebut agar perusahaan benar-benar menerapkan keseluruhan agile concept tersebut.

BIBLIOGRAFI

- Ben Naylor, J., Naim, Mohamed M., & Berry, Danny. (1999). Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 107–118. [Google Scholar](#)
- Bender, A. D., Muraphy, A. W., & Redden, J. P. (1990). Managing strategic change. *The Health Care Supervisor*, 9(2), 27–31. [Google Scholar](#)
- Çalimli, Mehmet Akif. (2017). Agility approach to facilitate supply chain: Case studies from oil industry. *World Petroleum Congress Proceedings, 2017-July*. [Google Scholar](#)
- Chaerunissa, Ghanis. (2018). *Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Pada Perusahaan Yang Melakukan Merger Atau Akuisisi (Sebuah Studi Fenomenologi)*. Diponegoro University. [Google Scholar](#)
- D’Ortenzio, Carlo. (2012). Understanding Change and Change Management Processes : A Case Study. *Doctor of Philosophy at the University of Canberra*, (August), 1–332. [Google Scholar](#)
- Gunasekaran, A. (1999). *Agile manufacturing: A framework for research and development*. 62. [Google Scholar](#)
- Gunasekaran, Angappa, Yusuf, Yahaya Y., Adeleye, Ezekiel O., Papadopoulos, Thanos, Kovvuri, Dharma, & Geyi, Dan’Asabe G. (2019). Agile manufacturing: an evolutionary review of practices. *International Journal of Production Research*, Vol. 57, pp. 5154–5174. [Google Scholar](#)
- Harbottle, Christine, & Bridges, William. (1993). Managing Transitions: Making the Most of Change. *The Journal of the Operational Research Society*, 44(4), 416. [Google Scholar](#)
- Hormozi, Amir M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132–143. [Google Scholar](#)
- Kasali, Rhenald. (2005). *Change*. Jakarta: Gramedia Pustaka. [Google Scholar](#)
- Nitisemito, S. Alex. (2013). *Perilaku organisasi perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat. [Google Scholar](#)
- Panita, Ambaringtyas Titis. (2019). *Dinamika Penerimaan Teknologi Digital Pada Media Cetak Di Indonesia Dalam Perspektif*. [Google Scholar](#)
- Rothwell, William J., Sullivan, Roland L., & Stavros, Jacqueline M. (2010). Practicing Organization Development, A Guide for Leading Change. *Vasa*, 430–447. [Google Scholar](#)

- Sugandi, Lianna. (2013). Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 4(1), 313. [Google Scholar](#)
- Victor, Paul, & Franckeiss, Anton. (2002). The five dimensions of change: an integrated approach to strategic organizational change management. *Strategic Change*, 11(1), 35–42. [Google Scholar](#)
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Dodik Prasetyo (2021)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

