

ANALISA PENGARUH *ORGANIZATIONAL STRUCTURE, DYNAMIC CAPABILITIES* DAN *CORPORATE CULTURE* TERHADAP *ORGANIZATION AGILITY* TIM PRODUK BRIMO DALAM RANGKA TERCIPTANYA *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGES* PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), TBK.

Noor Sancoyo^{1*}, Lies Putriana¹, Seta A Wicaksana¹

Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

nsancoyo@gmail.com, putriana.lies@gmail.com, seta.wicaksana@univpancasila.ac.id

Abstrak

Struktur Organisasi (*Organization Structure*) Agile Tim BRImo berada ditengah-tengah struktur organisasi non-agile, dinilai masih dapat ditingkatkan dengan melakukan review dan penelitian terkait pengaruh struktur organisasi yang ada, dengan agilitas organisasi Tim BRImo dalam bekerja sehari-hari, untuk mencapai target yang diberikan, serta untuk mengejar ketertinggalan *performance* BRImo dengan Bank pesaing. Kemampuan Dinamis (*Dynamic Capabilities*) dari Tim BRImo dan Tim di sekelilingnya, serta implikasi pelaksanaan Budaya Kerja Perusahaan (*Corporate Culture*) dalam hal ini adalah *Core Value* AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Kolaboratif) dari BUMN, juga menentukan agilitas organisasi Tim BRImo dan Tim/Divisi disekitarnya dalam kinerja harian. Dalam hal ini, Kemampuan Dinamis dan Budaya Kerja Perusahaan di Tim BRImo dengan struktur organisasi agile perlu dilakukan evaluasi karena saat ini, pendidikan dan training yang diberikan belum membedakan agilitas dari struktur organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner ke pekerja Tim BRImo, Divisi *Retail Payment* (RPT) dan Divisi *Service & Contact Center* (SCC), untuk mendapatkan analisa deskriptif dari pengaruh struktur organisasi, kemampuan dinamis dan budaya kerja AKHLAK terhadap Agilitas Organisasi dari Tim BRImo dalam rangka tercapainya salah satu SCA dari Bank BRI. Hasil dari penelitian ini membenarkan hipotesa awal bahwa memang terdapat pengaruh yang signifikan antara struktur organisasi, kemampuan dinamis dan budaya kerja terhadap agilitas organisasi. Namun demikian, ternyata meskipun Divisi RPT dan Divisi SCC yang masih bersifat struktural dan belum sepenuhnya agile, tetap mampu menghasilkan agilitas organisasi yang baik dalam pelaksanaan kerjanya. Implementasi budaya kerja perusahaan juga sudah tercermin dari kinerja harian melalui jawaban kuesioner yang diberikan, salah satunya bahwa tugas telah diselesaikan dengan maksimal, kualitas yang terbaik serta layanan yang terbaik. Tim BRImo dan Tim IT pendukung memerlukan Pendidikan/training/sertifikasi terkait kemampuan dinamis untuk menunjang kinerja dan *performance* yang lebih *adaptive, absorptive* dan *innovative* untuk menghasilkan BRImo yang melebihi produk pesaing.

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Kata kunci: BRImo, *Digital, Organization, Agility, Corporate Culture, Dynamic Capabilities, Sustainability.*

Abstract

The BRImo Team's Agile Organizational Structure is in the middle of a non-agile organizational structure, it is assessed that it can still be improved by conducting reviews and research related to the influence of the existing organizational structure, with the organizational agility of the BRImo Team in their daily work, to achieve the targets set. given, as well as to catch up on BRImo's performance with competing banks. The Dynamic Capabilities of the BRImo Team and the Team around it, as well as the implications of implementing Corporate Culture in this case are the AKHLAK Core Values (Trust, Competent, Harmonious, Loyal and Collaborative) from SOEs, also determine the organizational agility of the Team BRImo and the surrounding Teams/Divisions in their daily performance. In this case, it is necessary to evaluate the Dynamic Capabilities and Corporate Work Culture in the BRImo Team with an agile organizational structure because currently, the education and training provided do not differentiate agility from organizational structure. This research was conducted using a quantitative approach by distributing questionnaires to employees of the BRImo Team, Retail Payment Division (RPT) and Service & Contact Center (SCC) Division, to obtain a descriptive analysis of the influence of organizational structure, dynamic capabilities and AKHLAK work culture on the Organizational Agility of the Team BRImo in order to achieve one of the SCA from Bank BRI. The results of this study confirm the initial hypothesis that there is indeed a significant influence between organizational structure, dynamic capabilities and work culture on organizational agility. However, it turns out that even though the RPT Division and SCC Division are still structural in nature and not fully agile, they are still able to produce good organizational agility in carrying out their work. The implementation of the company's work culture has also been reflected in daily performance through the answers to the questionnaires given, one of which is that the tasks have been completed optimally, the best quality and the best service. The BRImo Team and supporting IT Team require Education/training/certification related to dynamic capabilities to support performance and performance that is more adaptive, absorptive and innovative to produce BRImo that exceeds competitors' products.

Keywords: BRImo, *Digital, Organization, Agility, Corporate Culture, Dynamic Capabilities, Sustainability.*

Pendahuluan

Dalam dua dekade terakhir, teknologi telah berkembang pesat dan telah membawa kita ke dalam sebuah era baru, bisnis digital. Era ini dipandang sebagai sebuah era dimana, perusahaan mengoptimalkan penggunaan alat-alat digital untuk kepentingan

perusahaan. Keberadaan teknologi juga turut mempengaruhi permintaan konsumen yang lebih variatif dan menyebabkan tantangan dalam menjalani bisnis digital (Seta A Wicaksana, Mia Sarinastiti, Yulia Syahid, Gita Fahriza, 2021).

Belum tuntas dalam proses transformasi revolusi industri 4.0, organisasi telah dihadapkan dengan pandemi Covid-19, telah membuat banyak bisnis dan proses kerja di organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang ada. Untuk mengikuti keadaan, **organisasi harus memiliki kemampuan untuk berubah dengan cepat dan drastis. Hal ini merupakan salah satu situasi yang biasa kita kenal dengan VUCA**, yaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity* (Seta A Wicaksana, Mia Sarinastiti, Yulia Syahid, Gita Fahriza, 2021).

Menurut (Alzoubi, Al-otoum, & Albatainh, 2011) dengan alasan globalisasi dan perkembangan teknologi yang cepat tersebut, ketidakpastian yang telah meningkat secara bertahap di semua sektor, **Organization Agility** merupakan strategi bisnis penting yang menyediakan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang tidak terduga dan tidak dapat diprediksi dan mendukung pencapaian dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (**Sustainable Competitive Advantages atau SCA**).

Organisasi yang *Agile* antara lain adalah yang cepat merespon tuntutan pelanggan. Sebagai contoh adalah industri perbankan, selalu memberikan kemudahan kepada nasabahnya yang saat ini mayoritas menggunakan aplikasi. Hal ini membuat organisasi harus mampu melakukan adaptasi terhadap tuntutan Pelanggan (Seta A Wicaksana, Mia Sarinastiti, Yulia Syahid, Gita Fahriza, 2021).

Dunia perbankan berkembang semakin kompleks dengan segala bentuk penyempurnaan kebijakan perubahan undang-undang yang berlaku. Salah satu implementasinya dapat dilihat pada pengertian umum bank yang berubah hingga didapat kesepakatan berdasarkan UU No.7/1992 dan telah diubah dan disempurnakan dengan UU No.10/1998, yaitu bank diartikan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. (Bank BRI) merupakan salah satu Bank terbesar di Indonesia yang mau tidak mau harus mengikuti perkembangan teknologi jika tidak mau tertinggal dan tersingkirkan oleh pesaingnya, yang bukan hanya perbankan namun oleh *financial technology* (Fintek) yang makin masuk ke dalam bisnis perbankan dan sangat mempermudah layanan transaksi keuangan nasabah. BRI telah melakukan strategi transformasi sejak tahun 2016 dengan Brivolution 1.0, dan dilanjutkan dengan Brivolution 2.0 di tahun 2020 karena didorong oleh Pandemi Covid 19 yang terjadi.

Dalam Buku Tahunan Bank BRI tahun 2021, yang mengusung tagline **Digitalisasi: Go Smaller, Go Shorter, Go Faster**, menyebutkan bahwa “dalam rangka mencapai fundamental kinerja yang cemerlang, sehat, kuat dan bisnis yang berkelanjutan (*sustained*), maka sejak terjadinya pandemi, transformasi Brivolution 1.0

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

dipertajam menjadi BRIVolution 2.0 yang difokuskan pada dua area utama yaitu *digital* dan *culture*. **Visi BRI pun turut diubah menjadi *The Most Valuable Banking Group in Southeast Asia and Champion of Financial Inclusion*.**

Culture merupakan hal yang sangat penting untuk menciptakan keunggulan daya saing (*competitive advantage*). Keunggulan daya saing itu sulit ditiru oleh *competitor* yang membutuhkan waktu yang lebih lama, sehingga bisa menjadi nilai lebih Bank BRI untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cythia A. Montgomery (*Harvard Business School*) *Competitive advantage* berupa *Culture & Leadership* paling sulit ditiru, hal ini ditunjukkan dari hasil penelitian bahwa untuk membangun *Culture & Leadership* dibutuhkan waktu setidaknya 7 tahun atau jauh lebih lama dibandingkan keunggulan aspek operasi (<3 tahun), advertising/iklan (<1 tahun) dan pricing/harga (<60 hari).

Aplikasi BRImo merupakan salah satu strategi Bank BRI dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* - Produk dan layanan jasa keuangan yang lengkap serta *brand positioning* yang kuat di Indonesia. BRImo adalah sebuah super aplikasi digital mobile banking BRI terbaru yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta menciptakan layanan nasabah, yang berbasis data dengan UI/UX (*user interface/user experience*) dengan fitur-fitur terbaru untuk nasabah maupun non nasabah BRI tanpa perlu datang ke kantor cabang dengan pilihan sumber dana baik giro, tabungan, kartu kredit, maupun uang elektronik untuk setiap fitur-fiturnya.

Pembentukan Tim BRImo tersebut sejalan dengan transformasi BRI yang dilakukan pada aspek organisasi dengan tujuan menyederhanakan hierarki (*less structure, less hierarchical & less bureaucracy*) sehingga perusahaan dapat lebih *agile*, mendorong pekerja untuk semakin inovatif dan adaptif untuk menghadapi tantangan saat ini dan dimasa mendatang. Simplifikasi struktur organisasi dilakukan BRI baik pada level *Head Office, Regional Office* maupun Unit Kerja Operasional. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Kasmir, 2016) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan sumber daya manusia memiliki kinerja yang baik, sehingga dapat mendorong keberhasilan organisasi, salah satunya adalah ***Organizational Structure*** yang diterapkan dalam suatu perusahaan.

Organizational Structure yang tidak teratur akan memberikan dampak yang negatif dan kurang terkontrolnya kinerja para anggota organisasi. *Organizational Structure* juga berperan signifikan dalam menciptakan suasana yang kondusif di lingkungan sekolah. *Organizational Structure* yang efektif dan terstruktur akan memberikan batasan dan arahan yang positif dalam organisasi tersebut, (Ajat, Mukhtar, & Wahyudi, 2019).

Dalam menjalankan proses bisnisnya, Bank BRI tentunya memiliki tujuan perusahaan yang ingin dicapai, seperti peningkatan kinerja perusahaan. Akan tetapi, tujuan ini akan sulit tercapai apabila perusahaan tidak mampu untuk menangani lingkungan yang terus-menerus berubah, sehingga dibutuhkan kemampuan untuk dapat bertahan dan tetap meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan

dynamic capabilities yang dimiliki. (Wang & Ahmed, 2007) membagi *dynamic capabilities* ke dalam tiga komponen, yaitu *adaptive capability*, *absorptive capability* dan *innovative capability*. Ketiga komponen ini penting dalam proses *dynamic capabilities*, karena dengan terpenuhinya ketiga komponen tersebut, maka perusahaan dapat melakukan pengkombinasian sumber daya internal yang lebih baik, yang kemudian dapat disalurkan dengan lebih mudah kepada antar divisi di dalam perusahaan, maupun ke luar perusahaan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisa Pengaruh *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantage* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.**” Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kebermanfaatannya dalam mendapatkan *Organizational Agility* Tim Produk BRImo BRI yang optimal meliputi pemenuhan SDM-nya baik kualitas maupun kuantitasnya, *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan implementasi AKHLAK, dalam mencapai target dalam rangka mencapai *Sustainable Competitive Advantages* BRI.

Organizational Structure

Menurut (P. Stephen Robbins & Judge, 2014) Struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (*how job tasks are formally divided, grouped, and coordinated*). Selanjutnya masih (Stephen P. Robbins & Coulter, 2016) mendefinisikan bahwa Struktur organisasi adalah pengaturan formal pekerjaan dalam suatu organisasi. Struktur ini, yang dapat ditampilkan secara visual dalam bagan organisasi, juga melayani banyak tujuan. Demikian pula Menurut (Azhar, 2013) mengungkapkan bahwa Struktur organisasi adalah kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen.

Dynamic Capabilities

Teori utama dari *dynamic capabilities* adalah bahwa perspektif *dynamic capabilities* berfokus pada kapasitas sebuah organisasi yang menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat sehingga harus menciptakan sumber daya baru, memperbarui atau mengubah bauran sumber dayanya dan mengakui bahwa ‘tim manajemen puncak dan keyakinannya tentang evolusi organisasi mungkin memainkan peran penting dalam mengembangkan *dynamic capabilities* (Rindova & Kotha, 2001).

(Teece, 2007) mengatakan bahwa tujuan riset *dynamic capabilities* adalah untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat mempertahankan *competitives advantages* dengan merespon dan menciptakan perubahan lingkungan. *Dynamic Capabilities* berbeda dengan *operational capabilities*, yang memungkinkan organisasi untuk mencari pendapatan pada masa saat ini (Schiff & Winters, 2003). *Operational capabilities* memungkinkan perusahaan untuk menunjukkan “aktivitas sehari-hari menggunakan kurang lebih teknik yang sama pada skala yang sama untuk mendukung produk dan jasa

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

yang sudah ada untuk populasi konsumen yang sudah ada” (Helfat & Winter, 2011). Sedangkan, *Dynamic Capabilities* diarahkan pada perubahan strategi dan penyelarasan organisasi dengan lingkungan (Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006).

Corporate Culture

Menurut (Pearce & Robinson, 2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang, sebuah arahan dan menjadi dasar untuk melakukan tindakan. Dalam cara yang sama seperti kepribadian mempengaruhi perilaku seseorang, asumsi tersebut juga dimiliki bersama (keyakinan dan nilai) oleh anggota-anggota suatu perusahaan.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: SE-7 /MBU/07/2020 Tentang Nilai-Nilai Ulama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, dan Surat Edaran BRI Nomor: SE.01-DIR/CTR/01/2021 Tentang BRI *ONE CULTURE, Core Values* AKHLAK adalah nilai-nilai utama Sumber Daya Manusia dalam lingkup Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan dan menjadi pondasi *Corporate Culture* BRI. *Core Values* AKHLAK memiliki 6 nilai pokok (*values*) dan diterjemahkan menjadi 6 kata kunci dan 18 perilaku. Dalam penelitian ini, dimensi dan indikator yang digunakan adalah *Core Values* AKHLAK tersebut.

Organization Agility

Organizational Agility terbentuk dari sekumpulan tim yang berorientasi pada nilai-nilai manusia organisasi yang menunjukkan proses pembelajaran dan pengambilan keputusan dengan cepat, memanfaatkan teknologi dan berbasis pada komitmen tujuan bersama untuk menciptakan nilai bagi stakeholders (Darino, Sieberer, Vos, & Williams, 2019). Dalam *Organizational Agility* diperlukan sebuah sistem yang tidak kaku dan adaptif terhadap perubahan. Sistem yang dinamis akan membuat organisasi mampu bergerak fleksibel dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang muncul, namun tetap menjaga stabilitas dengan keuletan, keandalan dan efisiensi dalam implementasi proses kerja. Oleh karena itu, organisasi yang agile dirancang tidak hanya mengarah pada stabilitas, tetapi juga fokus pada dinamisme (Aghina, De Smet, & Weerda, 2015).

Metode

Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah deskriptif-analitik, dimana proses analisis dilakukan dengan memverifikasi data yang diperoleh untuk mendapatkan validasi atas variabel-variabel yang digunakan. Dengan demikian, akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga kesimpulan akhir akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Pendekatan deskriptif ini digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan fakta yang terjadi pada variabel

yang diteliti yaitu pengaruh *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organizational Agility* Tim Produk BRImo Bank BRI.

Teknik Pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Purposive Sampling*, yang merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2015). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner yang disebar selama dua minggu ke pekerja yang berhubungan dengan produk BRImo, mulai dari tim pemasaran, pengembangan produk, pengembangan system, layanan dan komplain nasabah, tim operasional dan monitoring serta tim reportingnya, yang berasal dari *Retail Payment Division*, *Service & Contact Center Division*, dan Tim BRImo. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data yang dalam hal ini adalah pekerja *Retail Payment Division*, *Tim BRImo*, *Divisi Service & Contact Center Division* Bank BRI, dengan menggunakan alat berupa daftar pertanyaan (kuesioner). Sumber data sekunder berasal dari studi kepustakaan yaitu mencari dalam buku-buku literatur, makalah kuliah, Jurnal, *online news* dan informasi dari dokumen-dokumen yang terdapat pada sumber penelitian terkait berhubungan dengan variabel yang digunakan dalam penelitian. Metode analisis statistik penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS).

Hasil dan Pembahasan

Dari tabel 1 dibawah, dapat diketahui bahwa dari 125 responden yang mengisi kuisisioner. Berdasarkan perhitungan rumus Slovin, jumlah responden tersebut telah dianggap mencukupi dengan *margin on error* 7,5%. Responden terbanyak merupakan responden dengan jenis kelamin Wanita, yaitu sebanyak 83 orang (66.4%), disusul oleh responden dengan jenis kelamin Pria sebanyak 42 orang (33.6%).

Responden terbanyak merupakan responden dengan masa bekerja 6-10 tahun, yaitu sebanyak 59 orang (47.2%), disusul oleh responden dengan Masa bekerja 1-5 tahun sebanyak 32 orang (25.6%). Responden dengan pendidikan terakhir Sarjana, yaitu sebanyak 74 orang (59.2%), disusul oleh responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 37 orang (29.6%). Responden yang bekerja pada Divisi *Retail Payment*, yaitu sebanyak 60 orang (48.0%), disusul oleh responden dengan Divisi *Service & Contact Center* sebanyak 47 orang (37.6%) dan responden dengan BRImo Team sebanyak 18 orang (14.4%).

Tabel 1 Demografi Responden

Measure	Items	Frekuensi	Persentase
Gender	Pria	42	33,6%
	Wanita	83	66,4%
Lama Bekerja	1-5 tahun	32	25,6%
	6-10 tahun	59	47,2%
	11-15 tahun	30	24,0%
	> 15 tahun	4	3,2%

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Pendidikan	Diploma	37	29,6%
Terakhir	Sarjana	74	59,2%
	S2	14	11,2%
	S3	0	0,0
Divisi	Service & Contact Center Division	47	37,6%
	Retail Payment Division	60	48,0%
	BRImo Team	18	14,4%

Ada beberapa tahapan untuk menguji validitas dan reliabilitas penelitian ini. Pertama, validitas konstruk dievaluasi dengan membandingkan nilai loading factor yang diperoleh dengan nilai yang disarankan sebesar 0,7 (Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014). Kedua, validitas konvergen dinilai dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,5 dan hasil yang diperoleh memuaskan. Ketiga, Cronbach's Alpha sebesar 0,7 dan nilai *composite reliability* sebesar 0,7 menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang solid dari setiap item, yang menunjukkan bahwa konsistensi internal tercapai sesuai dengan yang disarankan. Namun demikian, beberapa item tidak memenuhi validitas konvergen dan tidak memenuhi loading factor 0,7. Ketika beberapa item dihilangkan, hasil untuk validitas konvergen, validitas konstruk, dan reliabilitas konstruk dapat terpenuhi. Tabel 2 di bawah ini menunjukkan hasil validitas konstruk konvergen dan konsistensi internal

Tabel 2. Construct Validity and Reliability Test

Variabel	Kode Item	<i>Outer Loadings</i>	Mean	Std Deviation	CA	CR	AVE
<i>Organizational Structure</i>	X1.1	0.830	3.816	0.784	0,955	0,961	0,710
	X1.2	0.830	3.704	0.790			
	X1.3	0.832	3.800	0.810			
	X1.4	0.838	3.792	0.832			
	X1.5	0.845	3.808	0.817			
	X1.6	0.847	3.888	0.812			
	X1.7	0.846	3.736	0.801			
	X1.8	0.856	3.832	0.855			
	X1.9	0.860	3.776	0.875			
	X1.10	0.840	3.800	0.810			
<i>Dynamic Capabilities</i>	X2.1	0.832	3.712	0.828	0,962	0,967	0,724
	X2.2	0.855	3.712	0.818			
	X2.3	0.851	3.776	0.838			
	X2.4	0.823	3.784	0.796			
	X2.5	0.842	3.768	0.781			
	X2.6	0.876	3.768	0.811			
	X2.7	0.856	3.720	0.796			
	X2.8	0.866	3.744	0.829			
	X2.9	0.876	3.768	0.811			

Variabel	Kode Item	Outer Loadings	Mean	Std Deviation	CA	CR	AVE
Corporate Culture	X2.10	0.807	3.688	0.763	0,971	0,974	0,672
	X2.11	0.876	3.720	0.816			
	X3.1	0.785	3.784	0.825			
	X3.2	0.766	3.816	0.784			
	X3.3	0.834	3.752	0.864			
	X3.4	0.807	3.784	0.806			
	X3.5	0.814	3.864	0.833			
	X3.6	0.830	3.880	0.806			
	X3.7	0.822	3.800	0.849			
	X3.8	0.804	3.752	0.836			
	X3.9	0.846	3.792	0.842			
	X3.10	0.769	3.768	0.811			
	X3.11	0.810	3.776	0.809			
	X3.12	0.822	3.760	0.824			
	X3.13	0.829	3.832	0.807			
	X3.14	0.846	3.800	0.829			
	X3.15	0.847	3.864	0.833			
	X3.16	0.848	3.744	0.838			
X3.17	0.854	3.856	0.827				
X3.18	0.820	3.776	0.828				
Organization Agility	Y2.1	0.801	3.736	0.811	0,971	0,942	0,697
	Y2.2	0.819	3.760	0.843			
	Y2.3	0.837	3.712	0.818			
	Y2.4	0.861	3.816	0.871			
	Y2.5	0.867	3.760	0.852			
	Y2.6	0.822	3.744	0.819			
	Y2.7	0.838	3.760	0.833			

Notes: FL, Faktor Loading; CA; Cronbach's Alpha ≥ 0.7 ; CR, Composite Reliability ≥ 0.7 ;

Berdasarkan pada gambar 2 seluruh indikator memiliki outer loading $> 0,7$. Suatu indikator dikatakan valid yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,7, sedangkan bila ada outer loading dibawah 0,7 maka akan dihapus dari model, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang mengukur setiap variabel tidak perlu dihapus dan penelitian ini telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

Uji validitas diskriminan dievaluasi berdasarkan tiga pendekatan pertama dalam penelitian ini. Nilai akar kuadrat dari AVE dibandingkan dengan korelasi antar konstruksi. Pendekatan ini dikenal sebagai Kriteria Fornell-Larcker, dan ditentukan oleh akar kuadrat dari AVE yang terpenuhi (Fornell & Larcker, 1981). Pada Tabel 3, disajikan hasil uji validitas diskriminan dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker.

Analisa Pengaruh *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Tabel 3 Uji *Discriminant Validity* (*Fornell-Larcker Criterion*)

	<i>Organizational Structure</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Corporate Culture</i>	<i>Organization Agility</i>
<i>Organizational Structure</i>	0.842			
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.632	0.851		
<i>Corporate Culture</i>	0.649	0.709	0.820	
<i>Organization Agility</i>	0.670	0.699	0.727	0.835

Catatan: Nilai diagonal dan tebal mewakili akar kuadrat dari AVE

Tabel 4
Uji *Discriminant Validity* (*Heterotrait-Monotrait Ratio*)

	<i>Organizational Structure</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Corporate Culture</i>	<i>Organization Agility</i>
<i>Organizational Structure</i>				
<i>Dynamic Capabilities</i>	0.658			
<i>Corporate Culture</i>	0.671	0.732		
<i>Organization Agility</i>	0.707	0.738	0.763	

Notes: Threshold of HTMT $\leq 0,85$, strong; \leq , weak

Selanjutnya, Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) menguji validitas diskriminan. Henseler et al., (2015) menjelaskan HTMT sebagai pendekatan komprehensif baru untuk menemukan validitas diskriminan berdasarkan nilai HTMT sebesar 0,85. Tabel 4 menunjukkan bahwa semua nilai HTMT untuk setiap konstruk lebih kecil dari 0,85, menunjukkan validitas penelitian ini seperti yang dikemukakan oleh Henseler et al., (2015).

Tabel 5 Hasil Uji Validitas Diskriminan

	<i>Organizational Structure</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Corporate Culture</i>	<i>Organization Agility</i>
X1.1	0.830	0.588	0.506	0.582
X1.2	0.830	0.528	0.570	0.597
X1.3	0.832	0.476	0.490	0.522
X1.4	0.838	0.498	0.529	0.514
X1.5	0.845	0.516	0.567	0.576

	<i>Organizational Structure</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Corporate Culture</i>	<i>Organization Agility</i>
X1.6	0.847	0.543	0.543	0.548
X1.7	0.846	0.545	0.550	0.564
X1.8	0.856	0.499	0.553	0.547
X1.9	0.860	0.585	0.630	0.648
X1.10	0.840	0.530	0.510	0.520
X2.1	0.520	0.832	0.628	0.560
X2.2	0.532	0.855	0.628	0.590
X2.3	0.580	0.851	0.646	0.582
X2.4	0.534	0.823	0.612	0.602
X2.5	0.599	0.842	0.572	0.561
X2.6	0.521	0.876	0.610	0.598
X2.7	0.503	0.856	0.562	0.577
X2.8	0.540	0.866	0.597	0.596
X2.9	0.552	0.876	0.599	0.639
X2.10	0.487	0.807	0.565	0.595
X2.11	0.551	0.876	0.619	0.635
X3.1	0.557	0.620	0.785	0.607
X3.2	0.418	0.531	0.766	0.537
X3.3	0.615	0.649	0.834	0.673
X3.4	0.539	0.504	0.807	0.580
X3.5	0.512	0.607	0.814	0.614
X3.6	0.527	0.622	0.830	0.575
X3.7	0.534	0.637	0.822	0.594
X3.8	0.512	0.493	0.804	0.565
X3.9	0.496	0.612	0.846	0.603
X3.10	0.593	0.605	0.769	0.598
X3.11	0.526	0.513	0.810	0.544
X3.12	0.565	0.556	0.822	0.551
X3.13	0.490	0.604	0.829	0.613
X3.14	0.549	0.559	0.846	0.623
X3.15	0.505	0.607	0.847	0.604
X3.16	0.566	0.551	0.848	0.597
X3.17	0.510	0.624	0.854	0.635
X3.18	0.552	0.544	0.820	0.590
Y2.1	0.537	0.517	0.564	0.801
Y2.2	0.575	0.567	0.610	0.819
Y2.3	0.574	0.596	0.634	0.837
Y2.4	0.626	0.613	0.637	0.861
Y2.5	0.598	0.615	0.640	0.867
Y2.6	0.510	0.569	0.554	0.822

Analisa Pengaruh *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

	<i>Organizational Structure</i>	<i>Dynamic Capabilities</i>	<i>Corporate Culture</i>	<i>Organization Agility</i>
Y2.7	0.486	0.603	0.602	0.838

Kriteria matriks *cross-loading* disajikan pada Tabel 5. Asumsi validitas diskriminan terpenuhi ketika nilai faktor loading item lebih besar dari koefisien korelasi konstruk lainnya. Uji validitas diskriminan dilakukan dalam hal ini untuk membuktikan bahwa indikator dalam suatu konstruk memiliki nilai loading factor tertinggi dalam konstruk yang dibangun dibandingkan dengan indikator konstruk lainnya. Hasilnya, setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Pembahasan

Pengaruh *Organizational Structure* terhadap *Organization Agility*

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2.811 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.005 dibawah 0.05 maka H_1 diterima, yang berarti bahwa *Organizational Structure* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility*, artinya perubahan nilai *Organizational Structure* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *Organization Agility* atau dengan kata lain apabila *Organizational Structure* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Organization Agility* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan (Gultom, 2023).

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational Structure* terhadap *Organization Agility* sebesar 0.259, yang berarti bahwa *Organizational Structure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo Bank BRI. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kanten, Kanten, Keceli, & Zaimoglu, 2017), yang menyatakan bahwa Tipe *Organizational Structure* yang bercirikan mekanik dan organik tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organization Agility*. Namun demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Dahmardeh & Banhashemi, 2010), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Organization Agility* dan *Organizational Structure* (kompleksitas dan sentralisasi). Penelitian Sayed ini dilakukan di Perusahaan Asuransi Alborz, yang merupakan *financial industry* seperti perbankan Bank BRI, sehingga sangat memungkinkan menghasilkan kesimpulan yang sama, sementara penelitian Pelin Katen dilakukan di *retailing industry*.

Berdasarkan item-item pernyataan yang disampaikan untuk mewakili indikator-indikator pada variable *Organization Structure*, yang diantaranya meliputi beban kerja, koordinasi dalam pengambilan keputusan, jumlah formasi, ketentuan yang berlaku, hak dan kewajiban, komunikasi yang dilakukan, kewenangan yang diberikan perusahaan kepada para pekerja di Tim Brimo, Divisi *Retail Payment* dan Divisi *Service & Contact Center* yang menangani produk BRImo, 81,9% sudah yakin dengan Struktur Organisasi yang berlaku saat ini baik dari sisi formalitasnya, sentralisasi kewenangan dan

kompleksitas organisasinya. Hal ini menjadi faktor pendorong yang menghasilkan 83,5% pekerja yang responsive, bekerja dengan cepat, flexible dengan keyakinan kompetensi yang cukup tinggi, sehingga organisasi Tim BRImo, RPT dan SCC memiliki agility yang baik.

Dengan kata lain, penetapan secara resmi Struktur Organisasi Tim Brimo yang sudah agile, namun Divisi SCC dan Divisi Retail Payment yang masih bersifat Struktural dan belum sepenuhnya agile, tetap mampu menghasilkan agility organisasi yang baik dalam pelaksanaan kerjanya. Hal ini tentunya akan membawa hasil yang baik dalam menghasilkan layanan ke pengguna BRImo dan pengembangan fitur-fitur aplikasi BRImo kedepannya.

Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Organization Agility*

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2.738 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.006 dibawah 0.05 maka H_2 diterima, yang berarti bahwa *Dynamic Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility*, artinya perubahan nilai *Dynamic Capabilities* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *Organizational Agility* atau dengan kata lain apabila *Dynamic Capabilities* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Organization Agility* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Dynamic Capabilities* terhadap *Organization Agility* sebesar 0.280, yang berarti bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Agility* Tim Produk BRImo Bank BRI. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kanten et al., 2017), yang menyatakan bahwa dimensi *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Agility*.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan yang diajukan untuk mewakili *Dynamic Capabilities* diantaranya terkait kemampuan merespon peluang dan perubahan yang ada, proses mencari-memahami-mengaplikasikan pengetahuan/informasi baru yang relevan, serta dalam memonitor persaingan BRImo di pasar, ternyata 80,8% pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC yakin dengan kemampuan adaptasi, absorpsi dan inovasinya dalam mengembangkan dan memberikan hasil terbaik pada produk BRImo untuk penggunanya. Hal ini juga menjadi faktor pendorong yang menghasilkan 83,5% pekerja yang responsive, bekerja dengan cepat, flexible dengan keyakinan kompetensi yang cukup tinggi, sehingga organisasi Tim BRImo, RPT dan SCC memiliki agility yang baik.

Keyakinan terhadap implementasi *Dynamic Capability* tersebut di atas, tentunya disebabkan karena edukasi/training/pendidikan yang diberikan oleh perusahaan dan telah dijalani oleh pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC adalah pendidikan yang sama atau tidak membedakan apakah pekerja dari tim agile atau belum agile, sehingga kemampuan dalam menghadapi perubahan yang cepat telah dimiliki oleh 83,5% pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC.

Pengaruh *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility*

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai t – statistik sebesar 2.821 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.005 dibawah 0.05 maka H_3 diterima, yang berarti bahwa *Corporate Culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility*, artinya perubahan nilai *Corporate Culture* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *Organization Agility* atau dengan kata lain apabila *Corporate Culture* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Organization Agility* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* sebesar 0.361, yang berarti bahwa *Corporate Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo Bank BRI.

Berdasarkan data rata-rata penilaian variable *Corporate Culture*, Implementasi AKHLAK dari Kementerian BUMN telah dimiliki dan dijalankan dengan baik oleh pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC. Hal ini terbukti dengan tingginya nilai mean yaitu 3,8 jika dibandingkan *Organisation Structure* dan *Dynamic Capability*, dan tingginya nilai standar deviasinya, yaitu 0,825. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (Ahl, 2020) yang menghasilkan kesimpulan bahwa value SDM dalam Perusahaan (*Corporate Culture Values*) memiliki dampak yang signifikan pada *Agile Organization Behaviour*. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian Sri Raharjo (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi berbagi pengetahuan, dan secara simultan dengan berbagi pengetahuan secara signifikan berpengaruh terhadap terhadap agilitas organisasi.

Berdasarkan standarisasi pernyataan AKHLAK yang diberikan ke pekerja, diantaranya terkait pemenuhan janji/komitmen, tanggungjawab, membantu orang lain, menjaga nama baik, patuh dengan aturan dll, mampu mencerminkan pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC adalah pekerja yang Amanah, Kompeten, Harmonis, Adaptif dan Kolaboratif. Hal ini terbukti juga menjadi faktor pendorong yang menghasilkan 83,5% pekerja yang responsive, bekerja dengan cepat, flexible dengan keyakinan kompetensi yang cukup tinggi, sehingga organisasi Tim BRImo, RPT dan SCC memiliki agility yang baik.

Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* secara simultan terhadap *Organization Agility*

Berdasarkan hasil perhitungan uji secara simultan, didapatkan Nilai Sig. sebesar 0.000 menunjukkan untuk tingkat signifikansi alpha sebesar 0.05 *two tailed* pasti signifikan. Sedangkan untuk pengujian dengan uji F adalah dengan membandingkan antara nilai F_{tabel} dengan F_{hitung} . Nilai F_{hitung} sebesar 68.971, F_{tabel} adalah 2.680 (lihat pada Tabel F), dengan demikian didapat hasil $F_{hitung} (68.971) > F_{tabel} (2.680)$ maka H_4 diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organization Agility*.

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa dilihat nilai R^2 untuk *Organization Agility* sebesar 0.631 yang berarti bahwa termasuk kedalam kategori

sedang. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* secara simultan memberikan dampak yang cukup besar terhadap *Organizational Agility* Tim Produk BRImo Bank BRI.

Pengaruh *Organizational Structure*, *Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* secara simultan terhadap *Organization Agility* dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* Bank BRI

Menurut (Palmatier, Kumar, & Harmeling, 2017), *Sustainable Competitive Advantages* perusahaan yang baik memiliki tiga kriteria diantaranya perusahaan melakukan lebih baik daripada pesaing yang menghasilkan keuntungan yang relatif lebih baik dari pesaing dan sulit diduplikasi atau digantikan dengan yang lain. Sedangkan salah satu SCA Bank BRI adalah memiliki produk dan layanan jasa keuangan yang lengkap serta *brand positioning* yang kuat di Indonesia.

BRImo yang merupakan produk yang dihasilkan sebagai implementasi dari salah satu pilar strategy BRI dari sisi Digitalisasi Teknologi Informasi yaitu “*Digitizing Core*”, sangat diharapkan mampu untuk menjadi salah satu produk dan layanan jasa keuangan yang lengkap serta *brand positioning* yang kuat di Indonesia, sebagai wujud *Sustainable Competitive Advantages* Bank BRI.

Oleh sebab itu, berdasarkan hasil penelitian ini dimana Tim produk BRImo yaitu tim pengembangan, marketing, operational, layanan nasabah dll yang berada di Divisi RPT, SCC dan Tim BRImo sendiri telah memiliki keyakinan terhadap agility organisasi yang baik yang dipengaruhi oleh implementasi struktur organisasi yang baik, kapabilitas dinamis yang baik serta budaya kerja yang baik, tentunya akan menghasilkan performa produk dan layanan jasa keuangan melalui Produk BRImo yang lengkap serta *brand positioning* yang kuat di Indonesia.

Melalui inovasi yang customer centric, BRImo terus mencetak pertumbuhan di berbagai indikatornya dari tahun ke tahun. Tidak hanya terus melengkapi fitur transaksi tapi juga melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak dan meningkatkan reliabilitas agar performa dan user experience pengguna terus terjaga. Hal tersebut diatas, didukung oleh pencapaian kinerja BRImo yang meningkat dari waktu ke waktu. Jumlah pengguna BRImo pada tahun 2022 sebanyak 18,9 Juta meningkat dari 14 juta di tahun 2021. Volume total transaksi BRImo pada tahun 2022 sebesar 2,352 Triliun.

Demikian juga dengan tantangan kedepan dengan kompetitor terberat, dari sisi jumlah user, jumlah transaksi dan sales volume transaksi, BRImo masih harus mengejar dengan strategi yang tepat untuk menjadi *brand positioning* terkuat di Indonesia. Jadi meskipun berdasarkan penelitian ini, agility organization yang didorong oleh kemampuan dinamis, budaya kerja dan struktur organisasinya telah baik namun perlu dikaji terkait implementasi struktur organisasi yang agile di semua lini organisasi pendukung BRImo, agar dalam pengembangan dan pelayanan pengguna BRImo dapat lebih cepat, responsive, tidak terhambat oleh administrative prosedur yang ada. Hal tersebut dapat dilakukan untuk bisa menjadi solusi menutup adanya gap kinerja

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

organisasi Tim BRImo yang *agile* dengan organisasi tim *surrounding* Tim BRImo yang belum *agile*, sehingga membuat kinerja BRImo belum optimal.

Berdasarkan sebaran data *Dynamic Capability* antara Tim Brimo, Divisi RPT dan Divisi SCC yang sama, dapat juga diartikan bahwa kemampuan agile dari Tim BRImo seharusnya dapat lebih tinggi daripada Tim yang belum agile, karena output performance yang diharapkan dari tim agile lebih baik daripada jika tim masih non agile. Oleh sebab itu, diperlukan evaluasi perbandingan output kompetensi antara tim agile dan tim yang belum agile, sehingga dapat diketahui efektivitas struktur organisasi tim agile yang dibentuk apakah lebih baik kompetensinya daripada tim non-agile, atau sama saja. Begitu juga terkait Pendidikan yang diberikan, dapat disesuaikan dengan agilitas organisasi yang telah ditetapkan untuk menunjang performance individu dan juga performance Tim Agile.

Kesimpulan

Organizational Structure, Dynamic Capabilities dan *Customer Culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Agility*, artinya perubahan nilai *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Customer Culture* mempunyai pengaruh searah atau berbanding lurus dengan perubahan *Organization Agility* atau dengan kata lain apabila *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Customer Culture* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Organization Agility* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Penetapan secara resmi Struktur Organisasi Tim BRImo dengan SK Organisasi yang agile, namun Divisi *Service & Contact Center* dan Divisi *Retail Payment* yang masih bersifat struktural dan belum sepenuhnya agile, tetap mampu menghasilkan *agility organisasi* yang baik dalam pelaksanaan kerjanya. Penggunaan teknologi social media WhatsApp Group, menjadi faktor pendorong agilitas organisasi di Divisi *Service & Contact Center* dan Divisi *Retail Payment*, karena melalui group yang berisikan unit kerja yang berkaitan, maka permasalahan dapat terselesaikan dengan lebih cepat, lebih fleksibel. Hal inilah yang membuat pekerja/responden pelaksana, merasa dapat bekerja dengan lebih agile.

Implementasi *Dinamic Capability* pada Tim BRImo berdasarkan kuesioner penelitian memiliki nilai yang lebih rendah jika dibandingkan dengan Divisi *Retail Payment* dan Divisi *Service & Contact Center*. Hal ini dikarenakan pendidikan dan training yang diberikan oleh perusahaan dan telah dijalani oleh pekerja Tim BRImo, RPT dan SCC adalah pendidikan yang cenderung sama atau tidak membedakan apakah pekerja dari tim agile atau belum agile. Sehingga diperlukan perencanaan Pendidikan/Training/Sertifikasi *Dynamic Capabilities* yang disesuaikan dengan agility kompetensi dan spesifikasi jabatan untuk setiap level di Tim Agile BRImo

DFTARPUSTAKA

- Aghina, Wouter, De Smet, Aaron, & Weerda, Kirsten. (2015). Agility: It rhymes with stability. *McKinsey Quarterly*, 51(4), 2–9.
- Ahl, L. M. (2020). Linking Corporate Culture Values and Organizational Agility: An Empirical Analysis within the Automotive Industry. *Management and Business Research Quarterly*, 13(1), 1–14.
- Ajat, Ajat, Mukhtar, Mukhneri, & Wahyudi, Mochamad. (2019). The Effect of Personality, Self Efficacy and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior of Vocational High Schools Teachers. *1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018)*, 547–551. Atlantis Press.
- Alzoubi, Abed Elkareem Haider, Al-otoum, Firas Jamil, & Albatainh, Abdel Karim Fawwaz. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503–515.
- Azhar, Susanto. (2013). Sistem Informasi Akuntansi, Struktur Pengendalian Resiko Pengembangan. *Edisi Perdana. Lingga Jaya: Bandung*.
- Dahmardeh, Nazar, & Banihashemi, Seyyed Ali. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178–184.
- Darino, Lucia, Sieberer, Marcus, Vos, Arthur, & Williams, Owain. (2019). Performance management in agile organizations. *Mckinsey. Com*.
- Gultom, Juni. (2023). Kepemimpinan Multidimensional Berdasarkan Motivasi Agility & Self Efficacy. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 2(1), 82–89. <https://doi.org/10.58344/locus.v2i1.862>
- Hair Jr, Joe F., Sarstedt, Marko, Hopkins, Lucas, & Kuppelwieser, Volker G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*.
- Helfat, Constance E., & Winter, Sidney G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Kanten, Pelin, Kanten, Selahattin, Keceli, Munevver, & Zaimoglu, Zuhail. (2017). The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. *PressAcademia Procedia*, 3(1), 697–706.
- Kasmir, Kasmir. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). *Jakarta: Rajawali Pers*, 72.

Analisa Pengaruh *Organizational Structure, Dynamic Capabilities* dan *Corporate Culture* terhadap *Organization Agility* Tim Produk BRImo dalam rangka terciptanya *Sustainable Competitive Advantages* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk.

- Palmatier, Robert W., Kumar, V., & Harmeling, Colleen M. (2017). *Customer engagement marketing*. Springer.
- Pearce, John A., & Robinson, Richard B. (2008). Manajemen strategis: formulasi, implementasi, dan pengendalian. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Rindova, Violina P., & Kotha, Suresh. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Robbins, P. Stephen, & Judge, Timothy A. (2014). Perilaku Organisasi Jilid 10. *Jakarta: INDEKS. Sedarmayanti*.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2016). Manajemen, Jilid 1 Edisi 13. *Jakarta: Erlangga*.
- Schiff, Maurice W., & Winters, L. Alan. (2003). *Regional integration and development*. World Bank Publications.
- Seta A Wicaksana, Mia Sarinastiti, Yulia Syahid, Gita Fahriza, Gita Fahriza Nadia Fitri. (2021). *Manajemen Pengembangan Talenta* (DD Publish). Riau.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Wang, Catherine L., & Ahmed, Pervaiz K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Zahra, Shaker A., Sapienza, Harry J., & Davidsson, Per. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.