

PENGARUH TRANSFORMASI STRUKTUR ORGANISASI BERBASIS MANIFESTO AGILE PADA KEPUASAN UNIT KERJA MENGGUNAKAN HEALTH CHECK MODEL

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE TRANSFORMATION BASED ON AGILE MANIFESTO ON WORK UNIT SATISFACTION USING THE HEALTH CHECK MODEL

Narita Risdianovi¹, Rido Sarwono²

^{1,2}Management Program Universitas Satu Bandung, School of Information System Bina Nusantara.
narita.risdianovi@univ.satu.ac.id

ABSTRACT

PT HCID exists to serve the needs of the community in the distribution of financial technology (fintech) on demand services aimed at serving the middle and low segments. The management of HCID initially used a traditional organizational system with a functionally oriented structure that worked in silos often resulting in conflicting priorities in each department. This resulted in delays in product delivery to customers. The company renewed its business strategy to become an Agile organization by using Agile methodology with Scrum and Kanban Board work system. Furthermore, the transformation process has several challenges, especially in internal resources in the workforce learning process, namely the Agile Team. The limitations of this research focus on qualitative methods to obtain reliable analysis. The result of this research on agile transformation is that the author outlines indicators as a new reference for implementing the Health Check Model in the next PPDF Team assessment at PT HCID, with reference to several research results.

Keywords: Agile Organization, Agile transformation, Agile Manifesto, Health Check Model.

ABSTRAK

PT. HCID hadir untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam penyaluran layanan finansial teknologi (fintech) on demand bertujuan melayani pada segmen menengah dan rendah. Pengelolaan HCID pada awalnya menggunakan sistem organisasi tradisional dengan struktur berorientasi fungsional yang bekerja di Silo seringkali mengakibatkan konflik prioritas di setiap departemen. Hal ini berdampak pada keterlambatan pengiriman produk ke pelanggan. Perusahaan memperbaharui strategi bisnisnya menjadi organisasi Agile dengan menggunakan metodologi Agile dengan sistem kerja Scrum dan Kanban Board. Selanjutnya proses transformasi mempunyai beberapa tantangan terutama pada sumber daya internal dalam proses pembelajaran tenaga kerja yaitu Agile Team. Batasan penelitian ini berfokus pada metode kualitatif untuk mendapatkan analisis yang andal. Hasil penelitian mengenai transformasi agile ini adalah penulis menguraikan indikator-indikator sebagai acuan baru untuk mengimplementasikan Health Check Model pada penilaian Tim PPDF selanjutnya di PT HCID, dengan mengacu pada beberapa hasil penelitian.

Kata Kunci: Organisasi Agile, transformasi Agile, Manifesto Agile, Health Check Model

PENDAHULUAN

Kemajuan infrastruktur digital Indonesia sejalan dengan pengguna Internet mempunyai dampak positif terhadap tenaga kerja dan ekonomi digital (Guillén, MF, & Suárez, SL, 2005). Oleh karena itu, evolusi pinjaman konvensional menjadi pinjaman keuangan menjadikannya tantangan bagi perusahaan multifinance (Hutabarat, S., & Vermeulen, EPM, 2016). Hal serupa juga terjadi pada organisasi jasa keuangan seperti PT. HCID, sebagai pemberi pinjaman,

memberikan inklusi keuangan melalui tingkat bunga yang aman dan terjangkau kepada masyarakat Indonesia.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang Finansial Teknologi (*Fintech*) pada era disruptif teknologi, PT.HCID menghadapi permasalahan internal yang berasal dari struktur fungsional SILO yang mana sering menemukan konflik kepentingan pada departemen sehingga mempengaruhi proses pengembangan produk finansial menjadi lambat, seperti tidak cepat tanggapnya proses timbal balik

(*feedback*) terhadap masukan dari konsumen dan proses penyampaian produk kepada konsumen.

Untuk mengatasi permasalahan SILO, para pemangku kepentingan (*stakeholder*) menerapkan menerapkan pola pikir *agile* pada beberapa proyek pengembangan produk finansial inovatif sejak tahun 2020, dengan harapan menciptakan pertumbuhan nilai perusahaan di pasar menuju keunggulan kompetitif perusahaan. Lebih lanjut, pengembangan suatu produk inovatif dipersepsikan sebagai sesuatu yang baru yang mendekati permintaan pasar dan mendekati harapan pelanggan karena pertumbuhan bisnis sejalan dengan inovasi yang berkelanjutan dengan situasi pasar yang tidak terduga (Damanpour dan Aravind, 2012). Stimulasi kinerja organisasi tercermin dalam lingkungan kerja yang *agile* dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap ketangkasan tenaga kerja. (Alavi dan Wahab, 2013). *Agile* mencerminkan faktor perilaku dan sikap yang menunjukkan pertumbuhan proses pembelajaran karyawan terhadap umpan balik dari pelanggan langsung (Piderit, 2000).

Penelitian ini akan membahas permasalahan mengenai perbaikan proses, pengukuran tenaga kerja dalam hal penerapan *agile* pada pekerjaannya, penilaian diri bagi anggota tim proyek *agile* untuk mengidentifikasi cara peningkatan kerja mereka bersama-sama, dalam Kelompok Kerja (Pokja) di unit kerja Tim Pengembangan Produk Finansial Digital (PPFD).

Manfaat dari penelitian ini adalah dapat menjadi acuan indikator ukur kinerja karyawan, mengetahui hambatan dan mengembangkan strategi dalam indikator kualitatif untuk memenuhi hasil proyek, yang ada pada perusahaan fintech khususnya pengembangan produk finansial digital.

METODE

Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif yang didukung dengan pembahasan data informasi yang mengacu pada studi literatur review, melalui wawancara dan observasi terhadap proses transformasi manajemen *agile* pada organisasi secara menyeluruh dan dalam Tim PPF. Selain itu, pendekatan penelitian kualitatif dengan mengeksplorasi fenomena, menggunakan metode semi terstruktur pada retrospektif Pokja.

Mengenai pengukuran penilaian diri penulis mengacu pada sebelas indikator yang diukur sebagaimana penelitian Munoz dkk. (2019) dan Goyena dkk. (2019). Penulis menggabungkan penelitian Hekkala dkk. (2017) tentang transisi menuju cara kerja yang *agile* karena teori ini merupakan aspek penting dari diskusi retrospektif. Penelitian ini menyiratkan penjabaran baru dari delapan indikator (pemimpin, dukungan, kelincuhan tenaga kerja, proses yang sesuai, mudah untuk melepaskan, nilai *scrum*, misi, dan lingkungan stasiun kerja). Bauran penelitian menggunakan pendekatan dalam metodologi wawancara dan diskusi untuk mendapatkan perspektif wawasan dari perilaku karyawan dan sistem sebagai konsekuensi dari budaya perusahaan sehingga akan menghasilkan umpan balik pada konteks proses pengembangan produk Digital. Metode yang digunakan pada Tim PPF adalah menggunakan metode *Health Check Model* (HCM) adaptasi Model Spotify (Kniberg, H., & Ivarsson, A, 2014). Batasan penelitian pada proyek pengembangan produk finansial digital oleh Tim PPF dengan metode kerja *Scrum*. Tim ini terdiri dari Tiga Pokja yang terdiri dari beberapa tim lintas fungsi organisasi, yaitu : pokja proses bisnis (T1) sebanyak 7 karyawan, pokja pengembangan produk (T2) sebanyak 8 karyawan, dan pokja manajemen portfolio (T3) sebanyak 7 karyawan. Masing – masing anggota pokja dapat memiliki peran lintas fungsi (J) dalam struktur organisasi perusahaan.

Peran lintas fungsi adalah dua peran yang memiliki peran fungsional organisasi dan peran dalam tim dengan memiliki pengalaman kerja di perusahaan tersebut yang bervariasi (Ex) . Hal ini dapat dilihat pada:

Tabel 1. Komposisi Tim Diskusi

J	Ex	T1	T2	T3
PO - BP	4,5	40%		
IT Core Analyst - IT	2	70%		
CA	2	100%		
CS	2	100%		
Product& Pricing	3	100%		
ACC-FIN	2,5	40%		
IT - BICC	3	50%		
PO - PD	2,5		70%	
PM - M&S	2		25%	
IT - BA	2,5		70%	
IT - CA	3		70%	
Underwriting-Risk	2		20%	
MktCom- M&S	1		20%	
Acc - Finance	3		100%	
Ops- Finance	3		100%	
PO - PM	4			40%
IT - CA	1			70%
IT - CA	2			70%
IT - CA	2			20%
MKTDSn M&S	- 1			40%
Anti-Fraud Risk	- 2			15%
IT - BICC	3			50%

Pada tabel 1. Menjelaskan metode wawancara dengan Ex diatas 2 tahun dan memiliki J minimal Kepala Divisi pada struktur fungsionalnya , sedangkan pola diskusi restropektif dilakukan pada masing – masing T1, T2, dan T3. Persentase (T1, T2, T3) menunjukkan bahwa anggota T dapat mempunyai kedudukan peran ganda, yang satu bertanggung jawab pada tim pokja, dan satu lagi bertanggung jawab pada tim fungsional. Dalam kondisi ini, karyawan mempunyai dua atasan: pemilik proyek (*Product Owner*) dan kepala fungsi risiko (*Scrum Master*). Kemudian, untuk pola diskusi restropektif (T1, T2, T3)

melalui pembahasan parameter objektif yang dinyatakan berdasarkan Tabel 2.

Tabel 2. Parameter Objektif Diskusi

Objektif	Spesifikasi	Tujuan
Pola pikir agility	1. Menghormati	Menumbuhkan tim berkinerja tinggi yang pada gilirannya memberikan nilai yang luar biasa bagi pelanggan.
	2. Kolaborasi	
	3. Peningkatan kinerja	
	4. Siklus pembelajaran	
	5. Kebanggaan dan kepemilikan	
	6. Fokus pada penyampaian nilai	
	7. Berorientasi pada pelanggan	
	8. Kemampuan beradaptasi dalam perubahan	
Manifesto nilai agility	1. Individu dan interaksi melalui proses dan alat	Cara kerja yang gesit dan Nilai Scrum
	2. Perangkat lunak yang berfungsi melalui dokumen komprehensif	
	3. Kolaborasi pelanggan dibandingkan negosiasi	
	4. Menanggapi perubahan dengan mengikuti rencana	
Prinsip Agility	1. Kepuasan pelanggan	Cara kerja yang gesit dan Nilai Scrum
	2. Menyambut perubahan	
	3. Rutin melakukan perubahan	
	4. Bekerjasama	
	5. Tim yang termotivasi	
	6. Kolaborasi tatap muka	
	7. Perangkat lunak yang berfungsi	
	8. Kecepatan yang konstan	
	9. Desain yang bagus	
	10. Kesederhanaan	
	11. Terorganisasi sendiri	
	12. Terus melakukan refleksi dan dapat menyesuaikan diri	
Nilai Kepemimpinan	<i>Product Owner</i> dan <i>Scrum Master</i>	Tim memahami Komunikasi dan Kerangka

Kerja Agile
Scrum Kanban

Retrospektif Pokja dengan menggunakan alat HCM berupa kartu peran (*roleplay card*) terhadap pernyataan dengan total pertanyaan sebanyak 40 pertanyaan pengembangan parameter objektif (Tabel 2). Kartu peran hijau (Senyum) mengindikasikan sebagai karyawan setuju akan pernyataan dari pertanyaan yang dituju, sedangkan kartu peran merah (Sedih) mengindikasikan sebagai karyawan memiliki argumen lain terhadap pernyataan dari pertanyaan tersebut

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian dengan metode wawancara dan diskusi restropektif pada Tim PPFD dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada metode wawancara menghasilkan kesimpulan bahwa perubahan keputusan manajemen dari organisasi tradisional menjadi organisasi yang lincah berdampak pada cara kerja yang mementingkan produktivitas. Perilaku karyawan mengalami perubahan secara bertahap, misalnya, tidak ada lagi mentalitas Silo. Tujuan proyek menjadi jelas dengan adanya tanggung jawab yang jelas kepada tim PPFD sebagai bagian dari organisasi agile yang menekankan tim sebagai pengambil keputusan. Tim lintas fungsi memberikan dampak pada tenaga kerja untuk memiliki pola pikir agility (lebih cepat, beradaptasi, memeriksa).
2. Pembahasan objektif parameter dinyatakan berdasarkan peran nilai scrum dan dua belas prinsip agile dengan acuan papan Kanban sebagai paparan perkembangan proses. Hasilnya dinyatakan dalam dimensi dan indikator (Goyena dan Fallis, 2019) seperti:

Tabel 3. Indikator Health Check Model

Ukuran	Indikator
Budaya	Pembelajaran, kesenangan, otonomi tim, kerja tim, ketangkasan tenaga kerja

Organisasi	Pemimpin, dukungan manajemen, proses kerja, perbaikan proses, nilai scrum
Wawasan	Memberikan nilai, misi

3. Merujuk pada parameter objektif Tabel 2, hasil elaborasi *Health Check Model*:

Tabel 4. Hasil Elaborasi Health Check Model

Indicator	Categories	T1	T2	T3
Pemimpin	Scrum Master	x	x	x
	Product Owner	o	o	o
Dukungan	Dukungan tim	x	x	x
	Pembelajaran	x	x	x
Kelincuhan tenaga kerja	Bimbingan	x	o	o
	Aman untuk gagal	x	x	x
Proses yang sesuai	Kepemilikan	x	x	x
	Memberikan nilai	x	x	x
Mudah untuk dilepaskan	Nilai Produk	x	o	o
	Peningkatan proses	x	o	x
Nilai Scrum	Pengujian otomasi	x	x	o
	Rasa hormat, keterbukaan, keberanian	x	x	x
Misi	<i>Stream goal, sprint goal, user story, DOD</i>	o	o	o
	Lingkungan kerja	x	x	x
Percaya	Senang	x	x	x
	Dapat bekerja dengan yang lain	o	x	x
Kerjasama tim	Beban kerja	o	x	x
	Kerjasama tim	x	x	x
Otonomi tim	Otonomi tim	x	0	x

Ket: x = kartu hijau, o = kartu merah

4. Sebagai akhir hasil, poin-poin penting dari elaborasi hasil penelitian terhadap *Health Check Model* yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Elaborasi Health Check Model

Area	T	T2	T3
Kepemimpinan	1		
	o	o	o

Kelincahan tenaga kerja		x	o	o
Proses sesuai	yang	x	n	n
Mudah dilepaskan	untuk	x	n	o
Misi		o	o	o
Lingkungan kerja		n	n	x

Berdasarkan tabel 4, tabel 5; x menunjukkan kepuasan atau umpan balik positif dari sebagian besar pokja, dengan kata lain tidak ada yang perlu ditingkatkan mengacu kepada indikatornya. Sedangkan y menunjukkan tidak puas dari sebagian besar pokja. Pendapat partisipan y merupakan padangan sebagai umpan balik yang berguna sebagai bagian dari perbaikan dan bagian dari tinjauan yang terbukti menjadi kendala selama proyek ini berjalan. Dengan kata lain, arena y menunjukkan indikator yang perlu segera diperbaiki karena pengaruh dampak dari proses pengembangan produk digital. Area n menunjukkan indikator "dicatat" yang mana sebagai catatan untuk ditingkatkan namun tidak segera harus dilakukan.

Analisis organisasi transformasi agile melalui cara manifesto agile dengan *Health Check Model*, terlihat bahwa sebagian besar anggota pokja memiliki permasalahan dengan PO nya. Hal ini terlihat dengan banyaknya x. Semua anggota pokja telah menerapkan agility dalam pekerjaan mereka dan memiliki kerjasama tim yang baik dengan mendukung satu sama lain. T1, T2, T3 telah mengimplementasikan nilai scrum dan mengutamakan kerjasama tim. T1, T2, T3, dikenal dengan misi nya namun sulit untuk melakukan perbaikan proses pada pengembangan produk karena tidak ada komunikasi yang jelas dengan PO. Beberapa anggota pokja merasa tidak jelas dalam peran mereka dan bingung dengan adanya dualisme peran struktur. Beberapa anggota pokja merasa kurangnya dukungan dari manajemen terkait dengan tugas pekerjaan dan masalah teknis.

SIMPULAN

Tim lintas fungsi berasal dari transformasi TI - pengembangan produk yang terinspirasi oleh model Spotify, yang didefinisikan dalam tim-tim kecil dalam Tim Squad yang menggunakan Metodologi Scrum. Scrum Events (rapat harian, rapat mingguan, rapat retrospektif, dll) merupakan bagian penting dari komunikasi dan koordinasi antar individu dalam Squad Team. Setiap Event memiliki tujuan, yaitu mengetahui perkembangan proyek mengenai tugas apa saja yang sudah dikerjakan, apa yang akan dikerjakan, dan apa saja yang menjadi kendala dalam pengerjaannya. Setiap langkah pekerjaan yang dilakukan oleh setiap individu dicatat dan dilihat secara transparan melalui Kanban Board sebagai *strategic improvement* dalam *continuous delivery* yang berbasis pada *customer-oriented*. Tujuan dari metodologi Scrum dan Kanban Board adalah untuk mengetahui secara cepat apa yang menjadi masalah dalam proses pengembangan produk dan mendiskusikan secara memadai dalam Tim PPFD mengenai solusinya agar proses pengiriman ke pengguna dapat berjalan dengan cepat.

Di sisi lain, perubahan sistem Agile ini berdampak seiring dengan berjalannya proses *improvement* dalam proyek pengembangan produk digital. Proses transformasi agile memiliki beberapa tantangan, terutama pada sumber daya internal. Perubahan budaya membawa perubahan kepemimpinan seiring dengan pembaharuan strategi bisnis perusahaan. Anggota Pokja harus bergerak lebih cepat dengan pengawasan yang minimal dan merespon perubahan secara adaptif dan pola pikir pertumbuhan kepercayaan diri yang seimbang untuk Stream Team. Proses Scrum Manifesto Agile pada Tim PPFD terkadang tidak berjalan dengan baik sesuai dengan jadwal. Hal ini terlihat dari papan Kanban bahwa beberapa perencanaan mengalami penundaan dan

tidak dimulai. Jika ada anggota tim pokja yang tidak kompeten, maka akan mengganggu seluruh kinerja tim, bereaksi terhadap perubahan, dan cara berkomunikasi dalam tim.

Untuk transformasi agile, implementasi proses pengembangan produk digital, dan penilaian diri untuk tim PPDF selanjutnya ; penulis memiliki rekomendasi dalam hal:

1. Cara komunikasi, memberikan edukasi kepada stakeholder, berkolaborasi dan mendiskusikan masalah bersama antar tim stream melalui data validasi akan menghilangkan pengulangan tahap dan tujuan yang menyebabkan proses yang tidak efisien (Boehm dan Turner, 2005).
2. Cara melatih karyawan sama pentingnya dengan teknologi (Alavi et al., 2014). Pembelajaran organisasi yang didasari oleh komitmen untuk belajar, berbagi visi, pola pikir yang terbuka, serta berbagi pengetahuan. Semua faktor tersebut untuk mencapai efektivitas organisasi.
3. Manajemen perlu mendengarkan dan menindaklanjuti kebutuhan dan umpan balik dari karyawan untuk memfasilitasi kebutuhan tersebut, misalnya memiliki rekan kerja yang dapat memberikan bimbingan dalam hal teknis dan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan diri.
4. Manajemen dapat mempertimbangkan untuk melakukan *Health Check Model* setiap tiga bulan sekali untuk mengetahui peningkatan dari cara kerja yang gesit. Alat ini merupakan alat pendukung untuk perbaikan yang berkelanjutan sebagai penilaian diri untuk anggota pokja dan sebagai peninjauan perkembangan untuk beberapa tim pokja dalam sebuah tim PPDF dari sebuah organisasi yang tangkas (*agile organization*)

DAFTAR PUSTAKA

Frank T. Rothaermel. (2017). *Strategic Management*. Mc Graw Hill Education, Third Edition.

Manninen, Venla (2018). “The Agile Transformation.”, Oulu University of Applied Sciences, Business Information Technology.

Tjakraatmadja, J.H & Kristinawati, D. (2017). *Strategi Implementasi Knowledge Management*. Bandung: Penerbit ITB.

Agarwal, Anil, N. K. Garg, and Avirag Jain. 2014. “Quality Assurance for Product Development Using Agile.” *ICROIT 2014 - Proceedings of the 2014 International Conference on Reliability, Optimization and Information Technology*: 44–47.

Guillén, M. F., & Suárez, S. L. (2005). Explaining the global digital divide: Economic, political and sociological drivers of cross-national Internet use. *Social forces*, 84(2), 681-708.

Goyena, Rodrigo, and A.G Fallis. (2019). Applying the Squad Health Check Model to agile times at financial institution. *Journal Research, Society and Development* 53 (9): 1689–99.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

Saleh, Sabbir M., Syed Maruful Huq, and M. Ashikur Rahman. 2019. “Comparative Study within Scrum, Kanban, XP Focused on Their Practices.” *2nd International Conference on Electrical, Computer and Communication Engineering, ECCE 2019*, 1–6.

<https://doi.org/10.1109/ECACE.2019.8679334>.

Cnbcindonesia. (2019, 12 15). Strategi bisnis home credit di bisnis multifinance. Retrieved from : <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191213152753-19-122929/begini-strategi-home-credit-di-bisnis-multifinance>

Khan, A. R. (1990). Poverty in Bangladesh: A Consequence of and a Constraint on Growth. *The Bangladesh Development Studies*, 19-34.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012). Scaling agile@spotify. *online], UCVOF, ucvox. files. wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-Agile-spotify-11. pdf.*

Kniberg, H. (2014). Squad Health Check model – visualizing what to improve. Retrieved from <labs.spotify.com.2014/09/16/Squad-health-check-model/>

Otoritas Jasa Keuangan, 2020 . Accessed on March 2020. Strategic policy about competitive financial ecosystem for quality growth. Retrieve from: www.ojk.go.id