

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

PT XYZ merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang operator telekomunikasi seluler di Indonesia dengan jumlah pengguna aktif sebanyak 29 juta pertahun 2023 pada laporan yang diterbitkan 12 Februari 2024 lalu. PT XYZ didirikan tahun 1996 dan dikenal sebagai penyedia layanan komunikasi salah satu yang terdepan. PT XYZ menawarkan produk dan layanan yang inovatif untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan bisnis. Selain layanan komunikasi, mereka juga menawarkan solusi *digital* yang mencakup layanan *cloud*, *big data*, *internet of things (IoT)*, dan berbagai aplikasi digital yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas bisnis. Namun, dalam upayanya mengembangkan ekosistem *digital* yang lebih luas dan inklusif, terdapat strategi kinerja yang berlandaskan Agile Ways of Working dipercaya dapat mempengaruhi efektivitas proses bisnis. Beberapa pegawai (saat penelitian ini dibuat menjabat sebagai Agile Transformation SME) menyatakan adanya beberapa permasalahan kerjasama dalam tim yang dinilai menghambat proses bisnis perusahaan sebelum mengimplementasikan Agile Ways of Working. Berikut adalah skema permasalahan yang dialami oleh PT XYZ:



**Gambar 1.1** Permasalahan Proses Bisnis pada PT XYZ

Saat penelitian dilaksanakan PT XYZ memiliki 2 jenis organisasi, yaitu organisasi struktural dan non-struktural, kedua organisasi tersebut berjalan secara bersamaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Organisasi non-struktural yang ada di PT XYZ terbagi menjadi 2 atas diferensiasi tujuan dengan total 10 *squad*, yaitu 5 *squad cost-saving* yang berfokus untuk mengurangi biaya operasional sesuai target namun tetap memperhatikan kualitas produk dan pelayanan dan 5 *squad revenue* yang berfokus untuk meningkatkan pendapatan perusahaan sesuai dengan target yang diberikan. Pada organisasi non-struktural tersebut, setiap tim berisikan sekelompok pegawai dengan latar belakang keahlian yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dari setiap inisiatif dan spesialisasi *squad*. Salah satu narasumber penelitian menyatakan bahwa saat ini 20% dari seluruh proyek inisiatif yang ada di PT XYZ telah mengadopsi prinsip Agile Ways of Working dari target 50%. PT XYZ masih berusaha untuk bisa mengoptimalkan penggunaan prinsip Agile Ways of Working untuk mencapai target tersebut dengan melihat perjalanan dan keberhasilan *squad-squad* yang ada saat ini. Sebagian pekerjaan organisasi struktural di PT XYZ masih menggunakan BAU sebagai landasan kerangka kerja karena sesuai dengan *Standard Operational Procedure (SOP)* yang telah dirancang sebelumnya.

Peneliti melakukan wawancara pada anggota divisi Business Process Management khususnya pada Agile Transformation SME atau Agile Coach yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi *squad* dan divisi di PT XYZ untuk bisa mencapai tujuan atau sasaran kinerja yang telah ditetapkan sesuai dengan prinsip Agile Ways of Working. Pada wawancara yang peneliti lakukan dengan narasumber pertama mengenai permasalahan yang dialami dalam bekerjasama dalam tim di perusahaan telekomunikasi, narasumber menyatakan bahwa adanya iterasi yang berulang-ulang. narasumber menjelaskan “*Terjadi iterasi yang berulang karena setiap sub-tim memiliki KPI (Key Performance Indicators) yang berbeda namun memiliki tujuan pekerjaan yang sama*”. Narasumber juga menjelaskan lebih lanjut mengenai permasalahan tersebut “*tim developer hanya bekerja dengan tim developer dan tim tester hanya bekerja dengan tim tester, padahal pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan yang berkesinambungan dan memiliki tujuan untuk meluncurkan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen yang mana merupakan salah satu sumber keuntungan bagi perusahaan*”. Dalam hal tersebut ia menjelaskan “*KPI dari tim developer adalah menciptakan dan mengembangkan suatu produk, ketika tim*

*developer telah menyelesaikan satu produk maka produk tersebut akan dilanjutkan oleh tim tester. Tim tester bertanggungjawab untuk mendeteksi bug atau error pada produk yang diberikan oleh tim developer sebagai KPI dari tim tester itu sendiri. Jika terdapat error atau bug, produk akan dikembalikan ke tim developer untuk diperbaiki. Setelah diperbaiki oleh tim developer, produk akan kembali ke tim tester untuk dideteksi lagi. Hal ini terus berulang-ulang sehingga iterasi hanya terjadi pada tim developer dan tester yang menyebabkan peluncuran satu produk memakan waktu yang lama yaitu 6 bulan sampai 1 tahun”.*

Selain itu, responden lain yang juga bekerja sebagai tim IT menyatakan “*Ketika pertama kali bergabung dengan perusahaan PT XYZ di masa Pandemi Covid-19, dirasa sulit untuk mendapatkan informasi terkait proyek yang sedang dikerjakan bersama dan seringkali bingung kepada siapa saya harus bertanya*”. Narasumber juga menjelaskan permasalahan yang dihadapinya “*Hal ini terjadi karena tidak adanya informasi yang jelas tentang penanggung jawab atas suatu pekerjaan yang spesifik*”. Narasumber kemudian menyatakan bahwa ia merasa tidak maksimal dalam bekerja karena membutuhkan waktu untuk mengetahui *progress* dari proyek.

Narasumber ketiga pada studi kasus permasalahan kerjasama tim berpendapat “*Proses komunikasi antar department menjadi terhambat karena tidak semua individu antar department mau berkomunikasi dan cenderung mengandalkan satu orang sebagai ‘proxy’ atau ‘jubir’*”. Kalau yang disampaikan oleh jubir ini tepat dan tidak ada yang hilang dalam proses translasi, aman”. Narasumber menjelaskan lebih lanjut mengenai permasalahan yang dialaminya “*Namun seringkali ada yang hilang dalam proses translasi dan ‘jubir’ tersebut harus wira-wiri atau bolak-balik karena harus mengklarifikasi beberapa hal. Hal tersebut membuang waktu dalam proses*”. Narasumber juga menambahkan “*Terkadang pilihan kata seseorang juga mempengaruhi hasil dari diskusi yang menyebabkan kesalahan dalam translasi dan intensitas pemahaman yang berbeda*”.

Narasumber keempat juga memaparkan permasalahan yang dialaminya, ia menjelaskan “*Proses requirement memiliki flow yang panjang, seperti waterfall, request harus masuk dari Business ke tim BRM (Business Relationship Management) kemudian di assess setelah itu masuk ke tim arsitek dan perlu di assess lagi, masuk ke tim developer dan baru dapat dikerjakan. Proses translasi yang dihasilkan pada setiap tahap seringkali bertambah atau berubah. Misalkan Business membutuhkan item A,*

*kemudian setelah di assess oleh tim relationship menjadi item A', setelah itu masuk ke arsitek dan menjadi item AA', di mana ujungnya pada pengerjaan tim designer dan developer sudah bukan item A lagi, bisa jadi B dan C". Narasumber menjelaskan "Padahal proses ini bisa menjadi lebih mudah dan efektif ketika penjabaran langsung dilakukan dengan seluruh penanggungjawab antartim tanpa memerlukan alur yang panjang dan bertahap yang menyebabkan perubahan dalam translasi produk".*

Narasumber kelima menjabarkan permasalahan yang dialaminya dengan berpendapat *"Banyak masalah bisnis yang sebenarnya dapat dipecahkan dengan kolaborasi yang likuid. Tim dalam perusahaan bekerja secara masing-masing sesuai dengan divisinya saja atau silo. Padahal jika seluruh tim mau berkolaborasi dan tidak adanya batasan dalam bekerja, memiliki common goal, dan komunikasi menjadi lebih likuid, birokrasi menjadi lebih simpel, akan memudahkan proses bisnis"*

Berdasarkan beberapa pernyataan dari narasumber yang menjabat sebagai Agile Transformation SME di PT XYZ pada paragraf diatas, dapat disimpulkan adanya beberapa permasalahan, yaitu permasalahan iterasi yang berulang-ulang pada satu tahap dari rangkaian proses peluncuran produk yang menghambat produktivitas perusahaan, kurangnya transparansi atas pekerjaan yang sedang berlangsung, padahal transparansi atas progress akan membantu tim untuk melihat dan mengetahui informasi mengenai pekerjaan yang sedang digarap, keinginan komunikasi antar divisi rendah dan cenderung melalui satu orang yang menyebabkan kesalahan dalam proses translasi dan pemilihan diksi yang kurang tepat, alur *requirement* yang panjang sehingga menyebabkan perubahan tujuan bisnis pada setiap tahap, dan kolaborasi antardivisi yang kurang sehingga komunikasi menjadi kurang likuid karena tidak memiliki KPI yang sama.

Oleh karena itu, untuk merespon permasalahan tersebut, PT XYZ menerapkan prinsip kerja Agile Ways of Working dengan menanamkan *agile mindset* pada setiap pegawainya. Untuk bisa mengimplementasikan Agile Ways of Working dengan efektif dan efisien, PT XYZ perlu beradaptasi untuk mentransformasikan kerangka kerja ideal menggunakan prinsip *agile* yang berbeda dari kerangka kerja sebelumnya. Adaptasi ini tentunya memiliki banyak sekali faktor yang dapat dipelajari melalui pengalaman serta fenomena di lapangan agar bisa mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut.

Penerapan Agile Ways of Working merupakan salah satu strategi untuk menghadapi fenomena permasalahan proses bisnis suatu perusahaan. Dengan Agile Ways of Working pegawai dituntut untuk berkolaborasi, mengedepankan transparansi, adaptif terhadap perubahan, dan bisa menciptakan nilai tambah terhadap produk yang akan diberikan kepada konsumen dalam waktu yang singkat. Dengan meluncurkan produk yang cepat dan tanggap terhadap kebutuhan konsumen, maka juga akan meningkatkan kepuasan konsumen (Bakti & Rubiyanti, 2021). Metode Agile Ways of Working mampu meningkatkan kemampuan untuk mengelola perubahan prioritas, produktivitas tim, dan meningkatkan visibilitas suatu proyek (Eskola, 2018).

Strategi dalam penentuan kerangka kerja diharapkan bisa membantu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Terlebih apabila perusahaan bergantung dan berhubungan langsung dengan perkembangan teknologi. Perusahaan akan dipaksa untuk memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi untuk mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan yang tidak terduga (Grass et al., 2020).

Dengan menyadari pentingnya penentuan kerangka kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi suatu perusahaan akan membuat perusahaan memiliki salah satu kunci untuk mencapai kesuksesan. Kemampuan untuk beradaptasi, peka terhadap perubahan, inisiatif untuk berkolaborasi, dan adanya transparansi atas pembagian pekerjaan akan meningkatkan visibilitas pegawai untuk menyelesaikan suatu proyek. Pegawai pun dituntut untuk memiliki budaya belajar dan patuh terhadap peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan karena kedisiplinan pegawai akan memengaruhi kinerja perusahaan (Nur Wachidah & Saleh Luturlean, 2019). Hal ini tentunya menjadi cara efektif untuk merubah pola pikir dan berperilaku dari pegawai sebagai budaya perusahaan yang inovatif

Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini akan menganalisis faktor berupa tantangan dan hal-hal yang perlu diberi perhatian serta manfaat implementasi Agile Ways of Working di PT XYZ. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis fenomena perilaku pegawai dan perusahaan PT XYZ berdasarkan pengalaman, sudut pandang, dan persepsi terhadap proses bisnis menggunakan prinsip *agile* dan cara PT XYZ menghadapi transformasi kerangka kerjanya.

## 1.2 Fokus Penelitian

Guna membatasi permasalahan yang akan dibahas dan diteliti, peneliti telah menentukan fokus pada penelitian. Peneliti memfokuskan penelitian ini pada proses dan tantangan transformasi kerangka bisnis pada perusahaan XYZ dalam menerapkan Agile Ways of Working terutama pada kerjasama tim untuk menyelesaikan suatu masalah yang kompleks untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian ini juga membatasi narasumber menjadi 6 orang dengan latar belakang peran yaitu 1 *scrum master*, 3 *developer*, 1 *product owner*, dan 1 *stakeholder*.

## 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan pada latar belakang dan urgensinya terhadap ketahanan perusahaan untuk menghadapi perubahan serta kemajuan teknologi, berikut pertanyaan yang menjadi pembahasan dari penelitian penulis:

1. Bagaimana proses bisnis Agile Ways of Working membantu atau menjadi solusi atas permasalahan kerjasama tim yang dialami oleh perusahaan telekomunikasi terutama pada PT XYZ?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi untuk menerapkan Agile Ways of Working agar mampu meningkatkan performansi kinerja pegawai di PT XYZ?
3. Apa saja hal yang perlu diberi perhatian ketika ingin mengubah *business framework* suatu perusahaan terutama pada bidang telekomunikasi menjadi Agile Ways of Working?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memaparkan tantangan dan solusi yang diambil oleh PT XYZ, hal-hal yang perlu diberi perhatian untuk bisa mengimplementasikan Agile Ways of Working sebagai landasan kerangka kerja di PT XYZ, serta manfaat yang dirasakan atas pengimplementasian kerangka kerja tersebut. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan penjelasan dan wawasan bagaimana Agile Ways of Working dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kolaborasi antarpegawai sebagai solusi permasalahan yang kompleks. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memperkaya literatur mengenai kerangka

kerja yang efektif bagi perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak pada bidang telekomunikasi ataupun perusahaan yang berhubungan secara erat dengan perkembangan teknologi.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Melalui penelitian ini, peneliti berupaya untuk memberikan beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh pembaca. Adapun manfaat yang diharapkan:

1. Peneliti memberikan kontribusi positif atas pemaparan kerangka kerja *Agile Ways of Working* dalam perkembangan kajian ilmu administrasi bisnis dalam pengoperasian proses bisnis dan manajemen proyek.
2. Penelitian dapat menghasilkan wawasan tentang bagaimana *Agile Ways of Working* dapat meningkatkan kolaborasi antarpegawai dalam menyelesaikan masalah kompleks dengan memberikan pandangan kontekstual tentang peran kerangka kerja dalam meningkatkan dinamika tim dan interaksi antarpegawai.
3. Peneliti memberikan kontribusi berupa literatur tentang kerangka kerja efektif, terutama dalam konteks perusahaan telekomunikasi dan perkembangan teknologi. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan sejenis atau industri yang berhubungan.