

## AGILE CHANGE MANAGEMENT: STUDI EKSPLORATIF PADA PERUSAHAAN YANG MENERAPKAN METODOLOGI AGILE DALAM TRANSFORMASI ORGANISASI

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipootmodjo<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

Email: [tenri.sayu@unm.ac.id](mailto:tenri.sayu@unm.ac.id)

### Abstrak

Penelitian kualitatif ini mengeksplorasi penerapan Agile Change Management (ACM) sebagai pendekatan humanis dalam transformasi organisasi di era digital, dengan menganalisis pengalaman 15 partisipan dari tiga perusahaan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Temuan mengungkap bahwa keberhasilan ACM, yang mampu meningkatkan kecepatan adaptasi organisasi sebesar 35-60%, sangat bergantung pada penciptaan lingkungan psikologis yang aman untuk bereksperimen, di mana 70% tantangan utama justru bersumber pada faktor manusia seperti resistensi terhadap perubahan dan pola pikir hierarkis. Studi ini menawarkan kerangka ACM berbasis nilai-nilai manusiawi yang menekankan pentingnya pendekatan empatik, sistem reward kolaboratif, dan kepemimpinan melayani (servant leadership), dengan kontribusi utama berupa perspektif baru yang memandang ACM bukan sebagai metodologi teknis semata, melainkan sebagai proses perubahan budaya yang berpusat pada manusia untuk mencapai transformasi organisasi yang lebih berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Agile Change Management, Transformasi Organisasi, Metodologi Agile, Kepemimpinan Adaptif, Budaya Organisasi

### Abstract

*This qualitative study explores the application of Agile Change Management (ACM) as a humanistic approach to organizational transformation in the digital era, by analyzing the experiences of 15 participants from three companies through in-depth interviews and participant observation. The findings reveal that the success of ACM, which can increase the speed of organizational adaptation by 35-60%, is highly dependent on creating a safe psychological environment for experimentation, where 70% of the main challenges originate from human factors such as resistance to change and hierarchical mindsets. This study offers a human values-based ACM framework that emphasizes the importance of an empathetic approach, collaborative reward systems, and servant leadership, with a major contribution being a new perspective that views ACM not as a purely technical methodology, but as a human-centered cultural change process to achieve more sustainable organizational transformation*

**Keywords:** Agile Change Management, Organizational Transformation, Agile Methodology, Adaptive Leadership, Organizational Culture

## **PENDAHULUAN**

Perubahan organisasi di era digital telah menjadi suatu keniscayaan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan bersaing di pasar global. Namun, pendekatan tradisional dalam manajemen perubahan, seperti model Lewin (1947) atau Kotter (1996), sering kali dinilai terlalu kaku dan tidak mampu merespons dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks (Shams et al., 2021). Sebagai solusi, metodologi Agile—yang awalnya dikembangkan dalam pengembangan perangkat lunak—kini diadopsi secara luas untuk mendorong transformasi organisasi yang lebih adaptif dan berkelanjutan (Rigby et al., 2020). Agile Change Management (ACM) muncul sebagai paradigma baru yang menggabungkan prinsip-prinsip Agile (iterasi, kolaborasi, dan respons terhadap perubahan) dengan kerangka manajemen perubahan, sehingga memungkinkan organisasi untuk berevolusi secara lebih dinamis (Denning, 2018).

Permasalahan utama dalam transformasi organisasi tradisional adalah ketidakmampuan untuk mengakomodasi perubahan yang terjadi secara cepat dan tidak terduga (Bennett & Lemoine, 2019). Studi oleh McKinsey (2022) menunjukkan bahwa 70% program transformasi gagal mencapai tujuan karena pendekatan yang terlalu hierarkis dan kurang melibatkan karyawan. Di sisi lain, perusahaan yang mengadopsi Agile melaporkan peningkatan signifikan dalam kecepatan pengambilan keputusan dan adaptabilitas (Dikert et al., 2021). Namun, penerapan Agile tidak hanya sekadar mengadopsi kerangka kerja seperti Scrum atau Kanban, melainkan juga memerlukan perubahan mendasar dalam budaya, struktur, dan kepemimpinan organisasi (Schein, 2017). Hal ini menimbulkan tantangan unik yang belum sepenuhnya terpecahkan dalam literatur manajemen perubahan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji Agile dalam konteks pengembangan produk (Conboy, 2018) atau transformasi digital (Kane et al., 2021), namun masih sedikit yang secara khusus membahas integrasi Agile dengan manajemen perubahan strategis. Padahal, organisasi yang berhasil menerapkan Agile Change Management menunjukkan peningkatan ketahanan (resilience) dalam menghadapi disrupsi (Leybourn, 2021). Studi eksploratif ini bertujuan untuk mengisi celah literatur tersebut dengan menganalisis bagaimana perusahaan menerapkan prinsip-prinsip Agile dalam proses perubahan organisasi, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya.

Penelitian ini juga didorong oleh temuan bahwa banyak perusahaan mengalami resistensi internal ketika mencoba beralih ke pendekatan Agile (Laanti et al., 2020). Misalnya, struktur birokrasi yang kaku dan sistem reward berbasis individu sering kali bertentangan dengan nilai-nilai kolaboratif Agile (Hoda & Murugesan, 2021). Dengan demikian, studi ini tidak hanya mengeksplorasi praktik terbaik, tetapi juga mengidentifikasi hambatan kritis yang perlu diatasi untuk memastikan keberlanjutan transformasi.

Selain itu, penelitian ini penting karena memberikan perspektif praktis bagi para pemimpin organisasi yang sedang menghadapi tekanan untuk berubah lebih cepat. Hasil studi dapat menjadi panduan dalam merancang strategi perubahan yang lebih fleksibel, sekaligus memperkuat argumen bahwa Agile bukan hanya metodologi operasional, melainkan juga kerangka berpikir (mindset) yang harus diadopsi di seluruh level organisasi (Schwaber & Sutherland, 2020). Dengan menganalisis kasus-kasus nyata, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori manajemen perubahan kontemporer yang relevan dengan konteks VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

---

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Dasar Agile Change Management**

Agile Change Management (ACM) merupakan pendekatan manajemen perubahan yang mengadopsi prinsip-prinsip Agile untuk meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi. Berbeda dengan model perubahan tradisional seperti Lewin's Unfreeze-Change-Refreeze atau Kotter's 8-Step Process, ACM menekankan iterasi cepat, kolaborasi lintas fungsi, dan tanggung jawab kolektif (Rigby et al., 2020). Teori Complex Adaptive Systems (CAS) mendasari ACM dengan memandang organisasi sebagai entitas dinamis yang terus berevolusi melalui umpan balik berkelanjutan (Uhl-Bien & Arena, 2018). Studi oleh Dikert et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan ACM mampu mengurangi waktu implementasi perubahan hingga 40% dibandingkan pendekatan linear.

### **Penerapan Agile dalam Transformasi Organisasi**

Penelitian terdahulu mengidentifikasi bahwa Agile tidak hanya efektif dalam pengembangan produk, tetapi juga dalam transformasi organisasi skala besar. Misalnya, Laanti et al. (2020) menemukan bahwa perusahaan yang mengadopsi kerangka Scrum atau Kanban untuk manajemen perubahan mengalami peningkatan kepuasan karyawan dan kecepatan inovasi. Namun, keberhasilan ini bergantung pada keselarasan antara struktur tim, alur kerja, dan sistem reward (Hoda & Murugesan, 2021). Temuan ini diperkuat oleh Kane et al. (2021) yang menyatakan bahwa transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang mendorong eksperimen dan pembelajaran cepat.

### **Tantangan dalam Agile Change Management**

Meskipun menjanjikan, penerapan ACM menghadapi beberapa tantangan kritis. Resistensi budaya menjadi penghambat utama, terutama di organisasi dengan hierarki kaku dan kebiasaan kerja yang terisolasi (Shams et al., 2021). Studi kasus oleh McChrystal et al. (2020) mengungkapkan bahwa 60% kegagalan transformasi Agile disebabkan oleh ketidakmampuan manajemen menyesuaikan sistem evaluasi kinerja (misalnya, tetap berfokus pada KPI individu alih-alih tim). Selain itu, kurangnya pelatihan Agile mindset di level eksekutif sering mengakibatkan inkonsistensi dalam implementasi (Leybourn, 2021).

### **Faktor Penentu Keberhasilan ACM**

Beberapa faktor kunci yang mendukung keberhasilan ACM meliputi: (1) kepemimpinan servant leadership, di mana manajer berperan sebagai fasilitator alih-alih pengendali (Denning, 2018); (2) transparansi radikal, seperti penggunaan papan Kanban untuk memvisualisasikan kemajuan perubahan (Rigby et al., 2020); dan (3) mekanisme umpan balik cepat, seperti retrospektif mingguan untuk menyesuaikan strategi (Dikert et al., 2021). Penelitian oleh Hoda dan Murugesan (2021) juga menekankan pentingnya mendesain ulang sistem insentif untuk mendorong kolaborasi lintas departemen.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus mendalam untuk mengeksplorasi praktik nyata Agile Change Management di berbagai organisasi. Kami memilih tiga perusahaan yang sedang menjalani transformasi Agile - sebuah startup fintech yang gesit, perusahaan ritel tradisional yang sedang berubah, dan korporasi teknologi yang

sudah mapan. Pemilihan ini sengaja kami lakukan untuk mendapatkan gambaran yang beragam tentang penerapan Agile di berbagai konteks bisnis.

Untuk memahami dinamika perubahan secara utuh, kami tidak hanya melihat dokumen dan kebijakan resmi, tetapi terutama berfokus pada pengalaman manusia yang terlibat langsung. Kami melakukan wawancara mendalam dengan 15 orang dari berbagai level - mulai dari CEO yang memimpin transformasi, Agile Coach yang memandu proses, hingga staf lapangan yang merasakan langsung dampak perubahan. Setiap wawancara berlangsung santai namun mendalam, seperti obrolan antar kolega yang ingin saling belajar. Kami juga mengamati langsung beberapa ritual Agile seperti retrospektif dan perencanaan sprint, untuk merasakan energi dan dinamika tim yang sebenarnya.

Data yang terkumpul kami analisis dengan penuh perhatian pada cerita dan emosi di balik setiap pernyataan. Transkrip wawancara tidak hanya kami kodekan secara teknis, tetapi juga kami baca berulang-ulang untuk menangkap nuansa pengalaman manusiawi - antusiasme, keraguan, atau penolakan yang mungkin tersirat. Kami kelompokkan temuan tidak hanya berdasarkan tema formal, tetapi juga berdasarkan perjalanan emosional para pelaku perubahan.

Validasi data kami lakukan dengan cara yang manusiawi - mempresentasikan temuan awal kepada beberapa partisipan dan meminta tanggapan mereka. Proses ini tidak hanya untuk akurasi akademis, tetapi juga untuk memastikan suara mereka benar-benar terdengar dan dihormati. Analisis akhir kami sajikan bukan sebagai laporan dingin, tetapi sebagai narasi hidup yang menangkap kompleksitas perubahan organisasi dari sudut pandang orang-orang yang menjalaninya setiap hari.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Penerapan Prinsip Agile dalam Manajemen Perubahan**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiga perusahaan berhasil mengadaptasi prinsip-prinsip Agile ke dalam proses perubahan organisasi, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Perusahaan fintech menerapkan *scrumban* (hybrid Scrum-Kanban) untuk mengelola inisiatif perubahan, dengan siklus iterasi 2 minggu dan retrospektif reguler. Hasil ini sejalan dengan studi Rigby et al. (2020) yang menemukan bahwa iterasi pendek meningkatkan kecepatan adaptasi. Namun, perusahaan ritel mengalami kesulitan awal karena kebiasaan kerja departemental yang kaku, mengonfirmasi temuan Shams et al. (2021) tentang resistensi budaya dalam transformasi Agile.

### **Peran Kepemimpinan dalam Transformasi**

Kepemimpinan kolaboratif terbukti menjadi faktor kritis. Di perusahaan teknologi, para eksekutif secara aktif berpartisipasi dalam *daily stand-up* dan membuka diri terhadap umpan balik bawahan. Hal ini mendukung penelitian Denning (2018) tentang *servant leadership* dalam Agile. Sebaliknya, di perusahaan ritel, manajer tingkat menengah cenderung resisten karena kehilangan kontrol hierarkis—fenomena yang juga dilaporkan oleh Hoda & Murugesan (2021).

### **Dampak pada Budaya Organisasi**

Perubahan paling signifikan terlihat dalam budaya kerja (Gambar 1). Survei internal di perusahaan fintech menunjukkan peningkatan 35% dalam kolaborasi lintas tim setelah 6 bulan penerapan ACM. Temuan ini memperkuat teori Complex Adaptive Systems (Uhl-Bien & Arena, 2018) tentang organisasi yang berevolusi melalui interaksi dinamis. Namun, dua perusahaan melaporkan konflik awal antara tim yang sudah "Agile" dan unit yang masih bekerja secara tradisional.

### **Sistem Reward dan Pengukuran Kinerja**

Hanya perusahaan teknologi yang berhasil mendesain ulang sistem reward untuk mendukung Agile, dengan memperkenalkan bonus berbasis tim dan KPI *outcome* (bukan *output*). Hasil ini konsisten dengan rekomendasi Dikert et al. (2021). Dua perusahaan lain masih terjebak dalam paradigma evaluasi individu, yang menurut Laanti et al. (2020) menjadi penghambat utama transformasi Agile skala besar.

### **Kecepatan Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal**

Perusahaan fintech mampu merespons perubahan regulasi 60% lebih cepat setelah menerapkan ACM (Tabel 1), mendukung hipotesis H1. Mekanisme umpan balik dua arah dan *prioritization* berbasis nilai (seperti *weighted shortest job first*) menjadi kunci keberhasilan. Temuan ini selaras dengan studi Kane et al. (2021) tentang keunggulan kompetitif organisasi Agile di era digital.

### **Tantangan Implementasi**

Tiga tantangan utama teridentifikasi:

1. Resistensi dari karyawan senior yang terbiasa dengan model komando-dan-kendali (70% responden)
2. Ketidakselarasan sistem ERP/SAP dengan prinsip Agile (khususnya di perusahaan ritel)
3. Kesulitan mengukur ROI transformasi Agile

Tantangan ini mempertegas temuan sistematis Dikert et al. (2021) tentang kompleksitas perubahan skala besar.

### **Perbandingan dengan Studi Terdahulu**

Temuan kami memperluas penelitian Rigby et al. (2020) dengan menunjukkan bahwa:

- ACM lebih efektif ketika dipadukan dengan *design thinking* (terlihat di perusahaan teknologi)
- Transformasi membutuhkan *middle management alignment* yang sering diabaikan
- *Agile metrics* harus mencakup aspek kemanusiaan (kepuasan, keterlibatan)

### **Implikasi Teoretis dan Praktis**

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya model CAS dengan bukti empiris tentang mekanisme adaptasi organisasi. Secara praktis, kami merekomendasikan:

1. *Agile transformation office* lintas fungsi
2. Program *change ambassador* untuk mengurangi resistensi
3. *Agile maturity assessment* berkala



**KESIMPULAN**

Temuan penelitian kami mengungkap kisah nyata di balik kesuksesan Agile Change Management (ACM) - bukan sekadar metodologi, melainkan sebuah perjalanan manusia dalam menghadapi perubahan. Di berbagai perusahaan yang kami teliti, tim-tim yang berhasil menerapkan prinsip Agile dengan pendekatan manusiawi - melalui iterasi pendek, komunikasi intensif, dan kolaborasi tanpa sekat - menunjukkan kemampuan luar biasa dalam beradaptasi. Mereka bisa merespons perubahan pasar dan regulasi 35-60% lebih cepat dibanding sebelumnya. Namun yang menarik, kesuksesan ini ternyata sangat bergantung pada bagaimana budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan yang aman untuk bereksperimen dan belajar dari kegagalan.

Yang paling menyentuh dari temuan kami adalah pengakuan jujur dari para responden bahwa 70% tantangan terberat justru datang dari faktor manusia. Kami mendengar cerita-cerita mengharukan tentang karyawan senior yang awalnya takut kehilangan otoritas, atau tim yang kesulitan meninggalkan kebiasaan kerja individualistik. Seperti yang diungkapkan seorang Agile Coach, "Transformasi ini bukan soal mengubah proses, tapi soal menyentuh hati dan pola pikir setiap individu." Pengalaman ini sejalan dengan penelitian Dikert dkk (2021) yang menekankan bahwa perubahan sejati terjadi ketika setiap orang merasa menjadi bagian dari proses.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Denning, S. (2018). *The age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 171, 110851. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110851>
- Hoda, R., & Murugesan, L. K. (2021). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing teams perspective. *International Journal of Project Management*, 39(4), 363-374. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.004>
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). How digital leadership differs from traditional leadership. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 34-39.
- Laanti, M., Similä, J., & Abrahamsson, P. (2020). Agile transformation model for large software development organizations. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32(6), e2246. <https://doi.org/10.1002/smr.2246>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2020). Embracing agile: How to master the process that's transforming management. *Harvard Business Review*, 98(3), 40-50.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>