



=====
Kerangka Kerja Scrum

Oleh: Ade Musyra Hanapi

Rico Hermanto

Abstract

Semakin majunya industri-indusri di dunia maka semakin banyak manusia yang berinovasi dan kualitas personal individu itu sendiri. Kita menyadari bahwa dunia terus berubah dan setiap perusahaan harus terus berinovasi untuk dapat bersaing, maka itulah penerapan manajemen di sebuah perusahaan tidak boleh kaku dan stagnan. Manajemen perusahaan harus semakin berubah kearah yang lebih baik, sesuai dengan perkembangan perusahaan dan perkembangan dunia. Ditambah lagi, dengan teknologi yang semakin maju, perusahaan harus pandai memanfaatkan teknologi yang ada dalam manajemen perusahaannya, serta sumber daya manusianya dalam membentuk suatu tim kinerja yang baik. Unsur-unsur yang terkait dalam kerangka tim kerja guna meningkatkan kinerja karyawan seperti, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa serta kepemimpinan. Kerangka kerja scrum banyak digunakan oleh sebagian perusahaan di Indonesia, adapun manfaat penggunaan kerangka tersebut adalah untuk mengevaluasi kerangka kerja tim perusahaan yang selama ini telah berjalan, untuk memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengontrolan dalam tim, untuk meningkatkan efisiensi kinerja tim dalam perusahaan. Bila semua itu terwujud maka sumber daya manusia akan semakin berkualitas.

Kata Kunci : Manajemen, Kerangka kerja, Sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Dunia ini telah mengalami perubahan yang amat besar dibandingkan dengan 100 tahun yang lalu. Banyak penemuan-penemuan baru yang mampu mengubah pola kehidupan dan tingkah laku manusia secara umum. Penemuan-penemuan besar seperti bola lampu, kendaraan bermotor, pesawat, televisi, telepon genggam, hingga internet. Semuanya telah mengubah pola kehidupan manusia di muka bumi ini.

Penemuan-penemuan tersebut tidak hanya mengubah pola kehidupan manusia saja, tetapi mengubah dunia perekonomian kita secara menyeluruh. Dunia bisnis menjadi semakin global, dan setiap perusahaan harus siap akan itu. Perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan multinasional dan dapat menjangkau seluruh dunia. Perusahaan yang tidak berubah dan berinovasi sesuai dengan perkembangan teknologi yang terjadi, maka dapat dipastikan perusahaan itu akan jatuh dan tidak mampu bersaing.

Sebagai contoh, Perusahaan General Motor adalah salah satu produsen mobil-mobil mewah di Amerika Serikat seperti Chevrolet, Hummer, Daewoo, dan sebagainya. Perusahaan yang sudah ada sejak 100 tahun yang lalu ini memiliki aset fisik yang sangat besar berupa pabrik dan mesin. Bandingkan dengan Microsoft, perusahaan ini jauh lebih muda daripada General Motor dan tidak memiliki aset fisik yang besar seperti General Motor.

ACT! Visual Communication merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang desain grafis, industri kreatif, dan produk digital. Fungsi produksi perusahaan ini dikerjakan oleh sebuah tim



=====
yang disebut tim kreatif. Namun hingga saat ini, belum ada kerangka kerja yang tepat untuk tim kreatif ini sehingga fungsi-fungsi manajemen berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengontrolan belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Karena itulah, diperlukannya kerangka kerja yang dapat meningkatkan efisiensi kinerja tim ini.

Salah satu kerangka kerja yang saat ini sedang berkembang adalah Scrum. Scrum telah dikembangkan sebagai salah satu kerangka kerja tim sejak tahun 1993. Menurut Ken Schwaber, “Scrum merupakan sebuah kerangka kerja dimana pihak-pihak dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang kompleks dan pada saat yang bersamaan membuat produk yang memiliki nilai setinggi mungkin secara produktif dan kreatif”. Scrum sangat cocok digunakan untuk pengembangan produk piranti lunak yang kompleks karena proses Scrum menggunakan metode empiris atau dengan kata lain setiap tahap di dalamnya melibatkan inspeksi dan adaptasi.

Walaupun Scrum bermula dari proyek Teknologi Informasi (TI), namun dewasa ini Scrum banyak juga digunakan di proyek non-IT seperti pemasaran, penjualan, dan periklanan yang dikarenakan prosesnya yang sangat sederhana. Beberapa perusahaan multinasional yang menerapkan Scrum diantaranya adalah Yahoo!, Microsoft, Google, Nokia, Siemens, dan masih banyak lagi. Penerapan Scrum memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan tersebut.

Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah yang menjadi pembahasan dalam laporan penelitian ini adalah:

1. Apakah kerangka kerja Scrum sesuai untuk diterapkan dalam perusahaan ACT! Visual Communication?
2. Apa sajakah yang termasuk dalam ruang lingkup kerangka kerja Scrum?
3. Bagaimanakah penerapan Scrum dapat meningkatkan efisiensi tim kerja dalam perusahaan ACT! Visual Communication?
4. Apakah penerapan kerangka kerja Scrum di perusahaan ACT! Visual Communication memerlukan *software* pendukung?
5. Bagaimanakah kerangka kerja Scrum dapat memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen dalam sebuah tim kerja?
6. Apa sajakah yang menjadi hambatan dalam penerapan kerangka kerja Scrum di perusahaan ACT! Visual Communication?

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif

Pengertian Manajemen

Menurut G.R. Terry, manajemen mempunyai fungsi-fungsi diantaranya sebagai perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), pengendalian (*controlling*) atau yang lebih dikenal dengan singkatan POAC.

Fungsi-fungsi Manajemen

Selanjutnya fungsi-fungsi manajemen tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Perencanaan (*Planning*)



=====

Dari semua fungsi di atas, perencanaan adalah fungsi dasar (fundamental) manajemen. Manajemen pasti berangkat dari sebuah perencanaan karena fungsi-fungsi yang lain akan efektif dan efisien apabila terlebih dahulu direncanakan dengan baik.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada.

Menurut G.R Terry, perencanaan adalah memilih, menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan rencana, sehingga rencana merupakan produk dari perencanaan. Dalam suatu rencana harus ditetapkan tujuan yang ingin dicapai dan pedoman-pedoman untuk mencapai tujuan itu. Jadi, setiap rencana harus mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman.³

Perencanaan sangatlah penting dalam sebuah manajemen karena perencanaan menentukan apa yang harus dicapai (menentukan waktu secara kualitatif), dan bila hal itu harus dicapai, dimana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, siapa yang bertanggungjawab, mengapa hal itu harus dicapai.

Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian menurut Drs. H. Malayu S.P adalah suatu proses penentuan, pengelompokkan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Organisasi atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Pengarahan (*Actuating*)

Menurut G.R Terry, Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan/pengendalian menurut Earl P. Strong adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketepatan-ketepatan dalam rencana.

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penelitian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

Pengawasan/pengendalian menurut G.R. Terry adalah sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.



=====

Pengertian Kerja Tim

Tracy (2006) menyatakan bahwa, Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Biasanya kerja tim beranggotakan orang-orang yang memiliki perbedaan keahlian sehingga dijadikan kekuatan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pernyataan di atas diperkuat Dewi (2007), Kerja tim (*teamwork*) adalah bentuk kerja dalam kelompok yang harus diorganisasi dan dikelola dengan baik. Tim beranggotakan orang-orang yang memiliki keahlian yang berbeda-beda dan dikoordinasikan untuk bekerja sama dengan pimpinan. Terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai sebuah tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas. Dengan melakukan kerja tim diharapkan hasilnya melebihi jika dikerjakan secara perorangan. Sebuah perusahaan dengan jumlah orang yang sama, mengerjakan tugas yang sama dengan teknologi yang sama, berhasil meningkatkan produktivitas secara luar biasa dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari yang dimilikinya dan bekerja bersama di dalam tim. Dalam kerja tim biasanya anggota berupaya maksimal mengerahkan kemampuan dan potensi yang dimilikinya, bila mereka diberdayakan dengan baik. Oleh karena itu, kerja tim disebut juga sebagai kekuatan dalam mengelola proses kerja dalam mencapai tujuan.

Kerja tim sebagai proses kerja dinyatakan Buchholz (2000), *Teamwork is the process of working in a group by participative leadership, shared responsibility, aligned on purpose, intensive communication, future focused, focused on task, creative talents and rapid response to get the aims of the organization.* (Kerja tim adalah proses kerja dalam kelompok dengan adanya kepemimpinan yang partisipatif, tanggung jawab yang terbagi, penyamaan tujuan, komunikasi yang intensif, fokus pada masa depan, fokus pada tugas, bakat kreatif dan tanggapan yang cepat untuk mencapai tujuan organisasi).

Proses kerja dalam tim perlu dikelola dengan baik, oleh karena itu dibutuhkan kepemimpinan. Kepemimpinan sangat mendukung keberhasilan dalam kerja tim, sebab peranannya dapat menyatukan misi dan mendorong interaksi antar anggota agar lebih berkontribusi dengan maksimal.

Pimpinan tim yang efektif mendorong timnya agar lebih berkinerja. Pimpinan harus mampu mengelola perbedaan kemampuan, bakat dan keahlian anggotanya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Durbin, 2005).

Keberhasilan pimpinan dalam tim akan lebih meningkat produktivitas anggotanya, dengan menetapkan kondisi orang bersedia memberikan yang terbaik dari diri mereka. Oleh karena itu pimpinan dan anggota tim harus bekerja secara sinergis agar terwujud tim yang efektif. West (2002) merinci ada 4 (empat) kekuatan dalam membangun tim yang efektif, yaitu:

1. Kelompok hendaknya mempunyai tugas-tugas yang menarik secara intrinsik agar berhasil. Anggota tim akan bekerja lebih keras jika tugas-tugas yang harus dikerjakan secara intrinsik menarik minat, memotivasi, menantang, dan menyenangkan.
2. Individu seharusnya merasa dirinya penting bagi nasib kelompok. Satu hal yang akan menjadikan anggota tim bahwa kerjanya sangat penting bagi kelangsungan nasib kelompoknya adalah melalui penggunaan teknik penjelasan peran (*role clarification*) dan negosiasi (*negotiation*).
3. Kontribusi individual seharusnya sangat diperlukan, unik, dan teruji. Dampak keengganan sosial sangat berkurang pada anggota tim yang merasa kerja mereka bermanfaat bagi keberhasilan tim secara menyeluruh.



- =====
4. Seharusnya ada tujuan tim yang jelas dengan umpan balik kinerja yang tetap. Penting bagi para individu mempunyai tujuan yang jelas dan umpan balik kinerja (*performance feedback*) yang sama pentingnya bagi tim secara keseluruhan. Tujuan dapat berfungsi sebagai motivator keberhasilan tim jika umpan balik kinerja tercapai secara akurat.

Sebuah tim dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing tim memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggung jawab. Bahkan ketika suatu masalah tersebut dapat diputuskan oleh satu orang saja, melibatkan kerja tim akan memberikan beberapa keuntungan. Keuntungan tersebut adalah: Pertama, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi tim dalam pelaksanaannya. Kedua, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh tim dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

Berdasarkan perspektif individu, dengan masuknya individu tersebut ke dalam suatu kelompok, maka hal tersebut akan menambah semangat juang/motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak akan pernah dapat dicapai seorang diri oleh individu tersebut. Hal ini dapat terjadi karena tim mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang. Keberadaan seseorang akan lebih bernilai apabila ia dapat member kontribusi pada tim, dan anggota tim juga menghargai kontribusinya berupa tenaga dan pikirannya (West, 2002). Hal yang sangat mendasar dalam mewujudkan keutuhan sebuah tim agar dapat berkinerja dan berdaya guna, perancangan tim yang baik sangat diperlukan. Pentingnya perancangan tim yang baik diuraikan Griffin (2004) dengan membagi ke dalam 4 (empat) tahap perkembangan, yaitu:

1. *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. Karena kelompok baru dibentuk maka setiap orang membawa nilai-nilai, pendapat dan cara kerja sendiri-sendiri. Konflik sangat jarang terjadi, setiap orang masih sungkan, malu-malu, bahkan seringkali ada anggota yang merasa gugup. Kelompok cenderung belum dapat memilih pemimpin (kecuali tim yang sudah dipilih ketua kelompoknya terlebih dahulu).
2. *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. Faksi-faksi mulai terbentuk, terjadi pertentangan karena masalah-masalah pribadi, semua bersikeras dengan pendapat masing-masing. Komunikasi yang terjadi sangat sedikit karena masing-masing orang tidak mau lagi menjadi pendengar.
3. *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). Karena semangat kerjasama sudah mulai timbul, setiap anggota mulai merasa bebas untuk mengungkapkan perasaan dan pendapatnya kepada seluruh anggota tim.
4. *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana tim sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Selain keempat fase di atas, Sopiah (2008) menambahkan satu fase terakhir pembentukan tim yaitu *Anjourning* (pengakhiran). Fase ini merupakan fase terakhir yang ada pada kelompok yang bersifat temporer, yang di dalamnya tidak lagi berkenaan dengan berakhirnya rangkaian kegiatan.



=====

Indikator-indikator Kerja Tim

Berdasarkan definisi kerja tim yang dinyatakan Buchholz (2000) maka indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan kebebasan memimpin dan melayani orang lain.
2. Tanggung jawab yang dibagikan (*shared responsibility*), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
3. Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
4. Komunikasi yang intensif (*intensive communication*) yaitu terciptanya iklim kepercayaan dan komunikasi yang terbuka serta jujur.
5. Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), yaitu adanya perubahan sebagai sebuah kesempatan untuk berkembang (tumbuh).
6. Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan.
7. Pengerahan bakat (*talents*), yaitu adanya perubahan rintangan-rintangan secara kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.
8. Tanggapan yang cepat (*rapid response*), yaitu adanya pengidentifikasian dan pelaksanaan setiap respon secara cepat.

Karakteristik Tim yang Efektif

Sopiah (2008) menyatakan bahwa, ada 6 (enam) karakteristik tim yang sukses yaitu:

1. mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama,
2. menegakkan tujuan spesifik
3. kepemimpinan dan struktur
4. menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab
5. evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar
6. mengembangkan kepercayaan timbal balik

Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Simamora (1997) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo,1999) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Moh As'ad, 2003) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan



=====
Potter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Moh As'ad, 2003).

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006).

Unsur dalam Kinerja Karyawan

Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja menurut Siswanto (2003:234) adalah sebagai berikut :

Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab.

Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani membuat risiko atas keputusan yang diambilnya. Tanggung jawab dapat merupakan keharusan pada seorang karyawan untuk melakukan secara layak apa yang telah diwajibkan padanya. (Westra 1997).

Untuk mengukur adanya tanggung jawab dapat dilihat dari:

- a. Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan kerja.
- b. Kemampuan menyelesaikan tugas dengan tepat dan benar.
- c. Melaksanakan tugas dan perintah yang diberikan sebaik-baiknya.

Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang.

Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

Kerja Sama

Kerja sama adalah kemampuan tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi tergantung pada orang yang terlibat dalam organisasi tersebut. Untuk itu penting adanya kerjasama yang baik diantar semua pihak dalam organisasi baik dengan teman sejawat, atasan maupun bawahannya dalam organisasi sehingga



=====

semua kegiatan dapat berjalannya baik dan tujuan organisasi dapat dicapai. Kriteria adanya kerjasama dalam organisasi adalah:

- a. Kesadaran karyawan untuk bekerja dengan teman sejawat, atasan maupun bawahan.
- b. Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas.
- c. Adanya kemauan untuk memberi dan menerima kritik dan saran.
- d. Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya.

Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari atasan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998) adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Penilaian Kinerja

Mondy dan Noe (1990) mendefinisikan penilaian prestasi kerja sebagai: “Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja pegawai”.

Menurut Cummings dan Schwab (1973), penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut:

Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis.



=====

Fungsi *formative*. Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahannya dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Karakteristik/Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Pada dasarnya, belum ada kesepakatan diantara para ahli mengenai karakteristik pengukuran kinerja. Namun, sebagai pembanding, akan disajikan karakteristik menurut beberapa penulis.

Menurut Cascio (2003), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pengertian Scrum

Scrum adalah sebuah kerangka kerja dimana pihak-pihak dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang kompleks dan pada saat yang bersamaan membuat produk yang memiliki nilai setinggi mungkin secara produktif dan kreatif. Scrum bersifat sederhana, mudah untuk dimengerti, dan susah untuk dikuasai.

Teori Scrum

Scrum diformulasikan berdasarkan teori pengendalian proses empiris, atau disebut empirisme. Empirisme menyatakan bahwa pengetahuan didapatkan lewat pengalaman dan keputusan dibuat berdasarkan pengetahuan yang telah diketahui. Scrum menggunakan pendekatan berkala dan bertahap untuk meningkatkan kepastian dan mengendalikan resiko. Ada tiga pilar yang menunjang setiap implementasi dari pengendalian proses empiris yakni:

Keterbukaan

Aspek penting dalam proses harus diketahui oleh semua pihak yang bertanggung-jawab terhadap hasil akhir. Keterbukaan mengharuskan aspek-aspek tersebut untuk dijabarkan dalam sebuah standar umum agar peninjau memiliki pemahaman yang sama mengenai apa yang sedang ditinjau.

Peninjauan

Pengguna Scrum harus secara berkala meninjau artefak Scrum dan menghasilkan kemajuan agar hasil yang tidak diinginkan dapat langsung kelihatan. Peninjauan ini tidak perlu dilakukan terlalu sering yang



=====
akhirnya menjadi hambatan dalam bekerja. Peninjauan akan menjadi bermanfaat apabila dilakukan secara tekun pada saat bekerja oleh peninjau yang cakap.

Penyesuaian

Apabila seorang peninjau menemukan bahwa satu atau lebih aspek dari proses mulai melenceng dari batasan yang dapat diterima dan hasil akhir dari produk diperkirakan akan menjadi tidak baik, maka proses atau material yang sedang dijalankan harus disesuaikan. Penyesuaian harus dilakukan sesegera mungkin untuk meminimalisir pelencengan yang lebih jauh.

Tim Scrum

Tim Scrum terdiri dari seorang Pemilik Produk, Tim Pengembang, dan seorang Scrum Master. Tim Scrum mengatur dirinya sendiri dan berfungsi antar lintas. Tim yang mengatur dirinya sendiri menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaannya, daripada diatur oleh pihak lain yang bukan merupakan bagian dari tim. Model dari tim di dalam Scrum dirancang untuk memiliki fleksibilitas, kreatifitas dan produktifitas yang tinggi.

Tim Scrum menghasilkan produk secara berkala dan bertahap agar dapat memberi ruang semaksimal mungkin untuk dapat menerima masukan/perubahan. Pengerjaan produk yang “Selesai” secara bertahap memastikan bahwa produk yang dapat digunakan selalu ada.

Pemilik Produk

Pemilik Produk bertanggung jawab untuk memaksimalkan nilai dari produk dan hasil kerja dari tim pengembang. Cara untuk melakukan ini akan beragam di setiap organisasi, Tim Scrum, dan masing-masing individu.

Pemilik Produk adalah orang yang bertanggung-jawab untuk mengelola *Product backlog*. Pengelolaan *Product backlog* mencakup:

1. Menjabarkan *item Product backlog* secara jelas;
2. Mengurutkan *item-item* di dalam *Product backlog* untuk dapat mencapai misi dan tujuan dengan cara terbaik
3. Menilai hasil pekerjaan dari Tim Pengembang;
4. Memastikan bahwa *Product backlog* kelihatan, transparan, dan jelas bagi semua pihak, dan menentukan *Product backlog* mana yang harus dikerjakan selanjutnya oleh Tim Scrum
5. Memastikan bahwa Tim Pengembang dapat memahami *item* di dalam *Product backlog* hingga batasan yang mampu diberikan oleh Pemilik Produk.

Tim Pengembang

Tim Pengembang terdiri dari para ahli yang bekerja untuk menghasilkan potongan produk “Selesai” yang berpotensi untuk dirilis di setiap akhir *Sprint*. Hanya anggota tim yang menyelesaikan potongan produk ini.

Tim Pengembang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Mereka mengatur dirinya sendiri. Tidak ada satu orang pun (bahkan Scrum Master sekalipun) yang memerintah Tim Pengembang bagaimana caranya menghasilkan potongan fungsionalitas dari *Product backlog* yang berpotensi untuk dirilis



-
2. Tim Pengembang bersifat antar lintas, yang artinya semua keahlian yang dibutuhkan untuk menghasilkan potongan dari produk harus ada di dalam tim
 3. Scrum tidak mengenal adanya jabatan tertentu untuk anggota tim selain pengembang, apapun itu pekerjaan yang dikerjakan oleh masing-masing anggota tim; tidak ada pengecualian untuk aturan yang satu ini
 4. Individu Tim Pengembang boleh memiliki spesialisasi keahlian dan fokus di satu area tertentu, namun hasil dari pekerjaan secara keseluruhan adalah milik Tim Pengembang
 5. Tim Pengembang tidak memiliki sub-tim yang dikhususkan untuk bidang tertentu seperti pengujian atau analisa bisnis.

Scrum Master

Scrum Master bertanggung jawab untuk memastikan Scrum telah dipahami dan dilaksanakan. Scrum Master melakukan ini dengan berpedoman pada teori, praktik, dan aturan main Scrum. Scrum Master adalah seorang pemimpin yang melayani Tim Scrum. Scrum Master membantu pihak yang berada di luar Tim Scrum memahami interaksi dengan Tim Scrum mana yang bermanfaat dan mana yang tidak. Scrum Master membantu setiap pihak untuk merubah interaksi ini untuk memaksimalkan nilai yang dihasilkan oleh Tim Scrum.

Pelayanan Scrum Master kepada Pemilik Produk

Scrum Master melayani Pemilik Produk lewat berbagai cara, antara lain:

- a. Mencari teknik yang paling efektif untuk mengelola *Product backlog*
- b. Mengkomunikasikan visi, tujuan dan *item Product backlog* kepada Tim Pengembang;
- c. Mengajari Tim Pengembang untuk membuat *item Product backlog* yang jelas dan padat;
- d. Memahami rencana jangka panjang terhadap produk dalam lingkungan empiris;
- e. Memahami dan mempraktikkan *agility*
- f. Memfasilitasi acara dalam Scrum bila dipanggil dan diperlukan.

Pelayanan Scrum Master kepada Tim Pengembang

Scrum Master melayani Tim Pengembang lewat berbagai cara, antara lain:

- a. Melatih Tim Pengembang untuk mengatur dirinya sendiri dan berfungsi antar lintas;
- b. Mengajari dan memimpin Tim Pengembang untuk menciptakan produk bernilai tinggi;
- c. Menghilangkan hambatan-hambatan yang dialami oleh Tim Pengembang;
- d. Memfasilitasi acara-acara dalam Scrum bila dipanggil dan diperlukan; dan,
- e. Melatih Tim Pengembang dalam lingkungan organisasi dimana Scrum belum sepenuhnya diterapkan dan dipahami.

Pelayanan Scrum Master kepada Organisasi

Scrum Master melayani Tim Pengembang lewat berbagai cara, antara lain:

- a. Memimpin dan melatih organisasi dalam menerapkan Scrum;
- b. Merencanakan implementasi Scrum di dalam organisasi;
- c. Membantu para pegawai dan para stakeholder untuk dapat memahami dan menjalankan Scrum dan pengembangan produk dengan metode empiris;
- d. Membuat perubahan guna meningkatkan produktifitas dari Tim Scrum



- =====
- e. Bekerja dengan Scrum Master lainnya di dalam organisasi untuk meningkatkan efektivitas dari penerapan Scrum di dalam organisasi tersebut.

Acara Scrum

Acara di dalam Scrum diadakan guna menciptakan sebuah kesinambungan dan meminimalisir pertemuan-pertemuan yang tidak disebutkan di dalam Scrum. Scrum menggunakan acara yang memiliki batasan waktu (*time-boxed*) dimana setiap acara memiliki durasi maksimal. Hal ini diadakan guna memastikan bahwa waktu yang digunakan pada saat proses perencanaan terencana dengan baik tanpa ada yang terbuang secara sia-sia.

Sprint

Detak jantung dari Scrum adalah *Sprint*, sebuah batasan waktu yang berjangka dari satu bulan atau kurang dimana potongan produk yang “Selesai” dapat digunakan dan berpotensi untuk dirilis dibuat. *Sprint* memiliki durasi yang konsisten sepanjang masa waktu proyek atau pengembangan. Setiap *Sprint* langsung bergulir pada saat *Sprint* yang sebelumnya telah selesai.

Sprint memiliki dan terdiri dari Pertemuan Perencanaan *Sprint*, Pertemuan Harian, pengembangan, Pertemuan Ulasan *Sprint*, dan Pertemuan Refleksi *Sprint*. Pada saat *Sprint* sedang berlangsung:

1. Tidak boleh ada perubahan yang berimplikasi terhadap tujuan *Sprint*;
2. Komposisi dari Tim Pengembang dan kualitas dari tujuan harus senantiasa konstan
3. Ruang lingkup dapat diklarifikasi dan dinegosiasi ulang antara Pemilik Produk dan Tim Pengembang seiring dengan semakin banyaknya pengetahuan yang telah didapatkan sepanjang pengembangan.

Setiap *Sprint* dapat dikatakan merupakan sebuah proyek yang memiliki jangka waktu tidak lebih dari sebulan. Sebagaimana halnya proyek, *Sprint* juga digunakan untuk sebuah pencapaian. Setiap *Sprint* memiliki definisi mengenai apa yang akan dikembangkan, sebuah disain dan rencana luwes yang akan memandu bagaimana membangun produk, pekerjaan, dan hasil produk.

Sprint dibatasi hingga satu bulan kalender. Ketika jangka waktu dari *Sprint* terlalu lama maka definisi mengenai apa yang sedang dikembangkan dapat berubah, kompleksitas akan bertambah, dan resiko juga mungkin akan bertambah. *Sprint* memungkinkan peristiwa menjadi lebih dapat diprediksi dengan memastikan pelaksanaan peninjauan dan penyesuaian kemajuan menuju tujuan setidaknya setiap satu bulan sekali. *Sprint* juga membatasi resiko biaya Cuma hingga satu bulan saja.

Membatalkan *Sprint*

Sprint dapat dibatalkan sebelum batasan waktu selesai. Hanya Pemilik Produk yang dapat membatalkan *Sprint* sebelum batasan waktu selesai walaupun mungkin keputusan yang ia buat bisa berdasarkan masukan dari para *stakeholder*, Tim Pengembang ataupun Scrum Master.

Pertemuan Perencanaan *Sprint*

Pekerjaan yang akan dilaksanakan di dalam *Sprint* direncanakan di Pertemuan Perencanaan *Sprint*. Perencanaan ini dilaksanakan secara kolaboratif oleh seluruh anggota Tim Scrum.

Pertemuan Perencanaan *Sprint* memiliki batas waktu delapan jam untuk *Sprint* yang satu bulan lamanya. Untuk *Sprint* yang lebih singkat, batasan waktunya secara proporsional lebih singkat. Misal, untuk *Sprint* yang dua minggu lamanya, batas waktu Perencanaan *Sprint* adalah empat jam.



=====
Perencanaan *Sprint* terdiri dari dua bagian, yang mana masing-masing separuh dari total batas waktu Perencanaan *Sprint* lamanya. Masing-masing bagian menjawab pertanyaan dibawah ini:

1. Apa yang akan diselesaikan di potongan produk sebagai fondasi untuk *Sprint* berikutnya?
2. Bagaimana caranya penyelesaian potongan produk tersebut dapat tercapai?

Di bagian pertama, Tim Pengembang bekerja untuk memprakirakan fungsionalitas yang akan dikembangkan di *Sprint* yang sedang berjalan. Pemilik Produk membawakan *item Product Backlog* yang telah terurut kepada Tim Pengembang dan seluruh Tim Scrum berkolaborasi untuk memahami bersama pekerjaan yang akan dilakukan di dalam *Sprint*.

Masukan dari pertemuan ini adalah *Product backlog*, hasil potongan produk terakhir, proyeksi kapasitas kemampuan Tim Pengembang pada saat *Sprint* berlangsung, dan kemampuan Tim Pengembang di masa lampau. Jumlah *item* yang dipilih dari *Product backlog* untuk dikerjakan di dalam *Sprint* sepenuhnya tergantung oleh Tim Pengembang. Hanya Tim Pengembang yang dapat menaksir apa yang dapat mereka selesaikan di sepanjang *Sprint* yang akan datang.

Setelah Tim Pengembang memprakirakan *item Product backlog* yang akan diselesaikan di dalam *Sprint*, Tim Scrum lalu merumuskan tujuan *Sprint*. Tujuan *Sprint* adalah objektif apa yang akan dicapai di dalam *Sprint* sepanjang pengerjaan *Product backlog* dan panduan bagi Tim Pengembang kenapa mereka mengerjakan potongan dari produk.

Pada bagian kedua, setelah pekerjaan di dalam *Sprint* telah dipilih, Tim Pengembang memutuskan bagaimana mereka dapat mengerjakan fungsionalitas ini menjadi sebuah potongan produk yang “Selesai” pada saat *Sprint* berlangsung. *Item Product backlog* yang telah dipilih untuk *Sprint* ini beserta perencanaan bagaimana menyelesaikannya disebut sebagai *Sprint Backlog*.

Tim Pengembang biasanya memulai dengan cara merancang sistem dan pekerjaan yang perlu dilakukan untuk mengubah *Product backlog* menjadi potongan produk yang dapat digunakan. Pekerjaan mungkin akan memiliki ukuran yang berbeda-beda. Namun jumlah pekerjaan yang cukup untuk Tim Pengembang telah direncanakan pada saat Pertemuan Perencanaan *Sprint* untuk dikerjakan di *Sprint* berikutnya. Pekerjaan yang direncanakan untuk Tim Pengembang dibeberapa hari pertama di dalam *Sprint* dipecah menjadi satuan satu hari atau kurang. Tim Pengembang mengatur dirinya sendiri untuk mengerjakan pekerjaan di dalam *Sprint Backlog*, baik pada saat Perencanaan *Sprint* maupun pada saat sepanjang *Sprint*.

Pemilik Produk boleh hadir di bagian kedua dari Perencanaan *Sprint* untuk mengklarifikasi *item product backlog* yang telah terpilih dan membuat penukaran apabila perlu. Apabila Tim Pengembang merasa mereka memiliki terlalu banyak atau terlalu sedikit pekerjaan, mereka dapat menegosiasikan ulang *item Sprint Backlog* dengan Pemilik Produk. Tim Pengembang juga dapat mengundang pihak lain untuk hadir di pertemuan guna memberikan masukan teknis atau mengenai bidang tertentu.

Di akhir Perencanaan *Sprint*, Tim Pengembang harus dapat menjelaskan kepada Pemilik Produk dan Scrum Master bagaimana mereka akan bekerja sebagai tim yang mengatur dirinya sendiri guna mencapai tujuan *Sprint* dan menghasilkan potongan produk.

Sprint memiliki tujuan dalam memberikan keleluasaan bagi Tim Pengembang mengenai fungsionalitas yang akan dikerjakan di dalam *Sprint*. Pada saat Tim Pengembang sedang bekerja, mereka harus tetap mengingat tujuan ini. Tim akan mengimplementasikan fungsionalitas dan teknologi guna mencapai tujuan *Sprint*. Apabila pekerjaan ternyata berbeda dengan apa yang telah diperkirakan oleh Tim Pengembang, mereka akan berkolaborasi dengan Pemilik Produk untuk menegosiasikan ulang ruang



=====
lingkup dari *Sprint Backlog* di dalam *Sprint*. Tujuan *Sprint* dapat berupa sebuah *milestone* dalam *product roadmap* yang lebih besar.

Pertemuan Harian Scrum

Pertemuan Harian adalah acara yang berlangsung selama 15 menit agar Tim Pengembang dapat mensinkronisasikan aktivitas dan membuat perencanaan untuk 24 jam kedepan. Hal ini dilakukan dengan cara meninjau pekerjaan yang telah dikerjakan semenjak Pertemuan Harian sebelumnya dan memprakirakan apa yang dapat dikerjakan sebelum Pertemuan Harian berikutnya.

Pertemuan Harian diadakan di waktu dan tempat yang sama untuk mengurangi kompleksitas. Pada saat pertemuan, Tim Pengembang menjelaskan hal berikut:

1. Apa yang telah diselesaikan semenjak pertemuan sebelumnya?
2. Apa yang akan dikerjakan sebelum pertemuan berikutnya?
3. Hambatan apa yang menghalangi Tim Pengembang untuk dapat bekerja?

Tim Pengembang menggunakan Pertemuan Harian untuk meninjau hasil pekerjaan menuju tujuan *Sprint* dan meninjau kecenderungan selesainya pekerjaan dalam *Sprint Backlog*. Pertemuan Harian meningkatkan kemungkinan Tim Pengembang dapat mencapai tujuan *Sprint*. Tim Pengembang sering kali langsung bertemu setelah Pertemuan Harian selesai guna menyusun ulang daftar pekerjaan di dalam *Sprint*. Setiap hari Tim Pengembang harus dapat menjelaskan kepada Pemilik Produk dan Scrum Master bagaimana mereka merencanakan untuk bekerja bersama sebagai tim yang mengatur dirinya sendiri guna mencapai tujuan dan menyelesaikan potongan produk hingga akhir *Sprint*.

Ulasan *Sprint*

Ulasan *Sprint* diadakan di akhir *Sprint* untuk meninjau potongan produk dan menyesuaikan *Product backlog* apabila diperlukan. Pada saat Ulasan *Sprint*, Tim Scrum dan *stakeholder* berkolaborasi untuk membahas apa yang telah dikerjakan di dalam *Sprint* yang baru berlalu. Berdasarkan hasil pertemuan ini dan perubahan terhadap *Product backlog* pada saat *Sprint*, para hadirin berkolaborasi untuk menentukan apa yang dapat dikerjakan di *Sprint* berikutnya. Pertemuan ini bersifat informal dan presentasi dari potongan produk di hadapan hadirin ditujukan untuk memperoleh masukan dan mendukung adanya kolaborasi.

Ulasan *Sprint* mencakup lima elemen sebagai berikut:

1. Pemilik Produk menentukan apa yang telah “Selesai” dan apa yang belum “Selesai”;
2. Tim Pengembang mendiskusikan apa yang berjalan dengan baik sepanjang *Sprint*, masalah apa yang mereka hadapi dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah tersebut;
3. Tim Pengembang mendemonstrasikan pekerjaan yang telah mereka “Selesai”-kan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai potongan dari produk;
4. Pemilik Produk membahas keadaan *Product backlog* hingga saat ini. Ia akan memproyeksikan kapan kira-kira tanggal selesai berdasarkan kemajuan hingga saat ini
5. Seluruh pihak berkolaborasi menentukan apa yang akan dilakukan selanjutnya, dengan seperti itu Ulasan *Sprint* menyediakan masukan yang berharga untuk Perencanaan *Sprint* berikutnya.

Hasil dari Ulasan *Sprint* adalah *Product backlog* yang telah direvisi ulang yang menjabarkan kemungkinan *item Product backlog* untuk *Sprint* berikutnya. *Product backlog* dapat juga diatur ulang guna mencapai peluang-peluang baru.



Refleksi *Sprint*

Refleksi *Sprint* adalah sebuah kesempatan bagi Tim Scrum untuk meninjau dirinya sendiri dan membuat perencanaan untuk peningkatan yang dapat dilakukan di *Sprint* berikutnya. Refleksi *Sprint* dilaksanakan setelah Ulasan *Sprint* dan sebelum Perencanaan *Sprint* yang berikutnya. Pertemuan ini memiliki batas waktu tiga jam untuk *Sprint* yang satu bulan lamanya. Untuk *Sprint* yang lebih singkat, batasan waktunya secara proporsional lebih singkat.

Tujuan dari Refleksi *Sprint* adalah:

1. Meninjau bagaimana *Sprint* yang telah selesai berlangsung, di dalamnya termasuk membahas orang-orang, hubungan antara orang-orang, proses, dan perangkat.;
2. Mengidentifikasi dan mengurutkan perihal-perihal utama yang berjalan dengan baik dan berpotensi untuk diperbaiki; dan,
3. Membuat perencanaan untuk mengimplementasikan peningkatan tersebut agar dapat dilaksanakan pada saat Tim Scrum melakukan pekerjaannya.

Artefak Scrum

Artefak Scrum merepresentasikan pekerjaan atau nilai dari produk yang ditentukan dengan beragam cara yang bermanfaat sebagai bentuk transparansi dan kesempatan untuk peninjauan dan penyesuaian. Artefak yang didefinisikan oleh Scrum dirancang sedemikian untuk memaksimalkan keterbukaan informasi yang diperlukan guna memastikan Tim Scrum dapat berhasil membuat potongan produk yang “Selesai”.

Product backlog

Product backlog adalah daftar urutan dari semua yang perlu ada di dalam produk dan merupakan sumber utama dari daftar kebutuhan untuk semua perubahan yang perlu dilakukan terhadap produk. Pemilik Produk bertanggung-jawab terhadap *Product backlog*, termasuk isinya, keberadaannya dan urutannya.

Sprint Backlog

Sprint Backlog adalah sekumpulan dari *item Product backlog* yang telah dipilih untuk dimasukkan ke dalam *Sprint* dan rencana untuk menyelesaikan potongan produk dan merealisasikan tujuan *Sprint*. *Sprint Backlog* adalah prakiraan yang dibuat oleh Tim Pengembang mengenai fungsionalitas apa yang akan tersedia di potongan produk selanjutnya dan pekerjaan yang perlu dilakukan untuk menghasilkan fungsionalitas tersebut.

Inkremen

Inkremen adalah jumlah dari *item Product backlog* yang telah diselesaikan pada saat *Sprint* yang sedang berlangsung dan *Sprint* yang telah selesai. Di akhir *Sprint*, inkremen baru harus “Selesai”, yang artinya dapat digunakan dan memenuhi definisi dari “Selesai” menurut Tim Scrum. Inkremen harus dapat digunakan terlepas dari keinginan Pemilik Produk ingin langsung merilis produk atau tidak. Di dalam panduan ini penerjemah menggunakan potongan produk sebagai pengganti kata inkremen.



=====

Kerangka Kerja Scrum untuk Tim Kreatif ACT! Visual Communication

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya dalam bab III, bahwa dalam perusahaan ACT! Visual Communication memiliki tim produksi yang mana disebut sebagai tim kreatif. Tim kreatif ini terdiri dari 3 divisi yaitu divisi Design and Photography, divisi Website, dan divisi Production. Untuk divisi Design and Photography, terdapat lima orang graphic designer yang juga memiliki kemampuan fotografi. Untuk divisi website, terdiri dari satu orang programmer dan satu orang web developer. Sedangkan untuk divisi production, terdiri dari 1 orang yang mempunyai hubungan langsung ke supplier.

Proses kerja yang selama ini berjalan dalam tim kreatif ACT! Visual Communication masih bersifat manual dan belum ada kerangka kerja yang jelas. Biasanya, proses kerja dimulai dari Account Executive yang dipegang oleh Ibu.Nelly ataupun juga klien yang bersangkutan dengan mengirimkan proyek pekerjaan kepada tim kreatif untuk segera diselesaikan dalam waktu tertentu. Proyek-proyek desain yang dikirimkan langsung dikerjakan oleh divisi design sedangkan proyek website dikerjakan oleh divisi website.

Dalam proses penyelesaian proyek, belum ada kerangka kerja yang jelas sehingga fungsi-fungsi manajemen dilakukan oleh tim kreatif itu sendiri. Tentu saja hal tersebut dapat membuat kinerja tim menjadi tidak efisien karena keahlian utama mereka adalah design yang merupakan fungsi produksi dalam perusahaan, bukan keahlian manajemen.

Kendala-kendala dalam Proses Penyelesaian Proyek

Karena tidak ada kerangka kerja yang jelas dalam proses penyelesaian proyek, tim kreatif ini mengalami kendala-kendala yang dapat menurunkan produktivitas kinerja mereka sebagai fungsi produksi dalam perusahaan ACT! Visual Communication. Berikut ini adalah kendala-kendala yang dialami tim kreatif selama proses penyelesaian proyek:

Pembagian tugas yang tidak merata

Salah satu kendala yang disebabkan akibat tidak adanya kerangka kerja yang jelas adalah pembagian tugas proyek yang tidak merata kepada setiap anggota tim kreatif. Tidak ada pendelegasian tugas yang jelas sehingga tugas yang masuk dikerjakan secara acak oleh setiap anggota tim. Akibatnya adalah terdapat anggota tim yang kelebihan beban tugas sedangkan disisi lain terdapat anggota tim yang tidak kebagian tugas.

Sering terjadi kesalahpahaman dan miskomunikasi

Kesalahpahaman akibat kurangnya komunikasi antar anggota tim juga merupakan salah satu penghambat produktivitas kerja tim. Maka dalam proses penyelesaian proyek, dua atau lebih anggota tim dapat mengerjakan satu tugas proyek yang sama sehingga menyia-nyiakan waktu. Selain itu kesalahpahaman juga dapat menyebabkan konflik antar anggota tim.

Tidak adanya penentuan prioritas pekerjaan

Salah satu kendala yang sering terjadi adalah para anggota tim tidak mengetahui tugas mana yang merupakan prioritas utama yang harus didahulukan. Hal tersebut tentu saja akan menyebabkan tertundanya tugas-tugas yang seharusnya menjadi kepentingan utama. Tanpa adanya penentuan prioritas, akan membuat setiap anggota tim tidak focus terhadap pekerjaannya.



Tidak adanya peningkatan kinerja

Dan yang menjadi kendala terakhir adalah tidak adanya peningkatan dalam kinerja tim dari hari ke hari. Karena apa yang menjadi fokus setiap anggota tim adalah hanya mengerjakan proyek yang ada dengan baik. Hal tersebut akan menjadi masalah ketika perusahaan mulai melakukan pengembangan untuk proyek yang lebih besar.

Penerapan Scrum terhadap tim kreatif ACT! Visual Communication

Kerangka kerja Scrum merupakan salah satu kerangka kerja yang efektif bagi sebuah tim kerja untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja tim. Untuk itu perusahaan ACT! Visual Communication memutuskan untuk menerapkan kerangka kerja Scrum ini terhadap tim kreatifnya.

Penentuan Scrum Master bagi tim kreatif

Untuk menerapkan kerangka kerja Scrum terhadap sebuah tim, maka tentu saja harus dapat menentukan siapa yang menjadi Scrum Master untuk tim. Seorang Scrum Master harus mengerti ilmu manajemen dan ilmu komunikasi yang baik. Scrum Master akan menjadi penanggung jawab utama terhadap semua kegiatan yang terjadi dalam tim. Scrum Master harus memastikan setiap anggota tim bekerja dengan baik dan meminimalisasi kendala-kendala yang ada. Berikut beberapa aktivitas yang harus dikerjakan tim kreatif untuk meningkatkan efisiensinya di ACT! Visual Communication:

1. Melatih setiap anggota tim untuk melatih dirinya sendiri dan bagaimana untuk bekerja lintas fungsi
2. Mengajari dan memimpin Tim kreatif untuk bekerja dengan semangat yang tinggi
3. Menghilangkan hambatan dan kendala-kendala yang dialami oleh Tim kreatif
4. Memfasilitasi acara-acara dalam Scrum bila dipanggil dan diperlukan
5. Melatih Tim Pengembang dalam lingkungan organisasi dimana Scrum belum sepenuhnya diterapkan dan dipahami.

Melakukan *Daily Scrum* setiap harinya

Daily Scrum adalah rapat harian yang dilakukan setiap hari. Rapat ini diikuti oleh seluruh anggota tim kreatif dan dipimpin oleh seorang Scrum Master. Rapat *Daily Scrum* yang dilakukan tidak boleh melebihi 15 menit, jadi apa yang dibicarakan harus focus terhadap 3 hal saja yaitu:

- a. Proyek apa saja yang telah dikerjakan kemarin?
- b. Proyek apa yang akan dikerjakan hari ini?
- c. Apakah ada kesulitan yang dialami selama pengerjaan proyek?

Rapat ini harus dilakukan dalam jam dan tempat yang sama setiap harinya. Karena itu dalam penetapan kerangka kerja Scrum di perusahaan ACT! Visual Communication, *Daily Scrum* ini diadakan setiap jam 9 pagi di ruang meeting. *Daily Scrum* harus dilakukan secara konsisten dan harus tepat waktu agar segalanya berjalan secara efektif dan efisien.

Penyesuaian kerangka kerja Scrum

Kerangka kerja Scrum merupakan kerangka kerja baru yang efektif untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapi dalam sebuah tim kerja. Hakikatnya, kerangka kerja Scrum memang diperuntukkan bagi tim kerja dalam ruang lingkup kecil dengan anggota tidak lebih dari 12 orang. Dalam hal ini, kerangka kerja Scrum sangatlah tepat untuk diterapkan dalam tim kreatif ACT! Visual Communication. Saat ini, tim kreatif di ACT! Visual Communication berjumlah 7 orang dan semua



=====

bekerja dalam tim. Pekerjaan-pekerjaan berupa proyek yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Maka itu diperlukan kerangka kerja Scrum dalam tim ACT! Visual Communication sebagai sebuah manajemen tim yang efektif dan efisien.

Ruang Lingkup Scrum dalam ACT! Visual Communication

Kerangka kerja Scrum yang diterapkan dalam ACT! Visual Communication ditujukan untuk tim kreatif untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensinya. Ruang lingkup Kerangka kerja Scrum melingkupi pemilik perusahaan sebagai *product owner*, manajemen sebagai Scrum Master, dan tim kreatif yang terdiri dari desainer, *photographer*, dan *web developer* sebagai tim pengembang.

Namun, untuk aktivitasnya, kerangka kerja Scrum lebih melingkupi tim kreatif. Karena kerangka kerja Scrum ini memang diterapkan untuk tim kreatif agar fungsi-fungsi manajemen dapat berjalan secara maksimal di perusahaan. Manajemen perusahaan berfungsi sebagai Scrum Master, harus bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerangka kerja Scrum di perusahaan. Selain itu, laporan perkembangan tim hasil dari penerapan kerangka kerja Scrum diberikan kepada pemilik perusahaan secara berkala.

Peningkatan efisiensi tim kerja melalui penerapan Scrum

Tim kerja yang efisien tentunya akan memberikan produktivitas lebih bagi pertumbuhan perusahaan. Bagaimana sebuah tim dapat dikatakan bekerja secara efektif dan efisien? Menurut Sopiah (2008) terdapat 6 (enam) karakteristik tim yang efektif dan efisien yaitu:

1. mempunyai komitmen terhadap tujuan bersama,
2. menegakkan tujuan spesifik
3. kepemimpinan dan struktur
4. menghindari kemalasan sosial dan tanggung jawab
5. evaluasi kinerja dan sistem ganjaran yang benar
6. mengembangkan kepercayaan timbal balik

Dalam pengimplementasian Scrum, Sebuah tim yang sebelumnya hanya sekelompok orang yang bekerja secara individualis akan dibentuk menjadi tim yang kohesif, dimana setiap anggota tim member dukungan dan saling membantu satu sama lain. Tiga faktor utama dalam membentuk sebuah tim yang efisien dalam kerangka kerja Scrum adalah: Struktur tim, relasi tim, dan produktivitas tim.

Struktur Tim

1. Visi tim yang didefinisikan secara jelas kepada setiap anggota tim
2. Tujuan tim yang dapat diukur, mempunyai tingkat prioritas, dan setiap proyek yang dikerjakan harus sesuai dengan tujuan tim
3. Peran setiap anggota tim harus sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan anggota tim
4. Mempunyai komunikasi yang baik dengan manajemen perusahaan.

Relasi Tim

1. Adanya pembagian divisi yang jelas sesuai dengan kompetensi setiap anggota, sehingga perbutan kekuasaan atau posisi dapat dihindari
2. Kebijakan tim dalam relasinya dengan manajemen perusahaan harus didefinisikan dengan jelas

Produktivitas tim

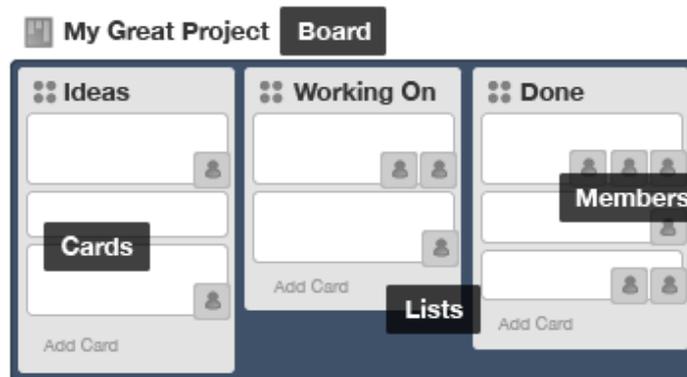
1. Tim berani dalam pengambilan keputusan
2. Tim memiliki rancana yang jelas sebagai sebuah solusi untuk proyek
3. Tim memiliki prosedur yang baik sehingga setiap anggota tim dapat bekerja secara efektif dalam berbagai aktivitas kerja tim
4. Setiap anggota tim dapat berkembang dan terus belajar sebagai sebuah bagian dalam tim
5. Dalam aktivitas sebuah tim, terdapat aturan dan prosedur yang jelas yang mendukung efisiensi sebuah tim

Trello adalah *simple tool* yang dapat digunakan untuk mengelola tugas atau proyek dalam sebuah tim. Dalam Trello, semua tugas dan proyek divisualisasikan di dalam Trello dan tercatat di dalam sebuah board dengan status proyek tersebut. Sehingga Trello dapat dengan cepat meinformasikan kepada manajemen perusahaan atau Scrum Master apa saja yang sedang dikerjakan oleh setiap anggota tim, siapa saja yang mengerjakan proyek tersebut, dan proyek-proyek yang telah diselesaikan atau ditunda. *Software* Trello sangat membantu pelaksanaan Scrum dalam sebuah tim karena fungsi dan tujuan dari adanya *software* ini sangat sesuai dengan tujuan Scrum yaitu untuk pengendalian, pengawasan, dan pengorganisasian tim agar tim menjadi sebuah tim yang efektif.

Gambaran umum Trello

Dengan adanya Trello, semua proyek dan tugas serta seluruh anggota tim dapat langsung diorganisasikan dan dapat melakukan pengontrolan serta pengawasan dalam sebuah layar komputer. Setiap anggota tim dapat mengetahui proyek-proyek apa saja yang siap untuk dikerjakan, apa yang sedang dikerjakan, dan proyek mana yang telah dikerjakan. Selain itu dengan adanya Trello, pembagian tugas menjadi lebih jelas sehingga fungsi Scrum dapat berjalan secara maksimal.

Elemen-elemen penting dalam Trello



Gambar 1 Elemen Trello

Boards

Papan tulis atau Boards adalah kumpulan daftar (*lists*). Jadi dalam papan tersebut berisi kumpulan daftar proyek-proyek yang ada. Pada umumnya, papan tulis dalam Trello menginformasikan 3 macam *lists* yaitu *list* proyek yang belum dikerjakan, *list* proyek yang sedang dikerjakan, dan *list* proyek yang telah dikerjakan. Sehingga kita dapat dengan mudah melihat kondisi dari proyek atau tugas-tugas yang ada dalam sebuah tim kerja.

Lists

=====
List atau daftar merupakan kumpulan proyek-proyek atau tugas-tugas dalam sebuah tim. Dalam Trello, daftar proyek ini ada didalam sebuah *board*, *Lists* mewakili progress dari proyek-proyek yang ada dalam sebuah tim. Jadi dalam *list* Trello, proyek-proyek yang ada diinformasikan secara jelas apakah proyek ini belum dikerjakan atau sedang dikerjakan ataupun sedang mengalami hambatan.

Cards

Cards dalam Trello mewakili proyek-proyek itu sendiri. Dalam sebuah *Card*, dapat dituliskan informasi mengenai proyek dan apa saja yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan proyek ini. Selain itu, pihak yang mengerjakan proyek dapat memberikan informasi mengenai perkembangan proyek di *cards* ini.

Members

Members merupakan para anggota tim yang mendaftarkan diri ke *software* Trello. Para anggota tim yang terdaftar ini untuk menunjukkan siapasaja yang sedang mengerjakan proyek yang ada. Dengan begitu, manajemen perusahaan dapat mengetahui siapa yang bertanggung jawab penuh atas sebuah proyek yang masuk.

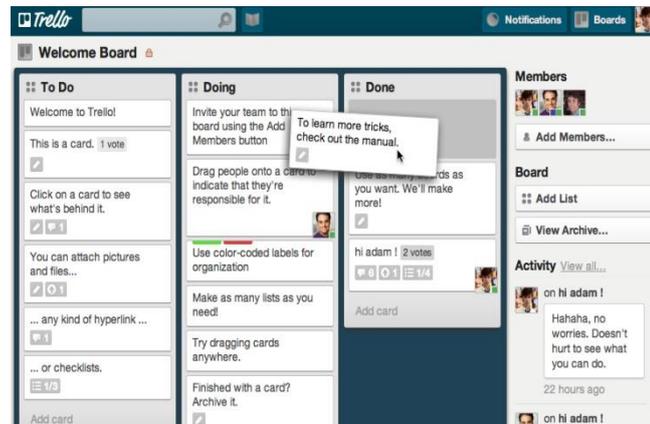
Penggunaan Trello untuk penerapan Scrum

Penggunaan *software* Trello sebagai *software* pendukung pelaksanaan Scrum di perusahaan ACT! Visual Communication sangatlah tepat. Langkah awal yang dilakukan untuk memulai penggunaan Trello adalah dengan membuat organisasi di dalam Trello oleh manajemen perusahaan. Kemudian manajemen perusahaan mendaftarkan setiap anggota tim kreatif untuk memiliki akun profil di *software* Trello.



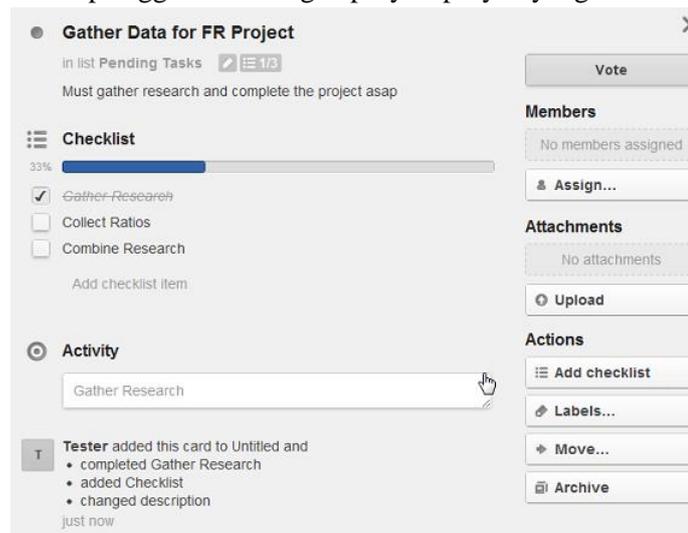
Gambar 2 Organisasi di Trello

Setelah setiap anggota tim didaftarkan dalam Trello, maka langkah selanjutnya adalah membuat board-board yang mewakili perusahaan klien. Dalam setiap *board*, terdapat proyek-proyek perusahaan klien tersebut. Proyek-proyek tersebut tercatat dalam sebuah *list*. Saat ini, dalam pelaksanaan Scrum di tim kreatif perusahaan ACT! Visual Communication terdapat 3 *list* yang melambangkan status proyek tersebut. *List* proyek pertama “*To Do*” menunjukkan proyek-proyek baru yang belum dikerjakan atau baru akan dikerjakan. *List* proyek yang kedua “*Doing*” menunjukan proyek-proyek yang sedang dikerjakan dalam sebuah tim. Dan *list* proyek yang ketiga “*Done*” merupakan proyek-proyek yang telah selesai dikerjakan.



Gambar 3 Daftar proyek di Trello

Setiap anggota tim kreatif harus selalu mengaktifkan penggunaan Trello dalam pengerjaan proyeknya. Apabila ia sedang mengerjakan sebuah proyek, maka ia harus memindahkan *card* proyek tersebut ke list “*To Do*”, dan apabila proyek tersebut sudah selesai, maka ia harus memindahkan proyek tersebut ke “*Done*”. Dengan begini, maka Scrum Master dapat dengan mudah memantau status proyek tersebut dan dapat mengkoordinasi setiap anggota tim dengan proyek-proyek yang ada.



Gambar 4 Informasi aktivitas di Trello

Setiap proyek dalam sebuah tim tercatat dalam sebuah *card* yang dapat menunjukkan informasi mengenai proyek tersebut, aktivitas yang dikerjakan dalam proyek tersebut, dan siapa yang mengerjakan proyek tersebut. Scrum Master dapat melakukan tracking dalam proyek-proyek yang ada, sehingga terlihat proyek mana yang efisien dalam pengerjaannya dan proyek mana pula yang mengalami hambatan dalam pengerjaannya. Hal ini sangat sesuai dengan tujuan Scrum dalam mengefisienkan kinerja keseluruhan setiap anggota tim.

Saat ini, perusahaan ACT! Visual Communication telah memulai untuk menggunakan *software* Trello ini sebagai alat yang dapat mendukung penerapan kerangka kerja Scrum di tim kreatifnya.

Memaksimalkan fungsi-fungsi manajemen dengan penerapan Scrum

Dalam setiap perusahaan, pasti membutuhkan sebuah manajemen yang dapat mengefisienkan produktivitas perusahaan tersebut, tidak terkecuali perusahaan ACT! Visual Communication. Menurut



=====

G.R. Terry sendiri, manajemen mempunyai fungsi-fungsi diantaranya sebagai perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), pengawasan/ pengendalian (*controlling*) atau yang lebih dikenal dengan singkatan POAC.

Jadi, untuk membangun sebuah manajemen yang efektif dan efisien, maka perusahaan ACT! Visual Communication harus memiliki perencanaan yang baik, pengorganisasian yang efisien, terdapat pengarahan dan pengendalian yang efektif. Semua itu harus ada khususnya dalam sebuah tim kreatif yang merupakan kunci produktivitas perusahaan ACT! Visual Communication.

Analisis Scrum dalam memaksimalkan fungsi manajemen

Kerangka kerja Scrum sangat berkaitan dengan proses manajemen, terutama dalam manajemen tim. Berikut ini analisis dalam memaksimalkan fungsi manajemen pada tim kreatif ACT! Visual Communication dengan menerapkan kerangka kerja Scrum.

Fungsi Perencanaan

Fungsi pertama dalam sebuah proses manajemen adalah perencanaan, karena dalam setiap kegiatan ataupun aktivitas perusahaan sangat dibutuhkan perencanaan untuk memastikan bahwa kegiatan / aktivitas yang dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam penerapan kerangka kerja Scrum di tim kreatif ACT! Visual Communication, Scrum Master melakukan *daily scrum* setiap pagi untuk menanyakan kinerja mereka dalam mengerjakan sebuah proyek. Dalam *Daily Scrum* tersebut, Scrum Master menanyakan langkah selanjutnya yang harus dikerjakan dalam proyek tersebut, disanalah letak sebuah perencanaan dalam kerangka kerja Scrum.

Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan tercapainya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dengan menerapkan Scrum pada tim kreatif ACT! Visual Communication, fungsi pengorganisasian kembali dimaksimalkan dimana setiap tim kembali ditegaskan akan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Scrum Master melakukan pengorganisasian terhadap setiap anggota tim dengan mendelegasikan proyek-proyek yang masuk kepada setiap anggota tim. Namun dengan adanya Scrum, tim tidak lagi bekerja individual namun ada pendelegasian wewenang dimana setiap anggota yang lain dapat saling membantu jika salah satu anggota tim ada yang mengalami kesulitan.

Tanggung jawab akan sebuah proyek tidak lagi dipegang oleh individu yang mengerjakan proyek tersebut, namun merupakan tanggung jawab bersama. Karena setiap proyek yang dikerjakan bukan untuk kepentingan individu, melainkan kepentingan perusahaan. Pengorganisasian sangat dimaksimalkan bersamaan dengan penerapan Scrum dalam tim.

Fungsi Pengarahan

Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian. Bagaimana penerapan Scrum dapat mengimplementasikan fungsi pengarahan dalam tim?

Salah satu aspek penting dalam Scrum adalah keterbukaan dengan penyesuaian. Sebuah tim harus terbuka sehingga tidak ada lagi permasalahan yang dihadapi sendiri-sendiri, melainkan dihadapi bersama-sama dalam tim. Selain itu juga harus ada penyesuaian dengan karakter masing-masing



=====
anggota tim. Tim yang melakukan keterbukaan dan penyesuaian akan membuat setiap anggota tim menjadi lebih nyaman dan semangat dalam mengerjakan proyeknya.

Selain itu merupakan salah satu tugas Scrum Master dalam mengkomunikasikan visi dan tujuan perusahaan pada setiap anggota tim. Visi dan tujuan sangatlah penting dalam penyelesaian sebuah proyek, selain memberi semangat kebersamaan, juga memberikan arah yang jelas bahwa proyek yang mereka kerjakan sangat penting bagi masa depan perusahaan.

Penerapan Scrum memberikan pengarahan yang jelas dalam sebuah tim.

Fungsi Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah perusahaan. Apabila tidak ada pengendalian yang baik dalam sebuah perusahaan, maka pekerjaan menjadi tidak terkontrol, menyimpang dari tujuan, dan memungkinkan untuk terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan.

Fungsi pengendalian dalam penerapan kerangka kerja Scrum dapat dilihat dari adanya *meeting* harian setiap pagi sehingga proyek-proyek yang dikerjakan terpantau oleh manajemen. Scrum Master sebagai manajemen tim mengetahui *progress* masing-masing anggota tim dalam mengerjakan proyeknya sehingga dapat melakukan fungsi pengendalian pada tim.

Scrum Master juga melakukan pengendalian dengan menjaga setiap anggota tim dari berbagai hambatan yang dapat mengganggu proses kerja. Scrum master mempunyai tanggung jawab dalam menjaga situasi untuk menjadi situasi yang nyaman mungkin sehingga tim dapat bekerja seefisien dan seefektif mungkin tanpa adanya gangguan yang menghambat kerja mereka. Penerapan Scrum memaksimalkan fungsi pengendalian sehingga tim dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Hambatan dalam penerapan Scrum

Scrum merupakan kerangka kerja yang masih terbilang baru dalam dikembangkan, sehingga dalam penerapannya pun dimungkinkan terjadinya banyak hambatan. Hambatan-hambatan dalam penerapan Scrum sangat berpotensi menyebabkan kegagalan pelaksanaan Scrum itu sendiri. Di bawah ini terdapat hambatan yang sering terjadi dalam penerapan Scrum.

Melaksanakan *Daily Scrum* (pertemuan harian)

Salah satu yang mungkin menjadi hambatan terbesar dalam penerapan Scrum sebagai alat manajemen dalam sebuah tim adalah pertemuan harian Scrum. Melaksanakan *meeting* setiap hari dapat menjadi sesuatu yang membosankan dan membuang waktu. Dalam penerapannya di tim kreatif ACT! Visual Communication, hambatan tersebut juga terjadi dimana *meeting* tersebut dianggap membuang waktu. Namun hambatan tersebut tidak harus terjadi. Dengan menggunakan agenda yang spesifik dalam *meeting* yaitu menjawab tiga pertanyaan dasar mengenai apa yang telah dikerjakan, apa yang akan dikerjakan, dan apa yang menjadi hambatan dalam proses pengerjaan tugas. Dengan agenda yang spesifik, *meeting* harian Scrum dapat berjalan tidak lebih dari 15 menit sehingga tidak membuang waktu yang lama. Sebagai tambahan, sekarang ini melakukan *meeting* Scrum tidak harus bertemu bertatap muka secara langsung, karena sekarang ini *meeting* Scrum dapat dilakukan secara virtual dengan menggunakan *web-conferencing tools* seperti Skype dan sebagainya.



Tidak adanya komitmen dan kepercayaan

Dalam pelaksanaan Scrum diperlukannya komitmen dan kepercayaan dari berbagai pihak. Jika tidak ada komitmen dan kepercayaan baik dari anggota tim ataupun manajemen itu sendiri, maka penerapan Scrum tidak akan bisa berjalan. Karena itulah sebelum menerapkan Scrum dalam sebuah tim, perlu membangun komitmen dan kepercayaan terlebih dahulu dari semua pihak.

Tim yang belum siap dengan perubahan

Ketika memulai untuk menerapkan kerangka kerja baru yaitu Scrum, maka akan ada berbagai perubahan yang terjadi dalam tim. Dalam hal ini, tentu saja akan terjadi masalah bagi mereka yang belum siap dengan perubahan yang ada. Maka dalam penerapan Scrum, diperlukannya waktu bagi setiap anggota tim untuk memulai kerangka baru yang efektif ini.

KESIMPULAN

1. Kerangka kerja Scrum sangat tepat dan sesuai untuk diterapkan di perusahaan ACT! Visual Communication karena perusahaan ini berbasis manajemen tim.
2. Dengan diterapkannya kerangka kerja Scrum, kinerja tim menjadi lebih efisien karena adanya nilai-nilai Scrum yang diterapkan dalam tim membuat adanya pengembangan nilai dalam setiap anggota tim.
3. *Software* Trello sangatlah tepat sebagai alat manajemen yang dapat mendukung pelaksanaan kerangka kerja Scrum dalam tim. Selain penggunaannya yang bebas biaya, *Software* Trello juga sangat sederhana sesuai dengan nilai Scrum itu sendiri.
4. Dengan menerapkan kerangka kerja Scrum dalam tim dapat meningkatkan fungsi-fungsi manajemen dalam tim sehingga tim menjadi lebih efisien dan efektif.
5. Scrum tetaplah merupakan kerangka kerja yang memiliki keterbatasan, diperlukan komitmen dan kepercayaan dari pelaksana Scrum itu sendiri.

Saran

1. Sebelum diterapkannya kerangka kerja Scrum, ada baiknya dipelajari terlebih dahulu mekanisme dan sistem kerja Scrum sehingga penerapan Scrum dapat berjalan secara maksimal.
2. Scrum merupakan kerangka kerja untuk manajemen tim yang terdiri tidak lebih dari 15 orang, jadi Scrum tidaklah tepat untuk digunakan dalam sebuah organisasi besar dengan anggota puluhan hingga ratusan orang.
3. Dalam penerapan Scrum, dibutuhkan komitmen, kepercayaan, dan kesiapan dari semua pihak baik dari anggota tim maupun manajemen perusahaan. Sehingga dalam penerapannya, dapat meminimalisir hambatan-hambatan yang akan muncul.
4. Gunakan system perangkat lunak yang sesuai dengan kerangka kerja Scrum sehingga dapat memaksimalkan fungsi Scrum dalam menciptakan efisiensi dalam tim.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu, 2001, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta
- Muchlas, 2008, *Perilaku Organisasi*, Gadjah Mada University Press, Jogjakarta
- Samsudin, Sadili, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung
- Sutherland, Jeff, 2010. *Scrum Handbook*, The Scrum Training Institute, USA

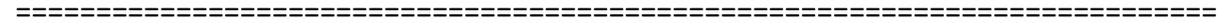


Studia Ekonomika Volume 10 Nomer 2 Juli Tahun 2012 Halaman 15-39

JURNAL STUDIA EKONOMIKA

Journal of Accounting, Management & Entrepreneurship

<https://jurnal-mnj.stiekasihbangsa.ac.id>



www.id.shvoong.com/social-sciences/education

www.scrum.org

www.skripsi-manajemen.blogspot.com

www.widiastutidyah.wordpress.com