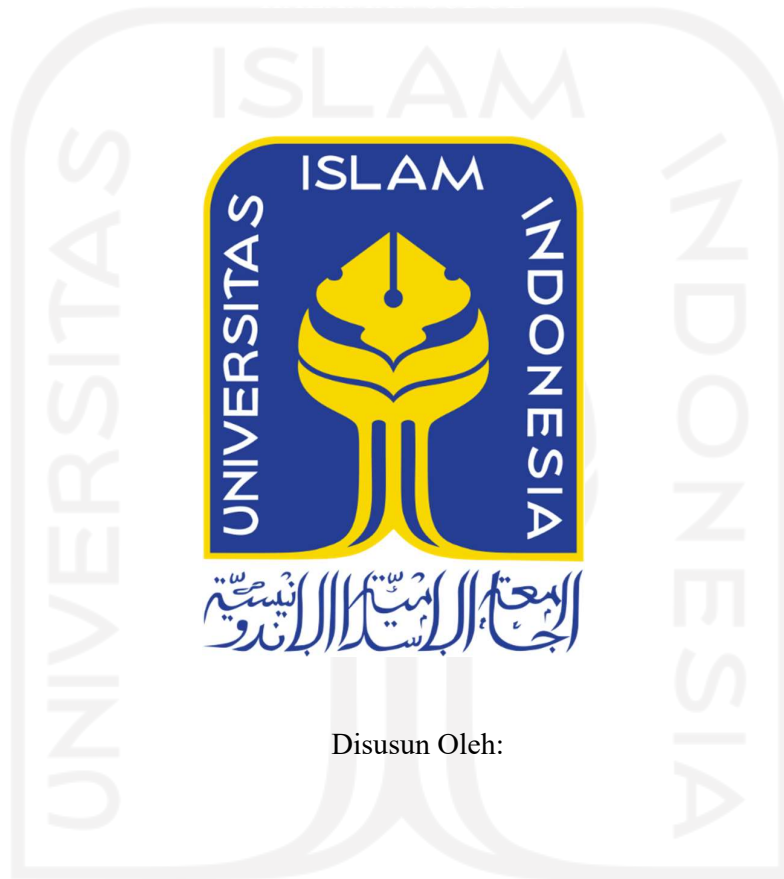


**MANAJEMEN SISTEM ORGANISASI *HOLACRACY*
PERUSAHAAN *SOFTWARE HOUSE*
MENGUNAKAN APLIKASI
*GLASSFROG***



Disusun Oleh:

N a m a : Naufal `Allam Kamal

NIM : 18523022

**PROGRAM STUDI INFORMATIKA – PROGRAM SARJANA
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2022

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING

MANAJEMEN SISTEM ORGANISASI *HOLACRACY*
PERUSAHAAN *SOFTWARE HOUSE*
MENGGUNAKAN APLIKASI
GLASSFROG

TUGAS AKHIR JALUR MAGANG



Disusun Oleh:

N a m a : Naufal `Allam Kamal
NIM : 18523022

Yogyakarta, 16 Desember 2022

Pembimbing,

(Hanson Prihantoro Putro S.T., M.T)

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

MANAJEMEN SISTEM ORGANISASI *HOLACRACY*
PERUSAHAAN *SOFTWARE HOUSE*
MENGGUNAKAN APLIKASI
GLASSFROG

TUGAS AKHIR JALUR MAGANG

Telah dipertahankan di depan sidang penguji sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Komputer dari Program Studi Informatika – Program Sarjana di Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 16 Desember 2022

Tim Penguji

Hanson Prihantoro Putro, S.T., M.T.

Anggota 1

Dhomas Hatta Fudholi, S.T., M.Eng., Ph.D.

Anggota 2

Dr. Syarif Hidayat, S.Kom., M.I.T.

Mengetahui,

Ketua Program Studi Informatika – Program Sarjana

Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia



(Dhomas Hatta Fudholi, S.T., M.Eng., Ph.D.)

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Naufal `Allam Kamal

NIM : 18523022

Tugas akhir dengan judul:

MANAJEMEN SISTEM ORGANISASI *HOLACRACY*
PERUSAHAAN *SOFTWARE HOUSE*
MENGGUNAKAN APLIKASI
GLASSFROG

Menyatakan bahwa seluruh komponen dan isi dalam tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila di kemudian hari terbukti ada beberapa bagian dari karya ini adalah bukan hasil karya sendiri, tugas akhir yang diajukan sebagai hasil karya sendiri ini siap ditarik kembali dan siap menanggung risiko dan konsekuensi apapun.

Demikian surat pernyataan ini dibuat, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 16 Desember 2022



(Naufal `Allam Kamal)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Laporan tugas akhir ini saya persembahkan kepada diriku sendiri dan dirimu sekalian.



HALAMAN MOTO

“We've made it this far, kid. Get up! cause the world has left you lying on the ground.”

– TwentyOnePilots

“Go with the flow atau ikut arus adalah hal yang paling buruk yang dapat dilakukan pada setiap hal, sebab jika itu sungai, seingat saya hanya ada dua benda yang selalu ikut arus: tinja dan ikan mati.”

– Rianto Astono

“Semua pilihan ada konsekuensinya, maka bertanggung jawablah pada apa yang telah kamu pilih.”

– Naufal ‘Allam Kamal

“Hidup itu cuma dua kemungkinan, kalo ga sambat ya sabar. Pol-pole gaiso sabar yo sambat, nek wes sambat yo sing sabar.”

– Unkown

“Mlampah sak titahing gusti Allah”

– Unkown

“Masih fokus sama cita-cita, belum terlintas kisah cinta.”

– Unkown

“Perjalanan menuju kubur tidak pernah libur.”

– Unkown

“Hidup bisa memberi segala kepada semua yang mencari tahu dan mau menerima.”

– Pramoedya Ananta Toer

“Ora ono sing iso selak soko masalah cah bagus, apik eleke manungso gumantung carane ngrampungne masalah.”

– Bumi Manusia

“In the darkest time, hope is something you get yourself, thats the meaning of inner strength”

– General Iroh

“Pria terhormat harus mampu mengungguli dirinya yang lama.”

– Unkown

KATA PENGANTAR

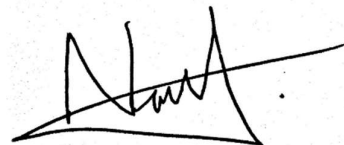
Alhamdulillah, penulis panjatkan syukur atas segala karunia yang telah Allah Swt berikan, sehingga laporan tugas akhir jalur magang yang berjudul “Manajemen Sistem Organisasi *Holacracy* Perusahaan *Software House* menggunakan Aplikasi *GlassFrog*” dapat terselesaikan. Laporan akhir ini disusun penulis dalam rangka memperoleh gelar Sarjana Komputer dari Program Studi Informatika di Universitas Islam Indonesia.

Penulisan laporan tugas akhir ini dapat terselesaikan atas dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, terima kasih penulis haturkan kepada:

1. Kedua orang tua yang senantiasa mendukung dan mendoakan penulis sehingga dapat menjalani kegiatan magang dan menulis laporan tugas akhir dengan lancar.
2. Bapak Dr. Raden Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Informatika
3. Bapak Dhomas Hatta Fudholi, S.T., M.Eng., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Informatika – Program Sarjana
4. Bapak Hanson Prihantoro Putro, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang telah bersedia membimbing penulis dalam menyelesaikan laporan tugas akhir.
5. PT Javan Cipta Solusi sebagai perusahaan yang bersedia memberikan kesempatan magang kepada penulis.

Penulis menyadari ketidaksempurnaan laporan tugas akhir ini, sehingga penulis terbuka terhadap semua kritik dan saran. Dengan diselesaikannya penulisan laporan tugas akhir ini, penulis berharap semoga laporan ini dapat bermanfaat untuk khalayak ramai.

Yogyakarta, 16 Desember 2022



(Naufal 'Allam Kamal)

SARI

Pada umumnya, perusahaan di Indonesia menggunakan manajemen sistem organisasi *hierarchy* yang tersusun dari atas ke bawah, seperti bentuk piramida, yang menganut konsep atasan dan bawahan. Hal ini membuat arus informasi berjalan dengan lambat, karena harus melalui beberapa lapisan manajerial. Manajemen sistem *hierarchy* juga dirasa kurang efisien, karena mengharuskan setiap anggota hanya berada pada satu divisi kerja dan menjalankan peran yang baku dalam perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan tersebut, manajemen sistem organisasi *holacracy* hadir sebagai solusi dari kebutuhan perusahaan yang ingin bergerak cepat dan fleksibel. Sistem kerja yang cepat dan efisien seperti ini sangat cocok untuk perusahaan *software house* yang membutuhkan fleksibilitas agar selalu relevan dengan zaman. Dalam implementasinya, *holacracy* secara optimal diterapkan di sebuah perusahaan *software house* menggunakan *tools* bernama GlassFrog yang telah memenuhi sertifikasi dari *Master Holacracy*. Di dalam aplikasi GlassFrog terdapat beberapa fitur yang mendukung jalannya sistem *holacracy* seperti adanya *role*, *circle*, *accountabilities*, *strategies*, *tactical meeting*, *governance meeting*, dan *resume meeting*. Dengan berbagai keunggulannya, GlassFrog dinilai tepat untuk diterapkan pada perusahaan IT yang berbasis *project*, khususnya *software house* dalam mengelola dan mengoptimalkan manajemen sistem *holacracy*.

Kata kunci: manajemen sistem organisasi, *holacracy*, *software house*, *glassfrog*

GLOSARIUM

<i>Accountabilty</i>	tugas dan tanggung jawab dari sebuah <i>role</i> .
<i>Actions</i>	langkah atau tindakan yang akan dilakukan.
<i>Circle</i>	sebuah divisi kerja dalam manajemen sistem <i>holacracy</i> .
<i>Cross Platform</i>	perangkat lunak yang dapat digunakan di beberapa sistem operasi yang berbeda.
<i>Customer Relationship Management</i>	sebuah sistem informasi yang terintegrasi yang digunakan untuk merencanakan, menjadwalkan, dan mengendalikan aktivitas-aktivitas prapenjualan dan pascapenjualan dalam sebuah organisasi.
<i>DevOps</i>	profesi yang berperan dalam memasang hasil pekerjaan <i>engineer</i> di server agar dapat tampil di sisi pengguna dengan baik.
<i>Engineer</i>	profesi yang berperan dalam mengembangkan perangkat lunak.
<i>Flat</i>	manajemen sistem organisasi yang datar, tanpa ada manajerial.
<i>Flatarchies</i>	manajemen sistem organisasi yang menggabungkan sistem <i>flat</i> dan <i>hierarchy</i> .
<i>Flatter</i>	bentuk ringkas dari manajemen sistem organisasi <i>hieararcy</i> , memiliki lapisan manajerial yang lebih sedikit.
<i>Hierarchy</i>	manajemen sistem organisasi yang berlapis, mengandalkan jabatan dari atas ke bawah, dan berbentuk piramida.
<i>Holacracy</i>	manajemen sistem organisasi yang fleksibel dan berbentuk lingkaran.
<i>Otonomi</i>	hak, wewenang, dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus sendiri semua urusan.
<i>Redefine Circle</i>	suatu kegiatan mendefinisikan ulang sebuah <i>circle</i> .
<i>Responsibilities</i>	sebuah rasa tanggung jawab.
<i>Role</i>	anggota/karyawan yang memiliki peran dan tanggung jawab spesifik.
<i>Self-Management Organization</i>	organisasi yang dapat mengatur dirinya sendiri.
<i>Software House</i>	perusahaan pengembangan perangkat lunak.
<i>Sub-Circle</i>	sebuah <i>circle</i> yang lebih kecil.

<i>System Analyst</i>	profesi yang berperan dalam menganalisa sebuah perangkat lunak.
<i>Technical Writer</i>	profesi yang berperan dalam menulis dokumen-dokumen teknis.
<i>Tester</i>	profesi yang berperan dalam menguji sebuah perangkat lunak.
<i>Town Hall Meeting</i>	rapat yang dilaksanakan untuk memberikan pemberitahuan terbaru dan hasil evaluasi perusahaan secara rutin.
<i>Web Service</i>	aplikasi yang memungkinkan bertukar data dengan mudah ke berbagai sistem.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR . Error! Bookmark not defined.	
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
SARI.....	viii
GLOSARIUM.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Lingkup Pekerjaan Magang	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Metodologi	5
1.6 Sistematika	5
BAB II DASAR TEORI	6
2.1 Software House	6
2.2 Sistem Organisasi Perusahaan	7
2.3 Holacracy	11
2.3.1 Teori	11
2.3.2 Kajian Pustaka	12
2.3.3 Praktik Lapangan.....	13
2.4 GlassFrog	14
BAB III PELAKSANAAN MAGANG.....	16
3.1 Observasi.....	16
3.2 Metodologi	18
3.3 Penerapan Holacracy.....	18
3.3.1 Persiapan	19
3.3.2 Identifikasi Kebutuhan Perusahaan	19
3.3.3 Redefine Circle.....	20
3.3.4 Struktur Organisasi Holacracy di Javan	20
3.3.5 Implementasi Holacracy di Javan.....	21
3.3.6 Pemetaan Struktur Holacracy di Software House	21
3.4 Pemanfaatan GlassFrog.....	22
3.4.1 Pembuatan Akun GlassFrog Perusahaan.....	22
3.4.2 Pembuatan Role dan Circle	24
3.4.3 Penambahan Anggota.....	29
3.4.4 Pengisian Circle Lead dan Role	31
3.4.5 Pendefinisian Strategies dan Accountabilities	33
3.5 Fitur Lain GlassFrog	36
3.5.1 Fitur Meeting.....	36

3.5.2	Actions Dashboard	38
	BAB IV REFLEKSI PEKERJAAN MAGANG.....	46
4.1	Refleksi Penerapan Holacracy	46
4.1.1	Sudut Pandang Employer	46
4.1.2	Sudut Pandang Manajemen	47
4.1.3	Sudut Pandang Employee.....	49
4.1.4	Sudut Pandang Magang.....	49
4.1.5	Gambaran Umum di Perusahaan Lain.....	50
4.2	Refleksi Penggunaan GlassFrog	55
4.3	Refleksi Non Teknis.....	55
	BAB V KESIMPULAN	58
5.1	Kesimpulan	58
5.2	Saran.....	58
	DAFTAR PUSTAKA	59
	LAMPIRAN	61



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Timeframe</i> Langkah Awal Penerapan <i>Holacracy</i> di JAVAN.....	18
Tabel 3.2 Rangkuman Pemanfaatan GlassFrog untuk Manajemen Sistem <i>Holacracy</i>	36
Tabel 4.1 Kebijakan Baru Setiap Divisi Hasil Penerapan <i>Holacracy</i>	47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi Hierarchy	8
Gambar 2.2 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi <i>Flatter</i>	9
Gambar 2.3 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi <i>Flatter</i>	9
Gambar 2.4 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi <i>Flatarchies</i>	10
Gambar 2.5 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi <i>Holacracy</i>	11
Gambar 2.6 Struktur Organisasi <i>holacracy</i>	12
Gambar 2.7 Aplikasi GlassFrog.....	15
Gambar 3.1 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi <i>Hierarchy</i> JAVAN.....	17
Gambar 3.2 Slide Presentasi <i>Redefine Circle</i>	20
Gambar 3.3 Slide Presentasi Bentuk <i>Holacracy</i> JAVAN.....	21
Gambar 3.4 Halaman Utama GlassFrog	22
Gambar 3.5 Halaman Pendaftaran Akun GlassFrog Perusahaan.....	23
Gambar 3.6 <i>Default Circle</i> dan <i>Role</i> dari GlassFrog.....	24
Gambar 3.7 Mengubah Nama <i>Circle</i>	25
Gambar 3.8 Mengubah Nama <i>Role</i>	26
Gambar 3.9 Membuat <i>Role</i>	27
Gambar 3.10 <i>Role</i> dari sebuah <i>Circle</i>	27
Gambar 3.11 Kumpulan <i>Role</i> dan <i>Circle</i>	28
Gambar 3.12 <i>Circle</i> Utama JAVAN.....	28
Gambar 3.13 Pembuatan <i>Invitation</i> GlassFrog Perusahaan kepada Karyawan.....	29
Gambar 3.14 Isi <i>Invitation</i> GlassFrog Perusahaan kepada Karyawan.....	30
Gambar 3.15 Halaman Profil GlassFrog.....	30
Gambar 3.16 Mengisi <i>Circle Lead</i>	31
Gambar 3.17 <i>Circle Lead</i>	32
Gambar 3.18 Mengisi <i>Role</i>	32
Gambar 3.19 Mendefinisikan <i>Strategies</i>	33
Gambar 3.20 <i>Strategies</i> pada <i>Circle</i>	34
Gambar 3.21 Mendefinisikan <i>Accountabilities</i>	34
Gambar 3.22 <i>Accountabilities</i> pada <i>Role</i>	35
Gambar 3.23 GlassFrog Perusahaan JAVAN.....	35
Gambar 3.24 Fitur <i>Meeting</i> GlassFrog	36

Gambar 3.25 Salinan Hasil <i>Meeting</i>	37
Gambar 3.26 <i>Tactical Meeting</i>	38
Gambar 3.27 <i>Governance Meeting</i>	38
Gambar 3.28 Action Dashboard	39
Gambar 3.29 Membuat <i>Tension Inbox</i>	40
Gambar 3.30 Halaman <i>Tension Inbox</i>	40
Gambar 3.31 Proses mengolah Tension.....	40
Gambar 3.32 Membuat <i>Actions</i>	41
Gambar 3.33 Halaman <i>Actions</i>	42
Gambar 3.34 Menambahkan <i>Projects</i>	42
Gambar 3.35 Halaman <i>Projects</i>	43
Gambar 3.36 Menambah <i>Proposals</i>	43
Gambar 3.37 Halaman <i>Proposals</i>	44
Gambar 3.38 Membuat <i>Agenda Items</i>	44
Gambar 3.39 Halaman <i>Agenda Items</i>	45
Gambar 4.1 Perbandingan Simpul Alur Komunikasi <i>Hierarchy</i> dan <i>Holacracy</i>	48
Gambar 4.2 Bentuk <i>Holacracy</i> Perusahaan Boldare.....	51
Gambar 4.3 Bentuk <i>Holacracy</i> Perusahaan Liip.....	53

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah perusahaan dalam hakikatnya adalah sebuah organisasi, yaitu sekumpulan orang yang membentuk perserikatan karena memiliki tujuan bersama. Demi mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi perlu memiliki sebuah manajemen sistem yang baik. Ada berbagai macam bentuk manajemen sistem organisasi, di antaranya *hierarchy*, *flatter*, *flat*, *flatarchies*, dan *holacracy* (Morgan, 2015).

Pada umumnya perusahaan memakai manajemen sistem *hierarchy*, yaitu suatu sistem yang terdiri dari beberapa lapisan, mulai level tertinggi hingga terendah. Manajemen sistem *hierarchy* menggunakan model struktur *top-down*, yaitu mengandalkan jabatan dari atas ke bawah. Semakin tinggi level/jabatan, maka otoritas dan kekuatan pengambilan keputusan juga semakin meningkat. Sehingga, ketika digambarkan ke dalam sebuah bagan, akan membentuk piramida (Nasrudin, 2022). Bentuk piramida pada manajemen sistem *hierarchy* memiliki beberapa kelebihan, di antaranya adalah menggambarkan jenjang karir yang dapat dicapai untuk sebuah posisi, dengan begitu karyawan lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencapai posisi yang diinginkan. Bentuk piramida juga membuat otoritas menjadi lebih jelas, karena bawahan dapat mengetahui kepada siapa mereka harus melapor dan bertanggung jawab. Namun, manajemen sistem *hierarchy* juga memiliki beberapa kekurangan, yaitu alur komunikasi menjadi lebih panjang. Hal ini berdampak pada pengambilan keputusan yang lambat, karena harus melalui beberapa lapisan terlebih dahulu untuk dapat sampai ke manajer level tertinggi.

Dalam perjalanannya, manajemen sistem organisasi terus mengalami perkembangan seiring dengan bagaimana cara organisasi mengatasi suatu masalah. Dewasa ini berkembang suatu manajemen sistem organisasi bernama *holacracy*, yaitu suatu manajemen sistem yang menggunakan model struktur *self-management organization*. Pada umumnya *self-management organization* memiliki tiga karakteristik (E. Bernstein dkk, 2016), yaitu struktur terdiri dari tim yang peran dan tugasnya didefinisikan secara kolektif untuk menyelesaikan pekerjaan, tim *self-manage* tetapi tetap bernaung di dalam struktur yang lebih besar, dan kepemimpinan bersifat kontekstual didistribusikan kepada setiap *roles*/peran. Tidak seperti manajemen sistem *hierarchy* yang berbentuk piramida, manajemen sistem *holacracy* menjelaskan struktur organisasi dengan bentuk lingkaran besar/*circle* (Fauziah, 2022). Setiap *circle* terhubung ke

masing-masing lingkaran yang lebih kecil atau disebut *sub-circle* dan saling berkesinambungan. Setiap *circle* memiliki kewenangan untuk mengatur *circle*-nya sendiri dan dapat menentukan siapa saja anggotanya untuk mencapai tujuan lingkaran.

Dewasa ini manajemen sistem *holacracy* mulai banyak diterapkan perusahaan-perusahaan di luar negeri, tak terkecuali perusahaan Teknologi Informasi seperti *software house*. Penerapan sistem *holacracy* dalam perusahaan *software house* membuat otonomi dan ruang lingkup kerja menjadi jelas, karena terfokus pada *sub-circle*. Hal ini berdampak pada pengambilan keputusan yang lebih cepat dalam menyelesaikan suatu masalah. Tak hanya itu, *holacracy* juga menawarkan pengembangan diri bagi anggotanya. Setiap anggota dapat mengeluarkan semua potensi terbaiknya. Karena dalam *holacracy*, setiap anggota dituntut untuk dapat aktif memberikan ide/masukan guna meningkatkan kinerja *sub-circle* mereka. Selain itu setiap anggota bisa dimungkinkan untuk menjadi bagian di lebih dari satu *circle*/divisi kerja secara bersamaan, sesuai dengan minat dan kemampuan mereka. Hal ini tidak mungkin terjadi dalam manajemen sistem *hierarchy*.

Dalam menerapkan manajemen sistem *holacracy*, dibutuhkan sebuah alat bantu bernama GlassFrog agar dapat memvisualisasikan dan melaksanakan *holacracy* dengan optimal. Aplikasi ini dikembangkan oleh HolacracyOne, sebuah perusahaan konsultan yang memelopori pengembangan metode *holacracy* (Gilliland, 2019). Dengan adanya GlassFrog semua yang ada di dalam perusahaan dapat melihat *responsibilities*, *accountabilities*, serta *action* berdasarkan *role* dan *circle* mereka. Selain itu GlassFrog juga memfasilitasi dan menunjukkan bagaimana cara berkomunikasi antar *circle* di dalam manajemen sistem *holacracy*, yaitu dengan adanya fitur *meeting* yang terbagi menjadi dua jenis, yakni *tactical meeting* dan *governance meeting*.

Penerapan *holacracy* dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia masih sangat jarang. Perlu dilakukan kajian terkait penerapan sistem organisasi ini, yang kemudian didukung oleh penggunaan Teknologi Informasi. Oleh karena itu, akan dikaji bagaimana penerapan manajemen sistem *holacracy* menggunakan alat bantu GlassFrog, khususnya pada sebuah *software house* yang ada di Indonesia. Harapannya akan semakin banyak perusahaan atau organisasi di Indonesia yang mampu menggunakan aplikasi GlassFrog untuk mengelola sistem *holacracy* di perusahaannya.

1.2 Lingkup Pekerjaan Magang

Penulis merupakan seorang pemegang, yang telah menyelesaikan magang selama periode September 2021 hingga Februari 2022, di PT Javan Cipta Solusi atau biasa dikenal dengan JAVAN, yaitu sebuah perusahaan pengembangan perangkat lunak atau *software house*. JAVAN beralamat di Daerah Istimewa Yogyakarta, tepatnya terletak di Perumahan Sukoharjo Indah J-100, Sukoharjo, Ngaglik, Sleman.

Seperti perusahaan atau organisasi pada umumnya, JAVAN memiliki manajemen sistem organisasi. Saat ini JAVAN mengadopsi konsep *holacracy*, yaitu suatu sistem yang lebih menekankan kebebasan sebuah tim atau individu untuk mengatur dirinya sendiri, tetapi masih tetap selaras dengan tujuan organisasi (R. Fauziyah, 2022). Adapun lingkup pekerjaan yang dilakukan penulis sebagai seorang *System Analyst* selama magang adalah sebagai berikut:

- a. Membuat Zoom *schedule meeting* untuk klien
- b. Membuat GoogleCalendar *invitation meeting* untuk klien
- c. Menghadiri *user gathering/meeting* yang diperlukan dengan klien
- d. Melakukan *sprint planning* dengan klien
- e. MoM (*Minute of Meeting*)
 - a) Membuat dokumen MoM
 - b) Mencatat hasil *meeting* di MoM
 - c) *Follow up action plan* dari MoM
- f. Melakukan analisis kebutuhan
 - a) Menganalisis permintaan fitur baru dari klien
 - b) Menganalisis permintaan *enhancement* dari klien
 - c) Menganalisis *bug* dan melakukan *reproduce issue*
 - d) Memvalidasi *issue* yang ditemukan tim QA (*Quality Assurance*)
 - e) Membuat rancangan *table* di Database
 - f) Membuat *mockup* terkait permintaan fitur baru atau *enhancement* dari klien
- g. Membuat *task* dari kebutuhan
 - a) Mendeskripsikan *User Story*
 - b) Membuat dan mendefinisikan *task* ke *engineer*
 - c) Menentukan *due date task*
 - d) Memonitoring *task* dan menjawab pertanyaan tim terkait analisis yang dilakukan

- e) Melakukan *testing task* dan memastikan hasil *testing* sesuai dengan *acceptance criteria*
- h. Membuat dokumentasi teknis
 - a) Membuat dokumen *Update Progress*
 - b) Membuat dokumen Presensi Kehadiran untuk klien Kementerian/Lembaga
 - c) Membuat URD (*User Requirement Document*)
 - d) Membuat SDD (*Software Design Document*)
 - e) Membuat *Weekly Report*
- i. Memberitahu klien jika permintaan fitur baru telah selesai dikerjakan
- j. Mendemokan hasil pekerjaan fitur baru ke klien
- k. Memberitahu klien jika permintaan *enhancement* telah selesai dikerjakan
- l. Mendemokan hasil pekerjaan *enhancement* ke klien
- m. Memberitahu klien jika *bug/issue* telah selesai diperbaiki
- n. Mendemokan hasil perbaikan *issue* ke klien

Pekerjaan-pekerjaan tersebut dilaksanakan di JAVAN dalam bingkai sistem organisasi *holacracy* dengan bantuan beberapa aplikasi termasuk GlassFrog.

1.3 Tujuan

Tujuan yang diangkat sebagai bagian dari lingkup pekerjaan magang, adalah menerapkan manajemen sistem organisasi *holacracy*, pada perusahaan *Software House* JAVAN menggunakan aplikasi GlassFrog. Dalam laporan ini, akan dibahas penggunaan aplikasi GlassFrog, pada sebuah perusahaan pengembang perangkat lunak di Indonesia, untuk mengelola sistem *holacracy* di dalamnya.

1.4 Manfaat

Ketika manajemen sistem organisasi *holacracy* sudah berhasil diterapkan di perusahaan seperti *software house*, harapannya perusahaan dapat dengan mudah dalam mengidentifikasi dan mengurangi kesalahan selama proses pengembangan. Karena dalam manajemen sistem *holacracy*, setiap *circle* diberi kewenangan untuk dapat menentukan sendiri strategi yang ingin ditempuh dan menyelesaikan sendiri permasalahan yang ada di dalam *circle* tersebut.

1.5 Metodologi

Dalam menerapkan *holacracy*, perusahaan memerlukan beberapa langkah yang harus ditempuh terlebih dahulu, seperti mengkaji secara mendalam apa itu *holacracy*, menentukan dan mempelajari alat bantu yang akan digunakan, mengidentifikasi kebutuhan perusahaan, dan dilanjutkan dengan mendefinisikan *circle*. Setelah semua berjalan, perlu diadakan evaluasi terkait pelaksanaan *holacracy* dengan alat bantu yang sudah ditentukan.

1.6 Sistematika

Sistematika merupakan gambaran umum penulisan laporan, yang terdiri dari susunan bab dan subbab dari keseluruhan laporan. Adapun sistematika dari laporan ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I dalam laporan ini membahas tentang latar belakang manajemen sistem organisasi *holacracy* yang diterapkan di *software house* menggunakan alat bantu GlassFrog dalam penerapannya.

BAB II DASAR TEORI

Bab II dalam laporan ini berisi tentang beberapa penelitian terkait sistem organisasi perusahaan, perusahaan *software house*, manajemen sistem organisasi *holacracy*, dan alat bantu, yaitu GlassFrog *tools*.

BAB III PELAKSANAAN MAGANG

Bab III dalam laporan ini menggambarkan implementasi dari manajemen sistem organisasi *holacracy* di perusahaan *software house* tempat penulis melakukan magang. Bab ini terdiri dari metodologi, observasi, penerapan *holacracy*, menentukan alat bantu yang digunakan, dan pemanfaatan alat bantu.

BAB IV REFLEKSI PELAKSANAAN MAGANG

Bab IV dalam laporan ini membahas poin pembelajaran/pengetahuan apa saja yang didapat penulis, selama melaksanakan magang di PT Javan Cipta Solusi, khususnya dalam evaluasi penerapan *holacracy* dan penggunaan GlassFrog.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V dalam laporan ini berisi kesimpulan dan saran, terkait penerapan manajemen sistem organisasi *holacracy*, menggunakan alat bantu GlassFrog, di PT Javan Cipta Solusi.

BAB II

DASAR TEORI

2.1 Software House

Perusahaan *software house* adalah unit usaha yang garis besarnya mengembangkan atau membuat perangkat lunak, untuk memberikan solusi bagi klien atau pelanggan. Perangkat lunak yang dibuat diharapkan dapat menyelesaikan masalah dan mempermudah pekerjaan pelanggan (M. Nuraminudin dkk, 2018). Lingkup pekerjaan dari sebuah *software house* adalah mengembangkan atau membuat *software* berbasis *desktop*, *web*, dan *mobile*. Tak jarang sebuah *software house* juga melayani jasa layanan multimedia dan layanan desain grafis. Salah satu contoh perusahaan *software house* di Indonesia adalah PT Javan Cipta Solusi sebagai tempat penulis melaksanakan magang.

Manajemen sistem organisasi *holacracy* dapat diterapkan di berbagai macam perusahaan, tak terkecuali perusahaan yang bergerak di bidang Teknologi Informasi, seperti *software house*. Sebuah penelitian mengkaji tentang perancangan *customer relationship management* berbasis *cross platform* memanfaatkan *web service* pada perusahaan *software house* (M. Nuraminudin dkk, 2018). Penelitian ini mengemukakan bahwa di Indonesia masih kekurangan fitur e-CRM dalam hal strategi untuk membangun, menjaga, dan memperkuat loyalitas pelanggan. Dalam mengembangkan fiturnya, mereka membutuhkan bantuan jasa dari perusahaan *software house*, yaitu unit usaha yang garis besarnya adalah mengembangkan atau membuat perangkat lunak untuk memberikan solusi bagi klien. Penelitian lain mengkaji tentang identifikasi manfaat dan analisa investasi pada perusahaan *software house* (K. V. L. Kapoyos dkk, 2014). Dalam penelitian ini, disebutkan bahwa perusahaan *software house* merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bagian pembuatan atau produksi perangkat lunak.

Perusahaan *software house* erat kaitannya dengan sebuah *project*. Proses bisnis dalam sebuah perusahaan *software house* dimulai dengan mencari *project* dari *client*, setelah mendapat *client*, *project*-pun dieksekusi menggunakan metode SDLC (*Software Development Life Cycle*), yaitu dengan proses analisis, desain, implementasi, pengujian, dan pemeliharaan. Karena dilakukan berdasarkan *project*, hal ini dijalankan dalam bingkai *project lifecycle*, yaitu proses inisiasi, perencanaan, eksekusi, *monitoring & controlling*, dan *closing*. Proses bisnis dalam perusahaan *software house* hampir sama dengan proses bisnis perusahaan IT pada umumnya, yaitu *project based*, hanya saja tidak menggunakan metode SDLC. Perbedaan lain

yang sangat kentara terdapat pada objeknya, seperti contoh pada perusahaan yang memproduksi sebuah *hardware*. Proses eksekusi dari sebuah perusahaan *hardware* terjadi secara terus menerus, karena mereka memang memproduksi barang. Berbeda dengan *software house* yang hanya memerlukan sekali eksekusi/*deploy* untuk beberapa sistem. Sedangkan untuk proses bisnis pada perusahaan secara umum, ada tiga tahapan yang dijalankan, yaitu menetapkan tujuan & strategi, melakukan proses produksi/kegiatan operasional, dan melakukan evaluasi.

2.2 Sistem Organisasi Perusahaan

Manajemen sistem organisasi merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan sumber daya organisasi. Yang mana setiap orangnya memiliki tugas, peran, dan fungsi penting untuk mencapai tujuan organisasi (Kompas, 2021). Manajemen sistem organisasi dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, manajemen sistem organisasi berperan dalam melaksanakan fungsi manajemen dalam sebuah organisasi. Manajemen sistem organisasi juga turut andil dalam menentukan kegiatan atau langkah apa saja yang dianggap efisien dan efektif untuk perusahaan, dengan kata lain jika manajemen organisasinya baik, maka tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Ada berbagai macam bentuk manajemen sistem organisasi, di antaranya:

1. *Hierarchy*

Hierarchy merupakan bentuk manajemen sistem organisasi tertua. Manajemen sistem organisasi ini mengandalkan jabatan dari atas ke bawah, memungkinkan untuk pekerjaan linier yang tidak terlalu memerlukan pekerjaan otak, karena bawahan hanya perlu melaksanakan perintah dari atasan. Hal ini telah diadopsi oleh militer untuk menunjukkan rantai komando (Morgan, 2015). Gambar 2.1 menunjukkan ciri utama dari manajemen sistem *hierarchy* terdiri dari banyak lapisan.

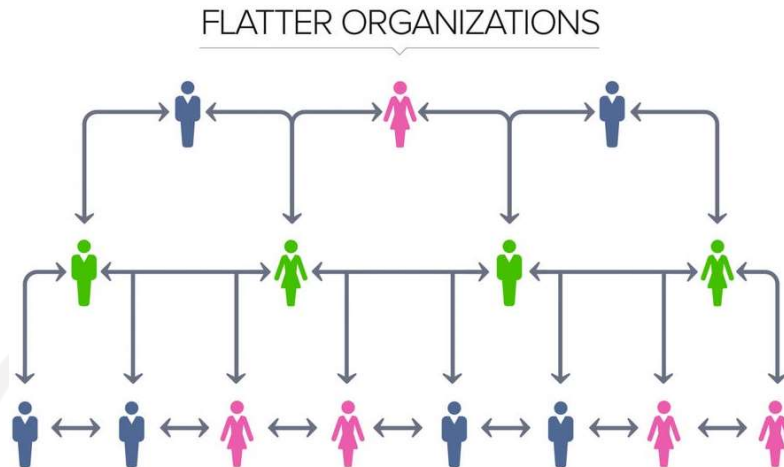


Gambar 2.1 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi Hierarchy (Morgan, 2015)

Kekurangan dari manajemen sistem organisasi ini adalah lambatnya komunikasi, bawahan selalu menunggu perintah dari atasan, tidak berani mengambil keputusan, dan tidak adanya kesempatan untuk berinovasi dan berkolaborasi, dikarenakan alur komunikasi dan kekuasaan hanya terjadi satu arah, mengalir dari atas ke bawah.

2. *Flatter*

Bentuk manajemen sistem organisasi selanjutnya adalah *flatter*. Struktur ini tidak seperti bentuk manajemen sistem organisasi *hierarchy* yang memiliki banyak lapisan, bersifat otoriter, alur komunikasi terjadi satu arah, dan tidak adanya kesempatan untuk kolaborasi. Pada Gambar 2.2 terlihat bahwa manajemen sistem organisasi ini membuka peluang terjadinya komunikasi dan kolaborasi, sekaligus mengurangi lapisan di dalam organisasi.

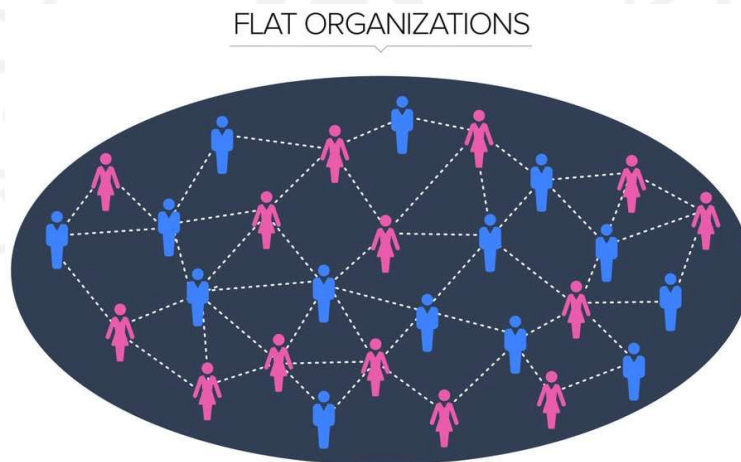


Gambar 2.2 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi *Flatter* (Morgan, 2015)

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sistem organisasi *flatter* lebih fleksibel dan mempermudah komunikasi antara manajemen dan karyawan (Morgan, 2015). Dengan meningkatkan komunikasi dapat memperkuat komitmen karyawan pada perusahaan, yang selanjutnya dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan inovatif.

3. *Flat*

Sesuai dengan namanya, manajemen sistem organisasi *flat* berbentuk datar dan sejajar. Semua orang dalam organisasi dianggap setara dan tidak adanya manajerial, sehingga tidak mengenal jabatan dan senioritas. Bentuk manajemen sistem organisasi *flat* ditunjukkan pada Gambar 2.3.

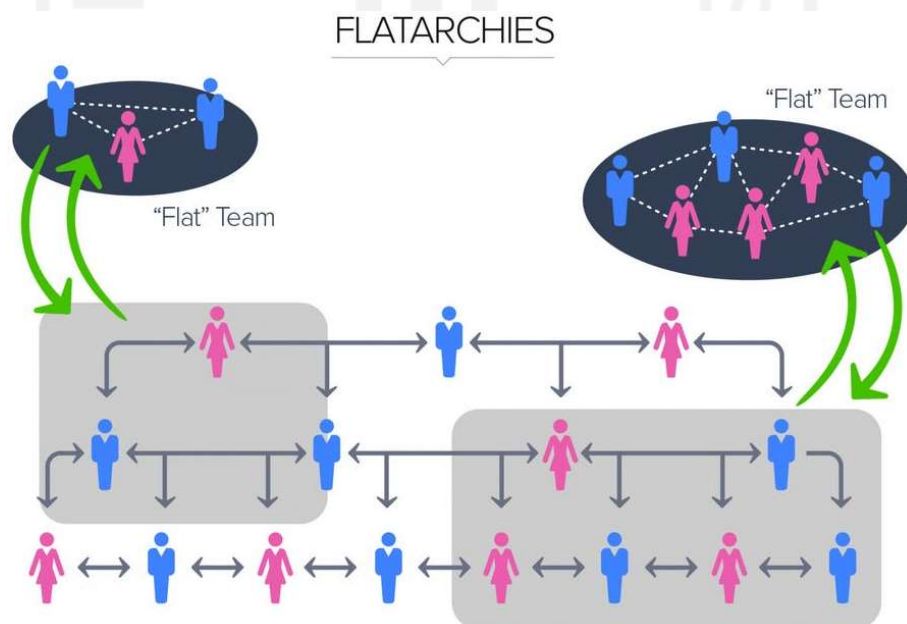


Gambar 2.3 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi *Flatter* (Morgan, 2015)

Manajemen sistem organisasi *flat* memiliki karakteristik yang berkebalikan dengan manajemen sistem *hierarchy*, yaitu manajemen sistem ini lebih mengutamakan inovasi dan kecepatan dalam mengambil keputusan untuk bertindak. Namun dengan keunggulan yang ditawarkan, justru terdapat tantangan yang nyata (Morgan, 2015). Dengan tidak adanya manajerial dan semua orang dianggap setara, organisasi terkesan seperti sebuah sekolah. Di mana sekelompok orang cenderung saling mendukung dan bekerja sama, tetapi seringkali ada orang yang lebih memilih untuk menyendiri. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan masalah komunikasi dan kolaborasi, membuat *accountability* menjadi sedikit terkendala.

4. *Flatarchies*

Manajemen sistem organisasi *flatarchies* merupakan gabungan dari dua manajemen sistem organisasi, yakni *hierarchy* dan *flat*. Ciri utama dalam manajemen sistem organisasi ini adalah adanya program inkubator atau program inovasi internal dengan struktur *flat*, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.4. Inkubator ini merupakan wadah bagi tim khusus untuk menghasilkan solusi maupun inovasi, karena prinsip dari struktur *flat* ini adalah anggota memiliki kewenangan untuk memiliki ide dan selalu berinovasi. (Morgan, 2015).

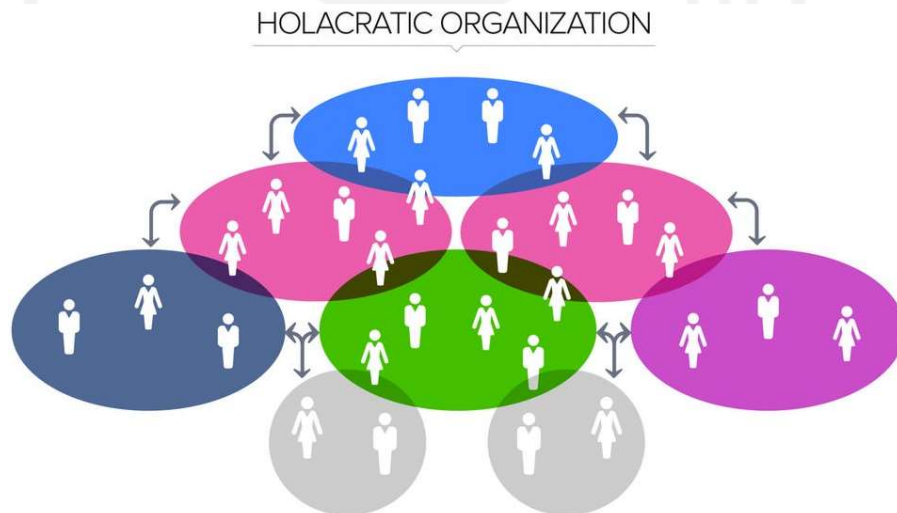


Gambar 2.4 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi *Flatarchies* (Morgan, 2015)

Jika *hierarchy* menganut sistem atasan dan bawahan dengan pimpinan sebagai pengendali sistem, struktur *flat* mengadopsi pola koordinasi yang sejajar. Kelahiran sistem *Flatarchies* ini menghapus keduanya, sekaligus memodifikasinya menjadi sebuah sistem yang duduk sama rendah. Semua memiliki peluang yang sama dalam memberikan ide-ide menarik. Dalam manajemen sistem organisasi *flatarchies*, komunikasi dan pengambilan keputusan berjalan cepat, karyawan lebih inovatif, dan organisasi dapat dengan cepat melaksanakan ide tersebut. Namun, dengan banyaknya ide dan inovasi dari anggota, akan menimbulkan masalah bagi seorang pimpinan yang cenderung kebingungan dalam memilih ide dan inovasi yang akan direalisasikan.

5. *Holacracy*

Bentuk manajemen sistem organisasi yang paling mutakhir adalah *holacracy*. Manajemen sistem *holacracy* menganut konsep kesetaraan. Setiap orang berada pada level yang sama, namun dengan tanggung jawab yang berbeda. Berbeda dengan yang lain, manajemen sistem *holacracy* digambarkan dengan sebuah lingkaran besar, yang mempunyai beberapa lingkaran kecil yang saling terhubung. Gambar 2.5 menunjukkan bagaimana bentuk manajemen sistem organisasi *holacracy*.



Gambar 2.5 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi *Holacracy* (Morgan, 2015)

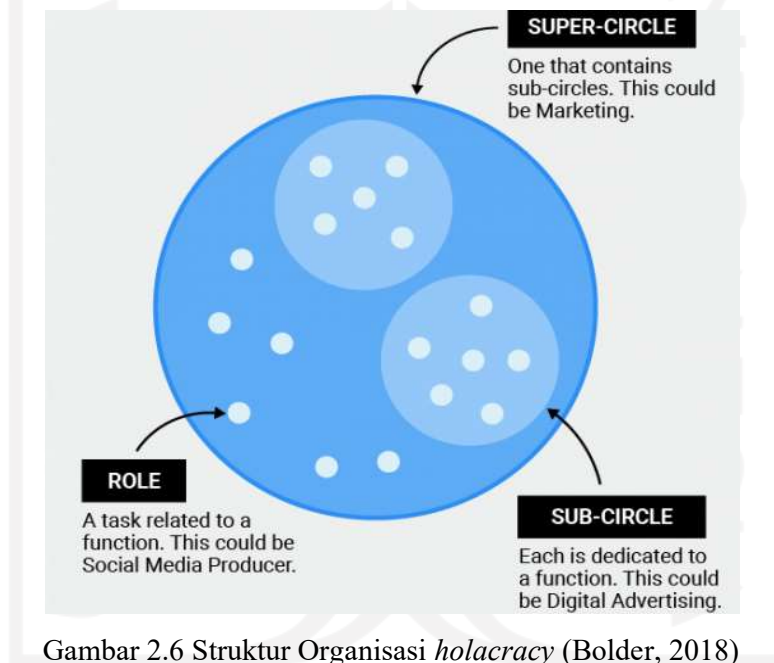
2.3 Holacracy

2.3.1 Teori

Holacracy merupakan sebuah manajemen sistem organisasi baru yang diciptakan oleh Brian J. Robertson untuk menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan (Samahita, 2017).

Holacracy tidak memiliki struktur baku organisasi, sistem ini memberikan kebebasan penuh kepada setiap individu, untuk bekerja dan berkarya sesuai dengan kapabilitas semaksimal mungkin, tanpa batasan dari atasan langsung (Ludwianto, 2018). Jadi, setiap orang mempunyai tanggung jawab penuh, atas tugas dan target yang ingin dicapai, tanpa perlu melapor kepada atasan, dan tidak perlu menunggu perintah dalam melakukan suatu pekerjaan.

Holacracy berbentuk lingkaran besar yang disebut *circle*, di dalam *circle* inilah sebuah departemen dan divisi kerja berada. Jika diperlukan suatu *circle* dapat membuat *sub-circle* yang lebih kecil. Setiap *circle* dijalankan oleh para anggota, yang memiliki peran dan tanggung jawab spesifik, yang kemudian disebut *role*. Gambaran umum dari sebuah manajemen sistem organisasi *holacracy* dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Struktur Organisasi *holacracy* (Bolder, 2018)

2.3.2 Kajian Pustaka

Sebuah penelitian mengkaji tentang perkembangan metode dan praktik manajemen inovatif dan modern seperti *holacracy* (E. Velinov dkk, 2018). Dalam penelitian ini, dilakukan tinjauan inovasi manajemen menggunakan operasi statistika dengan aplikasi STATA, untuk memeriksa sejauh mana kekhasan organisasi dalam merancang dan mengatur struktur organisasi mereka. Hasilnya, diperoleh bahwa perusahaan yang lebih kecil dan gesit cenderung menggunakan model manajemen *holacracy*. Dengan sistem *holacracy*, struktur organisasi dapat lebih ramping dan adaptif.

Penelitian lain mengkaji tentang *holacracy* sebagai masa depan struktur organisasi dalam kasus sebuah perusahaan (V. Kumar dan S. Mukherjee, 2018). Penelitian ini mengemukakan bahwa struktur *holacracy* itu dinamis, mungkin tidak stabil, tetapi selalu bermanfaat. Dengan menerapkan struktur *holacracy*, perusahaan dapat mendorong karyawan mereka untuk terus bertumbuh, karena selain mereka menjalankan tugasnya di masing-masing *circle*, oleh perusahaan mereka dibebaskan untuk mengisi *circle* lain berdasarkan minat dan keinginan mereka untuk belajar hal baru.

2.3.3 Praktik Lapangan

a. Zappos

Zappos, sebuah ritel penjualan sepatu dan pakaian *online* di Amerika, menjadi salah satu perusahaan terbesar selain *software house* yang menerapkan *holacracy*. Alasan Zappos beralih ke *holacracy* adalah untuk bisa tetap fokus dalam memberikan layanan pelanggan yang luar biasa - Zappos menyebutnya layanan WOW (Zappos, 2023). Awalnya Tony selaku CEO dari Zappos melihat Brian Robertson, pencipta *holacracy*, berbicara di sebuah konferensi, dan akhirnya Tony tertarik untuk menerapkan di perusahaannya. Departemen SDM (terdiri dari 70 orang pada saat itu) menjadi grup percontohan untuk menguji *holacracy* di dalam Zappos, dan pada September 2013 CEO Zappos secara resmi mengumumkan rencana untuk menggunakan *holacracy* di perusahaan pada *All Hands Meeting* perusahaan. Zappos telah mengembangkan kerangka *holacracy* sesuai dengan kebutuhan perusahaan (U. Singh, 2020). 150 departemen diubah menjadi 500 *circle* setelah Zappos memperkenalkan *holacracy*.

b. Boldare

Boldare, sebuah perusahaan *software house* asal Jerman, memulai perjalanan *holacracy*-nya pada tahun 2017. Pada awal peralihan ke *holacracy*, Boldare memulainya dengan mengadakan pelatihan untuk lebih dari 30 orang, yaitu sekitar sepertiga dari seluruh perusahaan pada saat itu (Z. Talik, 2021). Boldare memutuskan untuk memperkenalkan sistem ini di departemen *non-product teams*, yaitu divisi *marketing and sales*, *administration*, *finances*, *employee care*, dan *divisi delivery*. Setelah menerapkan *holacracy* di seluruh bagian perusahaannya, Piotr Majchrzak selaku CEO Boldare, merasakan beberapa keuntungan, seperti (1) Keterlibatan karyawan yang meningkat, karena sistem *role* dan *accountabilities* serta pengambilan keputusan yang diberdayakan ke tiap *circle* sangatlah efektif. (2) Kompetensi yang cepat, karena transparansi *holacracy* membuat pemula lebih cepat untuk beradaptasi dan

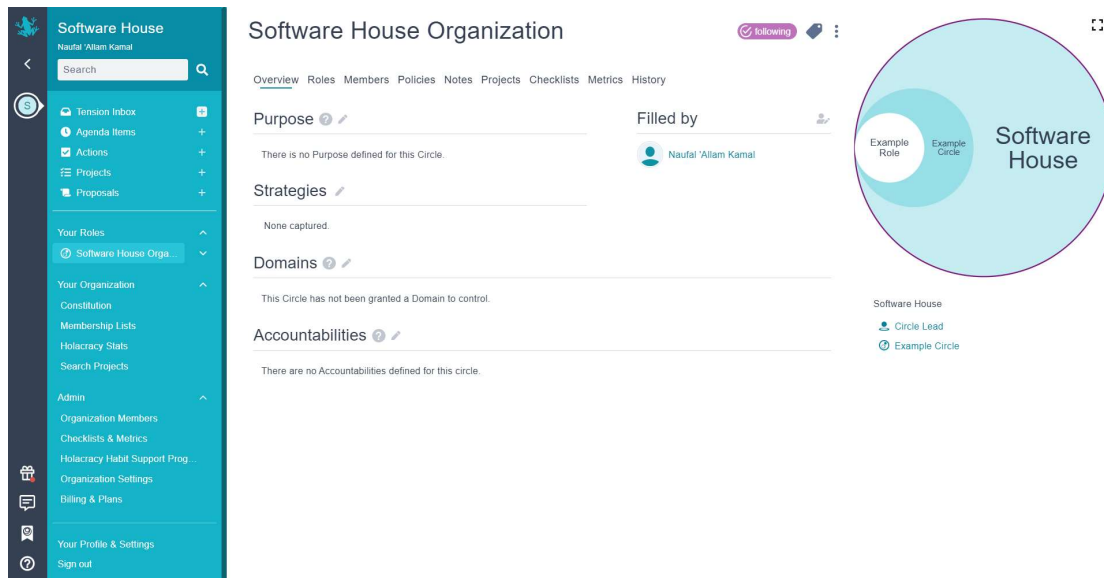
mulai berkontribusi. (3) Pengambilan keputusan yang lebih baik, karena dengan memberikan begitu banyak kekuatan/kekuasaan pada role, individu dapat segera bertindak.

c. Lipp

Liip, perusahaan Swiss terkemuka di bidang pengembangan aplikasi web dan *mobile*. Liip berlokasi di dua wilayah berbeda linguistik dan budaya, yaitu Prancis dan Jerman di bagian Swiss. Hal ini menambah tingkat kerumitan perusahaan, sehingga *flat hierarchies* sebagai sistem sebelumnya tidak lagi relevan. Akhirnya di penghujung tahun 2015, Liip memutuskan untuk bereksperimen dengan *holacracy* (G. Andrey, 2016). Sekelompok kecil karyawan serta manajemen mengikuti pelatihan dari Praktisi *Holacracy* dan segera mulai menerapkan *holacracy* di perusahaan. Liip yang berada di 5 lokasi dengan lebih dari 150 karyawan di dua bidang bahasa dan budaya membutuhkan struktur, namun bukan struktur yang kaku, struktur yang dapat menyesuaikan dengan keadaan. Dan *holacracy* mampu menciptakan kondisi ini. Terlebih lagi, perusahaan kini benar-benar terorganisir tanpa manajemen klasik dan pemikiran hierarkis, tujuan yang telah lama diupayakan (G. Andrey, 2016). Saat ini, Liip mempunyai 30 *circle* dan 340 *role* dalam *holacracy* perusahaannya.

2.4 GlassFrog

Dalam penerapannya, manajemen sistem organisasi *holacracy* akan lebih optimal jika menggunakan sebuah alat bantu bernama GlassFrog. GlassFrog adalah sebuah aplikasi yang dikembangkan oleh HolacracyOne, sebuah perusahaan konsultan yang mempelopori pengembangan metode *holacracy*. Sesuai dengan namanya, GlassFrog yang secara literal diterjemahkan sebagai Katak Kaca, bertujuan agar *holacracy* dalam sebuah organisasi dapat lebih mudah diakses karena transparansinya. GlassFrog berguna dalam membantu sebuah organisasi untuk memvisualisasikan *holacracy* di perusahaan tersebut, seperti yang terlihat pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7 Aplikasi GlassFrog

Sebuah penelitian mengkaji tentang eksplorasi praktik penerapan *holacracy* dalam organisasi dan pengaruhnya terhadap organisasi Teknologi Informasi (K. Fowler, 2018). Penelitian ini mengungkapkan bahwa aplikasi GlassFrog dipilih oleh perusahaan/organisasi sebanyak 73,13% dibandingkan aplikasi lain dalam menerapkan sistem *holacracy*. Aplikasi ini dipilih karena harga yang bersaing, fitur yang melimpah, penerapan yang mudah, dan dibuat oleh HolacracyOne. Di sisi lain, GlassFrog banyak disarankan oleh *coach holacracy* mereka.

Penelitian lain mengkaji tentang Beyond Holacracy Hype, di mana penerapan *holacracy* sebagai *self-management organization*, kepemimpinan/*leadership* didistribusikan berdasarkan *role*, bukan individu (E. Bernstein dkk, 2016). Tanggung jawab kepemimpinan terus bergeser seiring dengan perubahan pekerjaan. Disaat tim menciptakan dan menentukan *role* baru, teknologi dinilai sangat penting untuk menjaga agar perubahan yang ada tetap pada selaras dengan konsep *holacracy*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa, aplikasi GlassFrog dipilih karena adanya fitur *accountability* yang jelas, hak keputusan ada di setiap *circle* dan *role*, dan informasinya dapat diakses oleh siapa saja yang ada dalam organisasi.

BAB III

PELAKSANAAN MAGANG

Dalam melaksanakan kegiatan magang, penulis mendapat kesempatan untuk bekerja di PT Javan Cipta Solusi atau yang dikenal dengan JAVAN. JAVAN merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa pengembangan perangkat lunak, yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta. JAVAN memberikan jasa pembuatan perangkat lunak bagi *client, partner, training*, dan pengembangan produk. Dari banyaknya produk/layanan yang dihasilkan banyak di antaranya permintaan dari Swasta, Perbankan, Perguruan Tinggi, Kementerian/Lembaga baik daerah maupun pusat.

Meskipun dalam kondisi pandemi Covid-19, penulis masih memperoleh kesempatan untuk mencoba bekerja secara *Work From Office* (WFO). Penulis termasuk ke dalam Program Magang JAVAN *batch* ke 7. Aktivitas magang dimulai pada tanggal 1 September 2021 dengan kegiatan Orientasi selama satu bulan, yaitu pemegang diharuskan untuk dapat menyelesaikan *E-Learning* sesuai dengan *role* masing-masing. Setelah itu pemegang akan diterjunkan langsung ke *real project* yang sedang ditangani JAVAN, namun sebelum itu terdapat *onboarding* selama satu minggu, agar pemegang yang akan masuk ke tengah *project* lebih tahu tentang project yang akan dikerjakan. Selama magang, penulis bekerja sebagai *System Analyst* yang menerapkan sistem organisasi *holacracy* dengan bantuan aplikasi GlassFrog.

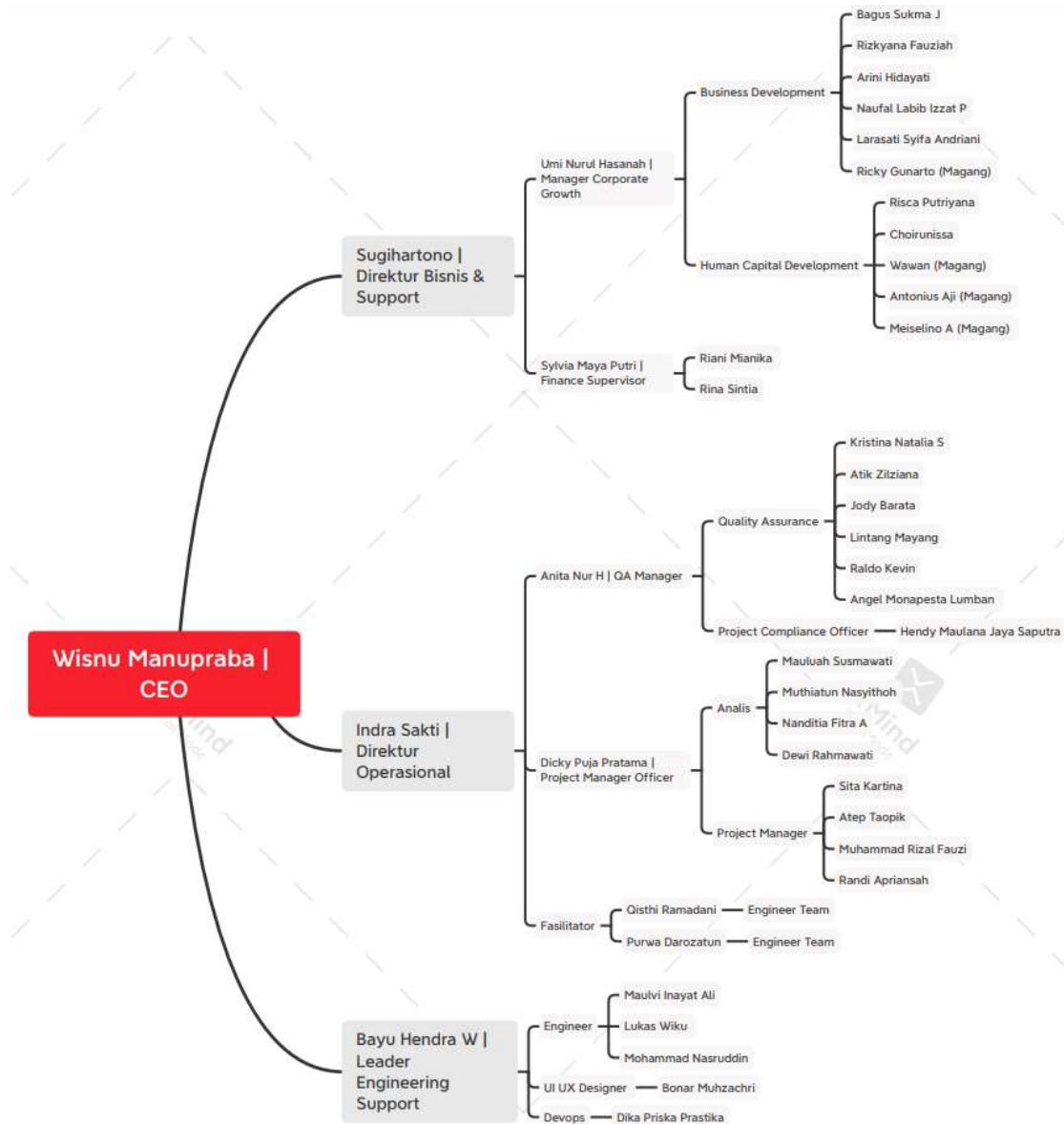
Sebagai perusahaan yang beralih dari *hierarchy* dan mengadopsi *holacracy* sebagai manajemen sistem organisasinya, penulis mengkaji bahwa JAVAN melakukan beberapa langkah/metode dalam rangka menerapkan *holacracy*, di antaranya:

1. Observasi
2. Penerapan Holacracy
3. Pemanfaatan GlassFrog
4. Evaluasi

3.1 Observasi

Seperti perusahaan atau organisasi pada umumnya, JAVAN memiliki manajemen sistem organisasi. Awalnya JAVAN menggunakan manajemen sistem *hierarchy* model ke samping seperti yang terlihat pada Gambar 3.1, meskipun ke samping namun konsepnya masih sama, yaitu menganut konsep atasan dan bawahan, sehingga proses komunikasi dan pengambilan keputusan di tiap divisi cenderung lebih lama, karena harus melalui rantai komando yang

panjang sebelum sampai ke manajer sebagai pengambil keputusan. Hal ini tentunya menjadi hambatan JAVAN sebagai sebuah *software house* yang harus bergerak cepat menyesuaikan permintaan *client*. Struktur organisasi lama JAVAN ketika masih menggunakan manajemen sistem *hierarchy* dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Bentuk Manajemen Sistem Organisasi *Hierarchy* JAVAN (JAVAN, 2020)

Dalam *Town Hall Meeting* 2021 yang membahas evaluasi perusahaan, akhirnya saat ini JAVAN mulai beralih, dari yang tadinya menggunakan manajemen sistem *hierarchy*, kemudian mengadopsi manajemen sistem *holacracy*. Dalam implementasinya, *holacracy* menghilangkan kekuasaan manajerial, kemudian membentuk *circle* atau tim kecil yang

memiliki akuntabilitas yang jelas dan saling berhubungan dengan *circle* lain. Dalam konsep *holacracy*, setiap *circle* atau tim diberdayakan untuk dapat secara langsung berkontribusi pada keputusan yang mereka buat. Mereka diberi tujuan, lalu mereka sendiri yang memutuskan bagaimana mencapai tujuan itu. Proses ini sangat efektif untuk mengidentifikasi dan mengurangi kesalahan selama proses pengembangan suatu produk/layanan.

3.2 Metodologi

Berdasarkan keunggulan yang ditawarkan, banyak perusahaan yang ingin beralih ke sistem organisasi *holacracy*, namun tidak tahu bagaimana memulainya. Untuk membahasnya, maka dilakukanlah metode wawancara secara tatap muka dengan perwakilan JAVAN, yaitu Risca Putriyana selaku *leader* dari *circle* People Growth (sebelumnya bernama Divisi Human Capital Development). Oleh karena itu, disusunlah daftar pertanyaan wawancara, ketika mereka memutuskan untuk beralih menggunakan sistem organisasi *holacracy*, dengan beberapa pertanyaan berikut:

- Apa langkah awal yang harus dipersiapkan untuk beralih ke sistem organisasi *holacracy*?
- Alat bantu apa yang digunakan untuk beralih ke sistem organisasi *holacracy*?
- Bagaimana langkah awal penggunaan alat bantu GlassFrog?
- Bagaimana evaluasi perusahaan dalam penerapan sistem organisasi *holacracy*?
- Bagaimana evaluasi perusahaan dalam penerapan sistem *holacracy* menggunakan alat bantu GlassFrog?

3.3 Penerapan Holacracy

Dari langkah-langkah tersebut, terbentuklah *timeframe* yang dapat dilihat pada tabel 3.1. Proses langkah awal penerapan *holacracy* di JAVAN membutuhkan setidaknya 5 (lima) hari kerja, dengan detail, persiapan selama tiga (3) hari, identifikasi perusahaan selama satu (1) hari, dan *redefine circle* selama satu (1) hari, yaitu dalam periode 20 Desember - 24 Desember 2021.

Tabel 3.1 *Timeframe* Langkah Awal Penerapan *Holacracy* di JAVAN

No	Langkah	Timeframe
1	Persiapan	3 Hari
2	Identifikasi Kebutuhan Perusahaan	1 Hari

3	<i>Redefine Circle</i>	1 Hari
---	------------------------	--------

3.3.1 Persiapan

Langkah awal yang dilakukan untuk beralih ke manajemen sistem *holacracy* adalah persiapan, yaitu dengan mengadakan rapat kerja selama tiga (3) hari berturut-turut untuk membedah dan memahami manajemen sistem *holacracy*. Dalam rapat kerja tersebut perusahaan secara yakin memilih *holacracy* sebagai manajemen sistem organisasi perusahaan yang baru. Perusahaan mengenalkan *holacracy* dengan berbagai keunggulannya, yang dijelaskan pada poin-poin berikut (L.B Gouveia, 2016):

- Flexible Organizational Structure: Struktur organisasi yang fleksibel, bisa bongkar pasang sesuai kebutuhan perusahaan.
- New Meeting Format: Alur *meeting* yang lebih terarah dan pasti mendapatkan hasil berupa *action*.
- More Autonomy to Teams and Individuals: Otonomi pemecahan masalah berpindah dari manajerial ke tim dan individu, untuk memangkas birokrasi.
- Unique Decision-making Process: Proses pemecahan masalah yang unik, agar struktur organisasi terus berkembang.

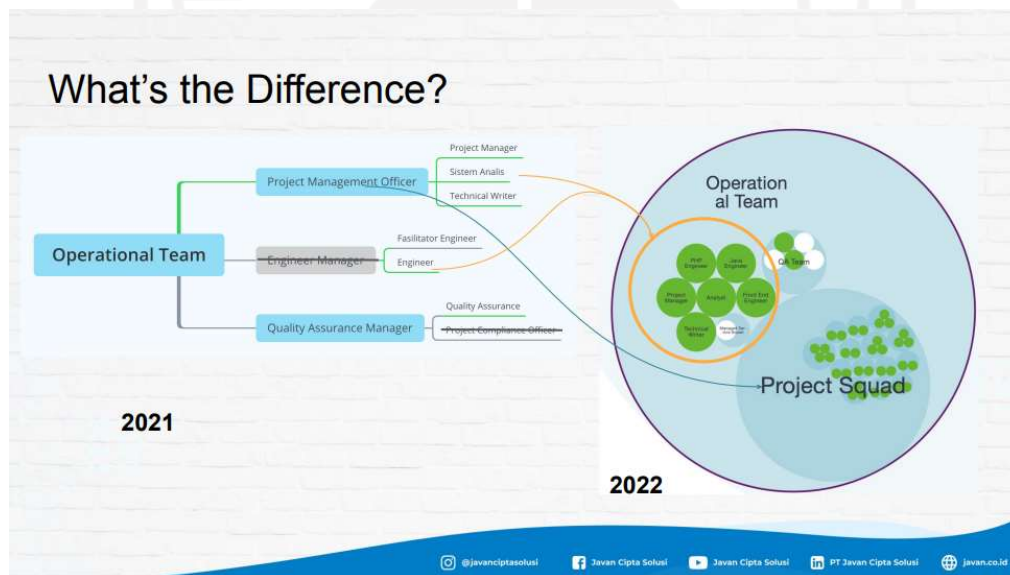
3.3.2 Identifikasi Kebutuhan Perusahaan

Langkah selanjutnya adalah dengan mengidentifikasi kebutuhan perusahaan. Kebutuhan perusahaan yang dimaksud yakni berkaitan dengan departemen dan divisi yang ada di dalam perusahaan. Proses identifikasi dapat berjalan cukup singkat, hanya selama satu (1) hari, karena identifikasi kebutuhan perusahaan didasarkan pada struktur organisasi sebelumnya dengan sedikit modifikasi. Proses identifikasi perusahaan dilakukan oleh Divisi Human Capital Development (HCD). Hasil dari pertemuan HCD, kebutuhan perusahaan meliputi:

- Terdapat departemen yang menangani karyawan, termasuk perekrutan dan gaji
- Terdapat departemen yang menangani bisnis, termasuk marketing
- Terdapat departemen yang menangani project internal dan eksternal, termasuk operasional
- Terdapat departemen yang menguji hasil project internal dan eksternal

3.3.3 Redefine Circle

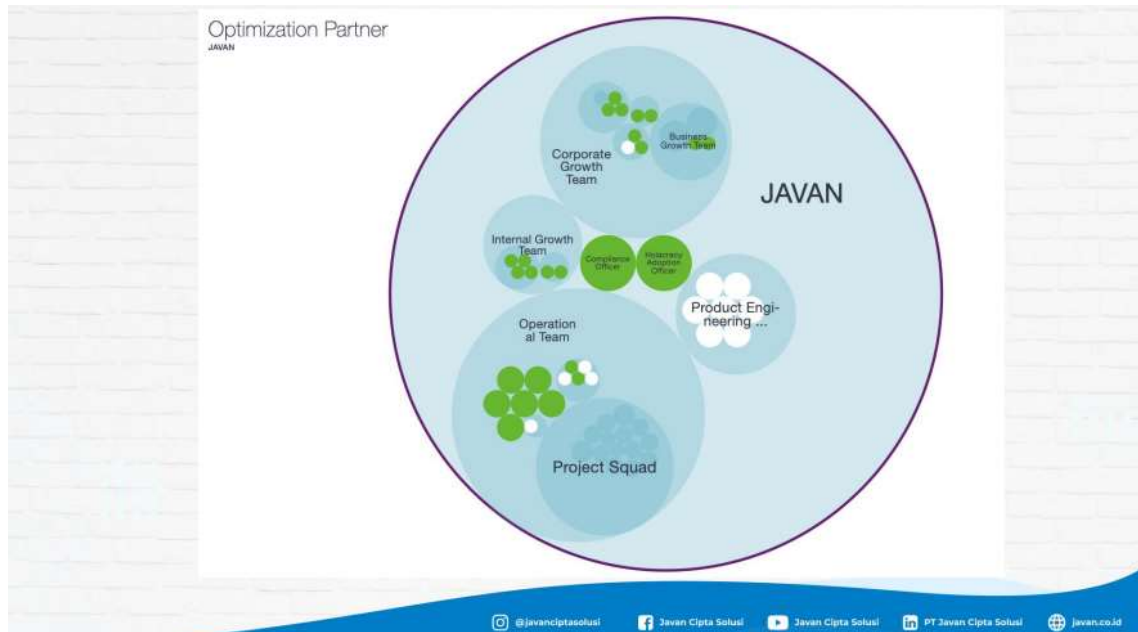
Setelah kebutuhan perusahaan teridentifikasi, kemudian dilanjutkan dengan *redefine circle* selama satu (1) hari. Dalam tahap *redefine circle*, JAVAN membuat daftar kebutuhan *role*, dan dari *role* itu dikelompokkan menjadi *circle* tersendiri. Gambar 3.2 menunjukkan bahwa hasil identifikasi kebutuhan perusahaan diubah menjadi *circle-circle* tersendiri. Sebagai contoh dihapusnya Engineer Manager dan Divisi Project Compliance Officer, sehingga Project Manager, Sistem Analis, Technical Writer, dan Engineer langsung menjadi *role* dalam bagian *circle* Operational Team. Sedangkan Project Management Officer menjadi *circle lead* dari *circle* Project Squad, yang di dalamnya berisi semua *circle* dari *project* yang dikerjakan JAVAN. Dapat dilihat pada slide yang dicontohkan Gambar 3.2 bahwa terdapat pola atau konstruksi yang jelas bahwa peralihan dari *hierarchy* yang terstruktur dari atas ke bawah menjadi *holacracy* yang setara. Detail slide dapat dilihat pada Lampiran.



Gambar 3.2 Slide Presentasi *Redefine Circle* (JAVAN, 2022)

3.3.4 Struktur Organisasi Holacracy di Javan

Setelah langkah persiapan, identifikasi kebutuhan perusahaan, dan *redefine circle* dilakukan, terbentuklah *holacracy* perusahaan JAVAN yang dapat dilihat pada Gambar 3.3. Dalam *holacracy*, JAVAN memiliki empat (4) *circle* besar, yaitu *circle* Corporate Growth Team yang menangani bisnis, *circle* Internal Growth Team yang menangani karyawan, *circle* Operational Team yang menangani *project external*, dan *circle* Product Engineering yang menangani *project internal/product*.



Gambar 3. 3 Slide Presentasi Bentuk *Holacracy* JAVAN (JAVAN, 2022)

3.3.5 Implementasi Holacracy di Javan

Implementasi *holacracy* di JAVAN dilakukan secara bertahap, mulai dari memberikan pemahaman dan gambaran kepada karyawan tentang bagaimana seharusnya *holacracy* bekerja, hingga praktik nyata yang dibimbing oleh manajemen. Seperti contoh penerapan *meeting* yang harus sesuai kaidah *holacracy*, yaitu terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui, mulai dari *check-in round* hingga *closing round*, yang menuntut setiap anggota aktif menyampaikan masalah, memberikan tanggapan, dan mendapat pemahaman terkait hasil *meeting*. Contoh lain dari implementasi *holacracy* di JAVAN adalah bagaimana setiap *circle* dituntut untuk menyelesaikan masalahnya sendiri di dalam *circle* tersebut tanpa bantuan dari manajemen. *Holacracy* membuat sistem atasan dan bawahan hilang dari JAVAN, sehingga alur komunikasi menjadi lebih cepat dan membuat JAVAN sebagai sebuah perusahaan *software house* dapat terus bergerak dalam memberikan solusi bagi masalah *client*.

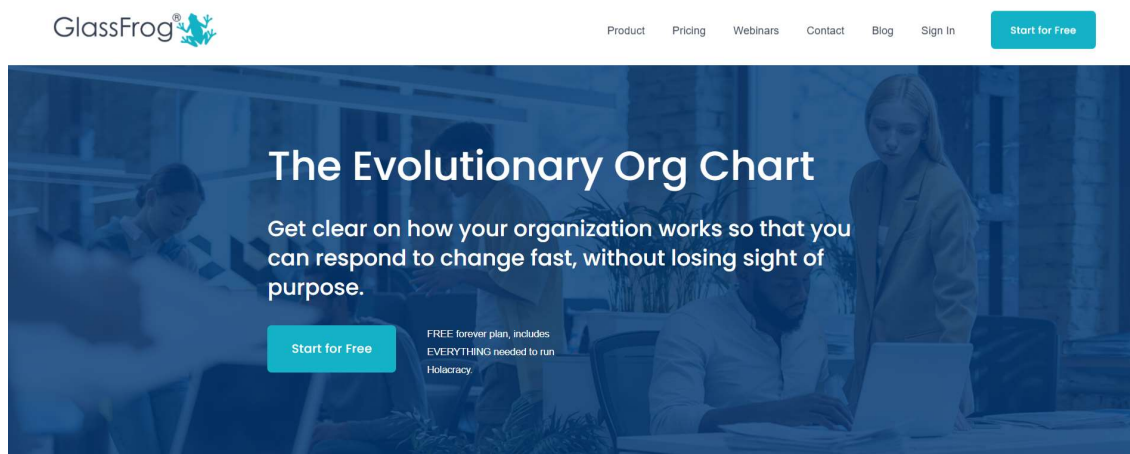
3.3.6 Pemetaan Struktur Holacracy di Software House

Perusahaan *software house* seperti JAVAN, Boldare, dan Liip memiliki suatu ciri khusus dalam menerapkan *holacracy*. JAVAN sebagai sebuah perusahaan *software house* memiliki sebuah *circle* Operational Team yang berisi role *Developer/Engineer*, *System Analyst*, dan *Quality Assurance/Tester* untuk mendukung pengembangan sebuah *software*. Sebagaimana

Boldare yang memiliki *circle* Operations dengan *role* yang berisi *Developer*, *Designers*, *Quality Analysis*, dan *Testers* (A. Surdi, 2019). Seperti halnya JAVAN dan Boldare, Liip juga memiliki *circle* Developer yang terdiri dari *Fullstack developer*, *Frontend developer*, dan *Backend Developer* (Liip, 2023). Hal tersebut menandakan bahwa ciri khusus *holacracy* dalam sebuah perusahaan *software house*, harus memiliki minimal sebuah role *Developer/Engineer* jika ingin mengimplementasikan manajemen sistem *holacracy* pada perusahaannya.

3.4 Pemanfaatan GlassFrog

Setelah mendalami tentang *holacracy*, perusahaan mencari *tools* yang tepat untuk menerapkan *holacracy*. Perusahaan melakukan riset melalui jurnal dan artikel, yang pada akhirnya JAVAN memutuskan menggunakan GlassFrog sebagai alat bantu. Dengan GlassFrog memungkinkan perusahaan untuk dapat melihat *accountabilities* dan *action* dari setiap *circle*. GlassFrog merupakan sebuah aplikasi *cloud-based* yang dapat diakses melalui alamat web <https://glassfrog.com>. Halaman utama dari GlassFrog dapat dilihat dalam Gambar 3.3.




Gambar 3.4 Halaman Utama GlassFrog

Dalam menggunakan GlassFrog untuk beralih ke manajemen sistem *holacracy*, perusahaan melakukan beberapa langkah seperti:

3.4.1 Pembuatan Akun GlassFrog Perusahaan

Langkah pertama adalah pembuatan akun perusahaan di GlassFrog yang dilakukan oleh direksi. Dalam hal ini, direksi berperan sebagai admin dalam GlassFrog yang nantinya akan membuat *circle* dan *role* sekaligus memilih *lead circle* dari *circle* tersebut sesuai dengan hasil identifikasi perusahaan yang telah dilakukan di awal. Pembuatan akun GlassFrog dilakukan

pada alamat web <https://app.glassfrog.com/accounts/new>, di halaman pendaftaran ini terdapat beberapa *form* yang harus diisi seperti nama, email, password, konfirmasi password, nama organisasi, jenis bidang organisasi, dan jumlah karyawan, seperti yang diperlihatkan pada Gambar 3.4.

GlassFrog  [Sign Up](#) [Log In](#) [What's New](#)

Start now and get a Premium trial for 30 days. No credit card required.


Your name

Your email

Password

Confirm password


Organization name

Organization Industry 

Size of your organization

Interested in Holacracy adoption support? Check this box if you would like to receive a complimentary 30-minute call with a [Holacracy Provider](#) to discuss the best options for your organization

I agree to the [Terms of Service](#) and [Privacy Policy](#)

I'm not a robot 
reCAPTCHA
 Privacy - Terms

[Create Organization](#)

Your one-month free trial of GlassFrog Premium will let your team test out our Habit Support program, attend live Coach Q&A sessions with expert coaches, and access other [Premium features](#).

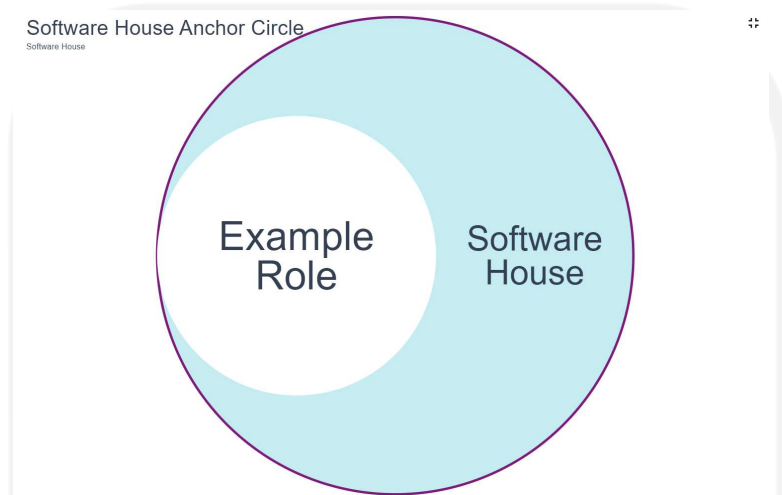
Once the trial of GlassFrog Premium ends, your plan will be automatically downgraded to Free. No credit card is required to start your free trial.

Is your organization already using GlassFrog?
 Contact your administrator for an invitation.

Gambar 3.5 Halaman Pendaftaran Akun GlassFrog Perusahaan

3.4.2 Pembuatan Role dan Circle

Setelah perusahaan memiliki akun GlassFrog, langkah selanjutnya adalah pembuatan *role* dan *circle* yang dilakukan oleh direksi sebagai admin dari GlassFrog perusahaan. Ketika membuat akun GlassFrog perusahaan, secara otomatis telah terdapat *role* dan *circle* di dalamnya, yang nantinya akan menjadi *circle* utama dari perusahaan tersebut, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.5.

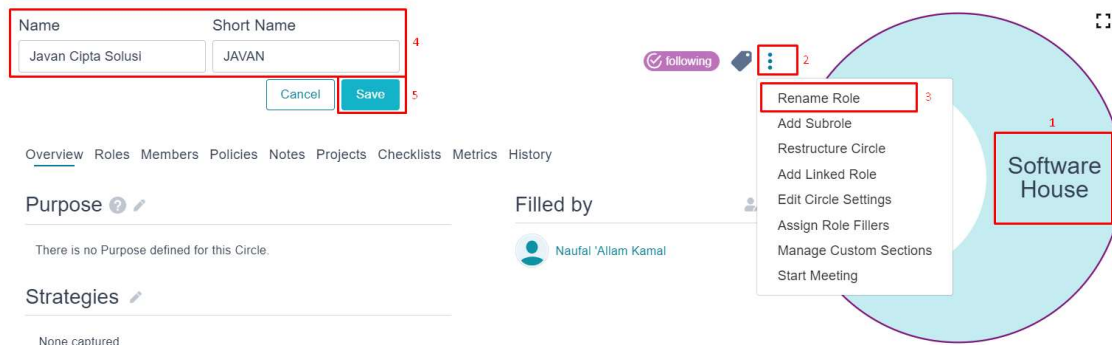


Gambar 3.6 Default Circle dan Role dari GlassFrog

Dikarenakan telah terdapat *default role* dan *circle*, direksi hanya perlu mengubah dan menyesuaikan nama *circle* utama dengan nama perusahaan. Sebagai contoh kita akan mengubah nama *circle* utama Software House menjadi JAVAN, dengan cara:

1. Klik *circle* Software House
2. Klik titik tiga
3. Klik Rename Role
4. Ubah *field* Name dan Short Name sesuai kebutuhan
5. Lalu klik Save

Proses mengubah nama *circle* ditunjukkan pada Gambar 3.6.

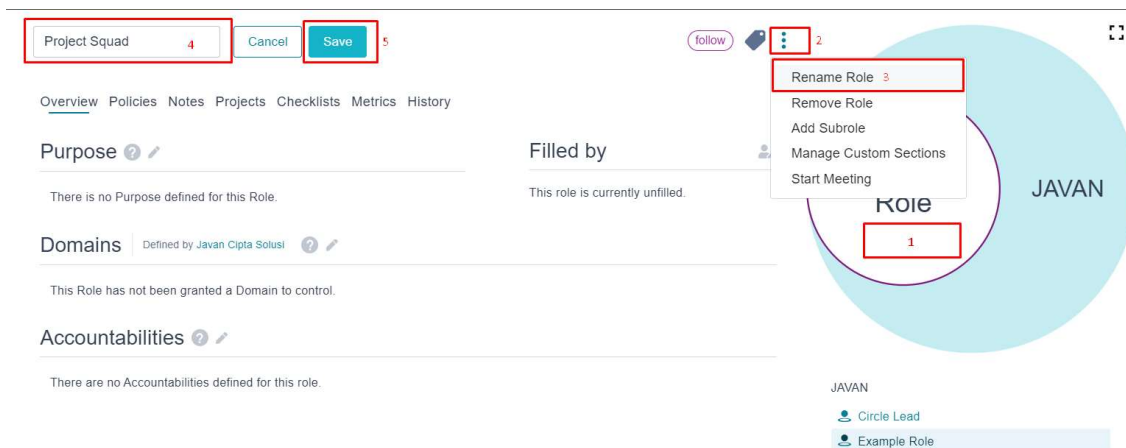


Gambar 3.7 Mengubah Nama *Circle*

Setelah *circle* utama terdefinisi, langkah selanjutnya adalah pembuatan *circle* yang berisi departemen yang ada di dalam perusahaan. Pembuatan *circle* berasal dari pembuatan *role* di dalam *role*, dengan kata lain *role* yang baru akan menggantikan *role* awal yang sudah berubah menjadi *circle*. Sebagai contoh kita akan mengubah Example Role menjadi sebuah *circle* dengan nama Project Squad yang berisi semua tim *project* yang sedang dikerjakan JAVAN, namun sebelumnya, kita akan ubah nama *role* tersebut terlebih dahulu, dengan cara:

1. Klik *Example Role*
2. Klik titik tiga
3. Klik Rename Role
4. Ubah *field* Name dan Short Name sesuai kebutuhan
5. Lalu klik Save

Proses mengubah nama *role* ditunjukkan pada Gambar 3.7.



Gambar 3.8 Mengubah Nama *Role*

Langkah selanjutnya adalah kita akan mengubah *role* Project Squad menjadi *circle* Project Squad, dengan cara membuat *role* baru yang nantinya akan menjadi *circle* dengan nama Squad KWS, yaitu salah satu *circle project* yang dikerjakan JAVAN. Langkah-langkah dalam mengubah *role* menjadi *circle*:

1. Klik *Project Role*
2. Klik tab *Roles*
3. Klik tombol +
4. Isi *field* Name
5. Lalu klik Save

Proses membuat *role* ditunjukkan pada Gambar 3.8.

Project Squad

Overview **Roles** Policies Notes Projects Checklists Metrics History

Roles + ?

Add Subrole

Name 1

KWS Squad

Purpose

Unspecified

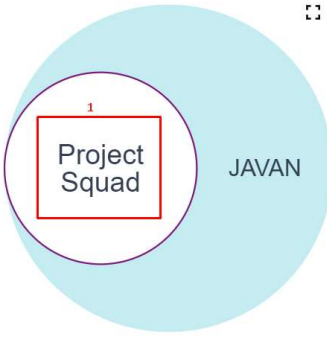
Domains

Add Enter adds new item. Alt+enter adds new line.

Accountabilities

Add Enter adds new item. Alt+enter adds new line.

Cancel **Save** 5

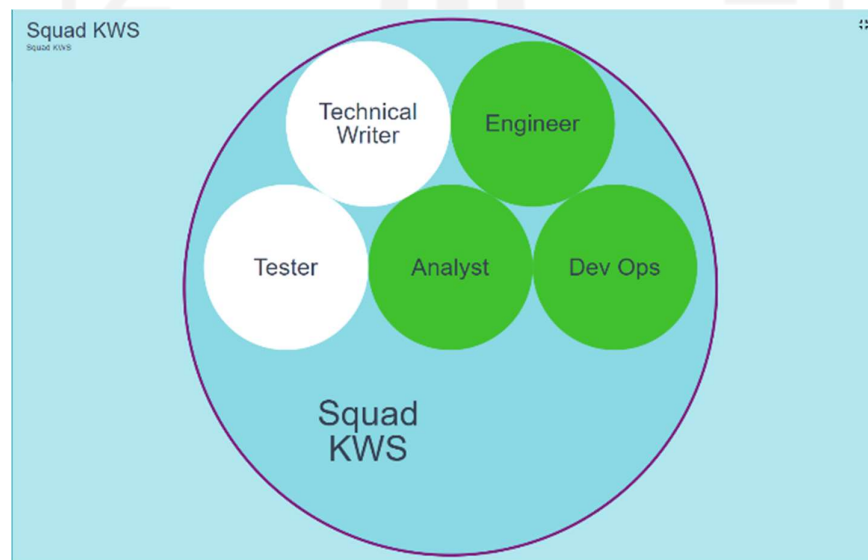


JAVAN

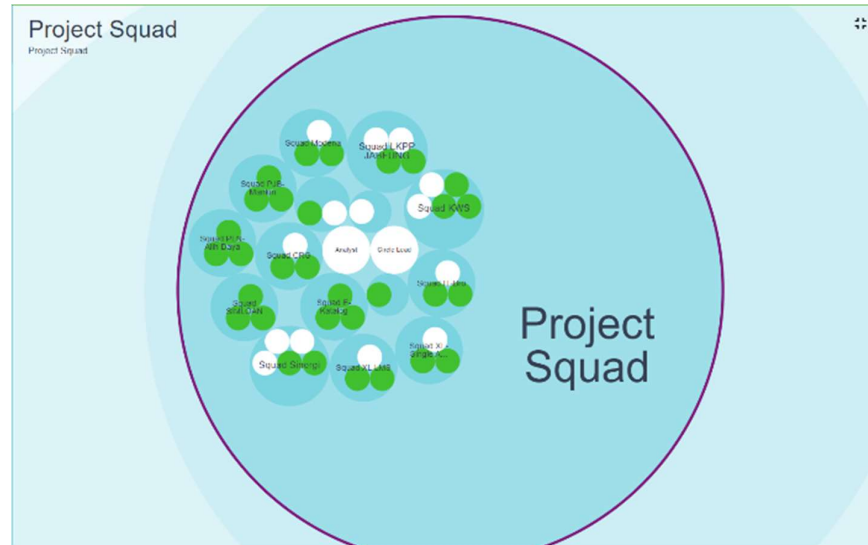
- Circle Lead
- Project Squad

Gambar 3.9 Membuat *Role*

Setelah terdapat *role* Squad KWS, langkah selanjutnya adalah mengubah *role* tersebut menjadi sebuah *circle*, dengan cara yang sama seperti Gambar 3.7, namun dengan membuat lebih banyak *role* sesuai kebutuhan *circle* tersebut. Biasanya sebuah tim *project* berisi *Analyst*, *Engineer*, *DevOps*, *Tester*, dan *Technical Writer*. Hasil akhir dari langkah ini, berupa *role* dari sebuah *circle* dapat dilihat pada Gambar 3.9.

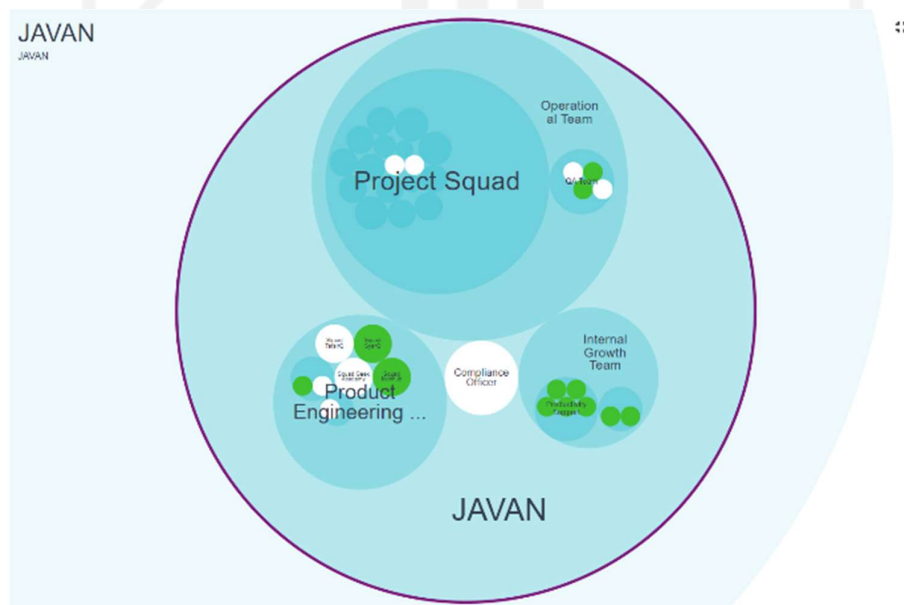
Gambar 3.10 *Role* dari sebuah *Circle*

Dapat terlihat pada gambar tersebut bahwa beberapa *role* terbagi menjadi dua warna, yaitu putih dan hijau. Warna *role* pada *circle* di sini memiliki arti tersendiri, warna hijau menunjukkan *role* sudah terisi oleh anggota/karyawan, sedangkan warna putih menunjukkan *role* pada *circle* tersebut belum terisi oleh anggota/karyawan. Ketika semua *circle* dari tim *project* telah terbuat, tampilan akhir dari *circle* Squad Project dapat dilihat pada Gambar 3.10.



Gambar 3.11 Kumpulan *Role* dan *Circle*

Pembuatan *circle* dan *role* diteruskan sesuai dengan hasil identifikasi perusahaan. Sehingga tampilan akhir dari *circle* utama JAVAN terlihat seperti pada Gambar 3.11.



Gambar 3.12 *Circle* Utama JAVAN

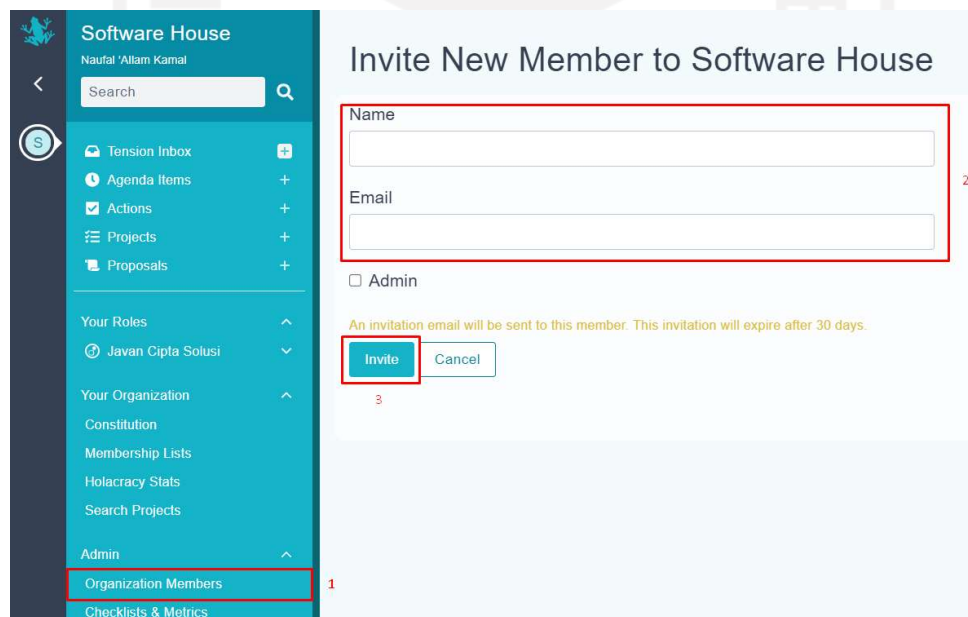
Dalam gambar tersebut dapat dilihat bahwa JAVAN memiliki tiga departemen kerja, yaitu Operational Team, Product Engineering, dan Internal Growth Team. Operational Team menjadi departemen paling banyak memiliki divisi, karena divisi Project Squad yang memiliki banyak sekali *project*.

3.4.3 Penambahan Anggota

Berbeda dengan direksi yang menjadi admin di GlassFrog, anggota/karyawan tidak perlu membuat akun GlassFrog, mereka hanya perlu menunggu *email invitation* dari perusahaan. Namun, sebelum itu, admin GlassFrog perusahaan harus mengirim *email invitation* terlebih dahulu, dengan cara:

1. Klik *sidenav*
2. Klik Organization Members
3. Isikan Nama dan Email anggota/karyawan
4. Klik Invite

Proses pembuatan *invitation* GlassFrog perusahaan kepada karyawan ditunjukkan pada Gambar 3.12.



Gambar 3.13 Pembuatan *Invitation* GlassFrog Perusahaan kepada Karyawan

Setelah admin GlassFrog perusahaan mengirimkan *invitation*, anggota/karyawan akan menerima *email invitation* seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.13.



PT JAVAN CIPTA SOLUSI

Welcome to GlassFrog!

Hi!

An account has been created for you in GlassFrog. GlassFrog is your Holacracy companion - it provides transparency into your organization's evolving structure and helps you practice Holacracy more effectively.

Your account has this email address: naufalallamkamal@gmail.com.

Your account is in this organization: PT Javan Cipta Solusi.

You can sign in and set your password with this one-time login link. *Note: This link will expire in 30 days, so please login ASAP to set your password.*

Or, you can sign in using your Google account.

As always, [contact us](#) (or reply to this email) if there's anything we can help you with!

Cheers,
The GlassFrog Team

Gambar 3.14 Isi *Invitation* GlassFrog Perusahaan kepada Karyawan

Jika sudah menerima *email invitation* dari perusahaan, akun GlassFrog karyawan otomatis akan aktif dan langsung dapat digunakan. Halaman profil GlassFrog karyawan berisi informasi tentang di mana *circle* mereka berada, *role* apa yang mereka emban, dan apa saja *accountabilities* dari masing-masing *role* tersebut. Halaman profil GlassFrog ditunjukkan pada Gambar 3.14.

The screenshot shows a user profile for Naufal 'Allam Kamal (naufalallamkamal@gmail.com). The profile includes a profile picture, a name, and an email address. Below the profile information, there are tabs for Roles, Notifications, Your Authority, API, and Integrations. The main content area displays two squads: Squad KWS and Squad PLN-Alih Daya. Each squad entry includes a purpose, a role (Analyst), and a list of accountabilities.

Squad	Role	Accountabilities
Squad KWS	Analyst	<ul style="list-style-type: none"> User Gathering dengan klien Melakukan Sprint Planning dan update progress dengan klien Melakukan analisis sesuai hasil pada saat User Gathering Membuat task Membuat dokumentasi teknis Menjawab pertanyaan team terkait dengan analisis yang dilakukan Menghadiri meeting yang diperlukan dengan klien
Squad PLN-Alih Daya	Analyst	<ul style="list-style-type: none"> Membuat Taktikal Dokumen PI N ALIH DAYA Membuat tesik sesuai dengan CR dan Bug PLN ALIH DAYA Menambalikan tagging small/medium/large pada task yang di buat

Gambar 3.15 Halaman Profil GlassFrog

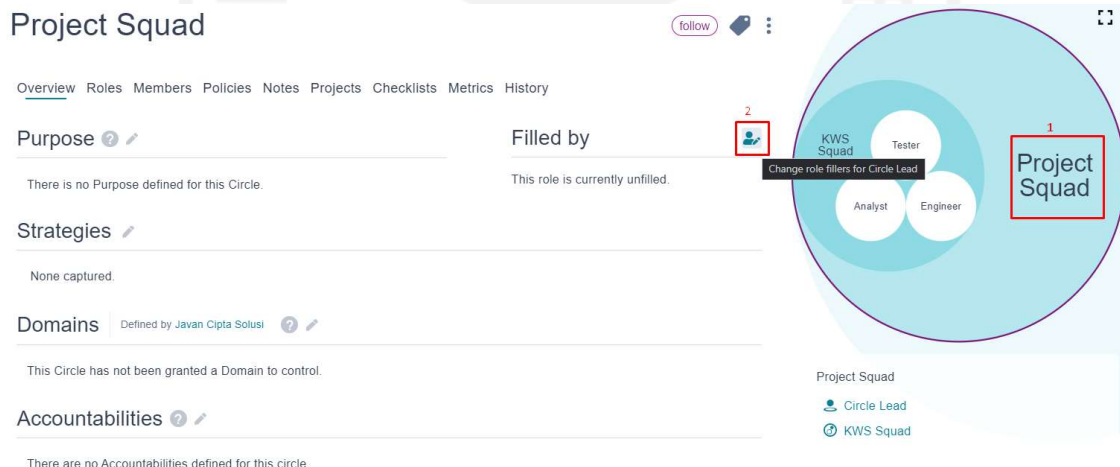
Sebagai contoh pada gambar tersebut memuat informasi bahwa penulis ditempatkan di dua *circle* dan menjalankan dua *role*, yaitu pada *circle* “Squad KWS” dengan *role Analyst* dan pada *circle* “Squad PLN-Alih Daya” dengan *role Analyst* dan *Tester*.

3.4.4 Pengisian Circle Lead dan Role

Ketika semua *circle* dan *role* telah terbentuk dan semua anggota/karyawan telah masuk ke dalam GlassFrog perusahaan, langkah selanjutnya adalah mengisi *circle lead* dan *role* tersebut dengan anggota. *Circle lead* adalah anggota yang bertanggung jawab terhadap *circle* yang dipimpin. Seorang *circle lead* mempunyai wewenang untuk mengatur strategi *circle*-nya sendiri, termasuk pengisian sebuah *role*, asalkan selaras dengan tujuan *circle* utama perusahaan. *Circle lead* ditunjuk oleh direksi sebagai admin dari GlassFrog perusahaan, dengan cara:

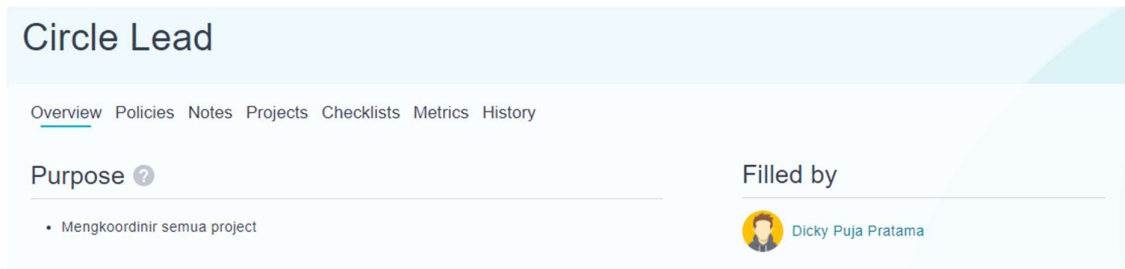
1. Klik *circle* Project Squad
2. Klik *icon* anggota
3. Muncul pop-up dan Pilih anggota
4. Klik Assign

Proses mengisi *circle lead* ditunjukkan pada Gambar 3.15.



Gambar 3.16 Mengisi *Circle Lead*

Setelah *circle lead* terisi, informasi *circle lead* akan terupdate dengan nama anggota/karyawan yang mengisi. Gambar 3.16 menjadi contoh bahwa *circle lead* dari *circle* Project Squad adalah Dicky Puja Pratama.

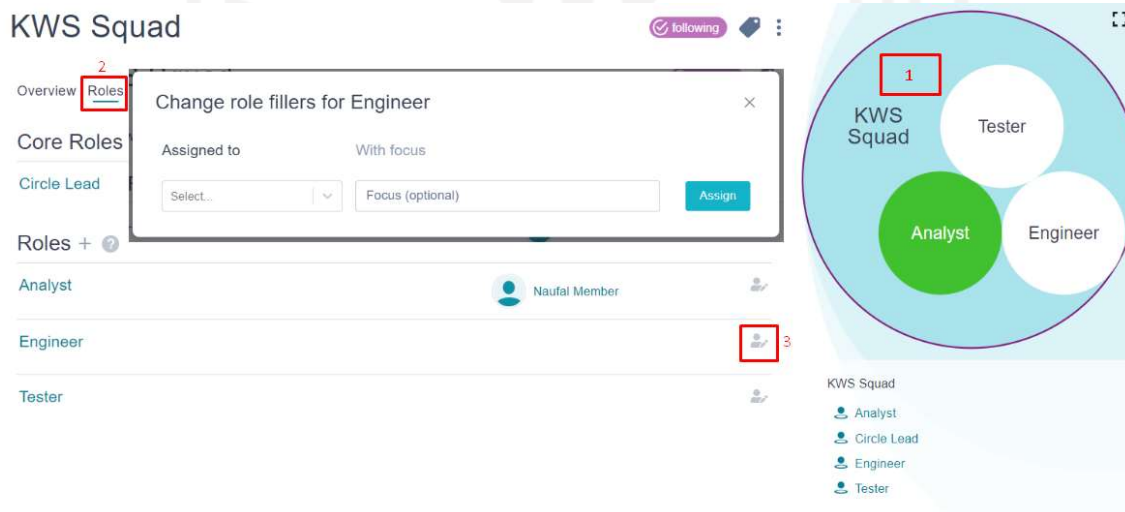


Gambar 3.17 Circle Lead

Langkah selanjutnya adalah mengisi sebuah *role* dengan anggota/karyawan. *Role* merupakan sebuah tugas, peran, dan tanggung jawab spesifik yang diemban oleh anggota/karyawan. Pengisian *role* ini merupakan tugas seorang *circle lead*, sebagai penanggung jawab dari *circle* yang dipimpin. Cara menambah anggota/karyawan pada *role* Engineer, yaitu dengan:

1. Klik *circle* KWS Squad
2. Klik tab *Roles*
3. Muncul pop-up dan Pilih anggota
4. Klik Assign

Proses mengisi *role* ditunjukkan pada Gambar 3.17.



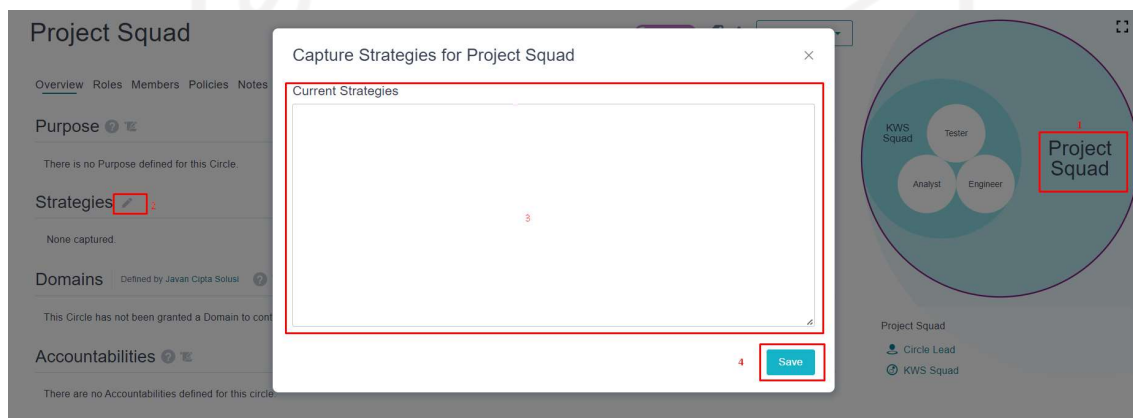
Gambar 3.18 Mengisi Role

3.4.5 Pendefinisian Strategies dan Accountabilities

Langkah yang diambil berikutnya adalah mendefinisikan *strategies* dari setiap *circle*, tujuannya agar anggota dalam *circle* tersebut mengetahui strategi apa yang akan dijalankan *circle* dalam mencapai tujuan. Cara mendefinisikan *strategies* pada *circle* adalah dengan:

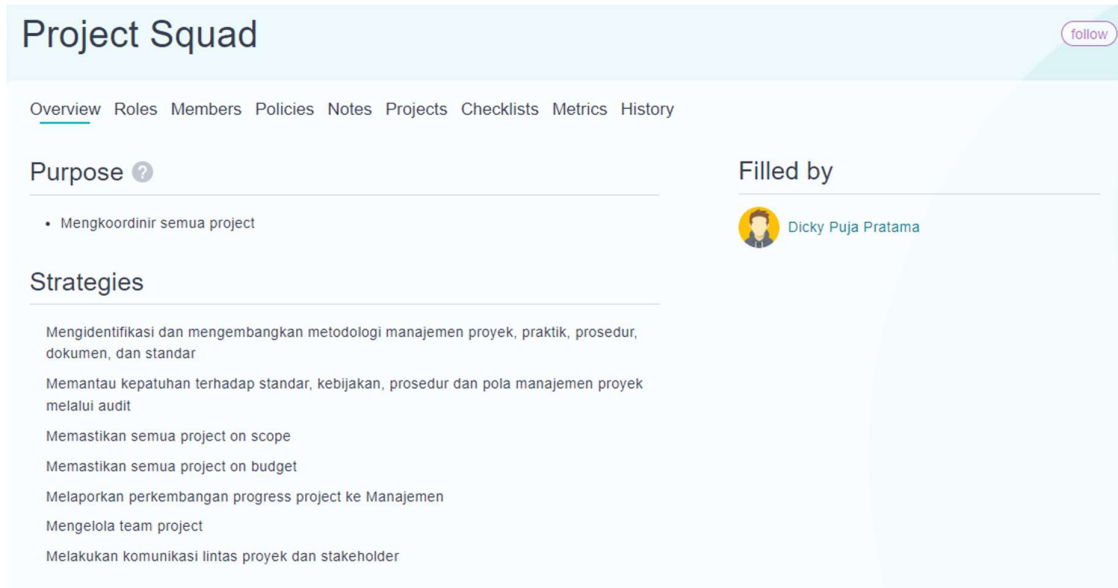
1. Klik *circle* Project Squad
2. Klik *icon* pensil pada *Strategies*
3. Definisikan *strategies* yang akan diambil pada *circle* tersebut
4. Klik Save

Proses mendefinisikan *strategies* ditunjukkan pada Gambar 3.18.



Gambar 3.19 Mendefinisikan *Strategies*

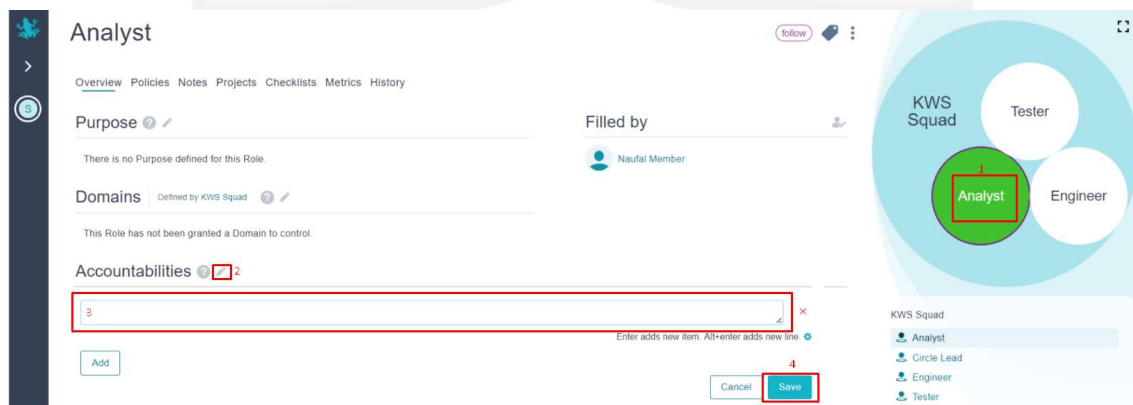
Setelah *strategies* pada *circle* didefinisikan, maka tampilan informasi pada *circle* Project Squad akan tampak seperti pada Gambar 3.19.

Gambar 3.20 Strategies pada *Circle*

Jika sebuah *circle* memiliki *strategies* dalam mencapai tujuannya, maka sebuah *role* memiliki *accountabilities* yang menjabarkan tugas dan tanggung jawab dari *role* tersebut. Sebagai contoh kita akan mendefinisikan *accountabilities* dari sebuah *role Analyst*, yaitu dengan cara:

1. Klik *role Analyst*
2. Klik *icon* pensil pada *Accountabilities*
3. Definisikan tugas dan tanggung jawab pada *role* tersebut
4. Klik Save

Proses mendefinisikan *accountabilities* ditunjukkan pada Gambar 3.20.

Gambar 3.21 Mendefinisikan *Accountabilities*

Accountabilities bertujuan agar setiap *role* dapat lebih memahami apa yang harus mereka kerjakan. Contoh *accountabilities* dari role *Analyst* dapat dilihat pada Gambar 3.21.

Analyst

Overview Policies Notes Projects Checklists Metrics History

Purpose ?

There is no Purpose defined for this Role.

Domains Defined by Squad KWS ?

This Role has not been granted a Domain to control.

Accountabilities ?

- User Gathering dengan klien
- Melakukan Sprint Planning dan update progress dengan klien
- Melakukan analisis sesuai hasil pada saat User Gathering
- Membuat task
- Membuat dokumentasi teknis
- Menjawab pertanyaan team terkait dengan analisis yang dilakukan
- Menghadiri meeting yang diperlukan dengan klien

Gambar 3.22 *Accountabilities* pada Role

Setelah terbentuk dan terisinya *circle* dan *role*, serta terdefinisinya *strategies* dan *accountabilities*, maka tampilan GlassFrog perusahaan JAVAN menjadi seperti Gambar 3.22.

JAVAN
Nasirul 'Adam Kamal

Search

Timeline Inbox
Agenda Items
Actions
Projects
Proposals

Your Roles
Squad KWS
Your Organization
Your Profile & Settings
Sign out

Optimization Partner

Overview Roles Members Policies Notes Projects Checklists Metrics History

Purpose ?

Filled by + 3 more

Strategies

- Implementasikan Holacracy untuk membantu mempercepat role dan accountabilities serta pelaksanaan meeting yang lebih efektif.
- Implementasikan Cibo untuk menjadi core system finance, marketing & sales, dan human resources management
- Dorong komunikasi async first, important not urgent first
 - tulis semua issue di colab (untuk problem solving) dan taiga (untuk sprint)
 - tulis semua pertanyaan teknis di https://forum.geekacademy.id
- Kembangkan Ajourcorjs & Laravel untuk mempermudah dan mempercepat delivery proyek
- Diskusikan issue segera, segera ambil keputusan
- Setup kantor Jogja, kapasitas 100 Orang
- Bangun sistem peragangan yang handal, Lengkapi dari proses pelatihan, pendampingan, evaluasi, onboarding dan juga support setelah masa magang seperti kontrak kedinasan dan hiring.

Domains ?

Semua Aset Perusahaan 0 Policies

Accountabilities ?

- Memastikan akuntabilitas setiap circle tercapai minimal 80%
- Monitoring pengeluaran untuk "Employee Expense" teralokasi sebesar 52.85% dari revenue
- Monitoring pengeluaran untuk "Zakat & Donation" teralokasi sebesar 2.50% dari revenue
- Monitoring pengeluaran untuk "Profit for reinvestment & dividend" teralokasi sebesar 20% dari revenue

Optimization Partner

Circle Lead
Corporate Growth Team
Holacracy Adoption Officer
JAVAN
Kodigi
Squad Recruitment
SyarQ

Gambar 3.23 GlassFrog Perusahaan JAVAN

Dari penjelasan tersebut dapat dirangkum bahwa pemanfaatan GlassFrog untuk beralih ke manajemen sistem *holacracy* dapat dilihat pada Tabel 3.2. Proses pembuatan akun GlassFrog perusahaan sampai proses pengisian *Circle Lead* dilakukan oleh Admin, yaitu jajaran manajemen dalam JAVAN. Setelah *Circle Lead* ditentukan, *circle* tersebut menjadi tanggung jawab *circle lead*, yaitu dalam mengisi *role* dan mendefinisikan *strategies & accountabilities*.

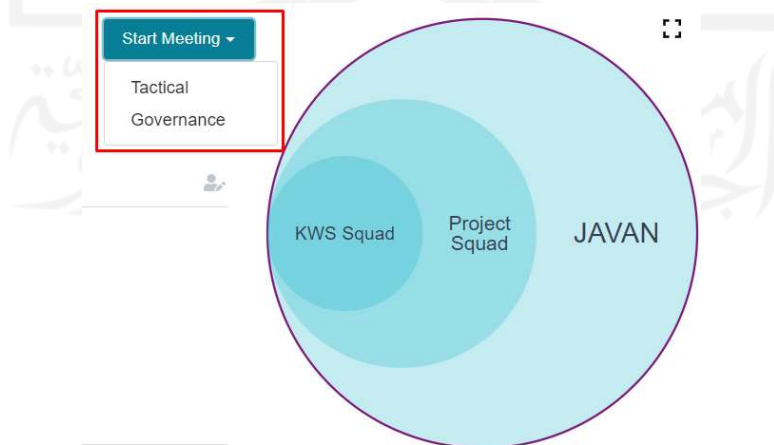
Tabel 3.2 Rangkuman Pemanfaatan GlassFrog untuk Manajemen Sistem *Holacracy*

No	Langkah	Pelaku	Hasil
1	Pembuatan Akun GlassFrog Perusahaan	Admin	Akun GlassFrog terbuat
2	Pembuatan <i>Role</i> dan <i>Circle</i>	Admin	<i>Role</i> dan <i>Circle</i> terbuat
3	Penambahan Anggota	Admin	Anggota tertambahkan
4	Pengisian <i>Circle Lead</i>	Admin	<i>Circle Lead</i> terisi
5	Pengisian <i>Role</i>	<i>Circle Lead</i>	<i>Role</i> terisi
6	Pendefinisian <i>Strategies</i> dan <i>Accountabilities</i>	<i>Circle Lead</i>	<i>Strategies</i> dan <i>Accountabilities</i> terdefinisi

3.5 Fitur Lain GlassFrog

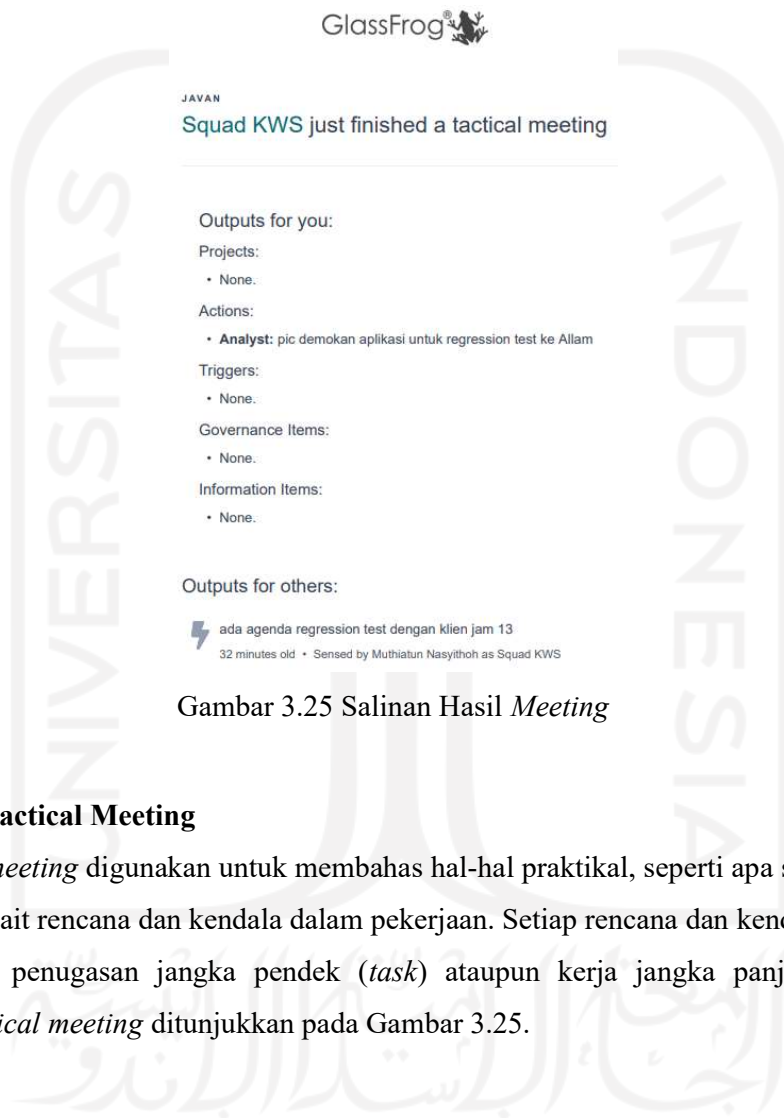
3.5.1 Fitur Meeting

Selain untuk kepentingan manajemen dan memvisualisasikan *holacracy*, GlassFrog juga memiliki fitur lain, yaitu *meeting*. Fitur ini memungkinkan setiap *circle* berinteraksi dan berkoordinasi terkait tata laksana dan perencanaan pekerjaan. Terdapat dua jenis *meeting* dalam GlassFrog, yaitu *tactical meeting* dan *governance meeting*, seperti yang terlihat pada Gambar 3.23.



Gambar 3.24 Fitur *Meeting* GlassFrog

Dalam fitur *meeting* ini terdapat panduan rapat yang harus dijalankan oleh setiap anggota dalam *circle*, selain lebih terarah, *meeting* menggunakan GlassFrog mempunyai keunggulan lain, yaitu semua anggota akan mendapat salinan hasil *meeting* berupa email dari GlassFrog, sehingga semua yang ada di dalam *circle* akan dapat mengakses hasil *meeting* kapanpun dan di mana pun, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.24.



Gambar 3.25 Salinan Hasil *Meeting*

3.5.1.1 Tactical Meeting

Tactical meeting digunakan untuk membahas hal-hal praktikal, seperti apa saja yang akan dilakukan terkait rencana dan kendala dalam pekerjaan. Setiap rencana dan kendala bisa dapat menghasilkan penugasan jangka pendek (*task*) ataupun kerja jangka panjang (*project*). Tampilan *tactical meeting* ditunjukkan pada Gambar 3.25.

Gambar 3.26 *Tactical Meeting*

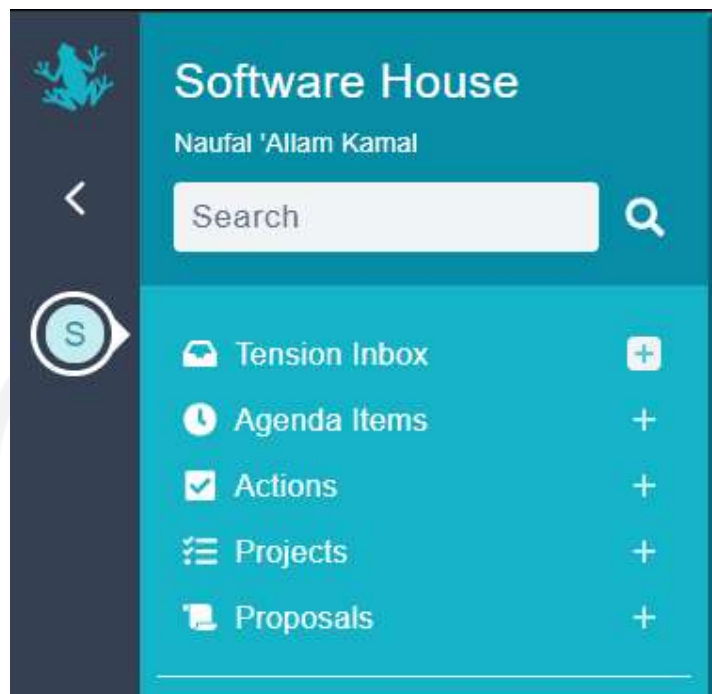
3.5.1.2 Governance Meeting

Governance Meeting dilakukan dengan frekuensi yang lebih jarang dibanding *tactical meeting*, karena *governance meeting* digunakan untuk membahas hal-hal yang struktural dalam *circle*. Sebagai contoh, *governance meeting* menghasilkan perubahan *accountabilities* dan penambahan anggota dalam *role*. Tampilan dari *governance meeting* ditunjukkan pada Gambar 3.26.

Gambar 3.27 *Governance Meeting*

3.5.2 Actions Dashboard

Actions Dashboard pada GlassFrog memuat beberapa fitur, sebagai penunjang anggota dalam menjalankan peran yang diemban. Fitur ini terdapat pada *sidenav* yang ada pada halaman awal GlassFrog perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.27.



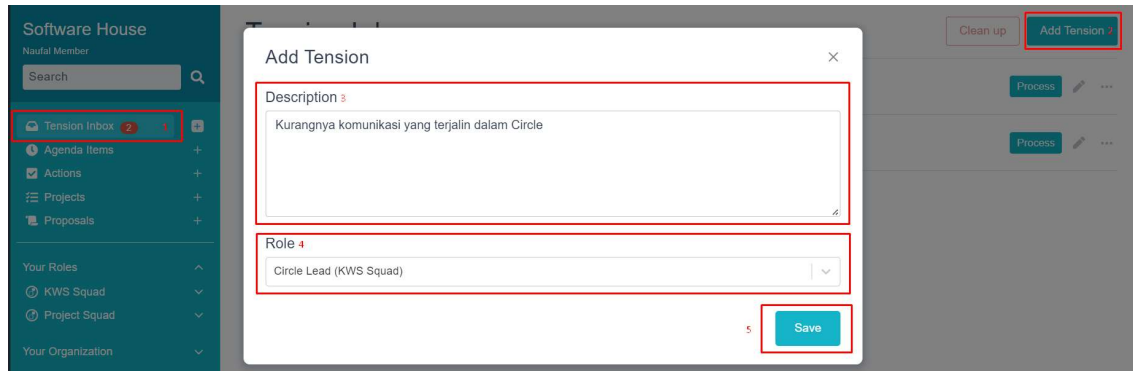
Gambar 3.28 Action Dashboard

3.5.2.1 Tension Inbox

Tension Inbox merupakan wadah untuk mencurahkan kendala-kendala yang dialami oleh anggota/karyawan. Dalam *Tension Inbox* ini, anggota/karyawan menuliskan apa yang mereka alami atau rasakan, dan GlassFrog akan membantu mengatasinya. Sebagai contoh, seorang *circle lead* merasa bahwa komunikasi kurang terjalin di dalam *circlenya*, maka dia menuliskannya di *Tension Inbox*, dengan cara:

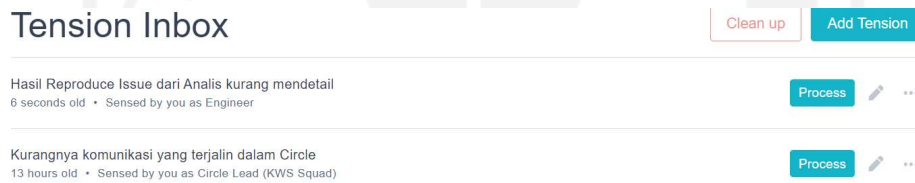
1. Klik *Tension Inbox*
2. Klik *Add Tension*
3. Tambahkan *Description*
4. Pilih sebagai *Role* apa
5. Klik *Save*

Proses membuat *Tension Inbox* ditunjukkan pada Gambar 3.28.



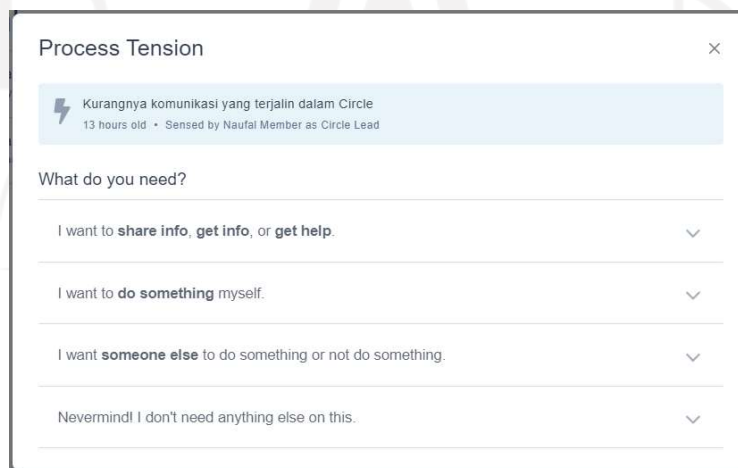
Gambar 3.29 Membuat *Tension Inbox*

Tension yang telah terbuat, akan muncul pada halaman *Tension Inbox*, seperti pada Gambar 3.29. Untuk menindaklanjuti *tension* tersebut, pilih salah satu *tension*, lalu klik *Process*.



Gambar 3.30 Halaman *Tension Inbox*

Di sini Glassfrog memberikan pilihan untuk membantu mengatasi *tension* tersebut, seperti mengubahnya menjadi *Actions*, *Projects*, *Proposals*, atau *Agenda Items* yang akan dibahas melalui fitur *meeting*. Proses mengolah *tension* ditunjukkan pada Gambar 3.30.



Gambar 3.31 Proses mengolah Tension

3.5.2.2 Actions

Actions adalah sebuah langkah atau tindakan yang akan dilakukan. Sebuah *Actions* terkadang memerlukan sebuah pemicu/*trigger* untuk dapat dilakukan. Cara untuk menambahkan *Actions*, adalah dengan:

1. Klik *Actions*
2. Klik *Add Actions*
3. Tambahkan tindakan pada kolom *Action to do*
4. Pilih *Circle* dan *Roles*
5. Tambahkan *Trigger* (opsional)
6. Klik *Save*

Proses membuat *actions* ditunjukkan pada Gambar 3.31.

Gambar 3.32 Membuat *Actions*

Sebuah *Actions* yang telah terbuat akan muncul pada halaman *Actions*, sesuai dengan tab-nya, seperti yang ditunjukkan Gambar 3.32. Jika hanya membuat *Actions*, akan muncul pada tab *Actions*. Namun, jika membuat *Actions* dan menambahkan *trigger*, maka akan muncul pada tab *Triggers*.

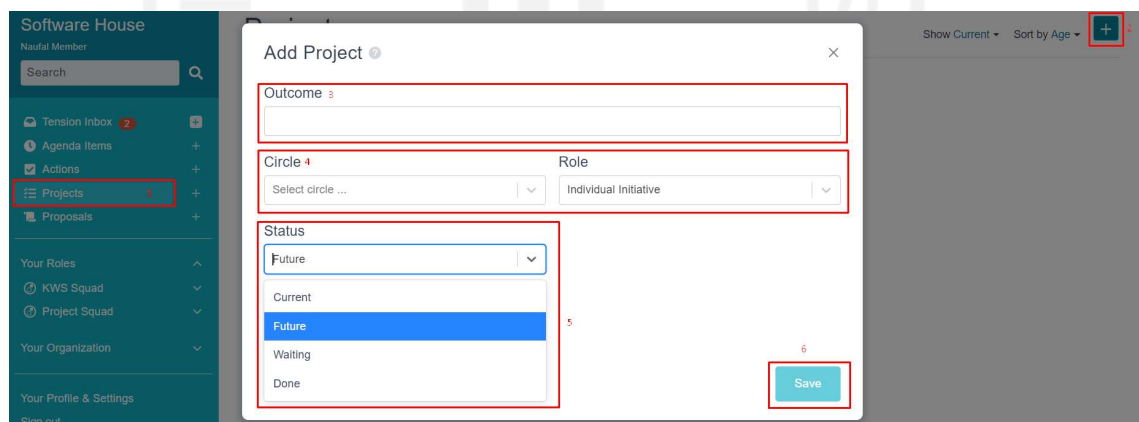
Gambar 3.33 Halaman *Actions*

3.5.2.3 Projects

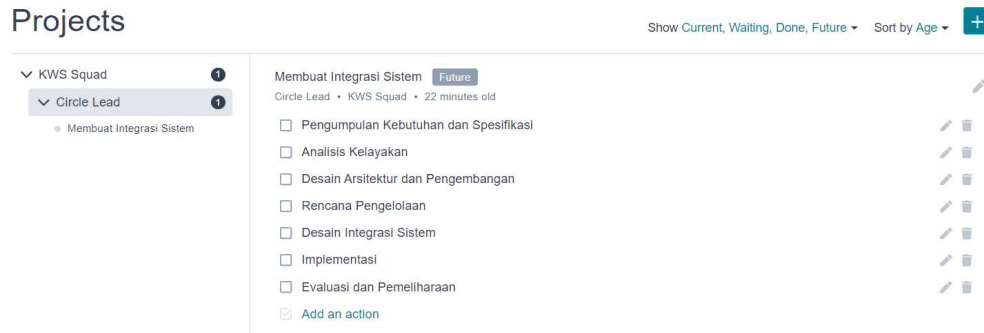
Terkadang sebuah masalah tidak dapat terselesaikan hanya dengan satu *action*/tindakan. Masalah tersebut harus dipecah menjadi beberapa langkah untuk mendapatkan tindak lanjut yang jelas. Kumpulan *action* untuk satu tujuan ini membentuk sebuah *Projects*. *Projects* berorientasi pada hasil akhir atau *outcome* apa yang ingin dicapai. Cara membuat *projects* adalah dengan:

1. Klik *Projects*
2. Klik *icon* +
3. Tambahkan *Outcome*
4. Pilih *Circle* dan *Roles*
5. Pilih *Status Projects*
6. Klik *Save*

Proses menambahkan *projects* ditunjukkan pada Gambar 3.33.

Gambar 3.34 Menambahkan *Projects*

Setelah *projects* terbuat, langkah selanjutnya adalah menambahkan beberapa *actions* dengan cara klik *Add an action* pada *projects* tersebut. Sebagai contoh, seorang *circle lead* ingin membuat sebuah integrasi sistem, maka *circle lead* menambahkan beberapa *actions* pada *projectnya*, seperti yang ditunjukkan oleh Gambar 3.34.

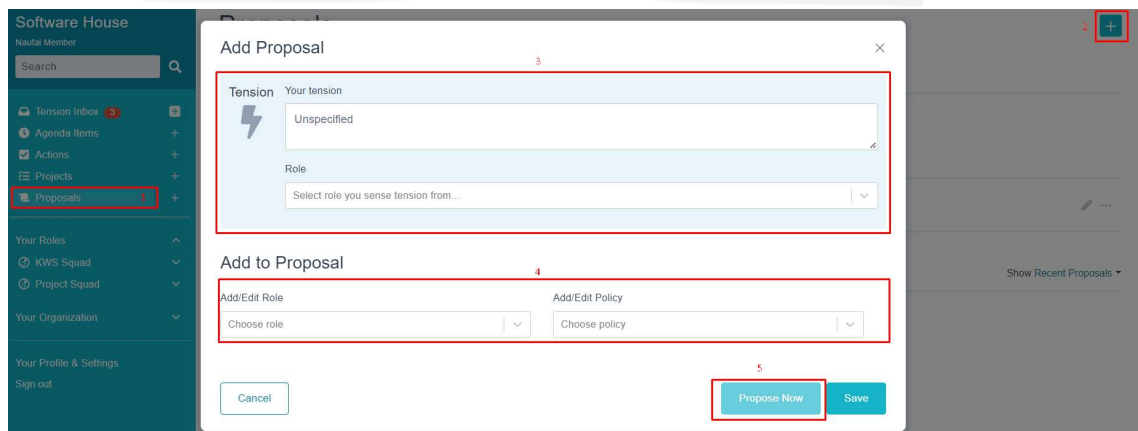
Gambar 3.35 Halaman *Projects*

3.5.2.4 Proposals

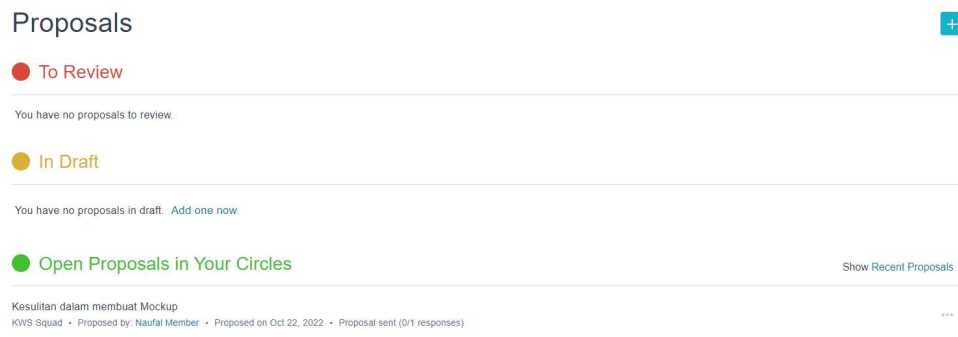
Sesuai dengan namanya, *Proposals* atau usulan merupakan sebuah wadah untuk menampung usulan-usulan perubahan pada *Circle*. Perubahan di sini mencakup, penambahan atau perubahan *circle* dan *policy*/aturan. *Proposals* yang dibuat nantinya akan menjadi bahan pembahasan pada saat *governance meeting*. Ketika membuat *Proposals* diperlukan pengisian *Tension*, karena sebuah usulan tercetus ketika adanya kendala yang dirasakan. Cara untuk menambah *Proposals* adalah dengan:

1. Klik *Proposals*
2. Klik *icon* +
3. Tambahkan *Tension*
4. Pilih Tambah *Role* atau Edit *Role* yang ingin dirubah
5. Pilih Tambah atau Edit *Policy*
6. Klik *Purpose Now* (Jika pilih *Save*, *Proposals* akan dianggap sebagai *Draft*)

Proses menambahkan *proposals* ditunjukkan pada Gambar 3.35.

Gambar 3.36 Menambah *Proposals*

Setelah *Proposals* terbuat, daftar *Proposals* akan tampil pada halaman *Proposals* di kolom *Open Proposals in Your Circles*, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.36.



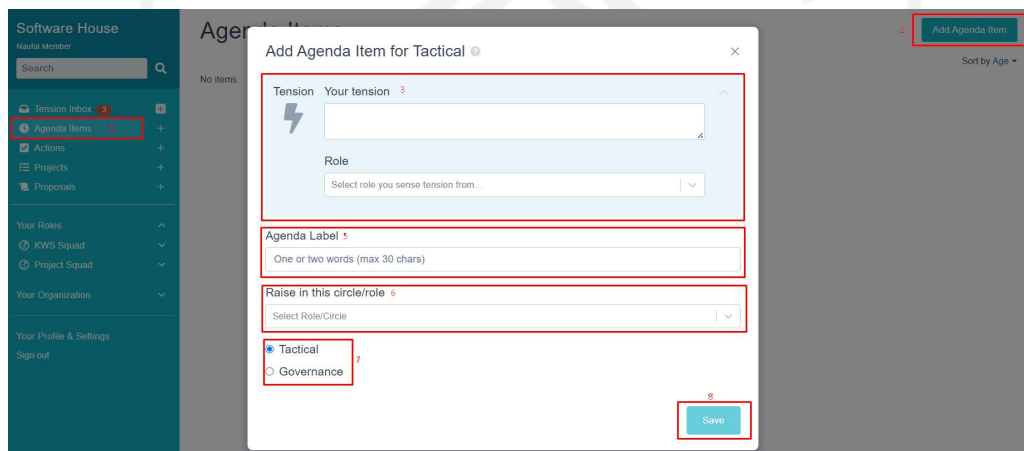
Gambar 3.37 Halaman *Proposals*

3.5.2.5 Agenda Items

Agenda Items adalah beberapa hal yang ingin dibahas dengan anggota lain, atau hal yang ingin diangkat di *tactical meeting*, atau *governance meeting*. Cara membuat *Agenda Items* adalah dengan:

1. Klik *Agenda Items*
2. Klik *Add Agenda Item*
3. Tambahkan *Tension*
4. Tambahkan judul agenda di kolom *Agenda Label*
5. Pilih dibahas di Circle/Role mana pada kolom *Raise in this circle/role*
6. Pilih dibahas di *meeting Tactical* atau *Governance*

Proses membuat *agenda items* ditunjukkan pada Gambar 3.37.



Gambar 3.38 Membuat *Agenda Items*

Setelah *Agenda Items* terbuat, maka akan muncul pada halaman *Agenda Items*, seperti yang terlihat pada Gambar 3.38.

Agenda Items

[Add Agenda Item](#)

Sort by Age ▾

Pembahasan kesulitan reproduce issue production di server development. Issue Production yang tidak kejadian di Server Development
1 second old • Tactical • KWS Squad • Sensed by you as Analyst

 ...

Gambar 3.39 Halaman *Agenda Items*



BAB IV

REFLEKSI PEKERJAAN MAGANG

4.1 Refleksi Penerapan Holacracy

Dalam masa transisi peralihan dari hierarchy menjadi *holacracy*, penerapan *holacracy* di JAVAN belum sepenuhnya berjalan baik, karena masih banyak anggota yang belum tahu bagaimana sistem *holacracy* berjalan, mereka masih terbawa dengan sistem hierarchy yang masih mengandalkan *leader* dalam melakukan segala sesuatunya. Sebagai contoh dalam menyampaikan pendapat, para anggota masih berpikir jika itu adalah tanggung jawab seorang *leader*, sehingga mereka menyerahkan semuanya ke *leader*. Hal ini tak selaras dengan tujuan *holacracy*, karena semua anggota di dalam *circle* berhak dan dituntut untuk dapat menyampaikan pendapat secara langsung tanpa melalui *leader*. Namun, seiring berjalannya waktu dan seringnya sosialisasi, penulis merasakan bahwa *holacracy* berhasil diterapkan di JAVAN, dengan diperkuat dari beberapa sudut pandang di bawah ini:

4.1.1 Sudut Pandang Employer

Menurut Wisnu Manupraba selaku *circle lead* JAVAN atau CEO dari PT Javan Cipta Solusi, menerangkan bahwa penerapan *holacracy* di JAVAN membuat struktur organisasi menjadi lebih fleksibel, banyak *circle* dan *role* yang dapat dibuat, diubah, atau dihapus sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Contoh penerapan di JAVAN adalah ketika perusahaan mendapat *project* KWS. Sebagai *Circle Lead* dari circle Project Squad, Dicky Puja membentuk sebuah *circle* baru, yaitu Squad KWS, dan menunjuk Muthi menjadi *circle lead*-nya. Lalu Muthi membuat *role* dan memasukkan anggota sesuai kebutuhan *project* tersebut, yaitu *role* System Analyst yang diisi oleh Adel, *role* Engineer yang diisi oleh Rama, dan *role* Tester yang diisi oleh Rahmi.

Manfaat lain dengan diterapkannya *holacracy* menggunakan GlassFrog yaitu alur *meeting* menjadi lebih terarah dan mendapatkan *action* yang jelas. Dalam *meeting* menggunakan GlassFrog, setiap anggota dalam circle tersebut harus membawa *tension*/masalah yang jelas, hal ini disampaikan ketika *check-in round*. Ketika *meeting* telah berjalan, semua *tension* tersebut harus terjawab/terselesaikan. Dan ketika *meeting* telah usai, setiap anggota harus menyampaikan apa saja hal yang akan dikerjakan, apa saja hal yang ingin dikonfirmasi atau ditanyakan di *closing round*. Contoh penerapan di JAVAN adalah ketika *circle* Squad KWS mengadakan *meeting* yang dipandu oleh Muthi sebagai seorang *circle lead*. Saat *check-in*

round, Rama selaku *Engineer* membawa tension “Kesulitan dalam memahami *task* yang diberikan System Analyst”, berdasarkan tension yang diberikan, hal tersebut dibahas hingga mendapat *action* yang jelas, yaitu “Melakukan pairing dengan System Analyst” bagi Rama selaku *Engineer* dan “Mengadakan training pembuatan *task* yang baik dan mudah dipahami” bagi Adel sebagai seorang System Analyst. Dua *action* tersebut disampaikan kembali oleh Rama dan Adel ketika *closing round*, agar memastikan setiap anggota mengetahui dan memahami hal apa yang harus dikerjakan setelah *meeting* usai. Hal ini membuat pengambilan keputusan suatu masalah dalam tim menjadi lebih cepat terselesaikan dan kinerja karyawan meningkat, karena ketika ada masalah langsung dapat ditangani. Berbeda dengan sebelum diterapkannya *holacracy*. Ketika atasan akan mengadakan rapat, seluruh bawahan akan dipanggil, sehingga akan boros peserta dan membuat waktu *meeting* akan lebih lama. Saat *meeting* bawahan juga cenderung diam karena akuntabilitasnya tidak jelas, sehingga hasilnya tidak maksimal. Dalam *holacracy*, yang mengadakan dan menghadiri *meeting* hanyalah *circle* yang berkepentingan.

4.1.2 Sudut Pandang Manajemen

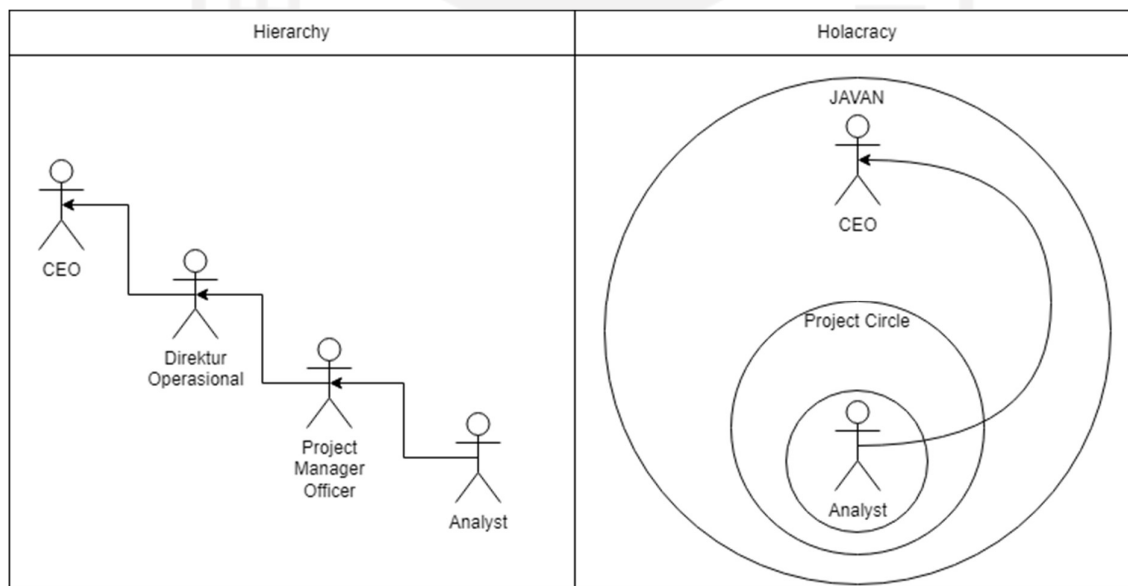
Risca Putriyana selaku *circle lead* People Growth atau manajemen, mengemukakan bahwa perbedaan sebelum dan setelah *holacracy* diterapkan terletak pada arah kebijakan. Hal ini selaras dengan teori *holacracy* yang menerangkan bahwa *circle* mempunyai *role* dan kebijakannya sendiri untuk mengatur *circle*-nya sendiri (Holacracy, 2022). Praktiknya ketika masih menggunakan *hierarchy*, pembuat kebijakan hanya terpusat dari manajemen saja. Namun setelah *holacracy* diterapkan, pembuat kebijakan berasal dari masing-masing *circle lead*/manajer divisi. Contoh kasus di JAVAN dapat dilihat pada Tabel 4.1, bahwa setelah *holacracy* diterapkan hingga saat ini, setiap *circle*/divisi telah mengeluarkan 11 (sebelas) kebijakan baru, dengan detail: *circle*/divisi People Growth 4 (empat) kebijakan baru, *circle*/divisi Business Growth 3 (tiga) kebijakan baru, *circle*/divisi Quality Assurance 1 (satu) kebijakan baru, dan *circle*/divisi Project Squad 3 (tiga) kebijakan baru. Hal ini menjadi sebuah keuntungan bagi setiap *circle*/divisi, karena kebijakan yang dikeluarkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan *circle*/divisi tersebut, dengan catatan tetap selaras dengan tujuan perusahaan. Adapun terkait detail kebijakan tiap *circle*, Risca tidak dapat membaginya, karena berkaitan dengan rahasia perusahaan.

Tabel 4.1 Kebijakan Baru Setiap Divisi Hasil Penerapan Holacracy

Circle/Divisi	Kebijakan Baru
---------------	----------------

People Growth	4
Business Growth	3
Quality Assurance	1
Project Squad	3

Perbandingan lain antara *hierarchy* dan *holacracy* dapat dilihat dalam alur komunikasi yang lebih efisien. Pada saat masih menggunakan *hierarchy*, alur komunikasi dari individu ke manajerial setidaknya membutuhkan 3 (tiga) simpul/perantara. Sebagai contoh pada Gambar 3.1, Muthi seorang analis yang ingin mengonfirmasi pekerjaannya, harus melewati Dicky sebagai Project Manager Officer, kemudian diteruskan ke Indra selaku Direktur Operasional, baru sampai ke CEO, Pak Wisnu. Sedangkan ketika sudah beralih ke *holacracy*, hal tersebut hanya membutuhkan satu simpul saja, tanpa perantara. Seorang analis hanya perlu melakukan Tactical Meeting, yang akan mengumpulkan *circle* yang berkepentingan dan CEO akan hadir pada meeting tersebut. Gambaran perbandingan komunikasi antara *hierarchy* dan *holacracy* ditunjukkan pada Gambar 4.1, yaitu komunikasi *hierarchy* membutuhkan minimal 3 (tiga) simpul komunikasi dibandingkan dengan hanya 1 (satu) simpul komunikasi *holacracy*.



Gambar 4.1 Perbandingan Simpul Alur Komunikasi *Hierarchy* dan *Holacracy*

Masih menurut Risca Putriyana, hambatan paling besar yang dialami dalam penerapan *holacracy* di JAVAN adalah membuat tim elit baru. Sebagai contoh, *circle*/divisi QA akan dijadikan tim elit. Namun karena dari tim kompetensinya belum sesuai seperti yang

diharapkan, maka testing dalam project masih belum maksimal. Cara menyelesaikannya adalah dengan melakukan *coaching* QA.

4.1.3 Sudut Pandang Employee

Menurut Dicky Puja Pratama selaku *circle lead* Project Squad atau employee di JAVAN, beranggapan bahwa *holacracy* membuat akuntabilitas dari setiap *role* menjadi lebih jelas. Jika dibandingkan ketika masih menggunakan *hierarchy*, *employee* memiliki mindset semua pekerjaan merupakan akuntabilitas atasan. Atasan bertugas untuk memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan suatu pekerjaan dan *employee* hanya berfikir untuk menyelesaikan perintah pekerjaan dari atasan, tanpa peduli hasil pekerjaan itu nanti diolah seperti apa oleh atasan. Namun ketika mulai menerapkan *holacracy*, mindset adanya atasan dan bawahan hilang, semuanya setara, dan hanya berbeda akuntabilitas saja. Dengan adanya akuntabilitas yang jelas membuat tim menjadi paham akan tugasnya dan lebih bertanggung jawab.

Manfaat lain yang dirasakan *employee* setelah penerapan *holacracy* adalah, *employee* dapat menjalankan *multiple roles*, dalam artian *employee* dapat ditugaskan di lebih dari satu *role* sesuai minat dan bakatnya. Seperti contoh nyata di JAVAN adalah, Rahmi seorang Quality Assurance di Circle AlihDaya Squad yang juga memiliki kemampuan menganalisis sistem, dapat mengisi *role* System Analyst di circle KWS Squad.

4.1.4 Sudut Pandang Magang

Manfaat *holacracy* juga dirasakan selama magang. Saat ini para anggota tim lebih aktif melakukan komunikasi ketika mereka mengalami suatu masalah. Mereka juga tahu harus berkomunikasi ke siapa, karena dalam *holacracy* setiap anggota mengetahui akuntabilitas dari *role* lain. Misalnya ketika seorang *Engineer* merasa memerlukan device tambahan yang menunjang pekerjaannya, dia akan langsung berkomunikasi dengan *circle* People Growth, tanpa melalui *leader* terlebih dahulu. Hal ini menunjukkan bahwa, sistem atasan dan bawahan ala *hierarchy* telah hilang. Alur komunikasi yang cepat membuat perusahaan *software house* dapat terus bergerak dalam memberikan solusi bagi masalah *client*.

Dengan demikian dari kalimat di atas, dapat dirangkum, bahwa penerapan *holacracy* dalam JAVAN jika dilihat dari sudut pandang *employer*, manajemen, dan *employee* memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, di antaranya:

- Struktur organisasi menjadi lebih fleksibel, banyak *circle* yang dapat dibuat atau diubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- Alur komunikasi menjadi lebih efisien.
- Tim lebih aktif dalam berkomunikasi dan mengemukakan ide/gagasan.
- Alur *meeting* menjadi lebih terarah dan mendapatkan *action* yang jelas.
- Kebijakan lebih sesuai, karena berasal dari masing-masing tim dan individu.
- Akuntabilitas dari setiap *role* menjadi lebih jelas.

Dampak tersebut diperoleh setelah JAVAN mengimplementasikan *holacracy*, dengan contoh konkret/ilustrasi nyata yang sudah dijelaskan pada Sub-Bab sebelumnya. Dari refleksi tersebut, penerapan *holacracy* dalam JAVAN telah selaras dengan teori keuntungan *holacracy* yang dikenalkan perusahaan pada saat awal berpindah ke *holacracy*, yaitu *Flexible Organizational Structure, New Meeting Format, More Autonomy to Teams and Individuals*, dan *Unique Decision-making Process* (L.B Gouveia, 2016).

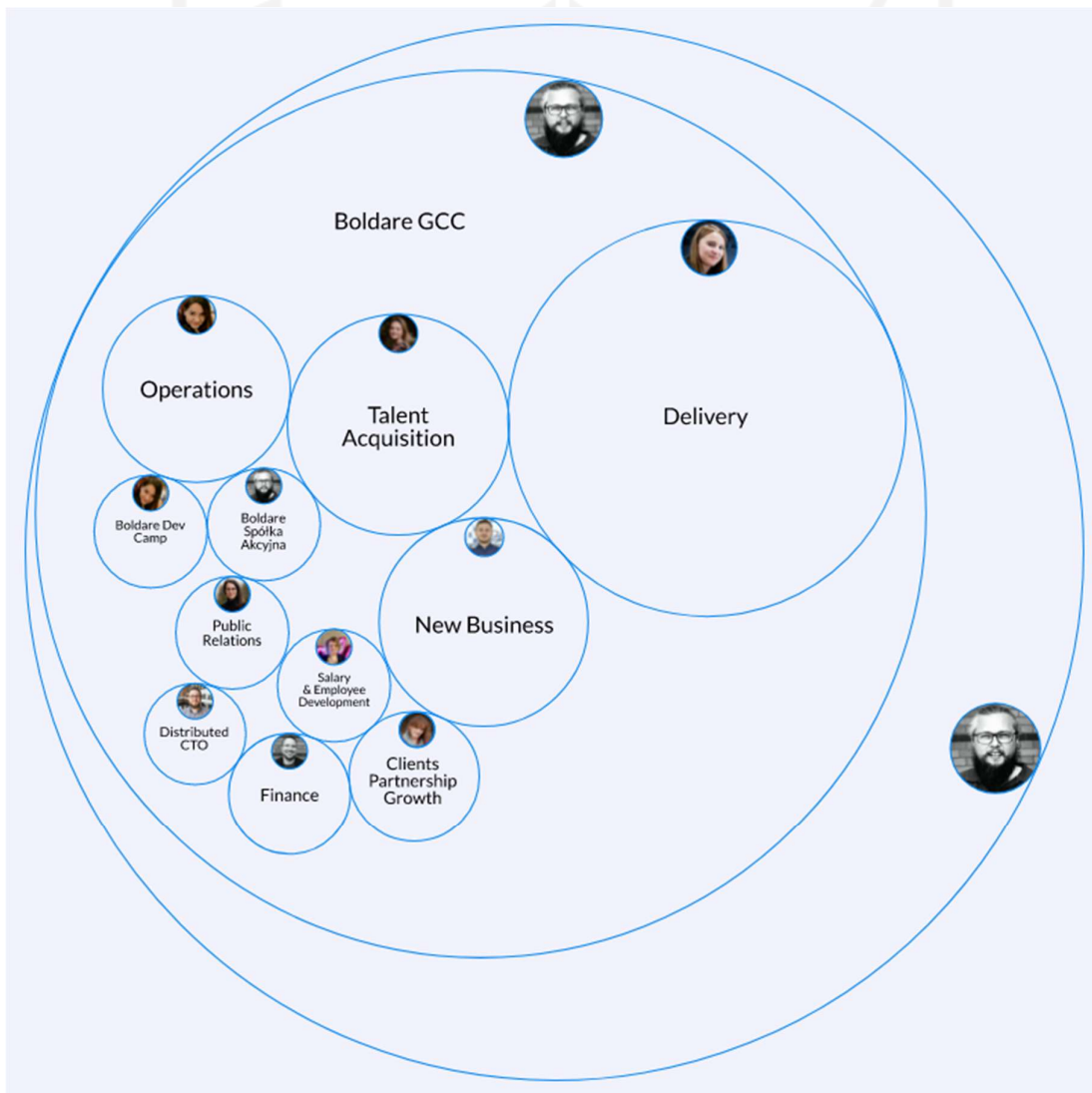
4.1.5 Gambaran Umum di Perusahaan Lain

Setiap perusahaan pasti memiliki pengalaman/kisah tersendiri dalam beralih ke sistem manajemen organisasi baru, tak terkecuali ketika beralih menggunakan *holacracy*. Seperti kisah beberapa perusahaan di bawah ini:

4.1.5.1 Perusahaan Lain Sejenis

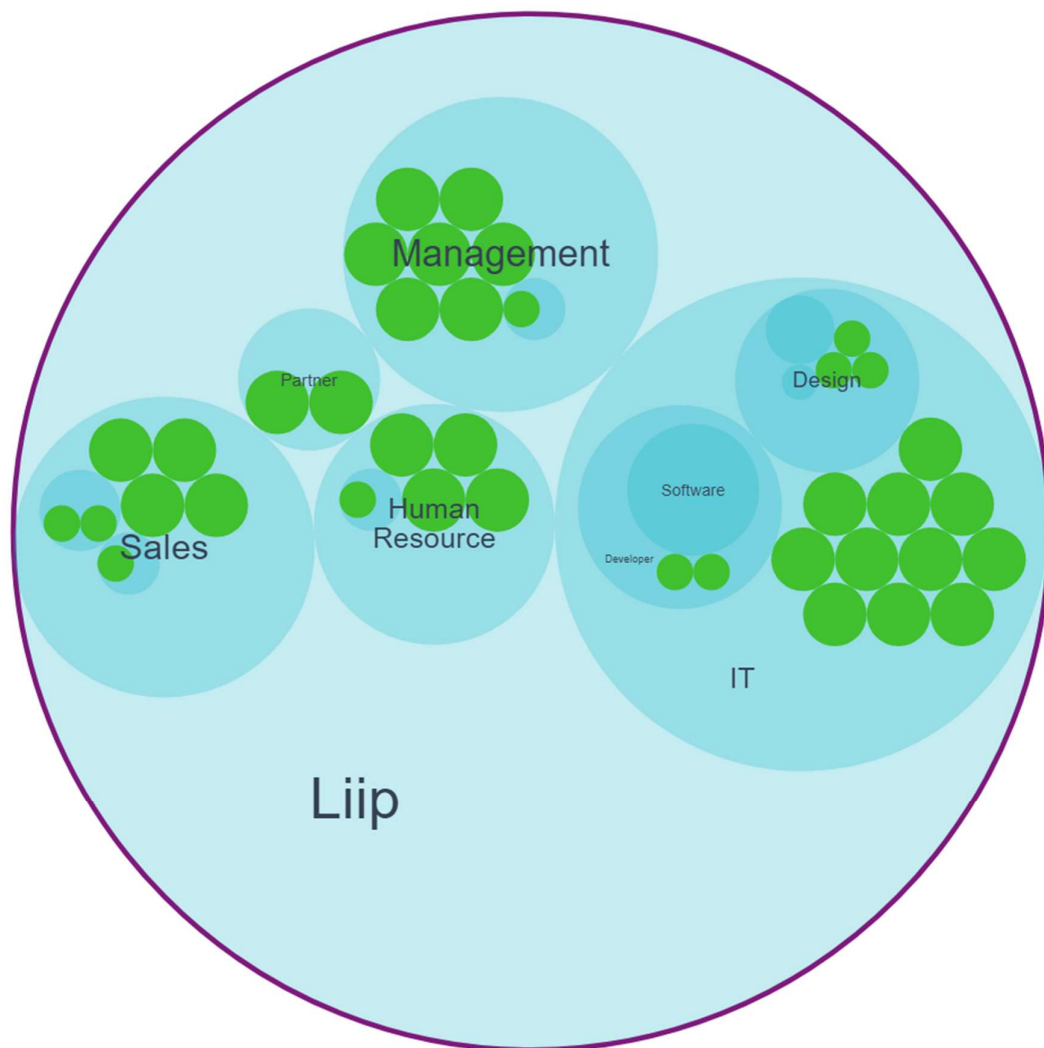
Boldare, sebuah perusahaan *software house* asal Jerman, memulai perjalanan *holacracy*-nya pada tahun 2017. Saat itu, Piotr Majchrzak selaku *co-founder* dari Boldare mengungkapkan, bahwa dia selalu mencari solusi manajemen baru agar selalu selangkah lebih maju dari perkembangan zaman. Setelah pemikiran, konsultasi, dan diskusi yang hati-hati selama beberapa bulan, Boldare secara yakin menerapkan *holacracy* sebagai cara untuk meratakan struktur organisasi perusahaan dan berbagi kekuasaan/tanggung jawab. Boldare menerangkan beberapa fitur utama *holacracy* (Z. Talik, 2021), yaitu: (1) Struktur organisasi yang lebih datar, (2) Pengambilan keputusan yang tersebar, (3) Berbagi kekuatan/kekuasaan/tanggung jawab, dan (4) Respons yang gesit terhadap perubahan. Fitur utama *holacracy* yang terakhir (ke-4) membuat Boldare sebagai perusahaan *software house* yakin, karena poin tersebut mengacu pada kerangka kerja *agile* untuk pengembangan *software* dan manajemen proyek, yang telah Boldare gunakan sebagai dasar operasi selama bertahun-tahun. Pada awal peralihan ke *holacracy*, Boldare memulainya dengan mengadakan pelatihan untuk lebih dari 30 orang, yaitu sekitar sepertiga dari seluruh perusahaan pada saat itu (Z. Talik, 2021). Boldare memutuskan untuk memperkenalkan sistem ini di departemen *non-product teams*, yaitu divisi *marketing and sales, administration, finances, employee care*, dan divisi

delivery. Semua orang dalam departemen tersebut memiliki waktu 3-6 bulan untuk mempelajari banyak hal baru. Akibatnya beban kerja melebihi tugas rutin mereka, yang meningkat 30% hingga 50% pada saat itu. Setelah menerapkan *holacracy* di seluruh bagian perusahaannya, Piotr Majchrzak selaku CEO Boldare, merasakan beberapa keuntungan, seperti (1) Keterlibatan karyawan yang meningkat, karena sistem *role* dan *accountabilities* serta pengambilan keputusan yang diberdayakan ke tiap *circle* sangatlah efektif. (2) Kompetensi yang cepat, karena transparansi *holacracy* membuat pemula lebih cepat untuk beradaptasi dan mulai berkontribusi. (3) Pengambilan keputusan yang lebih baik, karena dengan memberikan begitu banyak kekuatan/kekuasaan pada role, individu dapat segera bertindak. Bentuk *holacracy* Boldare digambarkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Bentuk Holacracy Perusahaan Boldare (Boldare, 2022)

Contoh perusahaan *software house* lain yang menerapkan *holacracy* adalah Liip, perusahaan Swiss terkemuka di bidang pengembangan aplikasi web dan *mobile*. Liip berlokasi di dua wilayah berbeda linguistik dan budaya, yaitu Prancis dan Jerman di bagian Swiss. Hal ini menambah tingkat kerumitan perusahaan, sehingga *flat hierarchies* sebagai sistem sebelumnya tidak lagi relevan. Akhirnya di penghujung tahun 2015, Liip memutuskan untuk bereksperimen dengan *holacracy*. Sekelompok kecil karyawan serta manajemen mengikuti pelatihan dari Praktisi *Holacracy* dan segera mulai menerapkan *holacracy* di perusahaan. Liip, memutuskan untuk memetakan struktur yang ada, tanpa mengoptimalkannya terlebih dahulu. Optimalisasi kemudian dilakukan dalam proses *holacracy* itu sendiri. Saat ini terdapat 30 *circle* dan 340 *role* dalam perusahaan, seperti yang terlihat pada Gambar 4.3. Liip menjelaskan bahwa, dalam *holacracy* setiap karyawan boleh mengambil keputusan apapun dan melakukan tindakan apapun dalam lingkup *role*-nya atau dalam lingkup tujuan perusahaan, selama ia tidak melanggar ranah *role* lain atau *circle* lain. Untuk bertukar informasi atau merencanakan *project* dan *actions*, karyawan dapat menggunakan Tactical Meetings atau bisa secara langsung bertukar informasi dengan *role* lain. Eksperimen Liip terhadap penerapan *holacracy* dibatasi hingga bulan ke-6, dan mereka melakukan survei terhadap implementasi ini. Hasilnya, cukup berimbang, banyak respon positif, dan cukup banyak juga respon negatif. Reaksi-reaksi ini mungkin juga terkait dengan fakta bahwa *flat hierarchies* sudah ada di Liip sebelum diperkenalkannya *holacracy* (G. Andrey, 2016). Efek positif dari penentuan kebijakan/otonomi sendiri menjadi sangat lemah. Di perusahaan seperti Liip, efek ini kurang terlihat, karena sebelumnya sudah memiliki *flat hierarchies* dengan sedikit struktur. Sebaliknya, karena *holacracy* memiliki banyak struktur, beberapa menganggapnya birokratis atau bahkan *hierarchy*. Namun, struktur yang ini juga menciptakan dasar untuk melakukan transparansi dan menghindari duplikasi. Dan disitulah letak keuntungannya: sebuah perusahaan dengan 5 lokasi dengan lebih dari 150 karyawan di dua bidang bahasa dan budaya membutuhkan struktur, namun bukan struktur yang kaku, struktur yang dapat menyesuaikan dengan keadaan. Dan *holacracy* mampu menciptakan kondisi ini. Terlebih lagi, perusahaan kini benar-benar terorganisir tanpa manajemen klasik dan pemikiran hierarkis, tujuan yang telah lama diupayakan (G. Andrey, 2016).



Gambar 4.3 Bentuk Holacracy Perusahaan Liip

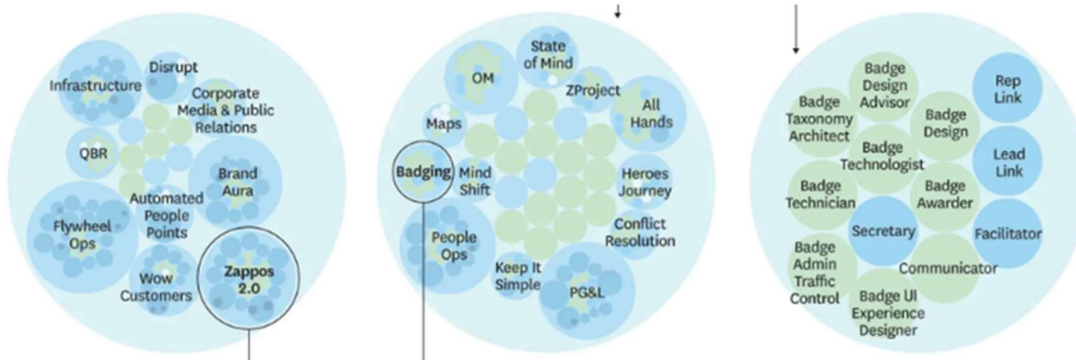
4.1.5.2 Perusahaan Lain Tidak Sejenis

Selain *software house*, tidak menutup kemungkinan jika *holacracy* diterapkan pada perusahaan secara umum. Sebagai contoh perusahaan besar yang telah menerapkan *holacracy* adalah Zappos, sebuah ritel penjualan sepatu dan pakaian *online* di Amerika. Alasan Zappos beralih ke *holacracy* adalah untuk bisa tetap fokus dalam memberikan layanan pelanggan yang luar biasa - Zappos menyebutnya layanan WOW (Zappos, 2023). Untuk memberikan layanan WOW, penting bagi setiap karyawan untuk memahami kebutuhan pelanggan, dan memiliki kemampuan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ketika perusahaan mulai berkembang, Zappos menjadi lebih lambat untuk memberikan *feedback* bagi pelanggan, karena terlalu banyak lapisan yang harus dilalui karyawan untuk menyelesaikan sesuatu. Menurut

Zappos, *holacracy* adalah alat yang memungkinkan bagi setiap karyawan untuk dapat dengan cepat menindaklanjuti *feedback* pelanggan, sehingga Zappos dapat terus memberikan layanan WOW, terlepas dari ukuran perusahaan yang terus berkembang. Zappos memilih *holacracy* sebagai manajemen sistem organisasi mereka karena ingin bergerak lebih gesit dan mudah beradaptasi (R. Feloni, 2015). Berikut adalah *timeframe* implementasi *holacracy* dalam perusahaan Zappos (Zappos, 2023):

- Oktober 2012: CEO Zappos melihat Brian Robertson, pencipta *holacracy*, berbicara di sebuah konferensi.
- November 2012: CEO Zappos mengadakan pertemuan awal tentang *holacracy* untuk mengeksplorasi ide tersebut.
- Januari 2013: Sekelompok kecil karyawan Zappos mengeksplorasi lebih jauh potensi *holacracy* untuk membantu memutuskan apakah tepat untuk Zappos selama 2 hari.
- April 2013: Departemen SDM (terdiri dari 70 orang pada saat itu) menjadi grup percontohan untuk menguji *holacracy* di dalam Zappos.
- September 2013: CEO Zappos secara resmi mengumumkan rencana untuk menggunakan *holacracy* di *All Hands Meeting* perusahaan.
- Januari 2014: *Holacracy* secara resmi mulai bergulir ke Zappos secara keseluruhan.
- Maret 2014: Tim implementasi Zappos yang awalnya dilatih oleh *HolacracyOne* mulai melatih semua karyawan terkait *holacracy*.
- Maret 2015: CEO Zappos mengirimkan e-mail ke seluruh karyawan Zappos. E-mail tersebut berisi tentang visi masa depan perusahaan.
- Juni 2015: Pelatihan *holacracy* menjadi bagian dari proses *onboarding* perekrutan karyawan baru, untuk memastikan bahwa setiap karyawan baru yang akan dipekerjakan juga akan menjalani pelatihan *holacracy*.
- September 2015: *Holacracy* akhirnya diluncurkan ke tim terakhir di Zappos, menandai akhir teknis dari periode "implementasi".
- Oktober 2016-2017: Sebagian besar perusahaan menjalani pelatihan yang diperbarui untuk membuat semua orang memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang telah berubah selama bertahun-tahun, dan seperti apa gambaran seharusnya dari konsep *self-management* di Zappos.

Zappos telah mengembangkan kerangka *holacracy* sesuai dengan kebutuhan perusahaan (U. Singh, 2020). 150 departemen diubah menjadi 500 *circle* setelah Zappos memperkenalkan *holacracy*. Bentuk *holacracy* dalam Zappos ditunjukkan pada Gambar 4.3.



Gambar 4.3 Bentuk Holacracy Perusahaan Zappos (U. Singh, 2020)

4.2 Refleksi Penggunaan GlassFrog

Penggunaan GlassFrog sebagai *tools holacracy* di JAVAN belum sepenuhnya optimal. JAVAN masih belum menggunakan GlassFrog versi berbayar, sehingga banyak fitur yang masih belum bisa digunakan. Namun, di versi gratis-nya saja GlassFrog sudah cukup untuk menerapkan peralihan ke manajemen sistem *holacracy* di perusahaan *software house*, yaitu dengan adanya fitur *role*, *circle*, *accountabilities*, *strategies*, *tactical meeting*, *governance meeting*, dan *resume meeting*.

Dalam penerapannya, pengelolaan sistem *holacracy* berhasil dibantu dengan menggunakan *tools* GlassFrog. Penulis merasakan bahwa dengan adanya GlassFrog, dapat lebih mudah untuk melihat *circle* yang ada dalam perusahaan. Adanya fitur *accountabilities* dari setiap *role* juga membuat tim mampu berjalan sesuai dengan tujuan dan lebih memahami apa yang seharusnya mereka kerjakan. Hal ini berguna bagi anggota yang baru bergabung, contohnya tenaga magang seperti penulis. Perusahaan tidak perlu menjelaskan berulang kali terkait apa yang harus dikerjakan anggota baru tersebut.

4.3 Refleksi Non Teknis

Selama enam bulan menjalani magang, banyak manfaat yang dirasakan oleh penulis. Salah satunya penulis menjadi lebih tahu bagaimana aktivitas dunia kerja dan implementasi pelajaran yang ada di kuliah dengan realitas di dunia kerja. Magang menjadi bekal sebelum terjun

langsung ke dunia kerja setelah berkuliah nantinya. Dunia kerja sangat mengandalkan kerja sama dan tanggung jawab, penulis dituntut untuk lebih produktif saat bekerja. Mulai dari bangun pagi untuk bekerja, hingga selesai di waktu sore setiap harinya, menjadikan penulis memiliki sifat disiplin dan bertanggung jawab.

Ketika magang, penulis tergabung di lebih dari satu *project*, hal ini menuntut penulis untuk dapat memajemen waktu dengan baik. Misal pada hari Kamis penulis mengerjakan *task analysis* di pagi hari hingga siang hari di *project* Pengembangan Aplikasi Alih Daya Perusahaan Listrik, lalu dilanjutkan membuat *weekly report* di siang hari untuk *project* Pengembangan Aplikasi Pengaduan Tindak Pidana Korupsi. Penulis banyak belajar untuk dapat mengatur waktu dengan baik, sehingga dapat membagi waktu dalam mengerjakan *task* yang ada antar *project*, serta penulis belajar manajemen waktu dalam mengerjakan tugas magang dan juga tugas dari perkuliahan.

Dalam bekerja di suatu perusahaan pastinya berkaitan dengan bekerja di dalam tim. Kemampuan bekerjasama sangat diperlukan pada saat berkolaborasi, yang menuntut kita untuk dapat berkomunikasi yang baik dengan anggota tim hingga *client* demi mencapai sebuah tujuan. Hal ini menuntut penulis agar berani bertanya baik secara tertulis maupun lisan. Contoh komunikasi secara tertulis adalah bertanya pada *group chat* Telegram suatu *project*. Sedangkan contoh dari komunikasi secara lisan adalah ketika penulis harus memandu jalannya *meeting* bersama *client* ketika *conference call*. Keadaan ini menjadikan penulis mampu berkomunikasi dengan baik dengan *client* ataupun tim internal yang memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda.

Manfaat lain yang bisa didapat dengan adanya kegiatan magang di JAVAN adalah dapat mengupgrade *skill* dengan mengikuti agenda “Hari Berkualitas” yang dilaksanakan setiap hari Jum’at. Agenda “Hari Berkualitas” diawali dengan agenda *sprint review* dan *training* dari tiap divisi. Dengan adanya kegiatan tersebut, membuat penulis mengetahui bagaimana proses *sprint review* dilakukan, hal ini bertujuan mengevaluasi pekerjaan suatu proyek selama satu *sprint*. *Sprint review* umumnya dilakukan *project manager*, dengan menjelaskan fitur apa yang telah dikerjakan di *sprint* tersebut, kemudian para *reviewer* akan memberi kritik dan saran terhadap apa yang dipresentasikan.

Selanjutnya adalah sesi *training* untuk setiap divisi yaitu *Analyst*, *Programmer*, dan *PM*. Pengisi dalam *training* setiap pekan selalu berbeda, menyesuaikan dengan materi apa yang akan dibahas. Dengan adanya agenda *training*, penulis mendapatkan banyak ilmu baru seperti *automated testing* dengan Postman dan Playwright, selain itu juga mengenai pembuatan

BPMN, Use Case, Class Diagram, maupun API. *Training* lainnya adalah terkait manajemen proyek. Agenda “Hari Berkualitas” membuat penulis mendapatkan ilmu lebih selain pengalaman bekerja.

JAVAN juga memiliki agenda terkait *self-management*, yaitu agenda *one on one* yang dilakukan oleh HCD sebagai PIC (*Person in Charge*). Dalam agenda ini karyawan dibolehkan untuk bercerita tentang keluh kesahnya dan juga terkait evaluasi terhadap perusahaan. Kegiatan ini bermanfaat untuk penulis dalam menjaga kesehatan mental ketika melaksanakan proses magang.



BAB V KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan yang telah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa *holacracy* cocok diterapkan pada perusahaan *software house*, dan JAVAN sebagai sebuah *software house* telah berhasil melakukan pengelolaan organisasi dengan menggunakan sistem *holacracy*, hal ini diperkuat dengan poin-poin berikut:

- JAVAN mampu menghapuskan sistem atasan dan bawahan, sehingga semua anggota memiliki posisi yang sama, hanya saja berbeda tanggung jawab.
- Alur informasi yang lebih cepat, karena setiap anggota dapat melakukan diskusi antar *circle* tanpa harus melalui atasan.
- Penerapan *holacracy* membuat perusahaan lebih efisien, karena seorang anggota boleh berada di lebih dari satu divisi kerja, sesuai dengan kemampuan dan minat mereka.
- Penerapan *holacracy* mampu memaksimalkan kemampuan setiap anggota dan dituntut aktif, tidak bergantung dengan *leader*.
- Dalam penerapannya, pengelolaan sistem *holacracy* berhasil dibantu dengan menggunakan *tools* GlassFrog yang telah berhasil mendefinisikan *accountabilities* dari setiap *circle* dan *role*. Sehingga semua tim dalam *circle* mampu berjalan sesuai dengan tujuan, dan lebih memahami apa yang seharusnya mereka kerjakan.

5.2 Saran

Dari hasil laporan ini, terdapat beberapa saran untuk penelitian selanjutnya, yaitu:

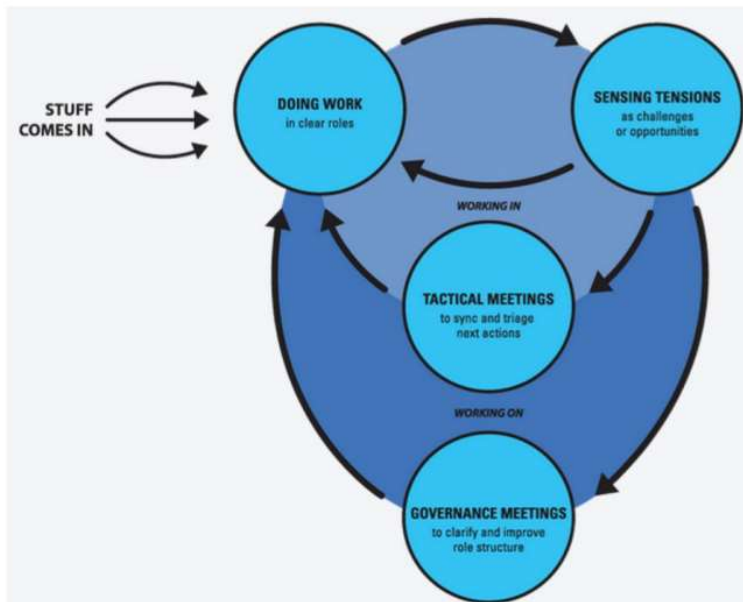
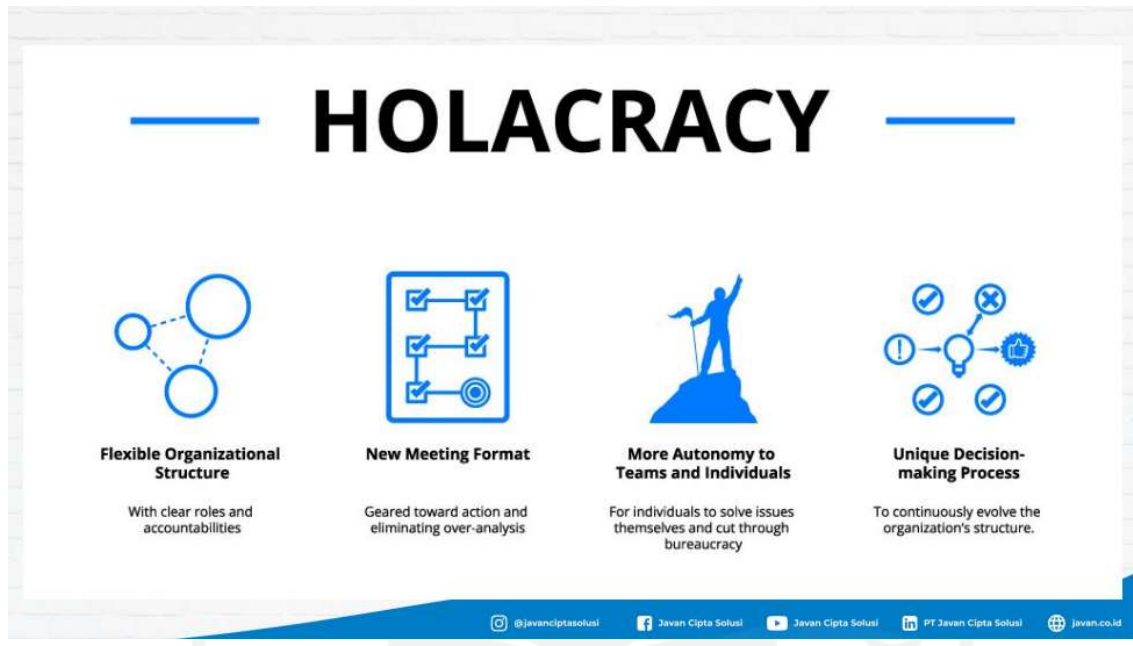
- Perlu kajian lebih mendalam terkait praktik penerapan Holacracy pada perusahaan dengan tipe, jenis, dan proses bisnis lain. Walaupun dalam kajian ini telah dilakukan perbandingan dan generalisasi terhadap penerapan *holacracy* pada perusahaan lain, namun praktik nyata tetap perlu dilakukan sebagai penelitian selanjutnya. Perbandingan dapat dilakukan dengan perusahaan lain baik perusahaan *software house* lain, perusahaan IT lain, atau perusahaan non IT untuk mengetahui apakah perusahaan dengan karakteristik tersebut sesuai dengan organisasi *holacracy* dengan bantuan GlassFrog atau tidak.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Nasrudin (2022), "Level Hirarki: Definisi dan Penjelasan Singkat" Retrieved from <https://cerdasco.com/level-hirarki/>
- A. Surdi (2019), "Software Development Outsourcing - everything you should know" Retrieved from <https://www.boldare.com/blog/software-development-outsourcing-everything-you-should-know/>
- Bolder (2018), "What is a *Holacracy*?" Retrieved from <https://bolder.no/what-is-a-holacracy>
- B. Ludwianto (2018), "Mengenal Holacracy, Manajemen Kerja Tanpa Struktur Baku di Startup" Retrieved from <https://kumparan.com/kumparantech/mengenal-holacracy-manajemen-kerja-tanpa-struktur-baku-di-startup-1542509937801368997/full>
- E. Bernstein, J. Bunch, N. Canner, and M. Lee (2016), "Beyond the Holacracy Hype"
- E. Velinov, V. Vassilev and I. Denisov. (2018) "Holacracy and Obliquity: Contingency Management Approaches in Organizing Companies," Problems and Perspective in Management, vol 16, no 1, p330-335
- G. Andrey (2016) "A self organized company - A case study on the introduction of Holacracy" Retrieved from <https://www.liip.ch/en/blog/selbst-organisiertes-unternehmen>
- Holacracy (2022), "Holacracy Constitution Version 5.0" Retrieved from <https://www.holacracy.org/constitution/5>
- J. Morgan (2015), "The 5 Types of Organizational Structures" Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/?sh=6870f3152529>
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/08/the-5-types-of-organizational-structures-part-2-flatter-organizations/?sh=15a1a6426dac>
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/13/the-5-types-of-organizational-structures-part-3-flat-organizations/?sh=6ae1b6e86caa>
<https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/15/the-5-types-of-organizational-structures-part-4-flatarchies/?sh=1ef1c61e6707>
<http://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/20/the-5-types-of-organizational-structures-part-5-holacratic-organizations/>
- JAVAN (2020), JAVAN Handbook 2020. Retrieved from <https://docs.google.com/document/d/1TEYh9SBmGdRnjvciHmTm3Bm9yWVeh47GctNYwB8yiRM/edit>

- K. Fowler (2018), “Implementing holacracy™: Exploratory research into practicing and implementing holacracy™ in organizations and its effect on the organizations’ IT and security”
- K. V. L. Kapoyos, J.R. Robot, and B.A. Sugiarto (2018), “Identifikasi Manfaat dan Analisa Investasi Pada Perusahaan Software House (Studi Kasus PT. XYZ)”
- L.B Gouveia (2016), “Holacracy as an Alternative to Organisations Governance”
- Liip (2023), “Our Team” Retrieved from <https://www.liip.ch/en/team>
- M. Gilliland (2019), “Why Choose GlassFrog?” Retrieved from <https://blog.holacracy.org/why-choose-GlassFrog-834928105564>
- M. Nuraminudin, E. Utami, and H. Al Fatta (2018), “Perancangan Customer Relationship Management (CRM) berbasis Cross Platform memanfaatkan Web Service pada Perusahaan Software House”
- R. Fauziah (2022), “*Holacracy* Tools: GlassFrog (Implementasi GlassFrog di Javan Cipta Solusi) Retrieved from <https://medium.com/javanlabs/holacracy-tools-GlassFrog-implementasi-GlassFrog-tools-di-javan-cipta-solusi-ddefb4b1493e>
- R. Feloni (2015) “Here's how the 'self-management' system that Zappos is using actually works” Retrieved from <https://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6>
- S. Wirotama (2017). “Sistem Manajemen Holacracy yang Revolutioner.” Retrieved from <https://samahitawirotama.com/sistem-manajemen-holacracy-yang-revolutioner/>
- U. Singh (2020) “What are the various self-management frameworks?” Retrieved from <https://medium.com/@udey/what-are-the-various-self-management-frameworks-35bf1edae454>
- V. Kumar and S. Mukherjee (2018), “Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos”, Human Resource Management International Digest
- Z. Talik (2021), “1500 days of holacracy - an interview with Piotr Majchrzak” Retrieved from <https://www.boldare.com/blog/1500-days-of-holacracy/>
- Zappos (2023) “Holacracy and Self-Organization” Retrieved from <https://www.zapposinsights.com/about/holacracy>

LAMPIRAN

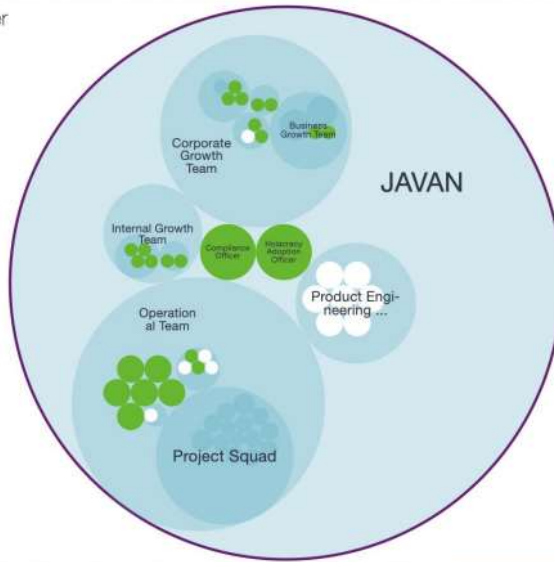


Singkat Cerita

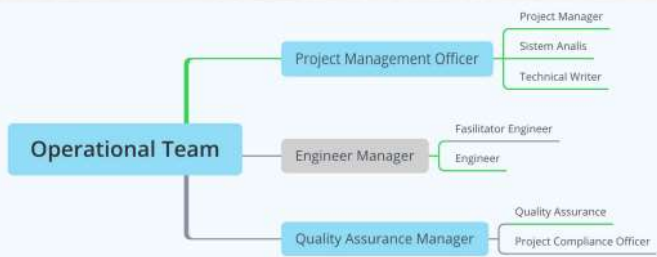
- ❑ Kejelasan Role dan Accountabilities
- ❑ Ritual Meeting

Role tidak jelas
Accountabilities tidak jelas
Meeting tidak jelas

Optimization Partner
JAVAN



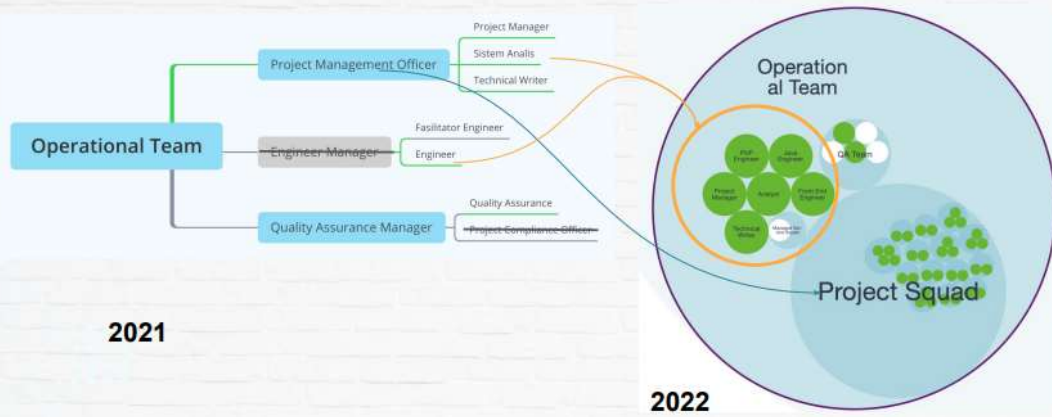
Struktur Tim Operasional



Struktur Tim Operasional : 2022



What's the Difference?



2021

2022

Struktur 2022

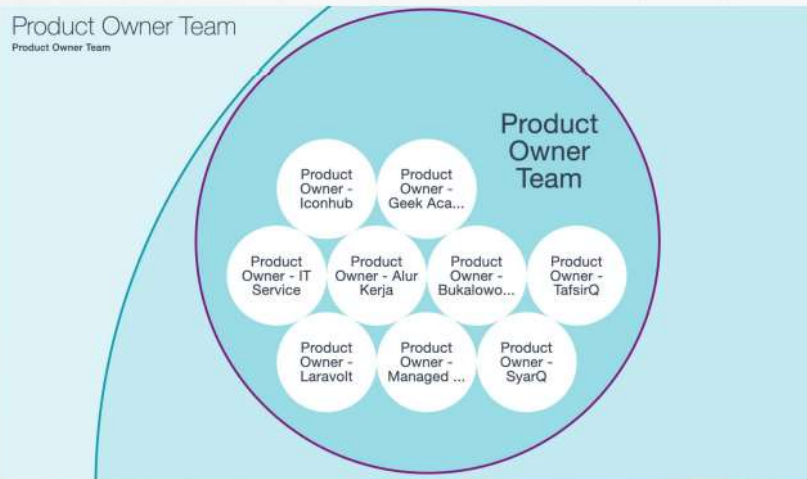
Specialist Team

- Certified
- Membuat kurikulum
- Sharing knowledge secara rutin
- Menjawab pertanyaan sesuai bidangnya
- Melakukan eksplorasi atau riset jika ada pertanyaan yang tidak terjawab



Product Owner Team

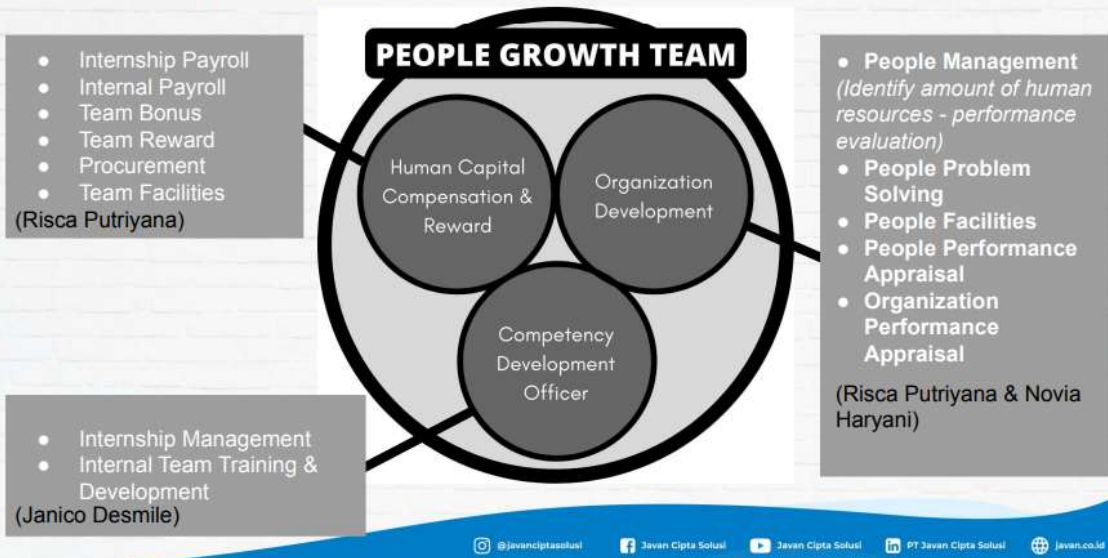
Product Owner Team



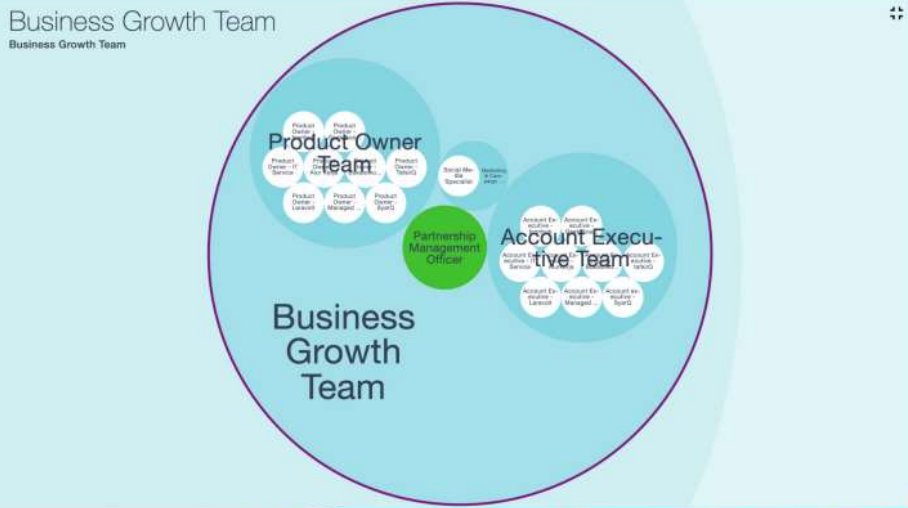
Account Executive Team



Holacracy People Growth



Holacracy Business Growth



Product Owner Team

