

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era ketidakpastian global yang dikenal dengan akronim VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), organisasi dihadapkan pada tekanan strategis untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Transformasi digital, percepatan inovasi, persaingan global yang semakin intens, serta krisis multidimensi seperti pandemi atau geopolitik memaksa organisasi untuk bertransformasi dari struktur birokratis menjadi entitas yang lebih adaptif dan gesit (Bennett & Lemoine, 2014; Teece et al., 2016). Studi McKinsey 2023 mengungkapkan bahwa sekitar 70% organisasi global mengalami kegagalan dalam menavigasi perubahan kompleks akibat rendahnya kapabilitas adaptasi strategis. Hal ini menekankan pentingnya organisasi untuk memiliki *organizational agility*—kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif dalam menghadapi ketidakpastian.

*Organizational agility* merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dan merespons dengan cepat terhadap dinamika pasar dan perubahan yang terjadi di lingkungan mereka (Atanassova et al., 2025). Kemampuan ini kini menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menavigasi lanskap bisnis yang selalu berubah dengan cepat (Alhadid, 2016). Berbagai penelitian (Devie et al., 2023; Nguyen et al., 2024; Cakmak, 2021) menunjukkan bahwa tingkat *agility* yang tinggi dapat meningkatkan *organizational performance* melalui *culture* inovatif dan struktur

yang lebih fleksibel. Demikian pula, penelitian Dalvi & Shekarchizadeh (2013) menunjukkan korelasi positif antara komponen *organizational agility* dalam *culture*, kepemimpinan, perubahan organisasi, dan layanan pelanggan, dengan *performance*. Meskipun demikian, peningkatan *agility* dalam organisasi bukanlah proses otomatis; ia memerlukan orkestrasi manajerial yang strategis dan berkelanjutan.

Dalam konteks ini, *agile coaching* telah muncul sebagai salah satu pendekatan yang dapat membantu organisasi untuk mengembangkan *agility*. Penelitian Risal et al., (2025) mengungkapkan *agile coaching* memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi dan keberlanjutan praktik *agile* dalam organisasi. *Agile coaching* adalah metode pengembangan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang berfokus pada penguatan kepemimpinan kolaboratif, pengambilan keputusan otonom, dan peningkatan nilai pelanggan secara iteratif (Adkins, 2010; Denning, 2018). Meskipun *agile coaching* banyak diterapkan dalam manajemen proyek dan pengembangan perangkat lunak (Dikert et al., 2016; Stray et al., 2020), literatur ilmiah yang membahas kontribusi strategis *agile coaching* terhadap peningkatan *agility* dan *organizational performance* secara lebih luas, khususnya dalam organisasi non-teknologi, masih terbatas. Selain itu, sedikit sekali penelitian yang mengeksplorasi bagaimana efektivitas *agile coaching* dipengaruhi oleh faktor individual dan organisasional, seperti *neurological dominance*, *workplace spirituality*, dan *organizational culture*. Penelitian sebelumnya sering mengabaikan peran faktor-faktor ini dalam meningkatkan efektivitas *agile coaching*.

Penelitian Dikert et al. (2016) mengungkapkan bahwa *coaching* telah menjadi salah satu faktor keberhasilan yang paling penting dalam mengadopsi praktik pengembangan *software* yang *agile*. Untuk membantu perusahaan mengadopsi metode *agile* dengan lancar, *Agile Coaching* telah diperkenalkan dan terus meningkat popularitasnya (O'Connor & Duchonova, 2014). Seorang *Agile Coach* adalah orang yang meng-*coaching* dan memfasilitasi tim *agile*, manajer, dll. di perusahaan atau organisasi dalam mengadopsi dan menerapkan praktik, proses, dan nilai *agile*, terutama dalam pengembangan *software* (Parizi et al., 2014), yang merupakan peran yang berharga untuk perubahan organisasi (O'Connor & Duchonova, 2014).

Berdasarkan hasil laporan dari State of Agile Coaching Report 2022, salah satu pertanyaan inti yang ingin dijawab dalam laporan ini adalah, "Apa nilai dari seorang *agile coach*?" Kabar baiknya, 98% responden melaporkan bahwa *coaching* memiliki dampak yang terukur pada satu atau lebih faktor dalam organisasi (Leybourn et al., 2022). Selaras dengan tantangan implementasi *agile*, maka menggeser organisasi menuju *agile mindset* dan *culture* adalah dampak terbesar *coach* terhadap organisasi mereka.

Penelitian Davies & Sedley (2008) serta Fraser et al. (2009) turut pula menunjukkan bahwa *coach* dapat membantu tim mengadopsi praktik-praktik *agile*, sehingga dapat meningkatkan *performance* secara keseluruhan. Penelitian *Harvard Business Review* (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *agile coaching* mengalami peningkatan *performance* sebesar 25% dibandingkan dengan yang tidak menerapkannya.



Sumber: State (Leybourn et al., 2022)

**Gambar 1.1 Dampak dari Agile Coach**

Selaras dengan itu, studi Rodriguez et al. (2016) turut menunjukkan bahwa *agile coaching* dapat meningkatkan *performance* tim dan organisasi. Dalam konteks pendidikan, pengenalan *agile coaching* dalam kursus *scrum* meningkatkan cakupan praktik rekayasa perangkat lunak hingga 22% lebih banyak dibandingkan dengan siswa yang tidak menerima *coaching*.

Studi dari sepuluh tahun terakhir menunjukkan bahwa *coaching* memiliki tingkat pengembalian investasi (ROI) yang sangat tinggi. Menurut sebuah studi yang dilakukan oleh *International Coaching Federation (ICF)*, 86% organisasi melaporkan bahwa mereka melihat adanya laba atas investasi dari program *coaching* (vorecol.com, 2024). Selain itu, penelitian dari *International Coach Federation (ICF)* juga menyebutkan bahwa lebih dari 70% karyawan yang mengikuti program *coaching* melaporkan peningkatan produktivitas, sementara 80% di antaranya menyatakan bahwa *coaching* membantu mereka mencapai tujuan pengembangan diri (ppm, 2024).

Organisasi yang berinvestasi dalam training saja mengalami peningkatan produktivitas sebesar 22,4%. Namun, jika dikombinasikan dengan *coaching*, angka

tersebut meningkat hampir 400% menjadi 88%.(Olivero et al., 1997). Data ini selaras dengan statistik dari Biro Kehakiman AS, yang menyimpulkan bahwa perusahaan yang menggabungkan *coaching* dengan training dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga lebih dari 80%. (Agilesherpas.com, 2025).

*Agile coaching* membantu tim dan individu dalam mengadopsi prinsip-prinsip *agile*, seperti kolaborasi, iterasi, dan adaptabilitas (Stray et al., 2020b). *Agile coach* memandu organisasi melalui kompleksitas penerapan praktik-praktik *agile*, memberikan training, mentoring, dan dukungan (ScrumaAliance, 2024). Mereka membantu tim menginternalisasi nilai-nilai dan prinsip-prinsip *agile*, menumbuhkan *culture* peningkatan yang berkelanjutan. Namun *agile coaching* tidak hanya berfokus pada penerapan metodologi *agile*, tetapi juga pada pengembangan *organizational culture* yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan responsivitas terhadap perubahan (Denning, 2018).

*Agile coaching* menekankan pada peningkatan kerja sama tim, sebuah faktor penting yang berkontribusi pada *agility* tenaga kerja. Penelitian menunjukkan bahwa dinamika kolaboratif dalam tim mengarah pada peningkatan kemampuan adaptasi tenaga kerja, dengan mediasi pemberdayaan psikologis yang berfungsi sebagai penghubung penting antara praktik organisasi dan hasil *agility* (Muduli, 2016). Oleh karena itu, *agile coaching* sangat diperlukan untuk mengembangkan tenaga kerja yang diberdayakan yang dapat menavigasi tuntutan rumit dari lingkungan bisnis saat ini. Aspek ini digarisbawahi oleh Dahling dkk., yang mengeksplorasi pentingnya keterampilan *coaching* dan frekuensinya, yang mengarah pada peningkatan *performance* yang terukur di seluruh tim, yang