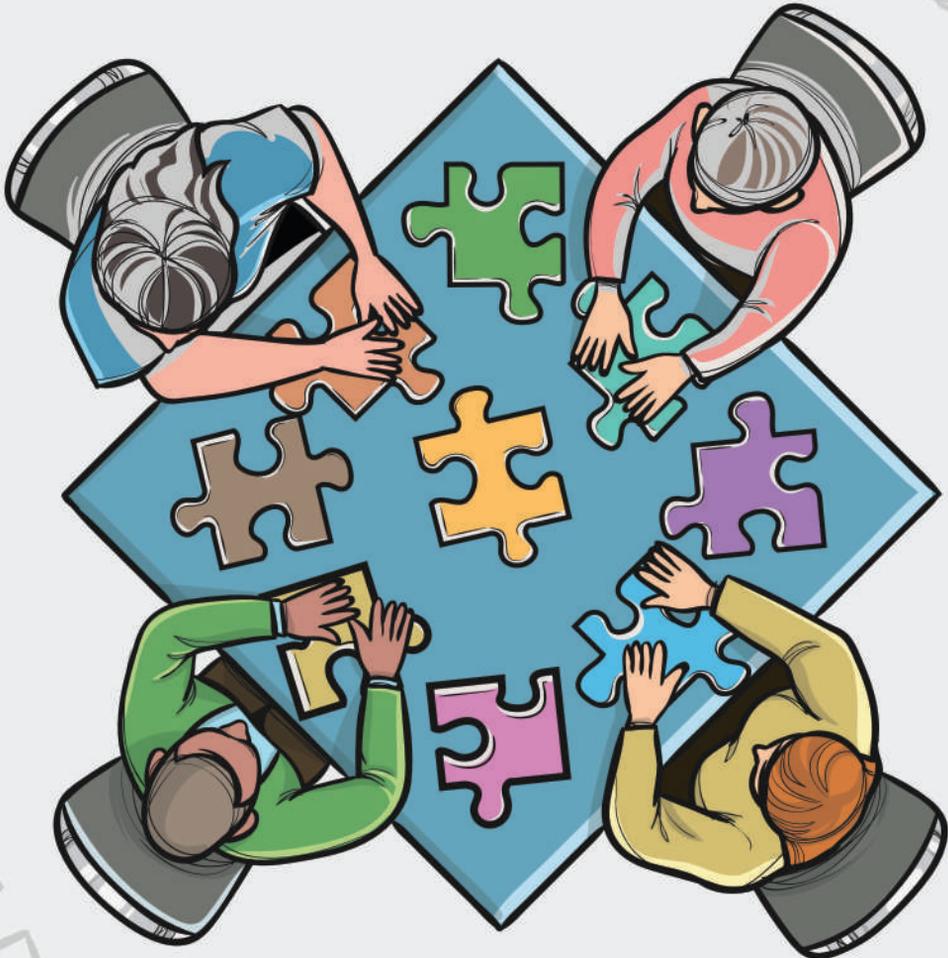


Editor:
Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTCSOL
Acai Sudirman, S.E., M.M



Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0

Islamuddin | Robert Tua Siregar | Anju Bherna D. Nainggolan | Jens Batara Marewa
Darwin Lie | Hastin Umi Anisah | Febrianty | Kevin Indajang | I Putu Suarnaya
Hastho Joko Nur Utomo | Dipa Teruna Awaludin | Marto Silalahi | Dermawan Perangin-angin
Asti Putri Kartiwi | Emal Hadipassa | Syamsuddin



Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0

Buku "Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0" merupakan panduan yang menyelidiki peran dan dinamika perilaku manusia dalam konteks transformasi sosial, ekonomi, dan teknologi menuju Era Society 5.0. Buku ini memetakan perubahan-perubahan mendasar dalam perilaku organisasi yang dipicu oleh kemajuan teknologi digital, keterhubungan yang semakin dalam, dan pergeseran nilai-nilai sosial. Dengan penuh kecermatan, penulis menguraikan bagaimana organisasi harus menyesuaikan budaya, struktur, dan praktik manajemen mereka untuk memanfaatkan potensi dan mengatasi tantangan yang muncul dalam era yang dipengaruhi oleh kecerdasan buatan, internet of things, dan teknologi lainnya. Buku ini membahas berbagai aspek penting dalam perilaku organisasi, termasuk kepemimpinan transformasional, motivasi karyawan, kerjasama tim, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Melalui pendekatan yang berbasis riset dan contoh kasus yang relevan, pembaca akan dipandu dalam memahami dinamika kompleks yang memengaruhi interaksi dan dinamika dalam organisasi di era yang semakin terhubung secara digital ini.

Selain itu, Buku "Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0" juga menyoroti pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam perilaku organisasi. Penekanan pada keberlanjutan, keadilan, dan inklusivitas menjadi tema utama dalam memahami bagaimana organisasi dapat menjadi agen perubahan positif dalam masyarakat yang berubah dengan cepat. Ditujukan untuk praktisi bisnis, pemimpin organisasi, dan mahasiswa yang tertarik dalam studi perilaku organisasi, buku ini menawarkan wawasan yang mendalam dan berharga tentang bagaimana organisasi dapat beradaptasi dan berkembang dalam menghadapi perubahan besar yang terjadi dalam era Society 5.0. Dengan fokus pada integrasi teknologi dan nilai-nilai manusia, buku ini menjadi panduan yang relevan bagi siapa pun yang ingin memahami kompleksitas perilaku organisasi dalam konteks dunia yang semakin terhubung secara digital.



0858 5343 1992
eurekamediaaksara@gmail.com
Jl. Banjaran RT.20 RW.10
Bojongsari - Purbalingga 53362



PERILAKU ORGANISASI DI ERA *SOCIETY 5.0*

Dr. Islamuddin., S.E., M.M
Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD
Anju Bherna D. Nainggolan, S.E., M.M
Jens Batara Marewa, S.H., M.M
Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M
Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Kevin Indajang, S.E., M.M
Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd
Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si
Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.
Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si
Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si
Dr. Asti Putri Kartiwi, SE., M.Pd
Emal Hadipassa, M.Pd
Dr. Syamsuddin, SE., M.Si



PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

PERILAKU ORGANISASI DI ERA *SOCIETY 5.0*

Penulis : Dr. Islamuddin, S.E., M.M. | Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD. | Anju Bherna D. Nainggolan, S.E., M.M | Jens Batara Marewa, S.H., M.M. | Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M. | Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M. | Dr. Febrianty, S.E., M.Si. | Kevin Indajang, S.E., M.M. | Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd. | Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si. | Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA. | Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si. | Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si. | Dr. Asti Putri Kartiwi, SE., M.Pd. | Emal Hadipassa, M.Pd. | Dr. Syamsuddin, SE., M.Si.

Editor : Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL
Acai Sudirman, S.E., M.M

Desain Sampul: Ardyan Arya Hayuwaskita

Tata Letak : Salsabela Meiliana Wati

ISBN : 978-623-120-681-7

No. HKI : EC00202438792

Diterbitkan oleh: **EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2024**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021

Redaksi :

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel: eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. *Society 5.0*, ditandai oleh transformasi digital yang mendalam dan pergeseran paradigma besar dalam berbagai sektor kehidupan, memberikan lanskap baru yang menarik dan kompleks bagi perilaku organisasi. Melalui buku ini, kami memandu pembaca dalam perjalanan untuk memahami esensi dari organisasi kontemporer, dengan fokus pada bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan era baru yang terus berubah dan mengeksplorasi cara-cara inovatif untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika masyarakat yang semakin terhubung. Buku ini bukan hanya sekadar pengantar teoritis tentang konsep-konsep dasar perilaku organisasi, tetapi juga merupakan panduan praktis yang menggali berbagai studi kasus, penelitian terkini, dan praktik terbaik dari berbagai sektor dan bidang industri.

Sistematika buku *Perilaku Organisasi di Era Society 5.0* ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, Bab 2 Evolusi dan Perkembangan Teori Organisasi, Bab 3 Asas-Asas dan Fungsi-Fungsi Organisasi, Bab 4 Struktur Organisasi dan Perilaku Organisasi, Bab 5 Organisasi dan Era Society 5.0, Bab 6 Transformasi dan Tantangan Organisasi, Bab 7 Budaya Organisasi di Era Society 5.0, Bab 8 Peran Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi, Bab 9 Kerjasama Tim dan Etos Kerja Organisasi, Bab 10 Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi, Bab 11 Perilaku Kerja Inovatif dan Inovasi Lingkungan Kerja, Bab 12 Manajemen Perubahan Organisasi Era Society 5.0, Bab 13 Konsep *Empowerment* dan *Engagement*, Bab 14 Komunikasi Kepemimpinan dalam Organisasi, Bab 15 Big Data dan Transformasi Digital Organisasi, dan Bab 16 Inovasi Model Bisnis Digital pada Organisasi.

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan dosen dalam menyampaikan materi secara berkesinambungan guna menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan efisien. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 06 April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN	1
Oleh : Dr. Islamuddin., S.E., M.M	
A. Pendahuluan	1
B. Ruang Lingkup dan Lingkungan Manajemen Organisasi.....	2
C. Lingkungan Manajemen Organisasi	4
D. Konsep Organisasi dan Manajemen	6
E. Prinsip Organisasi dan Manajemen.....	10
DAFTAR PUSTAKA.....	16
TENTANG PENULIS	20
BAB 2 EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI	21
Oleh : Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD	
A. Pendahuluan	21
B. Sejarah Organisasi	23
C. Model dan Fase Perkembangan Organisasi	25
D. Dinamika Perkembangan Organisasi	31
DAFTAR PUSTAKA.....	34
TENTANG PENULIS	36
BAB 3 ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI ...	37
Oleh : Anju Bherna D. Nainggolan, S.E., M.M	
A. Pendahuluan	37
B. Organisasi dan Manusia	38
C. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi	41
D. Konsep Asas-Asas Organisasi	44
E. Fungsi-Fungsi Organisasi.....	47
DAFTAR PUSTAKA.....	50
TENTANG PENULIS	52

BAB 4	STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU	
	ORGANISASI	52
	Oleh : Jens Batara Marewa, S.H., M.M	
	A. Pengertian Struktur Organisasi.....	53
	B. Modell Delsain Organilsasil	56
	C. Peran Struktur Organisasi dalam Pengambilan Keputusan	58
	D. Teori Pengambilan Keputusan.....	58
	E. Pengertian Perilaku Organisasi.....	62
	F. Tilngkatan Analilsis Dalam Perilaku Keorganisasi.....	63
	G. Karakteristik-Karakteristik Perilaku Keorganlsasian...	63
	H. Tantangan - tantangan dalam Perilaku Organilsasi	64
	DAFTAR PUSTAKA	66
	TENTANG PENULIS	67
BAB 5	ORGANISASI DAN ERA SOCIETY 5.0	68
	Oleh : Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M	
	A. Pendahuluan.....	68
	B. Perilaku Individu dalam Organisasi	70
	C. Konsep Organisasi dan Masyarakat Di Era Society 5.0	72
	D. Dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0	74
	E. Organisasi di Era Masyarakat Kontemporer.....	76
	F. Gambaran Umum Industri 4.0: Masyarakat 5.0.....	78
	DAFTAR PUSTAKA	81
	TENTANG PENULIS	83
BAB 6	TRANSFORMASI DAN TANTANGAN	
	ORGANISASI	84
	Oleh : Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M	
	A. Pendahuluan.....	84
	B. Pengertian Transformasi Organisasi	85
	C. Pentingnya Transformasi Organisasi	89
	D. Tantangan Organisasi.....	91
	E. Kesimpulan.....	92
	DAFTAR PUSTAKA	94
	TENTANG PENULIS	95

BAB 7 BUDAYA ORGANISASI DI ERA SOCIETY 5.0	97
Oleh : Dr. Febrianty, S.E., M.Si.	
A. Pendahuluan	97
B. Budaya Organisasi	99
C. Era Society 5.0	101
D. Kolaboratif dan terbuka dalam Budaya Organisasi ...	102
E. Keterlibatan Digital dalam Budaya Organisasi	104
F. Pengembangan Keterampilan Budaya Organisasi	106
G. Keseimbangan Antara Manusia dan Teknologi Budaya Organisasi	107
H. Ketanggapan Terhadap Masalah Sosial dalam Budaya Organisasi	109
I. Kesimpulan	111
DAFTAR PUSTAKA	113
TENTANG PENULIS	115
BAB 8 PERAN BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI DALAM INOVASI	116
Oleh : Kevin Indajang, S.E., M.M	
A. Pendahuluan	116
B. Budaya Organisasi dan Lingkungannya	118
C. Konsep Dasar Iklim Organisasi	119
D. Peran Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi ...	121
E. Tantangan MSDM dalam Berinovasi	124
DAFTAR PUSTAKA	130
TENTANG PENULIS	131
BAB 9 KERJASAMA TIM DAN ETOS KERJA ORGANISASI	132
Oleh : Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd	
F. Pendahuluan	132
G. Pengertian dan Faktor Yang Mempengaruhi Kerjasama Tim dalam Organisasi	134
H. Manfaat Kerjasama Dalam Sebuah Tim	139
I. Etos Kerja dalam Organisasi	141
DAFTAR PUSTAKA	148
TENTANG PENULIS	150

BAB 10 KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN	
ORGANISASI	151
Oleh : Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si	
A. Pengertian Komitmen Organisasi.....	151
B. Aspek-aspek Komitmen Organisasi	152
C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.	154
D. Keadilan organisasi.....	158
E. Dimensi Keadilan organisasi.....	159
F. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi	162
G. Kesimpulan.....	164
DAFTAR PUSTAKA	165
TENTANG PENULIS.....	167
BAB 11 PERILAKU KERJA INOVATIF DAN INOVASI LINGKUNGAN KERJA	168
Oleh : Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.	
A. Pendahuluan.....	168
B. Pembahasan Materi	173
C. Rangkuman Materi	190
DAFTAR PUSTAKA	192
TENTANG PENULIS.....	194
BAB 12 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI ERA SOCIETY 5.0	195
Oleh : Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si	
A. Pendahuluan.....	195
B. Manajemen Perubahan Organisasi Era Society 5.0	197
C. Analisis Strategis Perancangan Perubahan di Era Society 5.0.....	200
D. Model Perubahan Terencana di Era Society 5.0.....	203
DAFTAR PUSTAKA	209
TENTANG PENULIS.....	211
BAB 13 KONSEP EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT	212
Oleh : Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si	
A. Pendahuluan.....	212
B. Konsep <i>Empowerment</i>	214
C. Konsep <i>Work Engagement</i>	216

D. Ciri-Ciri <i>Work Engagement</i>	219
E. Teknik-teknik Membangun <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i>	221
DAFTAR PUSTAKA.....	224
TENTANG PENULIS	227
BAB 14 KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM	
ORGANISASI	228
Oleh : Emal Hadipassa, M.Pd	
A. Pendahuluan	228
B. Komunikasi Organisasi	229
C. Kepemimpinan Dalam Organisasi.....	238
D. Pemimpin yang Komunikatif	242
E. Kesimpulan	245
DAFTAR PUSTAKA.....	246
TENTANG PENULIS	248
BAB 15 BIG DATA DAN TRANSFORMASI DIGITAL	
ORGANISASI	249
Oleh : Dr. Asti Putri Kartiwi, SE., M.Pd	
A. Pendahuluan	249
B. Transformasi Digital Organisasi	250
C. Big Data Dalam Organisasi.	253
D. Karakteristik Big Data.....	256
E. Tantangan Big Data.....	259
F. Manfaat Big Data pada Organisasi	260
G. Kesimpulan	263
DAFTAR PUSTAKA.....	264
TENTANG PENULIS	265
BAB 16 INOVASI MODEL BISNIS DIGITAL PADA	
ORGANISASI	266
Oleh : Dr. Syamsuddin, SE., M.Si	
A. Inovasi Model Bisnis Digital	266
B. Inovasi dan Transformasi dalam Teori Organisasi.....	268
C. Pentingnya Model Bisnis Digital.....	270
D. Tahapan-Tahapan dalam Transaksi E-Commerce.....	271
E. Karakteristik Model Bisnis Digital	273
F. Cara Membuat Strategi Bisnis Digital	276
G. Langkah-Langkah Membuat Model Bisnis Digital.....	281

DAFTAR PUSTAKA	283
TENTANG PENULIS	286

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1.	Diagram dan Uraian Klasifikasi Organisasi	26
Gambar 2. 2.	Perkembangan Teori Organisasi.....	32
Gambar 7. 1.	Budaya Organisasi	99
Gambar 7. 2.	New Society 5.0	102
Gambar 7. 3.	Kolaboratif dan terbuka dalam Budaya organisasi	104
Gambar 12. 1.	SWOT Analysis For A GP's Surgery	201
Gambar 12. 2.	Model Perubahan Terencana.....	205
Gambar 14. 1.	Model Komunikasi Linear	231
Gambar 14. 2.	Model Komunikasi Intersaksional.....	231
Gambar 14. 3.	Model Komunikasi Intersaksional.....	232
Gambar 14. 4.	Tujuan Komunikasi	235
Gambar 14. 5.	Manfaat Komunikasi dalam Organisasi	236
Gambar 14. 6.	Keterampilan Komunikasi Seorang Pemimpin.....	242
Gambar 15. 1.	Ciri-Ciri Transformasi Digital	251
Gambar 15. 2.	Tahapan Transformasi Digital	252
Gambar 15. 3.	Karakteristik Big Data	257
Gambar 15. 4.	Tipe Big Data	259
Gambar 15. 5.	Manfaat Big data	262



PERILAKU ORGANISASI DI ERA *SOCIETY 5.0*

Dr. Islamuddin, S.E., M.M
Ir. Robert Tua Siregar, M.Si, P.hD
Anju Bherna D. Nainggolan, S.E., M.M
Jens Batara Marewa, S.H., M.M
Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M
Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Kevin Indajang, S.E., M.M
Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd
Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si
Dr. Ir. Dipa Teruna Awaloedin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.
Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si
Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si
Dr. Asti Putri Kartiwi, SE., M.Pd
Emal Hadipassa, M.Pd
Dr. Syamsuddin, SE., M.Si



BAB 1

KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Dr. Islamuddin., S.E., M.M
Universitas Muhammadiyah Bengkulu

A. Pendahuluan

Organisasi merujuk pada struktur sosial yang terdiri dari orang-orang atau entitas yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Mulyono et al., 2021). Pertama-tama, pemahaman tentang struktur organisasi adalah langkah awal dalam memahami konsep dasar organisasi. Struktur organisasi mengacu pada bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang dibagi di antara anggota organisasi. Ini mencakup pembagian kerja, hierarki otoritas, dan saluran komunikasi. Selanjutnya, budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan interaksi di dalam organisasi (Silalahi et al., 2022).

Selain itu, kepemimpinan adalah aspek kunci dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan melibatkan pengarahan, memotivasi, dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan yang beragam, seperti transaksional, transformasional, atau servan, dapat mempengaruhi budaya dan kinerja organisasi. Selanjutnya, proses pengambilan keputusan adalah bagian integral dari manajemen organisasi. Pengambilan keputusan yang efektif melibatkan evaluasi alternatif, analisis risiko, dan pemilihan

solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan aspek penting dalam organisasi. Manajemen SDM melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan yang berkualitas untuk mendukung tujuan organisasi.

Selain itu, manajemen operasi dan produksi juga perlu diperhatikan dalam konteks organisasi. Ini melibatkan perencanaan, pengaturan, dan pengawasan proses produksi atau layanan untuk mencapai efisiensi dan kualitas yang diinginkan (Inrawan et al., 2022). Di era digital dan globalisasi, teknologi informasi memainkan peran kunci dalam manajemen organisasi. Penggunaan sistem informasi yang canggih dapat meningkatkan efisiensi, komunikasi, dan pengambilan keputusan di dalam organisasi (Anggoro KR et al., 2022). Lebih lanjut, aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial juga menjadi perhatian dalam manajemen organisasi modern. Organisasi yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan sering kali mendapatkan dukungan lebih dari pelanggan dan masyarakat secara luas (Putri et al., 2021). Dalam kesimpulan, konsep dasar organisasi dan manajemen mencakup struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, pengambilan keputusan, manajemen SDM, operasi dan produksi, teknologi informasi, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial. Memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini merupakan langkah penting dalam mencapai kesuksesan dan keberlanjutan organisasi di lingkungan yang kompleks dan dinamis (Hartini et al., 2021).

B. Ruang Lingkup dan Lingkungan Manajemen Organisasi

Organisasi adalah tempat berkumpulnya sekelompok orang yang mempunyai tujuan bersama, yang seterusnya mengorganisasikan diri dengan bekerja bersama-sama dan merealisasikan tujuannya. Organisasi yaitu tempat yang semestinya masyarakat bisa mencapai hasil yang sebelumnya belum tentu dapat diraih oleh perseorangan secara pribadi (Muliana et al., 2020). Pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri, akan tetapi sebagian besar arahnya bisa tercapai apabila

ada interaksi sosial dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial, manusia tidak dapat hidup sendiri sebab manusia memiliki kebutuhan terhadap sesamanya. Oleh sebab itu biasanya manusia berkumpul dan membentuk kelompok-kelompok, yang biasa disebut dengan organisasi; seperti perusahaan, negara, kerajaan ini adalah bentuk-bentuk dari organisasi. Dimana perusahaan, negara dan kerajaan mereka bergabung dan berkumpul sebab mempunyai tujuan dan kepentingan yang sama. Organisasi yang kecil yaitu keluarga, keluarga pada hakekatnya adalah sebuah organisasi; keluarga adalah kelompok organisasi terkecil yang pertama kali dikenal oleh setiap manusia.

Motivasi yang mendorong seseorang bergabung dalam sebuah organisasi, diantara beberapa motivasi atau tujuan seseorang masuk ke dalam suatu kelompok organisasi (Silalahi et al., 2020), yaitu: (a) kelompok/organisasi sering dipakai untuk memecahkan masalah-masalah (mencari solusi); (b) mencegah kesepian dan kerenggangan; (c) kelompok bisa memberikan bantuan ketika ada masalah; (d) kelompok bisa memberikan arah/tujuan serta nilai hidup yang lebih baik, perilaku, dan kesetaraan kelompoknya; (e) kelompok sosial, kerja serta aneka ragam kelompok lainnya memberikan prestige, status dan pengakuan. Selain itu, manusia perlu beorganisasi dengan tujuan dan manfaat, antara lain : (a) mencapai tujuan secara lebih efektif dan efisien karena dikerjakan secara bersama-sama (motif pencapaian tujuan); (b) tempat untuk memanfaatkan sumber daya dan teknologi bersama-sama; (c) tempat mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dipunyai seseorang (motif berprestasi); (d) tempat mendapatkan jabatan dan pembagian kerja; (e) tempat mengelola lingkungan secara bersama-sama; (f) tempat mencari keuntungan bersama-sama (motif uang); (g) tempat memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks.

Organisasi yaitu suatu sistem, memiliki struktur dan perencanaan yang dilaksanakan dengan penuh kesadaran, dimana didalamnya orang-orang bekerja dan berhubungan satu

dengan yang lainnya dengan cara yang terkoordinasi, kooperatif, serta dorongan-dorongan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kalau berbicara mengenai organisasi sebagai suatu sistem, artinya melihat dari unsur-unsur yang saling berkaitan serta didalamnya terdapat sub-sub sistem (Suryani et al., 2021). Sedangkan struktur mengisyaratkan bahwa didalam organisasi terdapat suatu kadar formalitas dan adanya pembagian tugas atau peranan yang harus dimainkan oleh anggota-anggota kelompoknya. Jadi organisasi bisa dikatakan sebagai alat administrasi serta manakemen dalam melakukan segala kebijakan/keputusan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial. Dalam hubungan ini, arti organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang; pertama, organisasi dipandang sebagai tempat, tempat dimana kegiatan administrasi dan manajemen dilakukan; kedua, sebagai proses yang berusaha melihat interaksi (hubungan) antara orang-orang yang terlibat didalam organisasi tersebut (Efendi et al., 2021).

C. Lingkungan Manajemen Organisasi

Salah satu tantangan yang paling penting dan berbasis luas yang sekarang ini di hadapi oleh organisasi adalah beradaptasi dengan individu-individu yang berbeda. Perilaku organisasi memberikan banyak tantangan dan peluang bagi para pemimpin. Menghargai perbedaan dan membantu pemimpin melihat manfaat dari keragaman angkatan kerja dan praktik yang mungkin perlu diubah ketika bekerja, bisa meningkatkan kualitas dan produktivitas pegawai dengan memberi tahu para pemimpin cara memberikan wewenang kepada orang-orang, merancang dan mengimplementasikan program-program perubahan, meningkatkan layanan pelanggan dan membantu pegawai menangani konflik kehidupan pegawai (Sudirman et al., 2022). Perilaku organisasi hakikatnya adalah hasil-hasil interaksi antara individu dalam organisasinya. Oleh karena itu, untuk memahami perilaku organisasi sebaiknya diketahui terlebih dahulu individu-individu sebagai pendukung

organisasi tersebut. Untuk memahami prinsip atau azas organisasi ialah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar yang merupakan salah satu bagian daripadanya. Serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan prinsip organisasi adalah adanya struktur, tugas pokok dan fungsi, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Pendapat Fattah, Nanang (2008), bahwa pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi. Menurut Terry, George R. (2006) organisasi mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Strategi organisasi adalah serangkaian tahapan yang dibuat sebagai upaya untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai upaya untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi harus sejalan dengan strategi organisasi. Sebab perubahan strategi organisasi akan berpengaruh pada perubahan struktur organisasi. Strategi organisasi selalu berkaitan dengan skala organisasi. Organisasi yang berskala besar dengan ruang lingkup aktivitas yang luas maka memerlukan strategi dalam pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut (Romy et al., 2022). Adapun organisasi berskala kecil dengan jumlah tenaga kerja sedikit, struktur organisasinya sederhana, dan tidak terlalu banyak pendelegasian kewenangan dan pekerjaan, namun tetap memerlukan strategi ketika akan dilakukan penyusunan ulang struktur organisasi. Sementara itu, dalam perilaku organisasi, sekurang-kurangnya dapat dikenali empat model adalah model

otokrasi, model kastodial, model suportif, dan model kolegial (Robbins & Judge, 2022)..

Pertumbuhan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk menyempurnakan proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, khususnya melalui manajemen yang lebih efektif dan kerjasama budaya organisasi, dengan memberi tempat khusus pada budaya tim kerja formal, dengan bantuan agen perubahan atau katalisator, memakai teori serta teknologi ilmu perilaku terapan, termasuk riset tindakan. Menurut (Lewaherilla et al., 2022), bahwa pengembangan organisasi merupakan, jawaban terhadap perubahan, usaha penyesuaian dengan hal-hal baru, usaha berencana, usaha untuk menyempurnakan organisasi, kegiatan yang melibatkan ilmu perilaku, usaha jangka panjang yang dilakukan secara terus menerus, usaha memecahkan masalah-masalah yang timbul, dan usaha yang dilakukan oleh para pejabat dari dalam organisasi atau bantuan ahli dari luar organisasi (Sofiyan, Agustina, et al., 2022).

D. Konsep Organisasi dan Manajemen

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Pakpahan et al., 2019).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang

potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis (Efendi et al., 2022).

Menurut (Richard L. Daft, 2006), manajemen merupakan aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama melalui pemanfaatan sumber daya yang ada dalam organisasi. Menurut (Stephen & Coutler, 2009), manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan untuk menghasilkan produk dengan cara efektif dan efisien, yang memberdayakan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia untuk keberhasilan kinerja yang optimal dan adanya proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki yang dilakukan

melalui kerjasama dengan orang lain secara efektif, efisien dan produktif. Menurut (Mathis & Jackson, 2011), manajemen merupakan proses untuk mencapai tujuan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dalam mengkoordinir kegiatan-kegiatan yang dilakukan orang lain. Manajemen yang berarti pengaturan terhadap sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi yang diatur berdasarkan fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan proses dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Untuk itu perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur manajemen. Dengan adanya pengaturan terhadap semua unsur manajemen maka proses manajemen terarah pada pencapaian tujuan secara optimal.

Menurut (R. L. Daft, 2006), unsur-unsur pokok manajemen terdiri dari manusia (*men*), barang-barang (*materials*), mesin (*machine*), metode (*method*), uang (*money*) dan pasar (*market*). Keenam unsur ini saling berinteraksi dan saling mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keenam unsur pokok manajemen ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manusia (*Men*)

Manusia (*men*) merupakan unsur utama manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Berbagai aktivitas yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan meliputi *planning*, *organizing*, *staffing*, *directing* dan *controlling*, semuanya hanya dapat dilakukan oleh manusia. Manajer tidak akan mampu mencapai tujuan perusahaan sendiri tanpa bantuan dari manusia lain sebagai karyawan dalam perusahaan tersebut.

2. Barang-barang (*Materials*)

Dalam melaksanakan kegiatan, manusia membutuhkan material atau bahan yang merupakan sarana pendukung manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machines*)

Keberadaan mesin dewasa ini menjadi pembantu bagi manusia dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya mesin, pekerjaan manusia menjadi semakin mudah dan cepat

untuk diselesaikan sehingga adanya efektivitas dan efisiensi dari penggunaan mesin dalam kinerja.

4. Metode (*Methods*)

Dalam melakukan kerja, manusia harus menggunakan berbagai metode dari berbagai pilihan alternative metode yang ada untuk menghasilkan kerja yang berdaya guna dan berhasil guna. Karena metode dianggap sebagai sarana untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Money*)

Uang diperlukan untuk melakukan berbagai aktivitas seperti membayar upah atau gaji orang-orang yang melakukan aktivitas perusahaan, pengawasan, proses produksi, pembelian bahan dan peralatan serta pembiayaan lainnya. Tanpa adanya uang semua aktivitas organisasi tidak dapat dilaksanakan. Penggunaan uang dalam kegiatan organisasi harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dalam mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan kegiatan perusahaan dipengaruhi oleh ketelitian dalam penggunaan uang.

6. Pasar (*Market*)

Kelangsungan hidup sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangat tergantung pada pasar (*market*) sebagai tempat untuk menyalurkan barang atau produk yang dihasilkan oleh industri tersebut. Tanpa adanya pasar (*market*), barang hasil produksi industri tidak akan ada artinya karena untuk apa barang tersebut diproduksi jika tidak ada pembelinya. Untuk itu sebuah industri harus memikirkan cara bagaimana untuk mempertahankan pasar yang sudah ada sekaligus cara bagaimana untuk mendapatkan pasar baru sebagai perluasan penyebaran produk hasil produksi. Dengan demikian industri dapat mengembangkan industrinya melalui perolehan laba dari hasil penjualan produknya.

Dalam praktik manajemen tidak terlepas dari pentingnya informasi yang dibutuhkan untuk perkembangan organisasi, ruang/tempat menjalankan praktik manajemen untuk mencapai

tujuan organisasi dan waktu untuk melaksanakan praktik manajemen agar tercapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Menurut (R. L. Daft, 2006), unsur-unsur manajemen meliputi pimpinan, pelaksana, kerja sama, sarana manajemen (*tools of management*) yang terdiri dari 6M yaitu manusia (*man*), uang (*money*), bahan-bahan (*material*), mesin (*machine*), metode (*method*), pasar (*market*). Menurut (Stephen & Coutler, 2009), unsur-unsur manajemen terdiri dari:

1. *Men* yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/ pelaksana.
2. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. *Methods* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
4. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
5. *Machines* yaitu mesin-mesin/ alat-alat yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

E. Prinsip Organisasi dan Manajemen

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu (Sofiyani, Sembiring, et al., 2022). Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai (Silalahi et al., 2022).

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai

bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis (Candra et al., 2019). Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Butarbutar et al., 2022). Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Hartini et al., 2021). Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, system social, dan tujuan organisasi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap manajer harus memegang teguh terhadap prinsip-prinsip manajemen. Prinsip manajemen inilah factor pendukung kesuksesan kinerja seorang manajer. Dengan memegang teguh prinsip-prinsip manajemen, setiap manajer dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sekaligus dapat meningkatkan kepercayaan diri manajer tersebut. Menurut (Sahir et al., 2020), prinsip-prinsip umum manajemen dikenal sebagai *general principle of management* terdiri dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan komando, kesatuan arah, subordinasi kepentingan perseorangan terhadap kepentingan umum, kompensasi pegawai, sentralisasi, rangkaian perintah/hierarki, tata tertib, keadilan, stabilitas masa jabatan dalam kepegawaian, prakarsa, semangat kesatuan. Dengan prinsip-prinsip tersebut, manajemen sebagai konsep dan ilmu dapat meningkatkan produktivitas organisasi dan menerapkan pola kinerja yang efektif untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Menurut (R. L. Daft, 2006), prinsip-prinsip manajemen meliputi:

1. Pembagian Kerja

Manusia memiliki keterbatasan dalam mengerjakan semua pekerjaan sendirian baik itu keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, keterbatasan kemampuan maupun keterbatasan perhatian. Untuk itu perlu adanya pembagian kerja diantara orang-orang yang ada dalam perusahaan sesuai dengan prinsip tiga tepat yaitu tepat orang, tepat jabatan dan tepat waktu. Pembagian kerja dilakukan berdasarkan spesialisasi dan kemampuan serta keahlian dari orang-orang yang ada dalam perusahaan sehingga semua orang dapat menyelesaikan kerjanya sesuai dengan bidang keahlian masing-masing. Tujuan dilakukannya pembagian kerja adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya pembagian kerja maka jelas apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing orang yang ada dalam perusahaan sehingga tidak ada yang saling melempar kesalahan antara satu dengan yang lain. Jika tidak ada pembagian kerja yang jelas dalam organisasi, maka akan terjadi tumpang tindih. Mungkin saja satu orang bisa mengerjakan banyak tugas sementara orang lain tidak mempunyai tugas sama sekali sehingga tidak ada keadilan kerja dalam organisasi. Jika terjadi kesalahan kerja, maka akan terjadi saling melempar kesalahan karena tidak ada pembagian kerja yang jelas.

2. Kekuasaan dan Tanggung Jawab

Melalui pembagian kerja maka jelas apa yang menjadi hak dan kewajiban dari masing-masing orang yang ada dalam organisasi. Seorang atasan memiliki kekuasaan untuk mengatur bawahannya dan bawahannya memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan perintah dari atasannya sehingga akan timbul interaksi antara atasan dan bawahan. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab juga akan menimbulkan interaksi diantara sesama bawahan. Karena manusia memiliki keterbatasan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri sekaligus.

3. Disiplin

Disiplin kerja terlihat dari ketaatan dari orang-orang dalam organisasi terhadap perjanjian dan peraturan yang ditetapkan perusahaan serta kehormatan bawahan terhadap perintah atasan. Jika seorang bawahan disiplin dalam mematuhi aturan dan melaksanakan perintah atasan maka dapat dipastikan orang tersebut akan mendapat peluang kesuksesan lebih besar dibandingkan orang yang bersikap sepele terhadap peraturan dan perintah atasan.

4. Kesatuan Perintah

Seorang bawahan hanya dapat menerima perintah dari seorang atasan namun seorang atasan dapat memberikan perintah kepada banyak bawahannya. Seorang bawahan menerima perintah dari seorang atasan dan bertanggungjawab terhadap perintah atasan itu merupakan hal yang wajar karena jelas yang memberikan arahan dan tugas kepada bawahan tersebut.

5. Kesatuan Arah

Semua bawahan yang ada dalam organisasi harus memiliki satu rencana, satu tujuan dan satu perintah untuk mewujudkan kesatuan arah, kesatuan gerak dan kesatuan tindakan untuk mencapai satu tujuan yaitu tujuan perusahaan. Semua bawahan harus bekerjasama dengan atasan untuk mencapai tujuan perusahaan. Atasan harus mampu membimbing dan mengarahkan bawahannya untuk bekerja sesuai arah pencapaian tujuan perusahaan.

6. Mengutamakan Kepentingan Umum di Atas Kepentingan Pribadi

Dalam perusahaan, setiap orang harus mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Karena dalam perusahaan, yang harus dicapai adalah tujuan perusahaan bukan tujuan pribadi.

7. *Remuneration of Personnel*

Perlu adanya pengaturan penggajian dan jaminan social yang adil, wajar dan seimbang sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga dapat menciptakan kepuasan

kerja yang maksimal bagi karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan meningkat yang akhirnya akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan.

8. Pusat Wewenang

Seorang pemimpin yang baik harus mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahannya. Dengan demikian keterlibatan bawahan akan semakin banyak dalam perusahaan.

9. Hirarkis

Perintah atau wewenang harus mengalir dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah secara vertical dan tidak terputus sehingga dapat tercapai efisiensi dalam penyampaian perintah atau wewenang dari atasan ke bawahan.

10. Order

Perlu adanya tata tertib atau aturan yang mengatur serta mengikat semua orang yang ada dalam perusahaan sehingga semua orang dapat bekerja dengan baik. Aturan dalam perusahaan termasuk dalam hal pengaturan dan penempatan barang-barang dalam perusahaan dan penempatan karyawan sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing.

11. Keadilan

Seorang pimpinan harus bersikap adil terhadap semua karyawannya tanpa membeda-bedakan satu sama lain baik dalam hal pemberian gaji, pemberian jaminan social, pembagian kerja termasuk hukuman karena ketidakdisiplinan dan kesalahan karyawan.

12. Inisiatif

Seorang pimpinan harus memberikan kesempatan dan dorongan kepada bawahannya untuk berkreasi dan berinovasi dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan memberikan kebebasan berkreasi dan berinovasi, kemungkinan besar hasil yang

diharapkan jauh akan lebih bagus karena karyawan bekerja tanpa dikekang dan tekanan.

13. Asas Kesatuan

Organisasi terdiri dari sekumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai satu tujuan. Oleh karena itu perlu adanya *teamwork* untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih optimal. Seorang pimpinan yang baik harus mampu mengarahkan bawahannya agar mampu bekerja dalam *teamwork* melalui penciptaan komunikasi yang baik dan hubungan yang harmonis diantara satu dengan yang lain.

14. Kestabilan Jabatan

Pimpinan harus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan merasa betah untuk bekerja di perusahaan yang dipimpin. Dengan demikian, pergantian karyawan dan mutasi karyawan tidak terjadi dalam perusahaan sehingga organisasi juga akan stabil. Karena jika sering terjadi pergantian karyawan dan mutasi karyawan maka perusahaan harus menghabiskan banyak waktu dan biaya lagi untuk membina karyawan baru tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Butarbutar, M., Efendi, E., Gheta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414–424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- Candra, V., Silaban, P., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Harmoni Sosial: Jurnal Pendidikan IPS*, 6(1), 49–60. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v3i2.85>
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen*. Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.
- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213–224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.

- Inrawan, A., Tridianty Sianipar, R., Pandapotan Silitonga, H., Sudirman, A., & Dharma, E. (2022). Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach. *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), 1-14. <https://doi.org/10.31098/quant.747>
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Limgiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi, komunikasi dan kompetensi guru terhadap kinerja guru sma swasta sultan agung pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131-138. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior*. Global Edition (Fifteenth). Pearson Education Limited.

- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>
- Sahir, H. S., Abdurrozzaq, H., Aisyah, S., Sudirman, A., Kusuma, A. H. P., Salmiah, Afriany, J., & Simarmata, J. (2020). *Gagasan Manajemen* (A. Rikki (ed.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=jF3PDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=cMESpMhWgr&sig=C1H-_6ciH6TxS65OUwHNNnykwoY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Sofiyan, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*, 2022(3), 425–440. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>
- Sofiyan, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44–52. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38255>

- Stephen, P. R., & Coutler, M. (2009). *Management* (Edisi 8). Pearson.
- Sudirman, A., Susanto, D., Wirta, I. W., Ahmad, M. I. S., Sarjana, S., & Frankie Jan Salean, L. (2022). *Perilaku Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Dr. Islamuddin, S.E., M.M.

Lahir di Padang Sidempuan, Pada Tanggal 04 Februari 1968. Lulus S1 di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jambi Pada Tahun 1992. Dan Lulus S2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta Tahun 2007. Dan Lulus S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu Pada Tahun 2021. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Email : islamuddin@umb.ac.id

BAB 2

EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Evolusi dan perkembangan teori organisasi telah menjadi subjek penelitian yang menarik dan penting dalam studi manajemen dan ilmu sosial secara luas. Seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang terus menerus, teori organisasi terus berkembang untuk mencoba menjelaskan dinamika kompleks di dalam dan di sekitar organisasi. Salah satu teori awal dalam evolusi organisasi adalah teori klasik, yang mencakup pemikiran dari tokoh seperti Max Weber, Frederick Taylor, dan Henri Fayol. Teori klasik menekankan struktur hierarkis, pemisahan kerja yang jelas, dan standarisasi proses sebagai kunci untuk meningkatkan efisiensi organisasi (Fayol, 2016). Kemudian, muncul teori-neoklasik yang menekankan aspek manusia dalam organisasi, seperti motivasi dan kepemimpinan. Teori ini memperkenalkan konsep-konsep seperti motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta kepemimpinan transformasional yang bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, teori-teori kontingensi muncul sebagai tanggapan terhadap kompleksitas organisasi modern. Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang tepat untuk semua situasi, melainkan efektivitas organisasi tergantung pada sejumlah faktor kontekstual. Teori-teori kritis kemudian mengkritik asumsi-

asumsi dasar dari teori-teori sebelumnya, terutama terkait dengan ketidaksetaraan dan kekuasaan dalam organisasi (Lewaherilla et al., 2022). Teori-teori ini menekankan pentingnya menyelidiki aspek politik dan sosial dari organisasi, serta menyoroti dampaknya terhadap keadilan dan keberlanjutan. Selanjutnya, teori organisasi pembelajaran muncul sebagai respons terhadap lingkungan yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat. Teori ini menekankan pentingnya adaptasi dan pembelajaran kontinu sebagai kunci untuk kelangsungan hidup organisasi dalam era yang terus berubah.

Lebih baru, teori organisasi berbasis kompleksitas mulai mendapatkan perhatian, yang mengakui organisasi sebagai sistem yang kompleks dan adaptif. Teori ini menekankan pentingnya memahami interaksi antara berbagai elemen dalam organisasi, serta pengaruh lingkungan eksternal yang tidak dapat diprediksi secara linier. Selanjutnya, dengan munculnya era Society 5.0, teori organisasi semakin menyoroti peran teknologi dan digitalisasi dalam mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya (Ningrum et al., 2022). Konsep-konsep seperti transformasi digital, inovasi teknologi, dan pemanfaatan big data menjadi fokus penting dalam teori organisasi modern. Selain itu, teori-teori organisasi juga mulai mengintegrasikan pendekatan multi-level, yang mengakui pentingnya mempertimbangkan pengaruh dari berbagai tingkat analisis, mulai dari individu hingga sistem global. Pendekatan ini membantu menjelaskan kompleksitas dinamika organisasi dalam konteks yang lebih luas.

Lebih lanjut, teori-teori organisasi juga semakin memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial, dengan mengakui pentingnya organisasi dalam memainkan peran dalam memperbaiki masalah sosial dan lingkungan (Ginoga, 2017). Selain itu, dengan perkembangan dalam neurosains dan psikologi organisasi, teori-teori baru mulai muncul yang menggali lebih dalam tentang kognisi, emosi, dan perilaku manusia dalam konteks organisasi (Charmiati & Surya, 2019). Dalam masa depan, teori organisasi diperkirakan akan

terus berkembang untuk mencoba menjawab tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh organisasi dalam menghadapi dinamika yang semakin kompleks dan tidak terduga dari lingkungan eksternal dan internal mereka.

B. Sejarah Organisasi

Sejarah perkembangan teori organisasi dimulai sejak Revolusi industri, yaitu sebuah revolusi besar-besaran dalam dunia perusahaan. Rev Industri berupaya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Untuk itu orang berpikir bagaimana menciptakan organisasi yang efektif dan efisien dengan cara sistematis dan ilmiah dipelopori oleh F W Taylor (Robbins, 2003).

Menganalisis tentang Pengaturan cara kerja pada organisasi khususnya bagi para pelaksana, tukang, operator mesin dsb. Untuk memaksimalkan Produksi maka para pekerja perlu difikirkan cara terbaik dalam melaksanakan tugas dengan metode kerja yg baku dan efisien. Agar cara ini sesuai keinginan pekerja maka mereka dirangsang dengan imbalan finansial. Maka dirumuskan waktu baku bagi setiap pekerja untuk menyelesaikan pekerjaannya (*time and motion study*), sehingga jika jenis dan vol pekerjaan diketahui, waktu baku untuk menyelesaikan tugas sdh diketahui maka dapat ditetapkan jenis dan jumlah pekerja yang diperlukan serta pendistribusiannya (Stephen & Coutler, 2010).

(Daft, 2006), konsep Taylor meski bukan studi tentang organisasi tetapi berpengaruh terhadap bentuk dan anatomi organisasi misalnya : pemisahan tugas, memperkenalkan penggunaan standar kerja, penetapan upah secara adil. Cara pengorganisasian versi Taylor ini kemudian dipergunakan secara luas dalam setiap perusahaan, meski pada awalnya muncul penentangan baik dari pihak manajemen maupun pekerja. Dari pihak manajemen: cara pelaksanaan analisis ilmiah kurang mempertimbangkan pendapat mereka tentang metode kerja yang sebaiknya dipakai. Dari pihak pekerja : dianggap sebagai mesin, tanpa diberikan kebebasan memilih cara kerja

yang dianggap sesuai dengan sifat fisik maupun kepribadiannya. Konsep yang menunjuk pengaturan organisasi melalui pembuatan sistem dan aturan yang ketat (Luthans, 2006). Sejarah organisasi memiliki akar yang dalam dan telah menjadi subjek penelitian yang menarik dalam berbagai disiplin ilmu sosial dan manajemen. Berikut adalah gambaran umum tentang evolusi organisasi sepanjang sejarah:

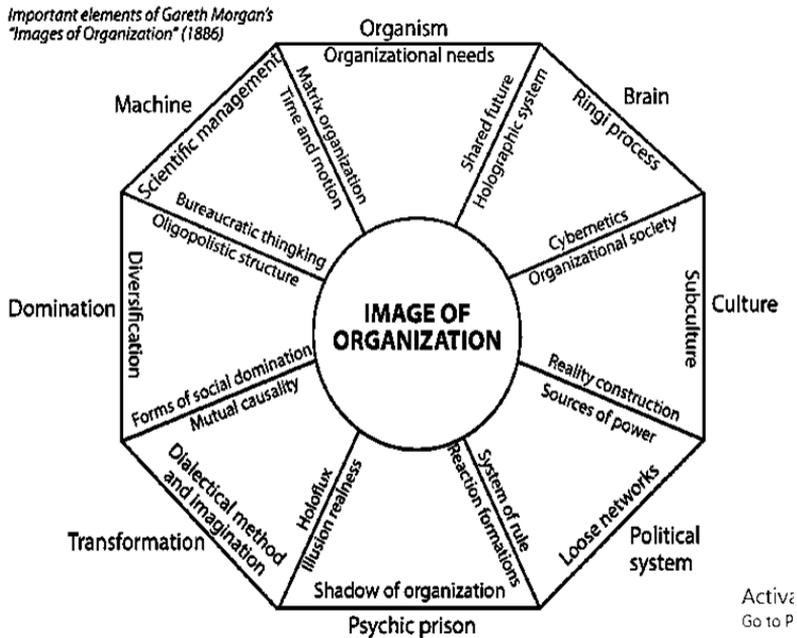
1. Peradaban awal, seperti Mesir Kuno dan Sumeria, memiliki struktur organisasi yang terorganisir untuk memfasilitasi administrasi dan pembangunan proyek-proyek besar seperti piramida dan irigasi.
2. Di Yunani kuno, organisasi masyarakat berpusat pada polis, atau kota-negara, yang memiliki pemerintahan sendiri dan struktur sosial yang terorganisir.
3. Di Romawi kuno, pemerintahan Romawi memiliki organisasi yang kompleks, termasuk birokrasi, angkatan militer yang terstruktur, dan infrastruktur administratif yang luas yang membantu dalam memerintah wilayah yang luas.
4. Selama Abad Pertengahan di Eropa, gereja dan feodalisme memiliki peran penting dalam organisasi sosial dan politik. Gereja Katolik Roma memiliki hierarki yang terstruktur dengan jelas, sementara feodalisme didasarkan pada hubungan pribadi antara bangsawan dan pelayan.
5. Pada Abad Renaisans dan Reformation, organisasi agama dan politik mengalami perubahan signifikan di Eropa Barat. Reformasi Protestan menghasilkan keragaman denominasi Kristen dan pembagian kekuasaan antara gereja dan negara.
6. Era revolusi industri di abad ke-18 dan ke-19 membawa perubahan besar dalam struktur organisasi, dengan munculnya pabrik-pabrik besar dan sistem produksi yang terpusat.
7. Pada abad ke-20, perkembangan manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor dan teori administrasi oleh Henri Fayol menjadi landasan bagi organisasi modern. Teori-teori ini menekankan pentingnya efisiensi, pemisahan kerja yang jelas, dan hierarki yang terstruktur.

8. Selama paruh kedua abad ke-20, revolusi teknologi informasi mengubah lanskap organisasi secara fundamental. Pengenalan komputer dan internet memungkinkan untuk pemrosesan data yang lebih cepat, komunikasi yang lebih efisien, dan fleksibilitas dalam operasi bisnis.
9. Globalisasi juga telah mempengaruhi organisasi secara signifikan, dengan perusahaan multinasional yang memiliki operasi di seluruh dunia dan hubungan lintas batas yang semakin kompleks.
10. Selain itu, tren seperti keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, dan inklusi semakin memengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungannya.
11. Di abad ke-21, munculnya era Society 5.0, yang ditandai dengan transformasi digital dan integrasi teknologi ke dalam semua aspek kehidupan, telah membawa perubahan lebih lanjut dalam struktur dan fungsi organisasi.
12. Organisasi saat ini cenderung menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan terbuka terhadap inovasi. Konsep-konsep seperti organisasi pembelajaran, kepemimpinan transformasional, dan budaya kerja yang inklusif semakin diperhatikan.
13. Perusahaan teknologi besar seperti Google, Apple, dan Amazon telah menjadi model untuk organisasi yang inovatif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.
14. Di sisi lain, organisasi nirlaba dan lembaga pemerintah juga telah mengadopsi praktik-praktik manajemen modern untuk meningkatkan efisiensi dan dampak sosial mereka.
15. Dengan terus berkembangnya teknologi dan dinamika sosial yang cepat, sejarah organisasi terus berubah dan berevolusi, menciptakan tantangan dan peluang baru bagi pemimpin dan pengambil keputusan organisasi di masa depan.

C. Model dan Fase Perkembangan Organisasi

Model dan fase perkembangan organisasi adalah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami bagaimana organisasi berkembang dan berubah seiring waktu. Ini

membantu para pemimpin organisasi dan ahli manajemen untuk mengidentifikasi di mana organisasi berada dalam perjalanannya, serta bagaimana mengelola perubahan dan tantangan yang mungkin timbul. Secara konseptual (Luthans, 2006), mengklasifikasikan organisasi seperti citra bergerak (*images in motion*) yakni *machine*, *organism*, *brain*, *culture*, *political system*, *psychic prison*, *transformation*, dan *domination*. Morgan menyatakan bahwa "*organizational society*" (masyarakat organisasi) selalu memupuk rutinitas, etika, dan ritual yang tergantung pada jumlah waktu yang dibutuhkan untuk proses pekerjaan yang harus diselesaikan para pekerja. Disain organisasi dirancang agar kebutuhan norma, nilai, ritual, dan tradisi sebagai basis organisasi terpenuhi. Hasil dari pemahaman (*shared meaning*) ini membuat pelaku organisasi memiliki komitmen dan petunjuk dalam berbagai aktivitas organisasi. Berikut Gambar 2.1 Diagram dan Uraian Klasifikasi Organisasi dari Morgan.



Gambar 2. 1. Diagram dan Uraian Klasifikasi Organisasi
Sumber: (Morgan,1986).

Klasifikasi Morgen ini, secara konseptual, tidak hanya dapat digunakan sebagai metode untuk memahami model organisasi saat ini, tetapi juga sebagai alat penting untuk mengenali kebutuhan-kebutuhan organisasi dan kesalahan perhitungan dalam strategi pengembangan sebuah organisasi.

1. Organisasi sebagai Mesin (*Machine Views*)

organisasi yang dijalankan sebagai mesin akan beroperasi melalui prinsip-prinsip dasar manajemen ilmiah, metode *top-down* dengan membagi rantai komando untuk koordinasi fungsi dan hierarki sehingga setiap aspek tertentu dari organisasi memenuhi peran tertentu, ini kemudian dikenal sebagai pemikiran birokrasi. Upaya untuk menentukan pekerjaan yang tepat melalui pendefinisian struktur vertikal komando. Atau dengan kata lain, ada kontrol dari atas sedangkan yang di bawah mengikuti. Inti dari perilaku seperti mesin ini berkaitan erat dengan konsep waktu dan gerak. Sama seperti bagian-bagian mesin yang harus berfungsi secara kolektif dalam waktu yang sama sehingga tugas manajemen adalah untuk melatih para pekerjanya menyelesaikan tugas dalam jangka waktu tertentu pengelolaannya menggunakan pendekatan *engineering* sehingga tugas dan tanggung jawab berlangsung secara mekanistik dan berulang.

2. Organisasi sebagai Organisme (*Organism*)

Metode lain dalam memahami organisasi adalah melihat organisasi sebagai "sistem hidup" (*living system*) atau organisme yang harus mempertahankan dirinya melalui kepuasan kebutuhan khusus yang unik dalam organisasi tersebut. untuk memenuhi "kebutuhan organisasi" (*organizational needs*) yang mendasarkan pada proses fisiologis organisasi dan lingkungan. Organisasi adalah kelompok organisme yang dinamis, perubahan akibat adanya hubungan dengan lingkungan merupakan kunci untuk melihat berfungsinya organisasi secara internal. Dalam pandangan organisasi sebagai organisme, dapat diketahui

keadaan organisasi dalam kondisi buruk atau baik sehingga dapat dicarikan cara menanganinya.

3. Organisasi sebagai Otak (*Brain*)

Organisasi sebagai brain adalah dimulai dengan pemahaman tentang konsep *cybernetics*, di mana organisasi "terlibat dalam mengatur perilaku diri sendiri dan mempertahankannya agar tetap stabil. Sama seperti memori yang tersimpan di otak yang dapat menyusun diri sendiri di lokasi yang berbeda di bagian otak ketika memori itu hilang, sehingga organisasi sebagai *brain* memiliki kemampuan untuk menggunakan sistem dalam desain dan struktur operasi sebagai metodologi untuk menginformasikan, reformasi, mengatur, dan membangun kembali dirinya di saat krisis. Organisasi sebagai *brain* adalah kemampuan untuk memproses informasi dan mempelajarinya sebagai bentuk pemikiran dan kreatifitas. Dalam konteks ini *brain* adalah pimpinan organisasi yang mampu secara terbuka menyebarkan informasi dan idenya ke semua tingkatan didalam organisasi. Munculnya gagasan yang bersifat analitis merupakan salah satu unsur dari organisasi sebagai *brain*

4. Organisasi sebagai Kultur (*Culture*)

Organisasi secara alami seperti dunia kecil, yang di dalamnya ada aturan, peraturan, ritual, keyakinan, filosofi, dan pola dasar (*archetypes*) yang muncul dan membentuk budaya partisipatif baru. Sementara sebagian besar organisasi memiliki budaya yang unik dan merekonstruksi realitas melalui "*interpretative schemes that underpin systems of control*" atau "skema penafsiran yang mendukung sistem kontrol". Banyak organisasi mencoba untuk mengkonfigurasi ulang persepsi dan asumsi tentang kehidupan organisasi tidak hanya melalui proses langsung, tetapi melalui metodologi tidak langsung dengan memahami harapan para pekerja.

5. Organisasi sebagai sistem Politik (Political System)

Semua organisasi, menurut Morgan, mengikuti "sistem pemerintahan," yang terbagi menjadi enam jenis yakni otokrasi, birokrasi, teknokrasi, otoriter, demokrasi perwakilan, dan demokrasi langsung. Dalam enam jenis sistem politik itu membutuhkan empat belas sumber daya kekuasaan yakni legitimasi, sumber daya kontrol, pendelegasian peraturan, pengaruh keputusan, penguasaan informasi, lingkungan manajemen, penyangga ketidakpastian, manipulasi teknologi, budidaya aliansi, penyeimbang manajemen, integrasi simbolis, manajemen jenis kelamin, tindakan ekologi, dan karisma pribadi (*legitimacy, resource control, regulation delegation, decision influence, information gate-keeping, boundary management, uncertainty buffering, technology manipulation, alliance cultivation, countervailing management, symbolic integration, gender management, ecology of action, and personal charisma*). Berdasarkan enam jenis struktur politik dan empat belas sumber daya itu, Morgan menyatakan bahwa karena perbedaan luas dalam kekuasaan politik, penting bagi para pemimpin untuk mengingat bahwa organisasi merupakan koalisi yang terdiri dari "orang-orang dengan kepentingan yang berbeda yang berkumpul bersama demi kemanfaatan bersama," atau disebut "jaringan longgar" ("*loose networks*").

6. Organisasi sebagai Penjara Psikis (*Psychic Prison*)

Sebagian organisasi secara hati-hati dirancang oleh para pemimpin, terutama pemimpin atau kelompok pemimpin yang mengatur visi untuk organisasi, agar pengikutnya tidak sadar seperti dalam mimpi, keinginannya terkekang, dan selalu dalam situasi ketakutan. Konsep ini kemudian dikenal dengan istilah ilusi realitas (*illusion of realness*). Morgan juga menggambarkan bagaimana orang mengambil tindakan dalam sebuah organisasi yang tidak didasarkan pada rasionalitas, tetapi lebih didasarkan pada "formasi reaksi" di mana perasaan pegawai ditekan dalam

mengelolaan organisasi oleh tindakan seseorang pengambil keputusan organisasi.

7. Organisasi sebagai Gerakan yang Berubah-Ubah (*Transformation*)

Dalam konsep ini transformasi dan perubahan organisasi dipahami secara logis, sehingga dapat dijelaskan bagaimana realitas organisasi mengukuhkan dirinya, bagaimana hidup organisasi dibentuk dan ditransformasikan oleh proses transformasi. Ketika salah satu unsur dalam suatu organisasi terjadi perubahan, yang lain juga berubah. Atau dalam istilahnya Morgen disebut "kausalitas yang saling berpaut" ("*mutual causality*") dari aksi dan reaksi dalam lingkungan organisasi atau sebagai "*holoflux*", yakni sifat yang mengalir dari tatanan implisit. *Mutual causality* adalah pengakuan bahwa dalam sebuah organisasi tidak ada satu orang yang memiliki kontrol penuh atau mengenai prosedur arah organisasi. Arah organisasi hanya bisa dipahami dengan metodologi perubahan: perjuangan dari berbagai elemen dalam oposisi, metode organisasi melawan perjuangan itu, dan rencana aksi untuk mencapai arah organisasi. Dalam konteks ini pemimpin organisasi harus terlebih dahulu memiliki "imajinasi dialektis" yang memungkinkan para pemimpin dalam sebuah organisasi tidak hanya menyadari tetapi terbuka untuk berubah.

8. Organisasi sebagai Seperangkat Instrumen Dominan (*Domination*)

organisasi sebagai dominasi adalah bentuk rasionalisasi yang menghasilkan salah satu dari tiga bentuk yang berbeda yakni dominasi karismatik, tradisional, dan rasional-hukum. Bentuk modern dari organisasi, seperti itu dikembangkan dari munculnya pasar oligopolistik dimana beberapa penjual utama (*major sellers*) mengontrol lembaga lain yang terlibat dalam operasi yang sama. Selain itu, pasar telah menjadi ter-internasionalisasi, dan para pemain telah menjadi pemain di panggung global. Organisasi multinasional (atau organisasi yang beroperasi melintasi

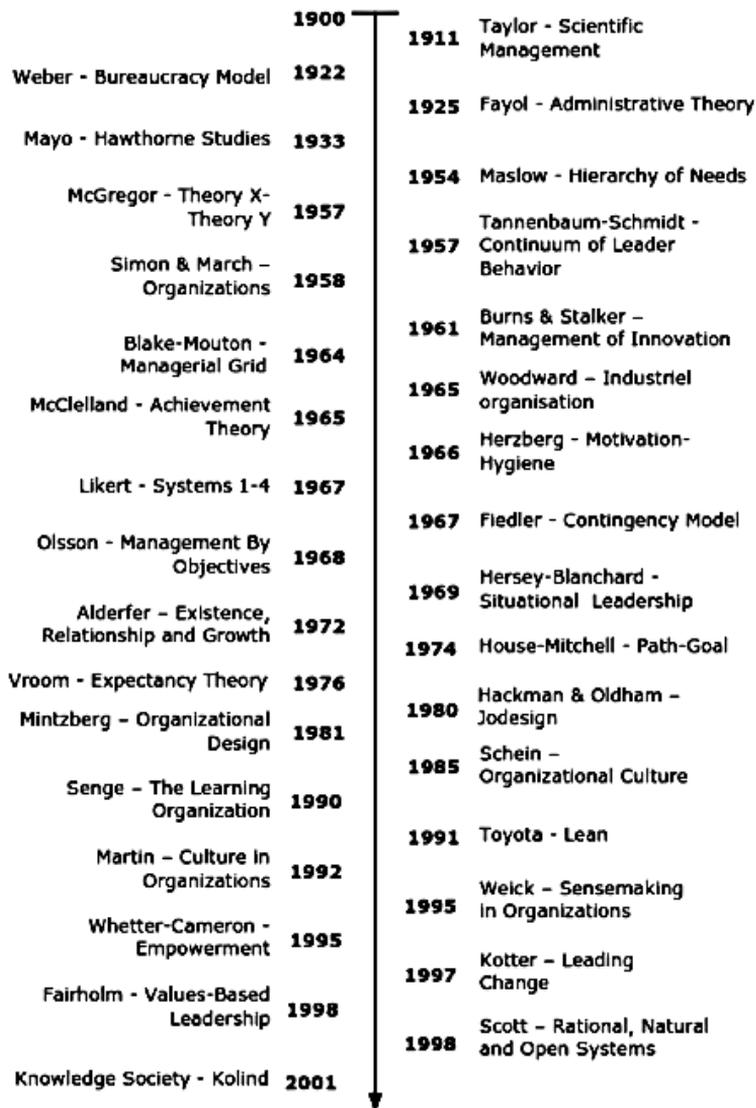
batas-batas nasional) telah menggunakan bentuk dominasi sosial dalam mengendalikan pengikutnya, termasuk pengendalian upah, pengendalian ongkos transfer (*transfer pricing*) dan pengendalian penawaran (*hard bargaining*). Organisasi digambarkan dalam bentuk dominasi eksploitasi terhadap mitra usaha (*stakeholders*) dalam mencapai tujuannya. Karakter utama pandangan ini adalah adanya penyeragaman dan tekanan kelompok (*pressure groups*) dan tekanan untuk mengendalikan organisasi lewat hukum dan aturan-aturan.

Model pengembangan organisasi, "*organization development is an effort planned, organization wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through, planned interventions in the organization's processes, using behavioral-science knowledge*", artinya pengembangan organisasi suatu usaha merencanakan, meliputi organisasi keseluruhan, dan diurus dari atas, untuk meningkatkan efektifitas dan kesehatan organisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku (Richard, Beckard, 1969).

D. Dinamika Perkembangan Organisasi

Perkembangan teori organisasi, sejalan dengan modernisasi teori organisasi dari suatu gugus asumsi yang relevan dan secara sistematis berhubungan satu sama lain (Umiyati et al., 2022). Teori itu mempunyai kegunaan dalam meramalkan suatu kejadian atau dapat menghasilkan konsep yang relevan yang dapat diverifikasikan. Sementara itu, menurut (Robbins & Judge, 2022), teori merupakan serangkaian unit unit yang saling berinteraksi satu dengan yang lain mempunyai tugas dan fungsi yang tetap konsisten. Definisi organisasi dikemukakan oleh (Sudirman et al., 2022), bahwa penguasaan dasar-dasar Organisasi dapat melahirkan teori yang saling berhubungan, asumsi, dan generalisasi yang secara sistematis menguraikan dan menjelaskan keteraturan perilaku pada organisasi. Dalam pendekatan tersebut, perkembangan

teori organisasi dikelompokkan menjadi tiga, yakni teori klasik, teori neo-klasik, dan teori modern. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.2. Perkembangan Teori Organisasi di bawah ini.



Gambar 2. 2. Perkembangan Teori Organisasi

Sumber: (Robbins & Judge, 2022)

Dalam perkembangan dan sejarah teori organisasi oleh sebgayaan ahli dikelompokkan ke dalam periode zaman yakni teori organisasi klasik, teori organisasi neo-klasik dan teori organisasi modern. Dalam gambar di atas tampak banyak sekali pemikir-pemikir teori organisasi mulai tahun 1900-an sampai tahun 2001. Organisasi yang dapat berjalan dengan baik dan sukses merumuskan tujuannya dengan mempertimbangkan fasilitas lingkungan secara konsisten dan terdapat hubungan ketergantungan antara suatu organisasi dengan bagaimana struktur organisasi tersebut disusun untuk beraktivitas dalam suatu kondisi lingkungan yang dihadapinya. Sebagai hasil dari hubungan ketergantungan tersebut adalah terjadinya diferensiasi dari berbagai bagian dari organisasi. Jadi, kondisi lingkungan menjadi faktor yang menentukan dalam pengambilan keputusan mengenai bagaimana struktur suatu organisasi akan disusun. Dinamika perkembangan organisasi mengacu pada proses perubahan dan interaksi yang terjadi di dalam organisasi seiring waktu. Ini melibatkan berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bagaimana organisasi beroperasi, berkembang, dan berevolusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Charmiati, P. G. H., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784–1812.
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management* (S. Constance (ed.)). Ravenoi Books.
- Ginoga, V. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT PELINDO IV (Persero) di Makassar. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 4(1), 66. <https://doi.org/10.30998/jabe.v4i1.1907>
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Lingiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (10th ed.). Andi.
- Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization*. Newbury Park CA: Sage Publications Inc.
- Ningrum, H. F., Badrianto, Y., Wairisal, P. L., Herawati, A. R., & Sudirman, A. (2022). *Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi)*. Media Sains Indonesia.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition (Fifteenth)*. Pearson Education Limited.

- Stephen, P. R., & Coutler, M. (2010). *Manajemen* (Edisi 10). Erlangga.
- Sudirman, A., Susanto, D., Wirta, I. W., Ahmad, M. I. S., Sarjana, S., & Frankie Jan Salean, L. (2022). *Perilaku Organisasi*. Media Sains Indonesia.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Ir. Robert Tua Siregar, M.Si., P.hD.,

Penulis lahir di Pematangsiantar pada November 1967. Pendidikan sarjana diperoleh dari Universitas Sisingamangaraja XII pada tahun 1992 dan gelar Magister diperoleh dari Universitas Sumatera Utara pada tahun 2001 dan pendidikan doktor diperoleh dari Universitas Malaya pada tahun 2011. Saat ini aktif mengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Prima Indonesia di Kota Medan.

Email: robertsiregar392@gmail.com

BAB 3

ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI

Anju Bherna D. Nainggolan, S.E., M.M
Universitas Efarina

A. Pendahuluan

Organisasi merupakan entitas yang kompleks yang terdiri dari individu-individu yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, pemahaman akan asas-asas dan fungsi-fungsi organisasi menjadi sangat penting. Asas-asas organisasi menjadi landasan utama yang mengatur bagaimana suatu organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan sekitarnya (Putri et al. 2021). Di sisi lain, fungsi-fungsi organisasi menggambarkan aktivitas dan peran yang dijalankan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tulisan ini, kami akan menjelaskan secara lebih mendalam mengenai asas-asas dan fungsi-fungsi organisasi yang menjadi pondasi utama bagi keberhasilan suatu entitas.

Asas-asas organisasi merujuk pada prinsip-prinsip dasar yang menjadi pedoman dalam pembentukan dan pengelolaan suatu organisasi. Salah satu asas utama adalah asas keberlanjutan, yang menekankan pentingnya organisasi untuk beroperasi secara efisien dan efektif dalam jangka waktu yang panjang. Selain itu, asas keadilan juga menjadi pijakan penting dalam mengatur hubungan antara anggota organisasi serta dengan pihak eksternal (Umiyati et al. 2022). Asas demokrasi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan dalam suatu organisasi, di mana partisipasi dan keterlibatan semua anggota

dihargai dan diperhatikan. Sementara itu, asas keterbukaan mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tindakan yang diambil oleh organisasi. Asas kemandirian menekankan pentingnya organisasi untuk dapat berdiri sendiri dan tidak tergantung pada pihak lain dalam mencapai tujuannya (Anggoro KR et al. 2022).

Di samping asas-asas tersebut, fungsi-fungsi organisasi memainkan peran vital dalam menjalankan operasional sehari-hari. Salah satu fungsi utama adalah fungsi perencanaan, di mana organisasi merumuskan tujuan jangka panjang dan strategi untuk mencapainya. Fungsi pengorganisasian berkaitan dengan pengaturan dan penempatan sumber daya organisasi, termasuk manusia, modal, dan teknologi, agar dapat mencapai tujuan secara efisien. Fungsi kepemimpinan menjadi kunci dalam mengarahkan dan menggerakkan anggota organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan individu-individu dalam organisasi untuk bekerja secara sinergis. Fungsi pengendalian dan evaluasi menjadi penting untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.

Selain itu, fungsi koordinasi memastikan bahwa berbagai bagian atau departemen dalam organisasi dapat bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi komunikasi juga menjadi kunci dalam menjaga aliran informasi yang lancar dan efektif di antara anggota organisasi serta dengan pihak eksternal. Dengan memahami secara mendalam asas-asas dan fungsi-fungsi organisasi, sebuah entitas dapat mengoptimalkan kinerjanya dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

B. Organisasi dan Manusia

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat

pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Ningrum et al. 2022).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi. Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain (Sudirman et al. 2022).

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan

selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi.

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih fokus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi (Sembiring, Sudirman, and Silitonga 2020). Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan.

Perilaku manusia muncul sebagai hasil dari olah pikir dan olah sikap yang ada di dalam diri seseorang. Olah pikir adalah hasil dari kemampuan dan kecerdasan dalam menganalisa setiap peristiwa, persoalan, maupun berupa respon yang ditunjukkan atas suatu hal atau kejadian yang ada disekitarnya. Olah sikap merupakan kelanjutan dari hasil olah pikir manusia dalam bentuk nyata yang ditunjukkan secara fisik lewat perilaku. Sehingga terlihat secara nyata dalam bentuk respon/tanggapan langsung maupun tidak langsung yang dapat diamati secara kasat mata.

Setiap manusia tidak ada yang sama dalam banyak hal. Oleh karena itu perilakunya pun berbeda-beda. Perbedaan perilaku yang dibawa seseorang ke dalam organisasi tentu tidak bisa dihindari. Organisasi melalui seorang pemimpin bertugas untuk menyatukan, menyamakan atau minimal menekan berkembang lebih jauh adanya perbedaan. Karena manusia adalah makhluk yang cerdas. Dengan kecerdasan itu membuatnya pandai membuat alasan atau argumen-argumen. Sehingga setiap individu akan membawa perilaku yang berbeda sesuai keyakinan dan kapasitas dirinya yang dapat diamati dan dilihat dari argumen maupun perilaku yang ditunjukkan.

Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi. Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, *system social*, dan tujuan organisasi.

C. Ruang Lingkup Perilaku Organisasi

Pentingnya memahami perilaku organisasi sangatlah besar, karena perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Ruang lingkup

studi perilaku organisasi mencakup berbagai topik seperti motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik, kepuasan kerja, etika, dan budaya organisasi. Perilaku organisasi terkait dengan bagaimana perilaku manusia dalam berinteraksi selama berhubungan satu dengan yang lain di dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu dalam kajian perilaku organisasi memiliki ruang lingkup yang terkait dengan studi tentang perilaku manusia di dalam berorganisasi, terdiri atas 3 (tiga) aspek, yaitu:

1. Aspek Individu atau Perilaku Individual

Pada setiap organisasi, maka setiap orang atau pribadi membawa perilakunya masing-masing. Setiap individu menyumbangkan perilakunya dalam organisasi. Oleh karena itu dalam ruang lingkup perilaku organisasi, maka aspek perilaku individual menjadi salah satu hal yang penting. Karena individu-individu yang berbeda ini akan membawa serta pengalaman, kebiasaan, budaya, tujuan/motif (Agustina, Chandrarin, and Manan 2017); (Noor and Agustina 2019), keinginan, dan bahkan kepercayaannya ke dalam organisasi.

Organisasi sebagai kumpulan orang-orang atau individu-individu akan menjadi wadah yang menampung dan mengelola perilaku individual yang dibawa oleh masing-masing orang tersebut. Organisasi harus bisa menjadi jembatan yang mewedahi, menengahi, mengontrol, dan bahkan mengatur bagaimana perilaku individu yang berbeda dan kadang tidak selalu sejalan dengan budaya organisasi dan orang-orangnya, bisa saling menunjang terhadap efektivitas organisasi.

Perilaku individual yang beragam dan berbeda ini bisa menjadi kekuatan atau bisa juga menjadi sumber kehancuran bagi organisasi. Semua tergantung bagaimana pimpinan atau pemilik perusahaan/organisasi dalam mengendalikan dan mengatasi, mengarahkan, dan membuat organisasi bisa berjalan secara efektif. Untuk itu perlu ditumbuhkan atmosfir organisasi yang baik melalui komunikasi (Sudarwati,

Sudarwati; Sudirwo, Sudirwo; Agustino, Lalu; Agustina 2020) yang dibangun bersama-sama antara pimpinan, pemilik, dan stakeholder lainnya beserta seluruh karyawan.

2. Aspek Antar Manusia atau Perilaku Antar Individu

Dalam hubungan antar manusia di dalam organisasi tentu sangat terkait dengan interaksi yang terjadi diantara individu-individu tersebut. Perilaku antar individu dalam organisasi sangat rentan bagi munculnya masalah atau persoalan. Karena itu perilaku antar individu dalam organisasi memerlukan campur tangan organisasi dalam mengendalikan dan mengelolanya agar tidak gampang memunculkan kesalahpahaman atau persoalan yang disebabkan oleh perilaku seseorang/individu yang menyinggung perasaan individu lainnya.

Organisasi harus membangun etika dan budaya organisasi (Anwar and Id 2017); (Anwar, Id, and Banjarmasin 2018) sebagai panduan berpijak seluruh anggota agar setiap individu yang masuk dalam organisasi mampu mengendalikan dan menyesuaikan perilakunya dengan etika dan budaya organisasi yang sudah ditetapkan dan disepakati. Karena kalau tidak, perilaku antar individu akan saling bergesekan dan mudah memicu masalah, mis-komunikasi, dan hal lainnya. Karena perilaku antar individu yang tidak sama dan beragam itu perlu dikelola atau diminimalisir perbedaannya melalui etika dan budaya organisasi yang terstandar agar perilaku setiap individu bisa menyesuaikan dan mengikuti apa yang ditetapkan dalam organisasi.

Pada organisasi dengan memiliki ruang lingkup besar dan memiliki karyawan diatas ratusan sampai ribuan orang, tentu makin beragam lagi. Seperti dalam hal: rentang usia, pendidikan, latar belakang, suku, bangsa, ras, kepercayaan, agama, kebiasaan atau budaya, persepsi, motivasi, minat, dlsb. Pimpinan dalam organisasi di dalam mengelola perilaku orang-orangnya ini memerlukan aturan yang jelas melalui adanya etika kerja, budaya organisasi, struktur yang jelas dan kuat, serta aturan disiplin kerja. Selain juga perlu adanya sosok pemimpin

(Noor and Agustina 2019); (Anwar, Sekolah, et al. 2018) yang mumpuni, mampu dalam mengendalikan dan memimpin individu-individu yang tentu memiliki orientasi berbeda dalam memasuki dan selama bergabung di dalam organisasi.

D. Konsep Asas-Asas Organisasi

Pengertian asas secara lengkap adalah prinsip dasar yang menjadi sebuah acuan dalam berpikir seseorang dalam mengambil keputusan-keputusan yang penting dalam hidupnya. Asas organisasi atau biasa disebut dengan prinsip organisasi adalah berbagai pedoman yang sejauh mungkin hendaknya dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar. Peran dari asas-asas organisasi yaitu sebagai:

1. Pedoman untuk membentuk struktur organisasi yang sehat dan efisien.
2. Pedoman untuk melakukan kegiatan organisasi agar dapat berjalan lancar.

Organisasi yang baik, efektif, efisien serta sesuai dengan kebutuhan, harus didasarkan pada asas. Adapun asas-asas organisasi sebagai berikut:

1. Asas Tujuan Organisasi (*Principle of organizational objectives*)

Tujuan organisasi harus jelas dan rasional dalam mencapai suatu titik keberhasilan. Apakah bertujuan untuk mendapatkan laba ataukah untuk memberikan pelayanan. Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi.

2. Asas Kesatuan Tujuan (*Principle of unity of objective*)

Suatu organisasi harus ada kesatuan yang ingin dicapai, sehingga organisasi tidak terbagi dalam beberapa tujuan yang nantinya akan membuat kinerja organisasi itu sendiri hancur, karena anggotanya tidak fokus kepada satu tujuan. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi akan kacau bila tidak memiliki kesatuan

tujuan, sehingga kesatuan tujuan dalam sebuah organisasi dikatakan hal yang wajib.

3. Asas Kesatuan Perintah (*Principle of unity of command*)

Setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, namun seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan. Mengapa demikian karena hal tersebut akan berpengaruh dalam Kesatuan tujuan organisasi sebab jika ada perintah atau penanggung jawab lebih dari satu, pasti ada perbedaan kesatuan tujuan sehingga itu akan membuat sistem organisasi tersebut tidak berjalan dengan baik dan sistem ataupun kinerja organisasi tersebut tidak optimal.

4. Asas Rentang Kendali (*Principle of the span of management*)

Seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan. Hal ini terjadi karena Manajer belum tentu dapat mengendalikan bawahannya sebab jumlah dan sikap yang dimiliki oleh seorang bawahan itu mempengaruhi bagaimana dan sebanyak apa seorang manajer secara efektif bisa mengatur dan mengarahkan bawahannya.

5. Asas Pendelegasian Wewenang (*Principle of delegation of authority*)

Hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif sehingga seorang manajer mengetahui wewenangnya. Dan apabila manajer tersebut tau bagaimana wewenang yang ia dapatkan ia akan fokus pada pekerjaan yang ia pimpin dan bagaimana ia mengembangkan dan memberikan inovasi serta ide baru.

6. Asas Keseimbangan Wewenang Dan Tanggung Jawab (*Principle of parity of authority and responsibility*)

Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul harus sama besarnya. Sehingga, wewenang yang

didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri ataupun sebaliknya.

7. Asas Tanggung Jawab (*Principle of responsibility*)

Pertanggung jawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (line authority) dan pelimpahan wewenang. Dengan demikian, seseorang hanya akan bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

8. Asas Pembagian Kerja (*Principle of departmentation*)

Pengelompokkan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut. Semua ini berperan penting atas kelancaran suatu tatanan organisasi.

9. Asas Penempatan Personalia (*Principle of personnel placement*).

Penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian, dan keterampilannya (the right man, in the right job) dengan demikian mis management penempatan dapat dihindarkan sehingga efektivitas organisasi akan berjalan dengan optimal. Maka dari itu, memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Pemilihan karyawan harus melalui seleksi yang objektif dan sesuai kriteria, sehingga menghasilkan personil yang berkualitas.

10. Asas Jenjang Berangkai (*Principle of scalar chain*)

Saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah.

11. Asas efisiensi (*Principle of efficiency*)

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal, misalnya, seorang manajer suatu perusahaan dapat dibilang bekerja efisien bila sang manajer mampu

meningkatkan hasil penjualan perusahaan tersebut dan menghemat atau meminimalisir biaya distribusi dan biaya produksi. Sehingga Perusahaan tersebut mendapat 2 keuntungan yaitu pemasukan yang didapat meningkat dan penghematan karena mampu berhemat dalam pengeluaran biaya distribusi dan produksi.

Beberapa masalah yang mungkin dihadapi organisasi bilamana organisasi tidak menerapkan asas-asas berorganisasi antara lain yaitu:

1. Anggota yang tidak memahami tujuan organisasi.
2. Pejabat/pegawai tidak mempunyai daftar rincian tugas yang jelas sehingga tidak mengetahui tanggungjawab pokoknya.
3. Adanya kekembaran pelaksanaan suatu jenis pekerjaan.
4. Adanya kekosongan pelaksanaan suatu jenis pekerjaan.
5. Para pejabat tidak memiliki kesadaran pentingnya wewenang.
6. Banyak pejabat yang melaksanakan pekerjaan menunggu perintah.
7. Adanya pejabat yang memimpin bawahan dalam jumlah yang terlampau banyak .
8. Jenjang organisasi yang terlalu panjang.
9. Bawahan bingung karena melaksanakan perintah dari lebih satu atasan.
10. Kesulitan meletakkan satuan organisasi pada struktur organisasi.
11. Kurang menyadari perlunya sumber daya yang dapat menjamin hidup organisasi secara berkelanjutan.

E. Fungsi-Fungsi Organisasi

Fungsi Organisasi memberi arahan dan aturan serta pembagian kerja mengenai apa yang harus dan tidak boleh dilakukan oleh para anggota dalam organisasi. Fungsi organisasi juga memiliki dampak yang bersifat positif bagi para pelakunya. Berikut ini fungsi yang didapatkan dalam berorganisasi sebagai berikut:

1. Memberikan Arahan

Dalam memberikan arahan yang dimaksud adalah organisasi bisa mengajarkan seseorang mengenai apa yang baik dan yang buruk. Dalam hal ini organisasi akan memberitahukan mengenai apa yang baik dilakukan dan apa yang buruk sehingga tidak bisa dilakukan. Selain itu, mengenai arahan tersebut adalah dapat juga dilihat dari pembagian kerja yang diberikan untuk setiap anggota.

2. Meningkatkan Skill

selanjutnya dengan berorganisasi adalah dapat meningkatkan skill yang dimiliki oleh setiap anggota, dimana skill yang dimaksud adalah seperti untuk menjadi seorang pemimpin dan berbicara di depan umum.

Hal tersebut bisa didapatkan ketika masuk dalam sebuah organisasi, karena Anda akan memiliki motivasi untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki tersebut. Oleh Karena itu, cara berbicara di depan umum tidak gugup.

3. Mendapatkan Pengalaman Baru

Pengalaman yang didapatkan dari organisasi tentu saja tidak bisa didapatkan dari kegiatan lainnya. Karena kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi merupakan suatu pelajaran yang sangat berharga. Di mana pengalaman baru yang bisa di dapatkan tersebut seperti membuat laporan dari kegiatan organisasi yang telah dilakukan. Selain itu, bisa pula memiliki pengalaman saat menjadi pemimpin.

4. Mampu Artikulasi dan Agregasi

Dalam fungsi yang satu ini dijadikan sebagai instrumen yang mampu dalam artikulasi dan agregasi sebuah kepentingan umum dan individu. Untuk fungsi yang satu ini bisa didapatkan jika bergabung dengan organisasi yang berbasis internasional. Karena bisa dijadikan sebagai bentuk dari kontak institusionalisme dengan partisipan aktif. Di mana hal yang dimaksud tersebut adalah forum diskusi dan negosiasi.

5. Norma dan Rekrutmen

Fungsi organisasi selanjutnya adalah memberikan kontribusi yang memiliki arti penting untuk berbagai aktivitas yang bersifat normatif. Di mana contoh dari hal tersebut seperti penetapan nilai-nilai tertentu. Selain itu, organisasi juga memiliki fungsi sebagai rekrutmen atau menarik setiap anggota untuk menjadi partisipan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Titien, Grahita Chandrarin, and Abdul Manan. 2017. "Motivation Effect on UMKM Performance in Banjarmasin City: Overview of Locus of Control as a Contingency Factor." Pp. 526–43 in *International Conferences SDGs 2030 Challenges and Solutions*.
- Anggoro KR, M. Yusuf Alfian Rendra, Amalia Wahyuni, Acai Sudirman, Fitriani Fitriani, Ambar Sri Lestari, Ester Manik, Teguh Wicaksono, Priska Wisudawaty, and Rizka Zulfikar. 2022. *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasi*. Vol. 15. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Anwar, Mahfuzil, and Manwar_Stimi@yahoo Co Id. 2017. *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DOSEN PADA PTS DI BANJARMASIN*. Vol. 10.
- Anwar, Mahfuzil, Manwar_Stimi@yahoo Co Id, and Stimi Banjarmasin. 2018. "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Stimi Banjarmasin Melalui Analisis Sem-Pls Warp Pls 3.0." *DINAMIKA EKONOMI Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* 11(1):123–32.
- Anwar, Mahfuzil, Dosen Sekolah, Tinggi Ilmu, Manajemen Indonesia, (Stimi, and) Banjarmasin. 2018. "Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin)." *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan* 2(1).
- Ningrum, Harini Fajar, Yuan Badrianto, Paulus L. Wairisal, Augustin Rina Herawati, and Acai Sudirman. 2022. *Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Noor, Supriadi, and Titien Agustina. 2019. "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan

Selatan." *RELEVANCE : Journal of Management and Business* 2(2):275-86.

Putri, Debi Eka, I. Putu Sugih Arta, Novia Ruth Silaen, Sabar LT Simatupang, Steven Tubagus, Usep Setiawan, Acai Sudirman, Eka Hendrayani, Unggul Basoeky, Ambar Sri Lestari, Fitriani, and Mochamad Sugiarto. 2021. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Sembiring, Lenny Dermawan, Acai Sudirman, and Hery Pandapotan Silitonga. 2020. "Dampak Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Kota Pematangsiantar." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* 3(2):436-45.

Sudarwati, Sudarwati; Sudirwo, Sudirwo; Agustino, Lalu; Agustina, Titien. 2020. "DUKUNGAN KOMUNIKASI, KOMITMEN, DAN INSENTIF YANG MEMUASKAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA." *Sultanist* 4328(November).

Sudirman, Acai, Dedi Susanto, I. Wayan Wirta, Muh Ihsan Said Ahmad, Sri Sarjana, and Lukman Frankie Jan Salean. 2022. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.

Umiyati, Hesti, Acai Sudirman, Eka Risma Putri, Imanuddin Hasbi, Husnussaadah Rimayanti, Desi Asmaret, Zulfah, Gracia Rachmi Adiarsi, Hari Nugroho, and Deltri Apriyeni. 2022. *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Anju Bherna D Nainggolan, S.E., M.M.

Lahir di Parlilitan, pada tanggal 05 April 1989. Lulus S-1 di Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2015 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas HKBP Nommensen Medan pada tahun 2018. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Efarina serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.

Email: nainggolan.anju@gmail.com

BAB 4

STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

Jens Batara Marewa, S.H., M.M
Universitas Kristen Indonesia Toraja

A. Pengertian Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Adalah Suatu Garis Hirarki Yang Mendeskripsikan Berbagai Komponen yang Menyusun Perusahaan, Dimana Setiap Individu Atau Sumber Daya Manusia Pada Lingkup Perusahaan Tersebut Kemudian Memiliki Posisi dan Fungsinya Masing-Masing. Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal.

Komponen dalam struktur organisasi ada enam, yakni, Pembagian Tugas, Spesialisasi Pekerjaan, Departementalisasi, Rantai Komando, Rentang kendali Manajemen dan Formalisasi.

1. *Pembagian Tugas*

Membagi seluruh beban pekerjaan menjadi banyak tugas yang secara wajar dan nyaman dapat dilaksanakan oleh individu dan kelompok dengan penuh rasa tanggung jawab. Tidak ada pekerjaan tidak bisa terbagi sehingga terlalu berat dan akhirnya tidak mungkin dikerjakan. Seluruh pekerjaan harus terbagi habis menjadi banyak tugas yang dapat diselesaikan dengan baik, sesuai dengan kemampuan anggota organisasi.

2. *Spesialisasi Pekerjaan*

Suatu tingkat dimana tugas dan organisasi dibagi menjadi pekerjaan - pekerjaan yang terpisah. Hakekat spesialisasi kerja adalah pekerjaan dapat dikerjakan oleh lebih dari satu individu seluruh pekerjaan di pecah - pecah menjadi sejumlah langkah dengan tiap langkah diselesaikan oleh seorang individu berlainan jadi individu - individu berspesialisasi dalam mengerjakan bagian dari suatu kegiatan, bukan mengerjakan seluruh kegiatan, spesialisasi kerja disebut juga dengan pembagian tenaga kerja. Pembuktian spesialisasi kerja merupakan kegiatan yang bermanfaat (ekonomi spesialisasi) dan tildak bermanfaat (disekonomi spesialisasi)

- a. Henry Ford menjadil kaya, karena kerja dapat dillakukan dengan efilsilen jilka karyawan dilperbolehkan berspesilalsasil.
- b. Pada akhir 1940 - an, kebanyakan pekerjaan manufaktur dalam negara - negara industril dijalankan dengan spesilalsasil kerja yang tilnggil.
- c. Selama lebilh daril paruh pertama abad 20, para manager memandang spesilalsasil kerja sebagai suatu sumber yang tildak habils - habilsnya daril produkilviltas yang menilngkat.
- d. Menjelang dasawarsa 1960 - an, telah dilcapail tiltilk dalam beberapa pekerjaan dilmana dilsekonomil manusila yang terjadil dalam spesilalsasil yang muncul dalam bentuk kebosanan, kelelahan, stres dan lailnya.

3. *Departement Hasil*

Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan bersama, sejumlah pekerjaan Pengelompokan kegiatan dapat dilakukan

- a. Menurut fungsi yang dijalankan
- b. Menurut tipe produk yang dilhasilkan organisasi
- c. Atas dasar geografik atau teriltoril
- d. Tipe tertentu dan pelanggan

4. *Rantai Komando*

Garis tidak putus dari wewenang yang terentang dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor siapa.

a. **Wewenang**

Hak - hak yang inheren dalam posisi manajerial untuk memberi perintah dan mengharapkan perintah itu dipatuhi

b. **Kesatuan Komando**

Seorang bawahan seharusnya mempunyai satu atasan kepada siapa ia bertanggung jawab langsung Kondisi Sekarang

Konsep rantai komando, wewenang dan kesatuan komando

- a. Telah sangat kurang relevan dewasa ini karena kemampuan teknologi komputer dan kecenderungan kearah pemberdayaan karyawan
- b. Teknologi komputer makin memungkinkan para karyawan dilmana saja dalam suatu organisasi untuk berkomunikasi dengan siapa saja tanpa melewati saluran - saluran normal
- c. Konsep wewenang dan mempertahankan rantai komando makin kurang relevan karena karyawan yang beroperasi makin diperdayakan untuk mengambil keputusan yang sebelumnya dicadangkan untuk manajemen
- d. Banyak organisasi masih merasa paling produktif dengan memaksakan rantai komando. Walaupun tampaknya organisasi macam ini makin berkurang.

5. *Rentang Kendali Manajemen*

Jumlah bawahan yang dapat dilatur manajerialn selcara efektif dan efisien. Rentang kendali sangat penting karena sangat menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.

6. *Formalisasi*

Mengacu pada sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dilakukan. Apabila pekerjaannya sangat formal, pemangku pekerjaan akan memiliki kebebasan yang sedikit sekali untuk memilih apa yang harus dikerjakan, kapan dan bagaimana harus dikerjakan. Elemen struktur organisasi inilah menegaskan bahwa organisasi dengan formalisasi tinggi berarti punya deskripsi tugas yang jelas serta beragam prosedur yang tegas. Sedangkan organisasi dengan formalisasi rendah, artinya perilaku pekerjaannya tidak terprogram, dan karyawannya punya banyak kebebasan untuk menjalankan diskresi dalam pekerjaannya.

B. Model Desain Organisasi

Desain organisasi pada umumnya terdiri dari 3 macam model yaitu: konvensional, birokrasi, dan matriks.

1. *Konvensional*

Suatu struktur organisasi yang bercirikan tingkat departementalisasi sederhana, rentang kendali yang luas, wewenang yang dipusatkan dalam tangan satu orang dan tingkat formalisasi rendah. Struktur jenis ini paling banyak dipraktikkan dalam bisnis kecil dimana manajer dan pemilik hanya ada satu dan adalah orang yang sama. Peran tetap pada manajer yang sekaligus pemilik perusahaan kekuatan struktur ini terletak dalam kesederhanaannya. Cepat, luwes dan tidak mahal pemeliharaannya dan tanggung jawabnya jelas : Satu kelemahan utama adalah riskan, karena semuanya bergantung pada satu orang.

2. *Birokrasi*

Suatu struktur dengan tugas - tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai lewat spesialisasi, aturan dan pengaturan yang sangat formal, tugas yang dikelompokkan kedalam departemen - departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mana mengikuti, rantai komando. Pengelompokan berbagai bidang keahlian yang sama dalam

departemen – departemen fungsional menghasilkan skala ekonomi, memperkecil kemungkinan duplikasi personalia dan peralatan serta karyawan yang mempunyai kesempatan untuk berbicara dalam bahasa yang sama/sepaham diantara rekan sekerja mereka. Disamping itu desain birokrasi dapat berfungsi dengan baik meskipun para manajer tingkat menengah dan bawah yang kurang berbakat disebabkan kurang dipahaminya peraturan dan ketetapan. Sehingga dengan demikian, Kelemahan dari birokrasi antara lain perhatian yang berlebih terhadap pematuhan aturan-aturan, bila muncul kasus yang tidak sesuai dengan aturan itu, tidak ada ruang untuk modifikasi. Birokrasi hanya efisien sejauh karyawannya menghadapi masalah-masalah yang pernah dijumpai sebelumnya, yang untuk itu aturan keputusan terprogram telah ditetapkan.

3. *Matriks*

Suatu struktur yang menciptakan ini rangkap wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk (matriks memiliki rantai komando ganda). Kekuatan matriks terletak dalam menempatkan para spesialis secara bersama, meminimalkan jumlah, sementara itu memungkinkan pengumpulan dan penggunaan sumber daya khusus selcara bersama-sama untuk semua produk. Kelemahan utama adalah kesulitan mengkoordinasi tugas dari spesialis fungsional yang beraneka agar aktivitas mereka diselesaikan pada waktunya sesuai anggaran. Kekuatannya terletak pada kemudahan koordinasi diantara spesialis untuk mencapai penyelesaian tepat waktu dan memenuhi target anggaran serta memberikan tanggung jawab yang jelas untuk semua aktivitas yang dikaitkan dengan suatu produk, meski dengan duplikasi aktivitas dan biaya. Karakteristik struktural yang paling jelas dari matrik adalah matriks memecah konsep kesatuan komando karyawan. Dalam matrik mempunyai dua atasan yaitu manajer departemen fungsional dan manajer produknya, oleh karena itu maktris mempunyai rantai komando rangkap dua.

C. Peran Struktur Organisasi dalam Pengambilan Keputusan

Model organik dalam struktur organisasi merupakan struktur yang datar, menggunakan tim hirarkis silang dan fungsional mempunyai formalisasi rendah, memiliki suatu jaringan informasi yang menyeluruh dan mengandakan pengambilan keputusan partisipatif. Faktor - faktor yang menentukan desain struktural adalah strategi, ukuran, teknologi dan lingkungan.

Strateligilc- Decision-Making, yang merupakan proses pengambilan keputusan strategis di suatu perusahaan sebagai usaha agar perusahaan sesuai dan mampu beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Proses ini akan memiliki dampak yang sangat luas dan fundamental terhadap aspek dan fungsi dari organisasi, dan mempengaruhi arah pengembangan organisasi, dan mempengaruhi arah pelngembangan organisasi, administrasi, dan struktur perusahaan. Sehingga tidaklah mengherankan kalau inti dari proses manajemen strategis perusahaan adalah proses pengambilan keputusan strategis.

Prespektif yang mempengaruhi pembentukan model pengambilan keputusan strategis, yaitu teori pengambilan keputusan. Karena memang, kebanyakan riset tentang proses pengambilan keputusan strategis merupakan aplikasi teori pengambilan keputusan pada permasalahan strategis perusahaan.

D. Teori Pengambilan Keputusan

Terdapat 4 (empat) paradigma dalam teori pengambilan keputusan, yaitu : (1) model rasional, (2) model organisasional, (3) model politik dan power, dan (4) model *garbage can*. Teori pengambilan keputusan telah diperkaya dengan konsep - konsep di luar ilmu manajemen murni, disiplin ilmu lain seperti psikologi membawa konsepnya ke dalam teori pengambilan keputusan seperti konsep tentang *Cognitilve* dan bila kognitil. Selain itu juga ilmu politik juga mewarnai perkembangan dari teori pengambilan keputusan, dimana model pengambilan keputusan dari kacamata politik berkembang di era 1950-an, di

mana pada saat itu literatur tentang politik terutama sistem pengambilan keputusan pemerintah di legislatif diadopsi ke dalam sistem pengambilan keputusan di perusahaan. Dan juga teori ekonomi telah memberikan sumbangan sangat signifikan terhadap perkembangan model rasionalitas dalam pengambilan keputusan.

1. *Model Rasional*

Dalam model yang paling *basic* dalam pengambilan keputusan model *rational*, di mana dalam perspektif ini diasumsikan bahwa setiap individu memiliki kesamaan perilaku terhadap tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan perspektif ini, si pengambil keputusan berada dalam situasi di mana si aktor mengetahui secara persis tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya tujuan ini akan menentukan langkah – langkah yang akan diambil guna mencapai tujuan. Pengambil keputusan mendapatkan informasi dan mengembangkan serangkaian kegunaan alternatif, lalu dari serangkaian alternatif dipilih alternatif yang paling optimal.

Perspektif ini seringkali digunakan dalam proses pengambilan keputusan karena dua hal: (1) asumsi bahwa aktor pengambil keputusan adalah rasional, (2) bahwa setiap aktivitas yang akan diambil harus beralasan logis. Tahapan proses pengambilan keputusan dalam perspektif ini mengikuti tahapan seperti : (1) formulasi masalah, (2) menemukan semua alternatif pemecahan masalah secara logis, (3) mengevaluasi setiap alternatif pemecahan berdasarkan tujuan yang hendak di capai, dan (4) pemilihan solusi yang paling optimal. Bahwa ternyata *kognitif* dari aktor pengambil keputusan adalah terbatas dan karena keterbatasan proses kognitif ini, biasanya si aktor pengambil keputusan menggunakan ‘heuristic’ dalam memproses informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan yang tidak jarang hal ini akan memunculkan *biases* dan oleh karena itu *maximizing* sulit dicapai.

2. *Model Organisasional*

Model ini merupakan pengembangan dari model rasional dimana dalam pengambilan keputusan, kognitif dari faktor pengambil keputusan adalah terbatas dan aspek - aspek organisasilah yang akan menutupi keterbatasan 'kognitif dan membentuk 'kognitif aktor pengambil keputusan. Aspek - aspek itu bisa standar operation procedure, rutinitas dalam organisasi dan tidak seperti model 'rasional', dimana tahapan pengambilan keputusan adalah sequential, dalam proses perspektif ini proses pengambilan keputusan tidaklah sequential. Dan linieritas dari proses pengambilan keputusan adalah kontekstual.

Dalam perspektif ini lebih melihat bahwa aspek organisasi memberikan dan menentukan proses pengambilan keputusan seperti size organisasi mempengaruhi rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini juga melihat bahwa organisasi memberikan andil dalam pembentukan karakter, perilaku, kondisi psikologis, dan cognitiv maps dari aktor pengambil keputusan. Organisasi mempengaruhi perilaku anggotanya melalui serangkaian proses seperti; (1) departmentalisasi unit kerja, (2) prosedur kerja, (3) otoritas hirarki dalam struktur, (4) komunikasi, (5) identitas dan loyalitas. Inti dari perspektif ini melihat bahwa organisasi terdiri dari banyak unit kerja, dimana masing - masing unit memiliki peraturan dan prosedur yang berbeda, yang membentuk persepsi dan perilaku dari para anggotanya. Dan unit - unit kecil ini memiliki kontribusi terhadap tujuan perusahaan. Ketika seorang individu menyatakan menjadi anggota suatu organisasi, maka dia akan dipengaruhi oleh ke- 5 hal diatas dalam pengambilan keputusan.

Dalam perspektif ini, pengambilan keputusan melalui proses seperti; (1) masalah muncul ketika organisasi menganalisa informasi yang berkembang dengan tujuan awal organisasi, (2) masalah akan di break - down dan dibagi - bagi ke masing - masing unit berdasarkan tugas masing -

masing, (3) masing - masing unit akan mengolah masalah berdasarkan prosedur yang ada di dalamnya, (4) kemudian masing - masing unit menetapkan pemecahan masalah, (5) pemecahan secara organisasi (global) merupakan gabungan pemecahan masalah dari masing - masing unit.

3. *Model Politik dan Kekuasaan*

Akar dari perspektif politik dalam pengambilan keputusan adalah ilmu politik. Perspektif ini melihat bahwa para pengambil keputusan memiliki tujuan yang berbeda - beda, mereka bekerja sama melalui proses koalisi dan preferensi dari aktor yang memiliki pengaruh yang paling besar yang akan menang. Awalnya perspektif ini digunakan untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan di lembaga legislatif, dimana para faktor saling beradu argument dan interes, pembentukan koalisi dan pemenang.

Inti dari perspektif ini adalah proses di mana konflik muncul dari aktor yang saling mengamankan dan memperjuangkan preferensinya, keputusan akan mengikuti keinginan dan pilihan dari aktor yang paling berpengaruh/ berkuasa. Karena siapa yang memiliki kekuasaan maka itulah yang akan menentukan keputusan, maka para aktor akan berusaha untuk mengubah struktur kekuasaan melalui taktik politik seperti Coalition, Cooptation, manipulasi informasi, dan penggunaan ahli dari luar.

Perspektif yang melihat bahwa organisasi adalah sistem politik (kumpulan aktor yang memiliki conflicting goals), telah didukung oleh serangkaian studi. Masing - masing aktor memiliki tujuan sendiri - sendiri dan mengontrol resources yang berbeda - beda (otoritas, status, capital waktu, sumber daya manusia, ide, informasi). Organisasi diasumsikan tidak memiliki tujuan yang pasti tujuan organisasi merupakan hasil dari interaksi para aktor. Dan coalition cooptation, konflik, manipulasi merupakan hal yang wajar dalam perspektif ini. Konflik akan sering muncul karena masing - masing aktor memiliki preferensi yang berbeda dan mengontrol resources yang berbeda juga.

Padahal dalam implementasi keputusan membutuhkan dukungan dari banyak resources.

4. Model "Garbage Can"

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Cohen, Marc dan Olsen (1972), bahwa keputusan dalam suatu organisasi terjadi dengan tidak sengaja atau kebetulan. Teori ini merupakan reaksi dari model rasional dan model politik, yang menurut mereka memiliki banyak kelemahan terutama dalam memahami proses pengambilan keputusan dalam situasi yang kompleks, tidak stabil dan dalam dunia yang ambiguous.

Organisasi dalam model ini adalah yang didefinisikan sebagai organized anarchies dan organisasi dicirikan dengan; (1) ketidakkonsistenan dan sulitnya mendefinisikan preferensi dari aktor pengambil keputusan, mereka biasanya menemukan dan menentukan preferensi setelah melalui serangkaian aktivitas yang kemudian menjadi pilihan mereka. (2) dalam organisasi ini tidak memiliki teknologi (dalam arti luas) yang jelas, masing - masing anggota organisasi mendapatkan knowledge melalui proses pembelajaran trial and error (3) organisasi ini dicirikan oleh bentuk partisipasi yang bebas, dimana para aktor bebas datang dan pergi selama proses pengambilan keputusan.

Perbandingan dengan model rasional dan politik, model ini lebih mengutamakan aspek kesempatan dan peluang, apa yang akan diputuskan sangat tergantung dari waktu dan luck dan keputusan itu sendiri memiliki karakter yang tidak jelas. Dan inti dari model ini adalah keputusan merupakan hasil dari bauran orang yang memiliki pengaruh, masalah, solusi dan pilihan kesempatan.

E. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi adalah Suatu Bidang Studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan

organisasi. Perilaku organisasi merujuk pada studi tentang bagaimana individu-individu di dalam suatu organisasi berperilaku, berinteraksi, dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

F. Tingkatan Analisis Dalam Perilaku Keorganisasi

Dalam mempelajari perilaku keorganisasian dapat dilakukan dengan tiga tingkat analisis yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

1. Tingkat Individu

Dalam analisis tingkat individu, kejadian-kejadian yang terjadi dalam organisasi dianalisis dalam hubungannya dengan perilaku seseorang dan interaksi kepribadian dalam suatu situasi.

2. Tingkat Kelompok

Kelompok terbentuk dari kumpulan individu. Kejadian-kejadian yang terjadi pada suatu kelompok bukan sekedar penjumlahan dari perilaku-perilaku individu.

3. Tingkat Organisasi

Organisasi lebih dari sekedar penjumlahan individu-individu maupun kelompok. Kejadian-kejadian yang terjadi dalam konteks struktur organisasi. Struktur dan posisi seseorang dalam organisasi membawa pengaruh pada setiap interaksi sosial dalam organisasi.

G. Karakteristik-Karakteristik Perilaku Keorganisasian

Dalam mempelajari perilaku keorganisasian dipusatkan pada tiga karakteristik yaitu:

1. Perilaku

Fokus dari perilaku keorganisasian adalah perilaku individu dalam organisasi. Untuk dapat memahami perilaku keorganisasian maka harus mampu memahami perilaku berbagai individu dalam organisasi.

2. Struktur

Struktur berkaitan dengan hubungan yang bersifat tetap dalam organisasi, bagaimana pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi dirancang, bagaimana pekerjaan itu diatur dalam bagan organisasi.

3. Proses

Proses organisasi antara lain meliputi komunikasi, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan dan kekuasaan.

H. Tantangan – tantangan dalam Perilaku Organisasi :

1. *Mengelola SDM Demi Keunggulan Kompetitif*

Kemampuan sebuah organisasi menghasilkan produk dan jasa yang diinginkan para konsumen pada dasarnya merupakan produk dari perilaku seluruh anggota organisasi – perilaku pimpinan puncak organisasi (perilaku sekelompok orang yang merencanakan strategi); perilaku manajer menengah (perilaku sekelompok orang yang mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya organisasi dan sumber daya manusia); dan perilaku manajer ini dan perilaku para pekerjanya (perilaku sekelompok orang yang secara langsung menghasilkan produk/jasa).

2. *Mengembangkan Etika dan Kesejahteraan para Anggota Organisasi*

Tantangan kedua adalah bagaimana seorang manajer bisa mengembangkan etika organisasi demi meningkatkan kesejahteraan pada anggotanya. Etika adalah aturan – tertulis maupun tidak, keyakinan dan nilai- nilai yang menegaskan apa yang dianggap benar dan dianggap salah. Dengan demikian, etika adalah tata nilai yang berlaku dalam sebuah organisasi.

3. *Mengelola Perbedaan*

Alasan didirikannya sebuah organisasi adalah untuk mencapai satu set tujuan tertentu. Hal ini berarti tugas seorang manajer adalah mengarahkan semua komponen organisasi agar tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya bisa tercapai. Di sisi lain, untuk mencapai tujuan

tersebut para manajer harus merekrut dan mempekerjakan beberapa karyawan yang pada tingkatan tertentu memiliki berbagai latar belakang yang tidak sama - pendidikan, keahlian, etnik, suku, agama atau ras yang tidak sama. Perbedaan-perbedaan ini akan semakin terasa dengan semakin kompleks dan variatifnya kegiatan organisasi.

4. *Mengelola Lingkungan Global*

Seljak tahun 1980-an, bersamaan dengan perubahan tata lingkungan bisnis dunia, para manajer dihadapkan pada tingkat persaingan yang begitu tajam. Penyebabnya tidak lain karena setiap pelaku bisnis tidak hanya harus bersaing dengan para pelaku bisnis dari dalam negeri, tetapi juga dengan para pesaing dari luar negeri.

5. *Perubahan Teknologi*

Tantangan kelima yang dihadapi studi perilaku kelorganisasian adalah perubahan teknologi yang terjadi sejak tahun 1980-an dari energy based ke electronic based technology. Energy based technology yang dibangun sejak revousi industri menghasillkan mesin-mesin mekanistik yang mampu menghasilkan massa produk dengan tingkat standarisasi yang tinggi. Darl sisi sumber daya manusia, mesin-mesin yang mekanistik ini ternyata membutuhkan operator dengan kualifikasi terlatih, mempunyai keterampilan dan pengetahuan yang spesifik. Akibatnya, sifat manusia lebih mekanistik dan terkotak-kotak.

Perubahan lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal menjadikan cara pengelolaan organisasi juga mengalami perubahan. Hal ini berarti para manajer juga harus merubah gaya kepemimpinannya jika menghendaki organisasi yang dipimpinnya bisa bertahan hidup dan terus berkembang. Di sisi lain, bidang studi perilaku organisasi sebagai bidang studi yang dinamik juga mempunyai tanggung jawab untuk meredesain ulang pola perilaku manusia di dalam organisasi sehingga perubahan-perubahan di atas bisa diantisipasi dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiasih, Yanti. "Struktur organisasi, desain kerja, budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan studi kasus pada PT. XX di Jakarta." *Liquidity: Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen* 1.2 (2012): 99-1.
- Gammahendra, Fianda, Djamhur Hamid, and Muhammad Faisal Riza. "Pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi." *Jurnal Administrasi Bisnis* 7.2 (2014).
- Indriyo Gitosudarmo, I Nyoman Sudita. "Perilaku Keorganisasian ." 2019
- J Winardi, S. E. *Manajemen perilaku organisasi*. Prenada Media, 2015.
- Perdhana, Mirwan Surya, and Dian Ratna Sawitri. "Buku Ajar" *Analisis Perilaku Keorganisasian*."
- Sunyoto, Danang. "Teori Perilaku Keorganisasian." (2015)
- Wahjono, Sentot Imam. "Struktur organisasi." *Universitas Muhammadiyah Surabaya* 4 (2022): 1-18

TENTANG PENULIS



Jens Batara Marewa

Lahir di Makale Sulawesi Selatan pada tanggal 26 Juni 1990, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara dari pasangan Keluarga Bapak Markus Lega dan Ibu Damaris Kassa. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar SD Katolik Renya Rosari pada tahun 2002, pada tahun yang sama penulis melanjutkan studi ke jenjang berikutnya yakni di SLTP Negeri 1 Makale dan tamat pada tahun 2005. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di SMA Negeri 2 Makale dan lulus pada tahun 2008. Ditahun yang sama, penulis terdaftar sebagai Mahasiswa di Universitas Kristen Indonesia Paulus Fakultas Hukum. Tahun 2014 penulis melanjutkan studi S2 di prodi Ilmu Manajemen Program Pasca Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Makassar
Email Penulis: distro_pasal@yahoo.com

BAB 5

ORGANISASI DAN ERA *SOCIETY* 5.0

Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M
Universitas Prima Indonesia

A. Pendahuluan

Organisasi berperan penting dalam menghadapi era Society 5.0 yang ditandai oleh transformasi digital dan perubahan paradigma besar dalam berbagai sektor kehidupan. Era Society 5.0 menekankan integrasi yang lebih dalam antara manusia dan teknologi, di mana teknologi seperti kecerdasan buatan, internet of things, dan big data digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan manusia dan menyelesaikan masalah sosial. Dalam konteks ini, organisasi perlu beradaptasi dan berinovasi untuk memanfaatkan teknologi dan memenuhi tuntutan era Society 5.0. Mereka perlu mengubah model bisnis mereka, proses kerja, dan hubungan dengan pelanggan serta masyarakat secara keseluruhan.

Organisasi di era Society 5.0 juga dihadapkan pada tantangan baru terkait etika dan keamanan dalam penggunaan teknologi. Mereka harus mempertimbangkan implikasi sosial, privasi, dan keamanan dalam mengembangkan dan menerapkan solusi teknologi. Selain itu, kolaborasi antara organisasi, pemerintah, akademisi, dan masyarakat menjadi semakin penting dalam menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi dan pertumbuhan dalam era Society 5.0. Organisasi juga perlu memperhatikan inklusi digital, sehingga tidak ada kelompok yang tertinggal dalam mengakses dan memanfaatkan teknologi di era Society 5.0. Mereka harus

memastikan bahwa solusi teknologi yang mereka kembangkan dapat diakses dan dimanfaatkan oleh semua lapisan masyarakat.

Di tengah transformasi besar-besaran ini, kepemimpinan organisasi memainkan peran kunci dalam membimbing organisasi melalui perubahan dan menanamkan budaya inovasi serta tanggung jawab sosial. Selain itu, organisasi juga harus memperhatikan dampak lingkungan dari aktivitas mereka dalam era Society 5.0. Mereka perlu memprioritaskan keberlanjutan dan mempertimbangkan cara-cara untuk mengurangi jejak lingkungan mereka. Penggunaan teknologi dalam era Society 5.0 juga membuka peluang baru bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional mereka, memperluas jangkauan pasar, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Namun, sambil memanfaatkan teknologi, organisasi juga harus memperhatikan perlindungan data dan privasi pelanggan, serta memastikan keamanan sistem informasi mereka terhadap ancaman siber yang semakin kompleks.

Di samping itu, organisasi juga harus beradaptasi dengan perubahan dalam perilaku konsumen yang dipengaruhi oleh teknologi dan akses informasi yang lebih besar dalam era Society 5.0. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam menciptakan regulasi yang mendukung inovasi dan perlindungan konsumen dalam era Society 5.0, serta memastikan bahwa manfaat dari transformasi digital tersebar merata di seluruh masyarakat. Organisasi juga harus memperhatikan kebutuhan untuk meningkatkan keterampilan karyawan mereka agar sesuai dengan tuntutan teknologi yang berkembang dalam era Society 5.0. Dalam kesimpulan, organisasi berada di garis depan dalam menghadapi perubahan besar yang dibawa oleh era Society 5.0. Mereka perlu beradaptasi dengan cepat, mengadopsi teknologi baru, memperhatikan etika dan keamanan, memprioritaskan inklusi digital, dan memastikan keberlanjutan dalam aktivitas mereka. Dengan cara ini, mereka dapat memanfaatkan peluang yang ada dan menjadikan era Society 5.0 sebagai era kemajuan dan kesejahteraan bagi semua.

B. Perilaku Individu dalam Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan (Rahmawati & Gunawan, 2019). Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Mulyono et al., 2021).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Putri et al., 2021). Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Organisasi, lebih-lebih yang besar dan sudah maju, bahkan modern sekalipun mustahil tanpa ada masalah. Mustahil tanpa ada gesekan diantara orang-orang yang tergabung di dalam organisasi itu. Dengan perbedaan yang ada pada setiap karyawan atau sumber daya manusia yang ada pada setiap orang, maka masalah juga akan selalu ada. Untuk membuat organisasi bisa maju dan berkembang, diperlukan orang-orang yang berbeda agar organisasi bisa berjalan dan saling melengkapi. Perbedaan tidak menjadi masalah, tetapi bisa

menjadi kebaikan bahkan kekuatan. Namun organisasi yang mampu menjadikan orang-orang yang berbeda dalam organisasi itu, meminimalisir perbedaan dan mau mencari persamaan-persamaan diantara masing-masing individu, tentu memerlukan SDM yang berpandangan luas. Artinya ada kecerdasan dalam berorganisasi agar perilaku yang ditunjukkan selama berinteraksi satu dengan yang lain bisa harmonis. Tumbuh kesadaran dan pemahaman yang baik dalam menjaga dan mempertahankan kelangsungan roda organisasi.

Bagi seorang pimpinan, lebih-lebih di era globalisasi saat ini dan ke depan, harus memiliki kemampuan memilih focus dalam mengelola sumber daya manusia dan juga dalam menjalankan organisasi. Sehingga bisa menyatukan perbedaan diantara orang-orang (manusia yang ada dalam organisasi) serta tujuan masing-masing orang yang bergabung dalam organisasi sebagai faktor penting untuk dikelola dengan baik. Sehingga bisa menjadikan perbedaan sebagai modal dan potensi yang bisa makin mendukung bagi kemajuan organisasi ke depan. Perilaku individu manusia yang bergabung atau masuk dalam suatu organisasi akan membentuk perilaku organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu studi tentang aspek-aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau dalam suatu kelompok tertentu. Organisasi bisa mempengaruhi perilaku orang-orangnya, atau sebaliknya, perilaku individual bisa mempengaruhi dan membentuk perilaku organisasi. Mengingat masalah perilaku ini adalah hal yang sangat dinamis karena menyangkut manusia yang selalu dinamis. Sehingga perilaku organisasi pun berkembang seiring dengan perubahan manusia atau orang-orangnya maupun perkembangan masyarakat dengan berbagai peradaban yang berhasil dicapai.

Walau pun setiap individu membawa perilakunya sendiri ke dalam organisasi, namun organisasi yang kuat haruslah memiliki perilaku bersama yang disepakati dan dipakai bersama-sama. Perilaku organisasi diperlukan untuk membuat organisasi kuat dan eksis. Sehingga bisa menjadi alat untuk menekan timbulnya perbedaan yang tajam atau berkembangnya

kepentingan individu-individu tertentu bahkan kelompok kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu organisasi melalui kepemimpinan seseorang harus mampu menumbuhkan budaya organisasi yang khas agar eksistensi organisasi bisa terus berlanjut (*sustainable*). Disinilah peran pimpinan/manajer dalam organisasi untuk meletakkan dasar-dasar etika dan budaya serta nilai dan norma yang disepakati dalam organisasi yang terintegrasi dalam visi dan misi yang melahirkan perilaku organisasi (Suryani et al., 2021). Perilaku organisasi menjadi standar dalam berperilaku yang terkait dengan manusia, struktur, proses, teknologi, sistem sosial, dan tujuan organisasi.

C. Konsep Organisasi dan Masyarakat Di Era Society 5.0

Konsep organisasi dan masyarakat dalam era Society 5.0 menandai transisi menuju integrasi yang lebih erat antara manusia dan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Di tengah kemajuan teknologi yang pesat, organisasi dan masyarakat perlu beradaptasi dengan perubahan besar ini untuk memanfaatkan peluang yang ditawarkan dan mengatasi tantangan yang muncul. Organisasi di era Society 5.0 harus memperhatikan perubahan dalam perilaku konsumen dan pola permintaan yang dipengaruhi oleh teknologi dan konektivitas yang semakin besar. Mereka perlu mengubah strategi pemasaran dan penjualan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan yang semakin kompleks. Konsep organisasi dalam era Society 5.0 juga melibatkan pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik data, dan internet of things untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan rantai pasok, dan meningkatkan kualitas produk dan layanan.

Masyarakat dalam era Society 5.0 juga mengalami transformasi yang signifikan, di mana teknologi memainkan peran yang semakin penting dalam kehidupan sehari-hari. Masyarakat memiliki akses yang lebih besar ke informasi, layanan, dan produk melalui internet dan perangkat digital. Namun, dalam menghadapi perubahan ini, masyarakat juga

dihadapkan pada tantangan baru terkait privasi data, keamanan siber, dan ketidaksetaraan akses teknologi. Hal ini menunjukkan perlunya perhatian terhadap etika penggunaan teknologi dan perlindungan hak individu di era Society 5.0. Selain itu, masyarakat juga dihadapkan pada tantangan terkait perubahan dalam pola kerja dan pasar tenaga kerja yang disebabkan oleh otomatisasi dan robotisasi. Hal ini menuntut upaya untuk meningkatkan keterampilan dan penyesuaian diri terhadap perubahan teknologi.

Konsep inklusi digital menjadi semakin penting dalam era Society 5.0, di mana semua lapisan masyarakat harus memiliki akses yang setara terhadap teknologi dan manfaatnya. Hal ini mencakup upaya untuk mengatasi kesenjangan digital dan memastikan bahwa tidak ada yang tertinggal dalam mengikuti perkembangan teknologi. Selain itu, organisasi dan masyarakat juga dihadapkan pada tantangan terkait keberlanjutan lingkungan dalam era Society 5.0. Mereka perlu mencari solusi yang ramah lingkungan dalam operasi mereka dan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam mengatur dan mengawasi transformasi dalam era Society 5.0 untuk memastikan bahwa manfaatnya dirasakan secara merata oleh semua anggota masyarakat dan untuk melindungi kepentingan publik.

Kolaborasi antara organisasi, pemerintah, dan masyarakat juga menjadi kunci dalam menciptakan ekosistem yang mendukung inovasi, pertumbuhan ekonomi, dan kesejahteraan sosial dalam era Society 5.0. Dalam menghadapi perubahan besar ini, kepemimpinan yang visioner dan adaptif menjadi sangat penting baik dalam organisasi maupun masyarakat. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan membimbing melalui perubahan akan menjadi kunci keberhasilan dalam menghadapi era Society 5.0. Kesimpulannya, konsep organisasi dan masyarakat dalam era Society 5.0 mencakup adaptasi terhadap perubahan teknologi, perhatian terhadap etika dan inklusi digital, penyesuaian terhadap perubahan pasar tenaga kerja, upaya untuk menciptakan keberlanjutan lingkungan,

peran pemerintah dalam mengatur transformasi, kolaborasi antarstakeholder, dan kepemimpinan yang adaptif. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dan masyarakat dapat mengambil manfaat penuh dari era Society 5.0 dan mencapai kemajuan yang berkelanjutan.

D. Dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0

Perjalanan dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0 menandai transisi menuju era yang lebih terkoneksi, berbasis teknologi tinggi, dan berorientasi pada kesejahteraan manusia. Masyarakat 4.0, yang merupakan tahap sebelumnya, ditandai oleh penggunaan teknologi digital yang luas, seperti kecerdasan buatan, big data, dan Internet of Things, untuk mengubah berbagai aspek kehidupan manusia. Di Masyarakat 4.0, teknologi menjadi pusat dari banyak aktivitas manusia, memengaruhi cara kita bekerja, belajar, berkomunikasi, dan berinteraksi. Namun, perubahan ini tidak selalu merata, dan ada risiko bahwa beberapa kelompok masyarakat tertinggal atau diabaikan dalam penggunaan teknologi ini.

Masyarakat 5.0, di sisi lain, mengusung visi yang lebih inklusif dan berorientasi pada kesejahteraan manusia. Ini bukan hanya tentang menggunakan teknologi untuk efisiensi atau keuntungan ekonomi semata, tetapi juga tentang memastikan bahwa perkembangan teknologi menyebabkan peningkatan kualitas hidup dan pemerataan kesempatan bagi semua orang. Dalam Masyarakat 5.0, teknologi diarahkan untuk memecahkan masalah sosial dan meningkatkan kualitas hidup manusia secara keseluruhan. Ini melibatkan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas layanan kesehatan, pendidikan, pekerjaan, dan infrastruktur bagi seluruh masyarakat.

Pada intinya, Masyarakat 5.0 menempatkan manusia di pusat pembangunan teknologi dan memastikan bahwa perkembangan teknologi menguntungkan dan merata bagi semua orang. Ini mengharuskan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, bisnis, akademisi, dan masyarakat sipil. Masyarakat 5.0 juga

menekankan pentingnya pendidikan dan keterampilan untuk menghadapi tantangan dan peluang dalam era digital yang terus berubah. Ini melibatkan pembangunan kurikulum yang mempersiapkan individu untuk bekerja dalam lingkungan yang semakin terhubung dan berbasis teknologi. Selain itu, kesadaran akan implikasi etika dan sosial dari perkembangan teknologi menjadi semakin penting dalam Masyarakat 5.0. Hal ini mencakup pertimbangan tentang privasi data, keamanan siber, keadilan sosial, dan dampak lingkungan dari aktivitas teknologi.

Masyarakat 5.0 juga melibatkan penggunaan teknologi untuk membangun komunitas yang lebih kuat dan berdaya, memfasilitasi kolaborasi antarindividu dan kelompok, serta memperkuat keterlibatan sosial. Pemerintah memainkan peran penting dalam memfasilitasi transisi ke Masyarakat 5.0 dengan menciptakan kebijakan yang mendukung inovasi berkelanjutan, inklusi digital, dan perlindungan hak asasi manusia dalam era digital. Bisnis juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi mereka sejalan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan dan kesejahteraan manusia dalam Masyarakat 5.0.

Keterlibatan masyarakat sipil dan organisasi nirlaba juga penting dalam mengawasi perkembangan teknologi dan memastikan bahwa kepentingan masyarakat dipertahankan dalam Masyarakat 5.0. Masyarakat 5.0 menawarkan peluang besar untuk memperbaiki ketimpangan sosial, meningkatkan aksesibilitas, dan menciptakan kehidupan yang lebih berarti dan bermakna bagi semua orang. Namun, tantangan yang kompleks juga muncul dalam memastikan bahwa transformasi ini bermanfaat bagi semua orang dan tidak meninggalkan siapa pun di belakang. Dalam kesimpulan, transisi dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0 menggambarkan pergeseran paradigma menuju era yang lebih berorientasi pada kesejahteraan manusia dan inklusif dalam pemanfaatan teknologi. Ini membutuhkan kerjasama antarberbagai pemangku kepentingan untuk memastikan bahwa perkembangan teknologi menguntungkan

semua orang dan mempromosikan kesejahteraan sosial secara keseluruhan.

Secara khusus, masyarakat akan terbebas dari penekanan pada efisiensi. Sebaliknya, penekanannya adalah pada pemenuhan kebutuhan pribadi, penyelesaian masalah, dan penambahan nilai. Orang-orang akan dapat hidup, belajar, dan bekerja tanpa dibatasi oleh faktor-faktor yang menekan keunikan, seperti jenis kelamin, ras, atau kebangsaan, serta tanpa merasa terasingkan karena keyakinan dan cara berpikir mereka. Ketidakadilan yang disebabkan oleh konsentrasi uang dan informasi juga akan dihilangkan, dan siapa pun akan dapat berpartisipasi kapan pun dan dari lokasi mana pun. Tujuan lebih lanjut dari pergeseran dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0 adalah untuk memungkinkan orang hidup dalam damai dengan menghilangkan rasa takut mereka akan terorisme, bencana alam, dan serangan siber, serta memperkuat jaring pengaman bagi para pengangguran dan orang miskin. Terakhir, menurut Pertemuan Tahunan WEF tahun 2019, tujuannya adalah untuk membangun masyarakat di mana setiap orang dapat menghasilkan nilai kapan saja dan dari lokasi mana saja, dengan aman dan selaras dengan alam, bebas dari berbagai batasan yang ada saat ini.

E. Organisasi di Era Masyarakat Kontemporer

Organisasi di era masyarakat kontemporer menghadapi tantangan dan peluang yang unik dalam mengelola operasi mereka dan berinteraksi dengan lingkungan sekitar. Dalam konteks globalisasi, teknologi, dan perubahan sosial yang cepat, organisasi dituntut untuk menjadi lebih responsif, inovatif, dan berkelanjutan (Wardhana & Sudirman, 2022). Salah satu perubahan utama dalam masyarakat kontemporer adalah penggunaan teknologi informasi yang luas. Organisasi harus mengintegrasikan teknologi ini ke dalam operasi mereka untuk meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan memenuhi harapan pelanggan yang semakin tinggi terhadap kemudahan akses dan pengalaman pengguna

yang baik. Di samping itu, globalisasi telah mengubah lanskap bisnis secara signifikan, memungkinkan organisasi untuk menjalankan operasi mereka di berbagai negara dan berinteraksi dengan pasar global. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan dalam mengelola keragaman budaya, regulasi, dan persaingan yang lebih intensif (Roslan et al., 2021).

Dalam masyarakat kontemporer yang semakin terhubung secara digital, organisasi juga dihadapkan pada tantangan dalam mengelola dan melindungi data pelanggan serta informasi penting lainnya dari ancaman siber yang semakin kompleks. Perubahan dalam nilai-nilai sosial dan tuntutan etika juga memengaruhi organisasi di era masyarakat kontemporer (Hasan et al., 2022). Organisasi harus mempertimbangkan implikasi sosial dan lingkungan dari aktivitas mereka, serta memastikan bahwa praktik bisnis mereka sejalan dengan standar etika yang tinggi. Selain itu, masyarakat kontemporer semakin sadar akan isu-isu lingkungan dan keberlanjutan. Organisasi harus mengambil tanggung jawab untuk mengurangi dampak negatif mereka pada lingkungan dan memperhatikan praktik bisnis yang ramah lingkungan.

Pentingnya inklusi dan keragaman juga menjadi sorotan dalam era masyarakat kontemporer. Organisasi diharapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, menghargai keberagaman, dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua anggotanya. Kerjasama antara sektor swasta, pemerintah, dan organisasi nirlaba juga semakin penting dalam menangani isu-isu kompleks seperti kemiskinan, ketidaksetaraan, dan perubahan iklim yang dihadapi oleh masyarakat kontemporer (Sudirman et al., 2022). Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, organisasi juga perlu fokus pada inovasi dan diferensiasi untuk membedakan diri mereka di pasar. Hal ini melibatkan investasi dalam riset dan pengembangan, serta penyesuaian cepat terhadap perubahan tren dan preferensi konsumen.

Peran kepemimpinan menjadi krusial dalam mengelola organisasi di era masyarakat kontemporer. Pemimpin harus mampu menginspirasi, membimbing, dan mengarahkan anggota tim mereka melalui perubahan dan tantangan yang kompleks. Pendidikan dan pengembangan karyawan juga menjadi fokus penting bagi organisasi di era masyarakat kontemporer (Kurniawan et al., 2022). Organisasi harus memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil dalam lingkungan yang berubah-ubah dan beragam. Pemerintah juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi organisasi di era masyarakat kontemporer. Ini termasuk menciptakan regulasi yang mempromosikan persaingan yang sehat, melindungi hak konsumen, dan mendorong tanggung jawab sosial perusahaan.

F. Gambaran Umum Industri 4.0: Masyarakat 5.0

Masyarakat 5.0 adalah konsep inti, visi dan strategi pertumbuhan masa depan yang berkelanjutan yang dipandang sebagai "masyarakat super cerdas" bagi dunia. Masyarakat 5.0 dikembangkan di Jepang, dipresentasikan oleh Keidanren dan diadopsi oleh Pemerintah Jepang pada tahun 2016. Masyarakat 5.0 diperkenalkan sebagai respon terhadap berbagai tantangan yang dihadapi dunia dan dengan demikian dipromosikan dengan kuat di luar batas-batas negara. Tujuan dari konsep ini adalah untuk berkontribusi pada keberlanjutan dengan mengintegrasikan inovasi yang dicirikan oleh Industri 4.0 ke dalam bisnis dan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatnya kesejahteraan dan kemakmuran bagi para pemangku kepentingan.

Demikian pula, masa depan yang berkelanjutan dalam konteks masyarakat 5.0 dapat didefinisikan sebagai: Sebuah pendekatan inovatif yang mencakup dan mendorong perkembangan dan pertumbuhan simultan dari keduanya, ekonomi dan masyarakat dengan memperkenalkan konsep integrasi mendalam antara kognitif dan emosional manusia dari

mesin pintar dan kecerdasan serta inovasi terbuka, dengan demikian memberdayakan kecerdasan kolektif untuk kesejahteraan dan kemakmuran jangka panjang dari berbagai kelompok pemangku kepentingan yang berbeda dalam satu ekosistem.

Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0 adalah dua konsep yang saling terkait, yang mewakili evolusi teknologi dan sosial yang membentuk masa depan kita. Industri 4.0 merujuk pada revolusi industri baru yang didorong oleh teknologi digital, seperti kecerdasan buatan, internet of things, robotika, dan manufaktur berbasis data. Di sisi lain, Masyarakat 5.0 menyoroti bagaimana teknologi ini dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan manusia (Lie, Sofiyani, et al., 2022). Industri 4.0 menjanjikan transformasi besar dalam cara kita bekerja, berproduksi, dan berinteraksi. Teknologi canggih memungkinkan otomatisasi yang lebih besar, efisiensi yang lebih tinggi, dan fleksibilitas yang lebih besar dalam proses produksi dan bisnis (Lie, Halim, et al., 2023). Hal ini dapat mengubah lanskap industri secara fundamental, memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif dan responsif terhadap permintaan pasar yang berubah-ubah.

Sementara itu, Masyarakat 5.0 menyoroti pentingnya mengarahkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan kualitas hidup manusia secara keseluruhan. Ini termasuk memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memecahkan masalah sosial, meningkatkan aksesibilitas layanan kesehatan dan pendidikan, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dan berkelanjutan (Lie, Inrawan, et al., 2023). Di Industri 4.0, kita melihat penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi proses produksi, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat, dan menghubungkan berbagai bagian dari rantai pasokan secara real-time. Ini membawa manfaat besar dalam hal efisiensi operasional dan pengurangan biaya produksi (Lie, Nainggolan, et al., 2022). Namun, tantangan yang dihadapi dalam Industri 4.0 termasuk kekhawatiran tentang hilangnya pekerjaan akibat otomatisasi, ketidakpastian tentang

dampaknya terhadap lingkungan, dan masalah keamanan siber yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasan, M., Gumanti, D., Amruddin, Respita, R., Febriyanti, S., Satmoko, N. D., & Sudirman, A. (2022). *Pengantar Bisnis. Media Sains Indonesia*.
- Kurniawan, A., Rukiastiandari, S., Yusuf, F., Utomo, K. P., Yuliawan, E., Risa Alvia, Alfatih S. Manggabarani, Imanuddin Hasbi, R. Y., Putra, A. R., Sudirman, A., Utami, D. A., & Anggraini, R. I. (2022). *Dasar Manajemen dan Bisnis. Widina Bhakti Persada*.
- Lie, D., Halim, F., Inrawan, A., Nainggolan, L. E., & Sudirman, A. (2023). Factors Affecting Satisfaction and Its Implications for Marketplace Use Behavior in Indonesia. *Acceleration of Digital Innovation and Technology Towards Society 5.0*, 9–16.
- Lie, D., Inrawan, A., Sisca, S., Silitonga, H. P., & Sudirman, A. (2023). Adoption of Social Media Marketing: Contribution of Knowledge Management and Market Orientation to Competitive Advantages. *Acceleration of Digital Innovation and Technology Towards Society 5.0*, 185–192.
- Lie, D., Nainggolan, N. T., Chandra, E., Sisca, S., & Sudirman, A. (2022). Stimulant Analysis of Millennial Generation's Behavioral Intentions in Using E-Wallet. *Seminar Nasional Hasil Riset Dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Sahid Surakarta*, 2, 156–170.
- Lie, D., Sofiyani, S., Astiti, N. M. A. G. R., Lina, N. P. M., & Sudirman, A. (2022). The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 994–1007. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen. Media Sains Indonesia*.

- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2019). Hubungan Job-related Factors terhadap Work- life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal SAINS Dan Seni ITS*, 8(2), 3–8.
- Roslan, A. H., Rochmi, A., Hastutik, S., Aprilia, H. D., Yuliana, R., Sudirman, A., Harmadji, D. E., Wardhana, A., & Dewi, N. S. (2021). *Pengantar Bisnis*. Media Sains Indonesia.
- Sudirman, A., Hanika, I. M., Halim, F., Julyanthry, J., & Chandra, E. (2022). Testing The Effect Of Customer Capital And Technological Innovation On Business Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 11(2), 321–330.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Wardhana, A., & Sudirman, A. (2022). *Pengantar Bisnis (Konsep Dan Strategi E-Business)*. Media Sains Indonesia.

TENTANG PENULIS



Prof. Dr. Darwin Lie, S.E., M.M.

Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar di Universitas Prima Indonesia pada Program Studi Doktor Manajemen. Menjabat sebagai Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Pematangsiantar Periode 2019-2021. Berkolaborasi dengan beberapa penulis untuk menulis buku: Pengantar Bisnis, Manajemen Strategik, Usaha Kecil & Kewirausahaan: Pola pikir, Pengetahuan, Keterampilan, Pengantar Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan beberapa buku yang lainnya.

Email Penulis: liedarwin989@gmail.com

BAB 6

TRANSFORMASI DAN TANTANGAN ORGANISASI

Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M
FEB Universitas Lambung Mangkurat

A. Pendahuluan

Dalam menghadapi era dinamika bisnis yang terus berubah, organisasi harus memahami bahwa transformasi bukanlah sekadar pilihan, melainkan suatu keharusan untuk menjaga daya saing dan relevansi di pasar yang kompetitif. Transformasi organisasi mencakup berbagai aspek, dari teknologi dan proses bisnis hingga budaya organisasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Namun, tantangan-tantangan yang muncul dalam proses transformasi seringkali kompleks dan beragam, membutuhkan pemahaman yang mendalam dan strategi yang tepat untuk mengatasi mereka.

Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah resistensi terhadap perubahan. Para pemangku kepentingan, termasuk karyawan dan manajemen, mungkin merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan dan cenderung mempertahankan status quo. Resistensi ini bisa menjadi penghalang serius dalam melaksanakan transformasi yang diperlukan untuk memperbaharui dan meningkatkan kinerja organisasi.

Selain resistensi internal, organisasi juga harus menghadapi tantangan eksternal yang dapat menghambat proses transformasi. Perubahan dalam regulasi pemerintah, tren pasar yang tidak terduga, atau peristiwa global seperti pandemi dapat mengganggu rencana transformasi dan menyebabkan

ketidakpastian yang signifikan bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat dan fleksibel terhadap perubahan lingkungan eksternal yang terus berubah.

Kompleksitas transformasi organisasi juga sering memerlukan investasi waktu, sumber daya, dan komitmen yang besar. Menerapkan perubahan dalam berbagai aspek organisasi membutuhkan perencanaan yang matang, koordinasi yang efektif antar berbagai unit dan departemen, serta komunikasi yang jelas dan terbuka kepada semua pemangku kepentingan. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi organisasi yang terbatas oleh keterbatasan anggaran, kapasitas manusia, atau ketidakpastian pasar.

Penting bagi organisasi untuk memahami dengan baik lanskap transformasi yang dihadapi dan merancang rencana yang tepat untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut. Ini melibatkan tidak hanya pengenalan dan identifikasi tantangan, tetapi juga pengembangan strategi yang inklusif dan berkelanjutan untuk mengatasinya. Organisasi harus belajar dari pengalaman masa lalu, menganalisis sumber resistensi, dan mengembangkan pendekatan yang berfokus pada solusi untuk mencapai keberhasilan transformasi.

Dengan memahami secara mendalam tantangan dan dinamika transformasi organisasi, organisasi dapat mengubah hambatan menjadi peluang dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Ini memerlukan komitmen yang kuat dari semua tingkatan organisasi, kepemimpinan yang visioner dan inklusif, serta budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi. Dengan demikian, organisasi dapat menjadi lebih tangguh dan responsif terhadap perubahan, memposisikan diri untuk berhasil di tengah kompleksitas dan ketidakpastian dunia bisnis yang terus berkembang.

B. Pengertian Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi merupakan suatu proses yang melibatkan berbagai aspek dan dimensi, yang mencakup perubahan dalam struktur, proses, budaya, dan strategi

organisasi. Transformasi organisasi merupakan respons terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah, termasuk perubahan dalam teknologi, regulasi, persaingan pasar, dan ekspektasi pelanggan. Proses transformasi sering kali kompleks dan memerlukan upaya yang terencana dan terarah untuk berhasil. Menurut Levy & Merry (1986) transformasi organisasi dapat dibedakan dari perubahan lainnya dengan ciri-ciri tertentu, pertama, transformasi melibatkan keputusan yang disengaja dan tujuan yang jelas untuk terlibat dalam program perubahan. Kedua, transformasi mencerminkan suatu proses yang terencana dengan baik, melibatkan langkah-langkah yang dipertimbangkan secara matang. Ketiga, transformasi organisasi dapat melibatkan keahlian eksternal atau internal, termasuk kontribusi dari konsultan atau ahli internal organisasi. Keempat, transformasi sering melibatkan strategi kolaborasi antara para ahli dan sistem klien, dengan pembagian kekuasaan dan tanggung jawab.

Senada dengan Levy and Merry, Beer (1997) menyatakan bahwa sebagai konsekuensi dari perubahan lingkungan, maka organisasi atau perusahaan harus menemukan dirinya dalam melakukan manajemen sumber daya manusia secara kontinyu. Oleh karena itu, pengertian transformasi Transformasi organisasi pada dasarnya tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Terkadang, perubahan tingkat kedua mengungkapkan bahwa perencanaan sebelumnya tidak cukup realistis atau sesuai dengan tantangan yang dihadapi. Transformasi organisasi tingkat kedua menunjukkan adanya perubahan paradigmatik yang mendalam dan radikal dalam cara organisasi beroperasi. Ini menekankan bahwa transformasi organisasi bukanlah sekadar perubahan permukaan, tetapi pergeseran yang fundamental dalam paradigma organisasi.

Beberapa hasil studi menyoroti terkait dengan pentingnya kepemimpinan yang mampu mengubah paradigma dalam kesuksesan transformasi organisasi. Warren (1984) memberikan contoh tentang bagaimana seorang pemimpin berhasil

mengubah sebuah perguruan tinggi menjadi universitas nasional yang inovatif dan prospektif. Begitu pula dalam menghadapi krisis, pemimpin harus mampu membuka pikiran terhadap kerangka logika alternatif, memanfaatkan krisis sebagai momentum untuk merumuskan kembali masalah, dan memberikan arah baru dalam pemecahan masalah.

Senada dengan Warren, studi yang dilakukan oleh Bibeault (1998) menyatakan terkait dengan peran penting perilaku manajemen dalam transformasi organisasi, dimana sebagian besar alasan penurunan organisasi disebabkan oleh masalah internal yang dihasilkan oleh manajemen, organisasi perlu mengembangkan kemampuan anggotanya untuk melihat masalah dari kerangka logika yang lebih tinggi. Dimana hal ini mencakup pembelajaran "dua loop" yang memungkinkan anggota organisasi untuk mengatasi masalah utama dengan memeriksa asumsi dasar yang membentuk masalah tersebut.

Sedangkan Dessler (2000) mengemukakan bahwa perubahan lingkungan organisasi akan memengaruhi peran organisasi dalam pengelolaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Sehingga hal ini menyebabkan organisasi masa kini dituntut lebih menekankan pada kemampuan untuk bekerja lebih baik, lebih cepat dan lebih kompetitif. Berikut ini elemen-elemen lingkungan yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam kaitannya dengan pengelolaan sumberdaya manusia sebagai berikut: *globalization, technological advances, deregulation, trends in the nature of work, workforce diversity, dan legal trends affecting human resource management.*

Lebih lanjut Dessler (2000) menggambarkan bahwa lingkungan eksternal organisasi atau perusahaan di mana pun dapat memengaruhi berbagai kebijakan atau keputusan strategis organisasi. Organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan sekarang harus berjuang menghadapi tren perubahan yang berlangsung cepat, seperti perubahan pada produk global, deregulasi, teknologi, perubahan demografi, dan tren ke arah masyarakat yang terkoneksi. Sehingga dampak dari tren tersebut mendorong organisasi atau perusahaan untuk

meningkatkan persaingan global yang menuntut semua perusahaan untuk lebih kreatif, inovatif, dan adaptif. Hal ini, akan berdampak pada perubahan orientasi strategi dari pengelolaan aset yang bersifat *tangible*, ke dalam pengelolaan aset pengetahuan yang bersifat *intangible*.

Transformasi organisasi juga sangat ditentukan oleh karakteristik organisasi bisnis yang telah bergeser di berbagai fungsi maupun bangunan sebagai akibat dari proses perubahan di berbagai aspek kehidupan. Berbagai ahli organisasi seperti Walker (1993), Alfred & Miles (1996), dan McDermott (1996) dalam Poerwanto (2006) merumuskan format pergeseran organisasi yang didasarkan pada pendekatan masing-masing sesuai dengan karakteristik organisasi atau perusahaan. Lebih lanjut McDermott dalam (Poerwanto, 2003) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang memiliki kinerja tinggi adalah organisasi yang berusaha untuk memenuhi tuntutan-tuntutan sebagai berikut: (1) Peningkatan rasa memiliki atau tanggung jawab di antara para karyawan untuk menyampaikan barang atau jasa secara kompetitif 2. Pemberdayaan dan pelibatan seluruh karyawan di semua level/tingkatan organisasi dalam proses keorganisasian, dan (3) Kecepatan, kemampuan daya tanggap, kualitas terhadap keinginan dan kepuasan pelanggan.

Dengan demikian, pentingnya transformasi organisasi tidak hanya terletak pada perbaikan keadaan saat ini, tetapi juga pada kemampuan untuk merumuskan kembali masalah, melihat dari berbagai perspektif, dan bergerak menuju solusi yang lebih inovatif dan efektif. Ini melibatkan tidak hanya perubahan struktural atau prosedural, tetapi juga perubahan mendalam dalam budaya, nilai, dan cara pandang organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, transformasi organisasi menjadi kunci bagi keberlangsungan dan kesuksesan organisasi di era yang terus berubah dan kompleks ini.

C. Pentingnya Transformasi Organisasi

Pentingnya transformasi organisasi tidak dapat diabaikan, terutama ketika organisasi atau perusahaan menghadapi masalah-masalah kompleks yang memerlukan solusi tingkat kedua. Studi dan kasus-kasus telah mengungkapkan bagaimana kepemimpinan yang dapat mengubah paradigma menjadi kunci sukses dalam mengelola transformasi organisasi. Sebagai contoh, presiden Antioch College berhasil mengubah sebuah perguruan tinggi seni liberal kecil di Yellow Springs, Ohio, menjadi universitas nasional yang unik, inovatif, dan prospektif (Warren (1984). Sehingga organisasi ataupun perusahaan dalam menghadapi krisis yang mendalam, presiden tersebut tidak terjebak dalam kerangka logika yang ada dan solusi tingkat pertama yang repetitif. Sebaliknya, dapat membuka pikiran terhadap kerangka logika alternatif atau perspektif yang lebih tinggi. Kemampuan ini memungkinkannya untuk memanfaatkan krisis sebagai momentum untuk merumuskan kembali masalah dan memberikan arah baru dalam pemecahan masalah, berbasis pada kerangka logika yang benar-benar berbeda.

Sebagai tambahan, studi yang dilakukan oleh Bibeault (1998) juga menyoroti pentingnya untuk meremajakan organisasi yang mengalami penurunan dan krisis yang mendalam. Penelitian tersebut menemukan bahwa sebagian besar alasan penurunan organisasi berasal dari masalah internal yang dihasilkan secara internal oleh manajemen. Hal ini menekankan bahwa perilaku manajemen memiliki dampak signifikan dalam penurunan dan krisis organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kemampuan anggotanya untuk melihat masalah dari kerangka logika tingkat lebih tinggi, atau level "metasistem". Argyris dan Schon (1978) bahkan menyatakan bahwa anggota organisasi dapat belajar untuk mengatasi masalah utama dengan memeriksa asumsi dasar yang membentuk masalah tersebut, yang disebut dengan "pembelajaran dua loop". Dengan demikian, transformasi organisasi tidak hanya tentang perubahan struktural atau

proses, tetapi juga tentang kemampuan organisasi untuk berkembang dan beradaptasi dengan cara pandang yang lebih luas dan lebih reflektif (Smith, 1982).

Pentingnya transformasi organisasi juga dapat dilihat dari kemampuan organisasi atau perusahaan dalam merumuskan kembali masalah dan melihat dari berbagai perspektif. Sehingga hal ini memungkinkan organisasi untuk menghadapi tantangan dengan cara yang lebih inovatif dan efektif. Dengan kemampuan dalam beradaptasi dan memperbarui strategi, organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, investasi dalam transformasi organisasi tidak hanya bermanfaat untuk memperbaiki kondisi saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan organisasi menghadapi masa depan yang penuh dengan ketidakpastian dan tantangan.

Tantangan dan hambatan dalam mengelola transformasi organisasi seringkali bersifat kompleks dan bervariasi, tetapi kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mengatasi dapat menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Dengan memahami secara mendalam dinamika transformasi dan kemampuan untuk mengelola resistensi serta menghadapi tantangan yang muncul, organisasi dapat mencapai tujuan transformasional dan tetap relevan di era yang terus berubah. Strategi yang tepat dalam mengelola transformasi organisasi meliputi perencanaan yang cermat, komunikasi yang efektif, dan pengembangan kemampuan individu dan tim untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dengan demikian, pentingnya transformasi organisasi tidak hanya terletak pada upaya perbaikan saat ini, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengantisipasi dan merespons dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang terus berubah. Hanya dengan mengadopsi pendekatan yang proaktif dan adaptif, organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah kompleksitas dan dinamika pasar global yang semakin meningkat.

D. Tantangan Organisasi

Tantangan organisasi dalam menghadapi perubahan, seperti pengadopsian infrastruktur bersama, merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Secara umum, Mirlas (2009) menjelaskan bahwa tantangan merujuk pada kesulitan atau hambatan yang dihadapi oleh organisasi dalam mengimplementasikan perubahan yang diperlukan untuk tetap relevan dan berdaya saing di pasar yang terus berubah. Tantangan ini dapat muncul dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, dan sering kali melibatkan berbagai tingkatan organisasi, mulai dari level individu hingga level struktural.

Salah satu aspek utama dari tantangan organisasi berdasarkan Mirlas (2009) dalam menghadapi perubahan adalah resistensi terhadap perubahan. Resistensi ini dapat muncul dari berbagai pihak di dalam organisasi, termasuk karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya. Para pihak ini mungkin merasa tidak nyaman atau khawatir dengan perubahan yang diusulkan, dan cenderung mempertahankan status quo. Ketidakpastian tentang hasil dari perubahan tersebut juga dapat menyebabkan ketidakpercayaan dan kekhawatiran di antara anggota organisasi.

Selain resistensi internal, Mirlas (2009) juga menyatakan bahwa organisasi juga dihadapkan pada tantangan eksternal yang dapat menghambat proses transformasi. Perubahan dalam regulasi pemerintah, perubahan dalam tren pasar, atau bahkan peristiwa global seperti pandemi dapat mengganggu rencana transformasi organisasi dan menghambat kemajuannya. Selanjutnya, Mirlas (2009) menjelaskan bahwa kompleksitas transformasi organisasi sering kali membutuhkan investasi waktu, sumber daya, dan komitmen yang besar. Penerapan perubahan dalam berbagai aspek organisasi memerlukan perencanaan yang cermat, koordinasi yang efektif, dan komunikasi yang jelas. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi organisasi yang mungkin terbatas oleh keterbatasan anggaran, kapasitas manusia, atau ketidakpastian pasar.

Dengan demikian, Mirlas (2009) menyatakan bahwa tantangan organisasi dalam menghadapi perubahan tidak hanya terbatas pada satu aspek saja, melainkan merupakan hasil dari interaksi antara berbagai faktor internal dan eksternal. Sehingga untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang dinamika perubahan, mengidentifikasi sumber-sumber resistensi dan hambatan, serta merancang strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan. Hanya dengan mengatasi tantangan-tantangan ini dengan cara yang efektif, organisasi dapat berhasil menghadapi perubahan dan mencapai kesuksesan jangka panjang di era yang terus berubah.

Sedangkan Ulrich (1998) menyatakan bahwa terdapat beberapa tantangan kompetitif yang secara bersama-sama mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk membangun kapabilitas baru, seperti globalisasi, kemampuan untuk mendapatkan laba melalui pertumbuhan, modal intelektual, dan perubahan yang tidak pernah berhenti dan berlangsung cepat. Sehingga dalam konteks kewajiban organisasi atau perusahaan untuk melakukan transformasi, sumberdaya manusia mempunyai peran baru sebagai: (1) Mitra pelaksana strategi, melalui tanggung jawab dan pelibatan langsung terhadap semua aspek kehidupan organisasi; (2) Ahli dalam administrasi, dimana organisasi atau perusahaan mengkoordinasikan seluruh kegiatan strategis, mengumpulkan dan menyebarkan informasi, serta membuat kebijakan organisasi; (3) Membangun keunggulan diri, memiliki pengetahuan dan kemampuan di bidangnya, inovatif, inisiatif dan komitmen; (4) Agen perubahan proaktif dengan melakukan pemantauan perkembangan lingkungan dan inovatif.

E. Kesimpulan

Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah, transformasi organisasi menjadi suatu keharusan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan persaingan yang semakin ketat. Transformasi ini melibatkan berbagai aspek,

mulai dari teknologi dan proses bisnis hingga budaya organisasi dan strategi pengelolaan sumber daya manusia. Meskipun terdapat peluang yang menggiurkan, organisasi juga dihadapkan pada tantangan yang signifikan.

Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari internal organisasi maupun eksternal. Para pemangku kepentingan dalam organisasi sering merasa tidak nyaman dengan perubahan yang diusulkan dan cenderung mempertahankan status quo. Selain itu, ketidakpastian tentang hasil dari perubahan tersebut juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan dan kekhawatiran di antara anggota organisasi. Tantangan eksternal seperti perubahan regulasi pemerintah, perubahan tren pasar, atau bahkan peristiwa global seperti pandemi juga dapat mengganggu rencana transformasi organisasi.

Kompleksitas transformasi organisasi sering kali membutuhkan investasi waktu, sumber daya, dan komitmen yang besar. Menerapkan perubahan dalam berbagai aspek organisasi memerlukan perencanaan yang cermat, koordinasi yang efektif, dan komunikasi yang jelas. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi organisasi yang mungkin terbatas oleh keterbatasan anggaran, kapasitas manusia, atau ketidakpastian pasar.

Sehingga untuk menghadapi tantangan ini, penting bagi organisasi untuk memahami dengan baik dinamika transformasi dan merancang rencana yang tepat. Strategi untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut termasuk mengkomunikasikan manfaat transformasi secara jelas, mengidentifikasi dan mengurangi resistensi, serta mengembangkan taktik mitigasi untuk mengatasi kekhawatiran yang muncul. Hanya dengan mengatasi tantangan-tantangan ini dengan cara yang efektif, organisasi dapat berhasil menghadapi perubahan dan mencapai kesuksesan jangka panjang di era yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Beer, Michael, 1997, *The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and New Strategic Role*, *Human Resource Management Journal*, Vol.36. No.1.
- Bibeault, D. B. (1998). *Corporate Turnaround: How Managers Turn Losers Into Winners!* Books.Google.Com. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Kji4yFzSV4EC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Corporate+Turnaround+How+Managers+Turn+Losers+Into+Win&ots=Om2nlje3ku&sig=F5d35aqisdtogugamofk695bghy>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation: Approaches. Strategies, Theories*, New York.
- Mirlas, L. (2009). *Multisite Commerce: Proven Principles For Overcoming The Business, Organizational, And Technical Challenges*. Books.Google.Com. https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Yvdfbgu-A6wc&oi=fnd&pg=PT20&dq=Proven+Principles+For+Overcoming&ots=Jw8eum_Mvo&sig=Z1hnxxyeri3bdgms_Gtbyhyoe88
- Poerwanto, 2006, *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Smith, K. K. (1982). *Philosophical Problems In Thinking About Organizational Change. Change In Organizations*.
- Ulrich, D, 1994, *A New Mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January/February.
- Warren, D. L. (1984). *Managing In Crisis: Nine Principles For Successful Transition. Managing Organizational Transitions*.

TENTANG PENULIS



Hastin Umi Anisah

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penulis juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programme dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020. Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non

akademik. Penulis juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.
Email Penulis: humianisah@ulm.ac.id

BAB

7

BUDAYA ORGANISASI DI ERA SOCIETY 5.0

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Univeristas Malahayati Lampung

A. Pendahuluan

Dalam era Society 5.0, yang ditandai oleh integrasi yang semakin erat antara manusia dan teknologi, serta fokus pada penciptaan masyarakat yang berkelanjutan dan inklusif, peran budaya organisasi menjadi semakin penting. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan sikap yang dipegang oleh anggota organisasi, serta bagaimana hal itu tercermin dalam perilaku mereka sehari-hari, (Aripin, Imlakiyah and Suharyat, 2024). Pentingnya budaya organisasi dalam era Society 5.0 terletak pada kemampuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang kuat menjadi kunci untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi. Dalam memahami dan membentuk budaya organisasi di era Society 5.0, beberapa faktor perlu dipertimbangkan, (Muhtar *et al.*, 2023):

1. Terbuka terhadap Perubahan: Budaya organisasi dalam Era Society 5.0 harus didasarkan pada kecenderungan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan lingkungan sosial. Organisasi harus bersifat fleksibel dan siap untuk menerima inovasi.

2. Kolaboratif dan Inklusif: Budaya kolaborasi dan inklusi dianggap penting dalam Era Society 5.0, di mana berbagai kelompok masyarakat, termasuk individu dengan keahlian dan latar belakang yang berbeda, bekerja bersama untuk menciptakan solusi yang holistik.
3. Keterlibatan Digital: Budaya organisasi di Era Society 5.0 harus mengadopsi keterlibatan digital sebagai bagian integral dari operasional mereka. Hal ini melibatkan penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan analitika data untuk meningkatkan efisiensi dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan.
4. Pengembangan Keterampilan: Budaya organisasi yang mendukung pengembangan keterampilan terus-menerus dianggap penting dalam Era Society 5.0. Karyawan harus didorong untuk belajar secara berkelanjutan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi tuntutan lingkungan kerja yang berubah dengan cepat.
5. Keseimbangan Antara Manusia dan Teknologi: Budaya organisasi harus menciptakan keseimbangan yang tepat antara penggunaan teknologi dan kebutuhan manusia. Meskipun teknologi memberikan efisiensi dan kemudahan, aspek-aspek humanis seperti kepuasan kerja, kesejahteraan, dan hubungan antarmanusia juga harus dijaga.
6. Ketanggapan Terhadap Masalah Sosial: Budaya organisasi di Era Society 5.0 juga harus mengakui tanggung jawab sosial mereka terhadap masyarakat dan lingkungan. Organisasi harus berperan aktif dalam menanggapi masalah sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat.

Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat membentuk budaya yang mendukung tujuan-tujuan mereka dalam menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan di era Society 5.0. Budaya organisasi yang kuat akan menjadi landasan yang kokoh bagi keberhasilan jangka panjang organisasi di tengah dinamika dan kompleksitas zaman ini. Budaya organisasi di era Society 5.0 merupakan refleksi dari pergeseran nilai, prinsip, dan praktik yang terjadi seiring dengan

perkembangan teknologi, ekonomi, dan masyarakat. Society 5.0 mengacu pada visi Jepang tentang masyarakat berbasis pengetahuan yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi, yang mengintegrasikan kehidupan manusia dengan dunia digital. Dalam konteks ini, budaya organisasi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan dan menyesuaikan diri dengan dinamika baru yang dihadapi.

B. Budaya Organisasi



Gambar 7. 1. Budaya Organisasi

Sumber : (pelajaran.co.id, 2023)

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai, keyakinan, norma, perilaku, dan praktik-praktik yang diadopsi dan dibagikan oleh anggota organisasi. Ini menciptakan identitas unik organisasi dan mempengaruhi cara orang bekerja bersama, berinteraksi, dan merespons situasi yang terjadi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi dapat menjadi faktor penentu utama dalam kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi, karena dapat memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan, inovasi, produktivitas, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya, (Theo et al., 2023). Beberapa elemen kunci dari budaya organisasi termasuk:

1. Nilai-nilai: Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi memainkan peran penting dalam membentuk budaya. Nilai-nilai seperti integritas, kolaborasi, keberagaman, inovasi, atau orientasi pada pelanggan dapat menjadi bagian integral dari budaya organisasi.
2. Norma-norma: Norma-norma adalah aturan atau standar yang mengatur perilaku dan interaksi di dalam organisasi. Ini bisa mencakup cara berkomunikasi, menyelesaikan konflik, mengambil keputusan, atau menanggapi perubahan.
3. Cara berpikir dan berperilaku: Budaya organisasi mencerminkan cara anggota organisasi berpikir dan berperilaku dalam berbagai situasi. Misalnya, apakah organisasi mendorong pengambilan risiko yang terukur atau lebih memilih pendekatan yang konservatif dan berbasis aturan?
4. Ritual dan tradisi: Ritual dan tradisi organisasi merupakan bagian dari budaya yang memberikan kesan mendalam dan melekat. Ini bisa berupa acara-acara rutin, ritual kecil, atau perayaan yang memperkuat rasa identitas dan koneksi antara anggota organisasi.
5. Struktur dan sistem organisasi: Struktur organisasi dan sistem yang ada juga dapat memengaruhi budaya. Misalnya, organisasi dengan hierarki yang kuat mungkin memiliki budaya yang lebih formal dan otoriter, sementara organisasi yang menganut struktur yang lebih datar mungkin memiliki budaya yang lebih kolaboratif dan terbuka.
6. Kepemimpinan: Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran besar dalam membentuk budaya. Gaya kepemimpinan, nilai-nilai yang dipromosikan oleh para pemimpin, dan perilaku mereka dapat memberikan arah dan memberdayakan anggota organisasi untuk mengadopsi budaya yang diinginkan.

Budaya organisasi bukanlah sesuatu yang statis; ia terus berubah seiring waktu sejalan dengan perubahan dalam anggota organisasi, lingkungan eksternal, dan tuntutan pasar. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk secara aktif

membentuk dan memelihara budaya yang mendukung tujuan dan nilai-nilai inti mereka.

C. Era Society 5.0

Era Society 5.0 adalah sebuah konsep yang menggambarkan tahap evolusi masyarakat manusia yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, terutama teknologi digital dan kecerdasan buatan. Istilah ini pertama kali diperkenalkan oleh pemerintah Jepang sebagai bagian dari strategi mereka untuk mendorong transformasi digital dalam masyarakat. Society 5.0 adalah konsep yang berfokus pada integrasi teknologi ke dalam kehidupan sehari-hari dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan manusia dan memecahkan masalah sosial. Ini muncul sebagai kelanjutan dari era sebelumnya, seperti Society 1.0 (masyarakat berbasis agraris), Society 2.0 (masyarakat berbasis industri), Society 3.0 (masyarakat berbasis informasi), dan Society 4.0 (masyarakat berbasis konektivitas). Beberapa ciri khas dari Era Society 5.0 adalah:

Integrasi Teknologi: Teknologi seperti kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), big data, dan robotik diintegrasikan secara mendalam ke dalam kehidupan sehari-hari untuk meningkatkan efisiensi dan kesejahteraan manusia.

1. Fokus pada Kesejahteraan Manusia: Meskipun teknologi menjadi pusat perhatian, fokus utamanya adalah pada kesejahteraan manusia. Teknologi digunakan untuk memenuhi kebutuhan sosial, ekonomi, dan lingkungan, serta meningkatkan kualitas hidup manusia.
2. Kolaborasi Antar-Sektor: Era Society 5.0 menekankan pentingnya kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil untuk menciptakan solusi yang holistik terhadap masalah sosial dan lingkungan.
3. Inklusi Digital: Keterlibatan digital dianggap sebagai hak asasi manusia, dan upaya dilakukan untuk memastikan bahwa semua orang memiliki akses yang adil dan setara terhadap teknologi digital.

4. Pemikiran Kritis dan Etika: Meskipun mengadopsi teknologi canggih, masyarakat di Era Society 5.0 juga harus mempertimbangkan dampak sosial, etika, dan keberlanjutan dari penggunaan teknologi tersebut.



Gambar 7. 2. New Society 5.0

Sumber : (Membangun karir di dunia IT menuju era Society 5.0, 2021)

Era Society 5.0 menawarkan peluang besar untuk memecahkan tantangan global yang kompleks, seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan kesehatan global. Namun, untuk mewujudkan potensi ini, diperlukan kerjasama antara semua pemangku kepentingan dan kesadaran akan implikasi sosial dan etika dari kemajuan teknologi.

D. Kolaboratif dan terbuka dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka sangat relevan dalam era Society 5.0, di mana teknologi informasi dan komunikasi menjadi tulang punggung transformasi sosial dan ekonomi. Berikut adalah beberapa karakteristik budaya

organisasi yang kolaboratif dan terbuka dalam Budaya Organisasi di Era Society 5.0, antara lain, (Azizah, 2022)

1. Komunikasi Terbuka: Organisasi mempromosikan komunikasi yang terbuka dan transparan di antara semua tingkatan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana ide-ide dan masukan dari setiap anggota tim dihargai dan didengar.
2. Kolaborasi Antardepartemen: Budaya organisasi mendorong kolaborasi antardepartemen dan tim, bahkan jika mereka beroperasi dalam bidang yang berbeda. Ini membantu dalam pertukaran ide, pengetahuan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efisien.
3. Platform Kolaboratif Digital: Organisasi menggunakan teknologi untuk memfasilitasi kolaborasi di antara anggota tim yang berbeda lokasi geografisnya. Platform kolaboratif seperti software manajemen proyek, ruang obrolan online, dan sistem berbasis cloud digunakan untuk berbagi informasi dan bekerja secara bersama-sama.
4. Kemitraan Eksternal yang Kuat: Selain kolaborasi internal, budaya organisasi juga mendorong kemitraan yang kuat dengan pihak eksternal, termasuk mitra bisnis, pemasok, dan komunitas lokal. Ini membuka peluang untuk pertukaran ide, inovasi bersama, dan memperluas jaringan.
5. Penghargaan Terhadap Kontribusi: Organisasi menghargai kontribusi dari setiap anggota tim, tanpa memandang hierarki atau posisi. Ini menciptakan lingkungan di mana orang merasa didengar dan dihargai, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi.
6. Budaya Belajar Bersama: Budaya organisasi menekankan pembelajaran bersama sebagai suatu nilai. Tim diundang untuk saling mendukung dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan mereka, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran informal.
7. Kepemimpinan Kolaboratif: Pemimpin dalam budaya organisasi ini bertindak sebagai fasilitator kolaborasi, bukan hanya sebagai pengambil keputusan tunggal. Mereka mendorong kolaborasi, mendengarkan masukan dari

berbagai sumber, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja bersama-sama menuju visi yang bersama.



Gambar 7. 3. Kolaboratif dan terbuka dalam Budaya organisasi

Sumber : (Hensuk, 2018)

Dengan menerapkan budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka, perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan kolektif anggota tim mereka untuk mencapai tujuan bersama, mengatasi tantangan kompleks, dan menjawab perubahan yang cepat di era Society 5.0. Budaya organisasi dalam Era Society 5.0 melibatkan penyesuaian terhadap perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang cepat. Society 5.0 menekankan integrasi teknologi ke dalam kehidupan sehari-hari untuk meningkatkan kesejahteraan manusia. Meskipun belum ada konsensus tunggal tentang bagaimana budaya organisasi harus beradaptasi dalam Era Society 5.0.

E. Keterlibatan Digital dalam Budaya Organisasi

Keterlibatan digital budaya organisasi di era Society 5.0 mengacu pada bagaimana organisasi memanfaatkan teknologi digital dan memperkuat budaya perusahaan untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh masyarakat yang semakin terhubung secara digital. Era Society 5.0 merupakan konsep yang diusung oleh pemerintah Jepang sebagai evolusi dari era sebelumnya, yaitu Society 4.0. Era ini menekankan integrasi antara teknologi canggih seperti

kecerdasan buatan (AI), Internet of Things (IoT), robotika, dan komputasi awan dengan nilai-nilai kemanusiaan dan keberlanjutan. Dalam konteks ini, keterlibatan digital budaya organisasi menjadi sangat penting karena:

1. **Inovasi:** Organisasi perlu mendorong budaya inovasi yang memungkinkan anggota tim untuk menciptakan solusi baru, mengembangkan ide-ide kreatif, dan mengadopsi teknologi baru. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat menciptakan platform kolaboratif yang memfasilitasi kolaborasi antar tim dan pertukaran ide.
2. **Fleksibilitas:** Budaya organisasi yang berfokus pada fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi kunci di era Society 5.0 yang cepat berubah. Penggunaan teknologi digital seperti komunikasi online, alat kolaborasi, dan fleksibilitas waktu kerja dapat membantu organisasi untuk tetap beroperasi secara efisien dalam lingkungan yang dinamis.
3. **Keterlibatan Karyawan:** Teknologi digital memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan akses ke informasi yang relevan, memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan transparan, serta memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan melalui platform digital seperti intranet perusahaan, jejaring sosial internal, dan aplikasi mobile.
4. **Pemberdayaan Masyarakat:** Organisasi dapat menggunakan teknologi digital untuk memperluas dampaknya di masyarakat dengan melibatkan masyarakat dalam inisiatif sosial dan keberlanjutan. Misalnya, melalui kampanye online, platform partisipatif, dan program pelatihan yang dapat diakses secara online.
5. **Kepemimpinan Berbasis Nilai:** Pemimpin di era Society 5.0 perlu memimpin dengan nilai-nilai yang kuat dan memperkuat budaya organisasi yang mengedepankan etika, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Teknologi digital dapat digunakan untuk menyebarkan nilai-nilai ini melalui pelatihan online, komunikasi internal, dan kebijakan perusahaan yang transparan.

Dengan demikian, keterlibatan digital budaya organisasi di era Society 5.0 tidak hanya tentang mengadopsi teknologi baru, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan dan organisasi secara keseluruhan untuk beradaptasi, berkembang, dan memberi dampak positif pada masyarakat secara lebih luas.

F. Pengembangan Keterampilan Budaya Organisasi

Budaya Pengembangan keterampilan budaya organisasi di era Society 5.0 menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi mampu beradaptasi dan berhasil dalam lingkungan yang semakin terhubung secara digital dan didorong oleh nilai-nilai kemanusiaan, (Askarno, 2019) . Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam pengembangan keterampilan budaya organisasi di era Society 5.0:

1. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan: Organisasi perlu mengadopsi pendekatan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Ini bisa meliputi pelatihan dalam bidang teknologi digital seperti analisis data, kecerdasan buatan, dan teknologi blockchain, serta pelatihan dalam keterampilan lunak seperti kepemimpinan, kolaborasi, dan komunikasi.
2. Budaya Pembelajaran dan Inovasi: Mendorong budaya pembelajaran yang terbuka dan inovasi di seluruh organisasi adalah kunci dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era Society 5.0. Organisasi perlu menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk mengambil risiko, bereksperimen dengan ide-ide baru, dan belajar dari kegagalan.
3. Kolaborasi Antar-Departemen dan Tim: Mengintegrasikan berbagai departemen dan tim dalam proses pengembangan keterampilan budaya organisasi adalah penting untuk memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman yang

berbeda dapat saling berbagi. Ini juga memungkinkan adopsi yang lebih cepat dari praktik terbaik dan inovasi di seluruh organisasi.

4. **Pemimpin yang Memberdayakan:** Pemimpin di era Society 5.0 harus menjadi agen perubahan yang memberdayakan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Ini melibatkan memberikan dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan keterampilan individu dan tim.
5. **Penggunaan Teknologi Digital:** Memanfaatkan teknologi digital seperti platform e-learning, kelas online, dan alat kolaboratif dapat membantu dalam pengembangan keterampilan budaya organisasi dengan memberikan akses yang mudah dan fleksibel untuk pendidikan dan pelatihan.
6. **Evaluasi dan Umpan Balik Berkelanjutan:** Organisasi perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap program pengembangan keterampilan budaya organisasi mereka untuk menentukan efektivitasnya dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Umpan balik dari karyawan juga harus diperhatikan untuk memastikan program-program tersebut relevan dan bermanfaat.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat mengembangkan keterampilan budaya yang diperlukan untuk berhasil di era Society 5.0, di mana teknologi digital dan nilai-nilai kemanusiaan saling terintegrasi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

G. Keseimbangan Antara Manusia dan Teknologi Budaya Organisasi

Keseimbangan antara manusia dan teknologi dalam budaya organisasi di era Society 5.0 menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif, berdaya saing, dan berkelanjutan. Berikut beberapa prinsip yang dapat membantu dalam mencapai keseimbangan ini, (Anggrahini, 2022):

1. Fokus pada Nilai-nilai Kemanusiaan: Meskipun teknologi menjadi bagian integral dari operasi organisasi, penting untuk tetap memprioritaskan nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, kolaborasi, dan keadilan. Budaya organisasi harus menghormati martabat manusia dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mengambil kesejahteraan karyawan dan masyarakat secara luas sebagai pertimbangan utama.
2. Penggunaan Teknologi untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan: Teknologi dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Misalnya, sistem manajemen kinerja yang menggunakan kecerdasan buatan untuk memberikan umpan balik yang lebih baik kepada karyawan, atau aplikasi kesehatan dan kesejahteraan yang membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi mereka.
3. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan: Sementara teknologi memainkan peran penting dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan, organisasi perlu memastikan bahwa pendekatan mereka tidak menghilangkan aspek-aspek manusiawi dari pengajaran dan pembelajaran. Interaksi antara mentor dan mentee, serta pembelajaran berbasis pengalaman, tetap penting untuk pengembangan keterampilan yang efektif.
4. Fleksibilitas dalam Penggunaan Teknologi: Organisasi harus mendorong penggunaan teknologi secara fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk memilih alat dan platform yang paling sesuai dengan gaya kerja dan preferensi mereka. Pendekatan satu ukuran tidak cocok untuk semua mungkin tidak efektif mengingat perbedaan individual dalam preferensi dan keterampilan teknologi.
5. Etika dan Tanggung Jawab dalam Penggunaan Teknologi: Dalam mengadopsi teknologi, organisasi harus mempertimbangkan implikasi etis dan dampak sosial dari penggunaannya. Ini termasuk mempertimbangkan isu-isu seperti privasi data, bias algoritma, dan efek sosial dari otomatisasi pada pekerjaan dan masyarakat secara umum.

6. Pemimpin yang Berempati dan Terhubung: Pemimpin di era Society 5.0 harus memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan karyawan secara empatik dan mengelola perubahan yang disebabkan oleh teknologi dengan bijaksana. Ini melibatkan mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan karyawan, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang muncul.

Dengan mengikuti prinsip-prinsip ini, organisasi dapat mencapai keseimbangan yang tepat antara manusia dan teknologi dalam budaya mereka di era Society 5.0. Ini akan memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan manfaat teknologi sambil memastikan bahwa kepentingan dan kesejahteraan manusia tetap menjadi fokus utama.

H. Ketanggapan Terhadap Masalah Sosial dalam Budaya Organisasi

Budaya Ketanggapan terhadap masalah sosial dalam budaya organisasi menjadi semakin penting di era Society 5.0, di mana organisasi diharapkan untuk tidak hanya fokus pada profitabilitas tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan yang mereka hasilkan, (Al-fikri, 2023). Berikut adalah beberapa cara di mana organisasi dapat menanggapi masalah sosial dalam budaya mereka:

1. Penanaman Nilai-nilai Kemanusiaan: Organisasi harus mendorong budaya yang mendasarkan pada nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, inklusi, dan keadilan. Ini melibatkan membangun kesadaran akan masalah sosial di antara karyawan dan mendorong partisipasi aktif dalam upaya-upaya amal dan keberlanjutan.
2. Komunikasi Terbuka dan Transparan: Organisasi harus memastikan bahwa ada saluran komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan terkait dengan masalah sosial yang dihadapi oleh perusahaan dan masyarakat di sekitarnya. Ini melibatkan memberikan informasi yang jelas tentang upaya perusahaan untuk menangani masalah sosial

dan meminta masukan dari karyawan tentang cara-cara untuk memperbaiki dampak sosial perusahaan.

3. Keterlibatan dalam Inisiatif Sosial dan Keberlanjutan: Organisasi harus terlibat dalam inisiatif sosial dan keberlanjutan yang relevan dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Ini bisa meliputi mendukung organisasi amal, berpartisipasi dalam program-program relawan, atau mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan.
4. Pengembangan Program CSR (*Corporate Social Responsibility*): Organisasi harus mengembangkan dan menerapkan program CSR yang berkelanjutan dan berdampak positif. Ini melibatkan mengidentifikasi isu-isu sosial yang paling penting untuk perusahaan dan menciptakan strategi untuk mengatasi masalah-masalah tersebut melalui kegiatan-kegiatan seperti investasi sosial, pengembangan komunitas, dan pendidikan.
5. Kesadaran akan Dampak Sosial Teknologi: Di era Society 5.0, organisasi juga perlu mempertimbangkan dampak sosial dari teknologi yang mereka gunakan. Ini termasuk mempertimbangkan implikasi dari otomatisasi terhadap lapangan pekerjaan, keamanan data dan privasi, serta ketimpangan akses teknologi di masyarakat.
6. Pemberdayaan Karyawan: Organisasi harus memberdayakan karyawan untuk berkontribusi pada upaya sosial perusahaan melalui program-program seperti penugasan sukarela, dana donasi yang disetorakan, atau program pengembangan keterampilan yang berfokus pada isu-isu sosial.

Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat memperkuat budaya mereka untuk lebih responsif terhadap masalah sosial dan memainkan peran yang lebih aktif dalam memperbaiki masyarakat di sekitarnya. Hal ini tidak hanya akan membantu membangun reputasi perusahaan yang baik, tetapi juga dapat menciptakan dampak positif yang signifikan bagi masyarakat dan lingkungan.

I. Kesimpulan

Budaya organisasi di era Society 5.0 memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk identitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika masyarakat yang semakin terhubung dan terdigitalisasi. Budaya kolaboratif dan inovatif menjadi landasan bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan memanfaatkan peluang baru yang ditawarkan oleh teknologi dan keterhubungan yang semakin kuat dalam masyarakat. Organisasi perlu mendorong kolaborasi antaranggota tim, departemen, dan mitra eksternal untuk menciptakan solusi-solusi yang kreatif dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Di era Society 5.0, ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis menjadi semakin tinggi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas dan adaptabilitas sangat penting. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk merespons perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan dengan cepat dan efektif. Budaya pembelajaran yang berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan organisasi di era Society 5.0. Organisasi perlu menciptakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, baik melalui pelatihan formal maupun pembelajaran mandiri.

Meskipun teknologi memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi dan inovasi, organisasi juga harus memperhatikan kesejahteraan dan keseimbangan antara kebutuhan teknologi dan aspek-aspek kemanusiaan dalam budaya mereka. Ini termasuk perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, keberagaman, inklusivitas, dan tanggung jawab sosial. Pemimpin dalam era Society 5.0 harus memiliki visi yang jelas tentang arah organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang yang dihadapi. Mereka juga harus menjadi fasilitator kolaborasi dan menginspirasi anggota tim untuk bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan membangun budaya organisasi yang sesuai dengan karakteristik ini, organisasi dapat meningkatkan daya saing

mereka, memperkuat keberlanjutan, dan menjadi agen perubahan yang positif dalam masyarakat yang semakin terhubung dan terdigitalisasi ini. Dalam mengadaptasi budaya organisasi ke Era Society 5.0, penting untuk mengakui bahwa setiap organisasi mungkin memiliki konteks dan kebutuhan yang unik. Oleh karena itu, pendekatan yang fleksibel dan inovatif diperlukan untuk menciptakan budaya yang sesuai dengan tuntutan zaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Fikri, Z.M. (2023) *Mengelola Keberagaman Budaya Dalam Perilaku Organisasi*. Available At: <https://www.researchgate.net/publication/369067282>.
- Anggrahini, T. (2022) *Pengaruh Budaya Organisasi, Inovasi Dan Manajemen Sdm Pada Kinerja Organisasi*.
- Aripin, S.S., Imlakiyah, I. And Suharyat, Y. (2024) 'Transformasi Organisasi Di Era Society 5.0: Inovasi, Adaptasi, Dan Keterlibatan Manusia Dalam Revolusi Teknologi', *Nusra: Jurnal Penelitian Dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), Pp. 37-44. Available At: <https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1841>.
- Askarno, A. (2019) *Mengembangkan Keterampilan Organisasi Dalam Menghadapi Digital Transformation*.
- Azizah, N. (2022) *Menerapkan Manajemen Perubahan Dan Menghadapi Persaingan Era Society 5.0*. Available At: <https://www.researchgate.net/publication/371965786>.
- Hensuk, D. (2018) *Bertumbuh Melalui Kolaborasi*. Available At: <https://greatmind.id/article/bertumbuh-melalui-kolaborasi>.
- Membangun Karir Di Dunia It Menuju Era Society 5.0* (2021). Available At: <https://humbel.id/membangun-karir-di-dunia-it-menuju-era-society-5-0/>.
- Muhtar, N.S. *Et Al.* (2023) 'Manajemen Perubahan Organisasi: Menciptakan Budaya Kerja Yang Mendukung Inovasi', *Sentri: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(11), Pp. 4745-4749. Available At: <https://doi.org/10.55681/sentri.v2i11.1808>.
- Pelajaran.Co.Id (2023) *Pengertian Budaya Organisasi, Fungsi, Ciri, Tipe, Contoh Dan Teori Budaya Organisasi Terlengkap*. Available At: <https://www.pelajaran.co.id/pengertian-budaya-organisasi-fungsi-ciri-tipe-contoh-dan-teori-budaya-organisasi/>.

Theo, O., Merentek, C. And Saerang, H.M. (2023) *Struktur Dan Budaya Organisasi*.

TENTANG PENULIS



Dr. Febrianty, S.E., M.Si.

Merupakan Dosen PNS LLDIKTI Wil. II Dpk pada Fakultas Ekonomi Univeristas Malahayati Lampung. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan tahun 2001 dari S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Sriwijaya. Selanjutnya tamatan tahun 2004 dari S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya dan tamatan tahun 2016 dari program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir 19 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, inovasi daerah, Digital Marketing, dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM. Penulis juga aktif sebagai narasumber pelatihan dan riset-riset tingkat regional dan nasional.

BAB 8

PERAN BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI DALAM INOVASI

Kevin Indajang, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

A. Pendahuluan

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan (Rahmawati & Gunawan, 2019). Kumpulan dua orang atau lebih ini tentu tidak selamanya terdiri dari manusia dengan sumber daya yang sepadan, baik dalam hal usia, tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tingkat pemahaman, budaya, agama, kepercayaan, maupun latar belakang lainnya. Ketidaksamaan dalam beberapa hal tersebut saja, sudah bisa memunculkan masalah. Apalagi ketidaksamaan tersebut menyangkut banyak hal, tentu akan makin besar kemungkinan munculnya masalah. Artinya masalah dalam organisasi bukan lah masalah, tetapi hal biasa yang bisa menjadi potensi kekuatan untuk pengembangan organisasi (Mulyono et al., 2021).

Dalam sisi perilaku keorganisasian, maka organisasi yang baik tentu adalah organisasi yang mampu menyatukan seluruh manusia yang ada didalamnya menjadi sumber daya yang potensial dan mampu bekerjasama dengan baik. Karena tidak mungkin untuk meniadakan perbedaan-perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi (Putri et al., 2021). Karena Tuhan Yang Maha Esa memang menciptakan manusia berbeda-beda. Tidak ada yang sama dan tidak ada yang sempurna. Sehingga dengan perbedaan yang ada dalam organisasi itulah maka memungkinkan terjadi saling

pertukaran, kolaborasi, dan lainnya dalam rangka saling melengkapi dan bahkan menyempurnakan satu dengan yang lain.

Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Representatif pengembangan manajemen sumber daya manusia yang bernilai dilihat dari kegiatan strategis organisasi dalam mengelola sumber daya manusianya sehingga diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa dekade yang lalu, karyawan ataupun pegawai dikategorikan sebagai salah satu faktor produksi, namun untuk saat ini persepsi terkait hal ini telah berubah dikarenakan karyawan ataupun pegawai diberdayakan sebagai elemen yang penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Dalam dinamika yang panjang dan kompleks ini, makna sentral pesan dapat berubah, menghasilkan berbeda dan dalam beberapa kasus informasi HRM yang bertentangan: dirumuskan di tingkat atas, dilaksanakan di tingkat operasi dan dirasakan di tingkat individu. Perangkat ini membawa kita untuk memberi perhatian khusus pada pentingnya SDM proses komunikasi, di mana generasi harus konsisten dalam menyampaikan pesan guna menghindari interpretasi yang ambigu dan transmisi proses untuk mempertahankan makna aslinya memerlukan lebih jauh perhatian. Meskipun manajemen sumber daya manusia strategis sebagai salah satu ilmu disiplin yang telah berkembang pesat dan telah menunjukkan relevansinya dalam beberapa dekade terakhir, namun tidak dapat disangkal bahwa sering kali terjadi transmisi antar struktur organisasi sehingga diperlukan adanya perhatian khusus pada sektor SDM pada suatu organisasi (Muliana et al., 2020). Studi yang ada tentang HRM dan inovasi (termasuk inovasi produk, proses, dan layanan), saat ini telah focus pada proses pengembangan SDM yang berkelanjutan terutama di negara maju sebagai tempat investigasi mereka. Komitmen yang tinggi, pendekatan kinerja

tinggi untuk HRM ditandai dengan pelatihan ekstensif dan pengembangan karyawan yang luas (Suryani et al., 2021). Pelatihan ialah proses kenaikan pengetahuan serta keahlian teknis pegawai, sebaliknya pengembangan merupakan proses kenaikan keahlian konseptual, pengambilan keputusan, serta memperluas *human relation*.

B. Budaya Organisasi dan Lingkungannya

Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrument keunggulan kompetitif yang utama yakni bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi. Dalam hal ini budaya organisasi adalah sebuah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya dengan kelompok atau organisasi lainnya. Budaya organisasi dan lingkungan organisasi saling mempengaruhi dan membentuk satu sama lain melalui proses yang kompleks. Lingkungan organisasi dapat memengaruhi perkembangan dan evolusi budaya organisasi dengan mempengaruhi nilai-nilai, sikap, dan perilaku anggota organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi dapat memengaruhi cara organisasi menafsirkan dan merespons lingkungan eksternal dengan cara yang konsisten dengan nilai dan keyakinan yang dipegang. Penting untuk dicatat bahwa budaya organisasi dan lingkungan organisasi tidaklah statis, tetapi dapat berubah seiring waktu. Organisasi dapat mengalami perubahan budaya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, perubahan kepemimpinan, atau perubahan strategis. Demikian pula, lingkungan organisasi dapat berubah karena faktor-faktor eksternal yang tidak terduga atau karena tindakan yang diambil oleh organisasi itu sendiri.

Manajemen organisasi memiliki peran kunci dalam membentuk, memelihara, dan mengelola budaya organisasi serta menavigasi lingkungan organisasi. Mereka harus memahami hubungan yang kompleks antara budaya dan lingkungan organisasi, serta mempertimbangkan kedua faktor tersebut dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Selain itu, mereka harus berperan sebagai agen perubahan dalam mengelola perubahan budaya dan menyesuaikan organisasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi. Dalam konteks yang lebih luas, budaya organisasi dan lingkungan organisasi memiliki dampak yang signifikan pada kinerja dan keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi. Organisasi dengan budaya yang kuat yang selaras dengan lingkungannya cenderung lebih adaptif, inovatif, dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis. Sebaliknya, organisasi yang tidak mampu memahami atau menyesuaikan diri dengan lingkungannya mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan strategis mereka dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, memahami dan mengelola hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan organisasi adalah kunci bagi kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi.

C. Konsep Dasar Iklim Organisasi

Konsep dasar iklim organisasi merujuk pada kondisi atau atmosfer psikologis yang ada di dalam sebuah organisasi. Iklim organisasi mencakup persepsi, keyakinan, nilai-nilai, norma-norma, dan pola perilaku yang dirasakan oleh anggota organisasi dalam lingkungan kerja mereka. Hal ini berbeda dari budaya organisasi, yang mencakup nilai-nilai yang lebih abstrak dan sering kali didefinisikan oleh pendiri atau manajemen tertinggi, sementara iklim organisasi lebih berkaitan dengan persepsi dan pengalaman anggota organisasi sehari-hari. Pentingnya iklim organisasi terletak pada pengaruhnya terhadap kinerja, kepuasan kerja, komitmen, motivasi, dan perilaku karyawan di dalam organisasi (Kreitner, 2010). Sebuah

iklim organisasi yang positif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kooperatif, dan mempromosikan kesejahteraan karyawan. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif atau tidak sehat dapat menyebabkan ketegangan, konflik, keengganan untuk berinovasi, serta penurunan kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Elemen-elemen yang membentuk iklim organisasi meliputi komunikasi, kepemimpinan, kebijakan dan prosedur organisasi, keadilan, dukungan sosial, dan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan. Komunikasi yang terbuka dan jelas, kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan, serta kebijakan yang adil dan konsisten merupakan faktor-faktor yang dapat menciptakan iklim organisasi yang positif. Selain itu, iklim organisasi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti struktur organisasi, budaya nasional atau regional, dan karakteristik industri atau sektor di mana organisasi beroperasi. Misalnya, organisasi dalam industri yang sangat kompetitif mungkin memiliki iklim yang lebih kompetitif dan berorientasi pada hasil, sementara organisasi di sektor layanan mungkin memiliki iklim yang lebih berfokus pada kerjasama dan pelayanan pelanggan.

Pengukuran iklim organisasi sering dilakukan melalui survei atau kuesioner yang menilai persepsi karyawan terhadap berbagai aspek lingkungan kerja mereka. Ini termasuk aspek seperti keadilan organisasi, dukungan supervisor, kejelasan peran, kebebasan untuk mengemukakan pendapat, dan kesempatan untuk pembelajaran dan pengembangan. Manajemen organisasi memiliki peran kunci dalam membentuk dan memelihara iklim organisasi yang sehat dan produktif. Hal ini melibatkan komunikasi yang terbuka dan jelas, pengembangan kebijakan yang mendukung, memberikan contoh kepemimpinan yang positif, serta menanggapi masalah atau ketidakpuasan karyawan dengan cepat dan tepat.

D. Peran Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi

Peran budaya dan iklim organisasi dalam inovasi sangatlah penting karena keduanya mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi dalam konteks menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru. Budaya organisasi menciptakan kerangka nilai, norma, dan keyakinan yang mempengaruhi sikap terhadap risiko, toleransi terhadap ketidakpastian, dan dorongan untuk eksperimen dan berinovasi (Kreitner, 2010). Budaya yang mendukung inovasi sering kali menghargai keberanian untuk mencoba ide-ide baru, menghormati kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran, dan mendorong kolaborasi dan komunikasi yang terbuka. Iklim organisasi, di sisi lain, mencakup kondisi psikologis dan sosial di tempat kerja yang mempengaruhi kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Iklim organisasi yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang aman, dukungan, dan memfasilitasi kolaborasi antara anggota tim. Ini memberikan rasa kebebasan untuk berekspresi, mengemukakan ide-ide baru, serta mengambil risiko yang dibutuhkan untuk menguji dan mengembangkan konsep-konsep inovatif.

Kedua aspek ini, budaya dan iklim organisasi, saling memperkuat satu sama lain dalam mendukung inovasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi menciptakan dasar nilai dan norma yang memungkinkan terbentuknya iklim organisasi yang kondusif bagi inovasi. Sebaliknya, iklim organisasi yang mendukung inovasi memperkuat budaya yang inovatif dengan memberikan dukungan sosial, pengakuan, dan reward bagi upaya-upaya inovatif. Budaya dan iklim organisasi yang mendukung inovasi memainkan peran penting dalam mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kreatif dan produktif. Mereka memotivasi karyawan untuk berpikir di luar batas-batas, mengambil risiko yang dibutuhkan, dan mengeksplorasi ide-ide baru. Ini menciptakan atmosfer yang merangsang inovasi, di mana karyawan merasa didorong untuk berkontribusi dengan gagasan-gagasan mereka dan bekerja

sama untuk mewujudkan solusi-solusi baru. Dalam pandangan (Robbins & Judge, 2022), Dalam Organisasi yang memiliki bidang kekuatan untuk budaya, kualitas dan standar-standar perilaku begitu mapan sehingga mereka tidak banyak berubah meskipun pelopor baru mendominasi, sehingga diperoleh sejumlah kesimpulan tentang budaya organisasi dari pembahasan sebelumnya, dimana:

1. Budaya organisasi yaitu sejumlah asumsi, keyakinan, nilai bersama yang memengaruhi persepsi, pemikiran, perasaan, dan tindakan para anggota dalam suatu organisasi.
2. Budaya dapat dibentuk dan diubah menjadi lebih baik karena budaya organisasi bersifat dinamis.
3. Budaya memiliki 2 (dua) sisi sebagai kepribadian yang merupakan kumpulan seperti pandangan, keyakinan, nilai dan aspek lain sebagai kemampuan yang berfungsi sebagai pengungkit organisasi yang terkait dengan atau yang menyebabkan baik atau buruknya kinerja organisasi.

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam organisasi. anggota organisasi, dan saling berhubungan dengan organisasi. Menurut (Kreitner, 2010), Adapun peran penting budaya organisasi yang dimaksud adalah:

1. **Identitas organisasi.** Budaya organisasi terdiri dari satu set karakteristik yang menggambarkan organisasi dan pembeda dengan organisasi lain dan menunjukkan identitas organisasi kepada orang di luar organisasi.
2. **Menyatukan organisasi.** Budaya organisasi sebagai lem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi utuh. Bersatunya norma, nilai-nilai dan kode etik budaya organisasi dan mengoordinasi anggota organisasi. Pada saat menjadi anggota organisasi, calon anggota organisasi memiliki latar belakang budaya dan karakteristik yang berbeda. Hal ini disebabkan, agar dapat diterima sebagai anggota organisasi, mereka harus menerima dan menerapkan budaya organisasi.

3. **Reduksi konflik.** Budaya organisasi sering digambarkan sebagai semen atau lem yang menyatukan organisasi. Budaya dalam isinya meningkatkan kohesi sosial anggota organisasi yang mempunyai latar belakang berbeda. Pola pikir, pandangan, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik di antara anggota organisasi
4. **Komitmen kepada organisasi dan kelompok.** Budaya organisasi tidak saja menyatukan, namun memfasilitasi komitmen anggota kepada kelompok kerja dan organisasinya. Dalam mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya jika budaya organisasinya kondusif.
5. **Reduksi ketidakpastian.** Budaya organisasi meminimalisir ketidakpastian dan peningkatan kepastian. Dan menetapkan ke mana arah, tujuan yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya. Serta mengembangkan pembelajaran bagi anggota baru.
6. **Menciptakan konsistensi.** Budaya organisasi menciptakan konsistensi berpikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Peraturan panduan, prosedur, serta pola beroperasi dan melayani pelanggan atau konsumen organisasi diberikan oleh budaya organisasi.
7. **Motivasi.** Budaya organisasi memberikan motivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan budaya organisasi sebagai kekuatan kasat mata di belakang faktor-faktor organisasi yang kelihatan dan dapat diobservasi. Selain itu budaya merupakan energi sosial yang mendorong tindakan anggota organisasi.
8. **Kinerja organisasi.** Budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi, kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut sebagai indikator kinerja tinggi dari karyawan yang akan menghasilkan tingginya kinerja organisasi.

9. **Keselamatan kerja.** Budaya organisasi berpengaruh terhadap keselamatan kerja. Menurut Richard L Gardner (1999), Salah satu penyebab kecelakaan industri adalah budaya organisasi perusahaan.
10. **Sumber keunggulan kompetitif.** Budaya organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif kuat dalam mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektivitas dan efisiensi, serta mengurangi ketidakpastian yang memungkinkan keberhasilan suatu organisasi dalam pasar dan persaingan.

E. Tantangan MSDM dalam Berinovasi

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeplihatkan kinerja berupa nilai tambah (value added) kepada organisasi bisnis. Berbagai tantangan-tantangan kompetitif yang sering ditemui oleh perusahaan pada masa ini yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dikelompokkan ke dalam tiga kategori, (Noe, et. al.) yaitu:

1. Tantangan kesinambungan usaha.

Kesinambungan usaha mengacu pada potensi dari perusahaan untuk *survived* dalam menghadapi lingkungan persaingan yang berubah-ubah . Kesinambungan usaha bergantung pada berapanya potensi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat perusahaan yang akan berhasil. Beberapa tantangan kesinambungan usaha meliputi

kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, penyediaan produk dan jasa yang mempunyai kualitas yang tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (metrik) untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam perkembangan ekonomi seperti sekarang ini, supaya dapat bersaing dengan sukses perusahaan-perusahaan menggunakan merger dan akuisisi, tingkat pertumbuhan, dan perampingan organisasi. Perusahaan-perusahaan mengandalkan para pekerja yang terampil sehingga mereka mampu produktif, kreatif dan inovatif serta mampu memberikan pelayanan yang mempunyai kualitas tinggi terhadap pelanggan.

2. Tantangan global.

Perusahaan-perusahaan mau tidak mau harus selalu siap untuk saling bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari berbagai penjuru dunia, baik di AS maupun di luar negeri. Perusahaan-perusahaan harus mampu bertahan pada pasar domestiknya dari para pesaing asing dan mampu memperluas ruang lingkungannya supaya mampu meraih pasar global. Ancaman terbaru dan keberhasilan perusahaan-perusahaan di AS (misalnya industri semikonduktor dan baja) telah membuktikan bahwa globalisasi merupakan tantangan yang berkelanjutan.

3. Tantangan teknologi.

Dengan menggunakan teknologi yang canggih dan terbaru tentunya perusahaan-perusahaan akan mendapatkan *profit*, seperti halnya industri manufaktur yang menggunakan bantuan dari *computer (computer-aided manufacturing-CAM)*. Fakta dari teknologi baru yang sebenarnya yaitu sistem pakar dan internet. Dengan adanya teknologi-teknologi baru tersebut mampu membuat para

karyawan menjadi “bekerja lebih cerdas” sekaligus penyediaan dari produk dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi serta lebih efisien untuk pelanggan. Perusahaan-perusahaan yang telah sadar dengan memperoleh keuntungan terbesar dari berbagai teknologi baru akan terus menggunakan praktik-praktik Manajemen SDM yang mendukung pemanfaatan teknologi untuk menemukan sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi. Terkait pekerjaan, program, pelatihan dan sistem penggajian perlu dikaji ulang agar dapat mendukung penggunaan teknologi baru oleh para karyawan. Tiga aspek penting dari sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi adalah

- a. Sumber daya manusia serta kemampuan dari sumber daya manusia itu sendiri
- b. Teknologi baru serta peluangnya
- c. Struktur pekerjaan yang efisien dan kebijakan perusahaan yang memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan teknologi.

4. Tantangan Eksternal

a. Teknologi

Pengaruh majunya teknologi pada manajemen SDM memiliki dua cara

- 1) Perubahan industri secara keseluruhan dengan adanya pengaruh teknologi, sehingga diperlukan rancangan aktivitas pendayagunaan SDM demi mengetahui perkembangan operasi perusahaan akibat adanya inovasi teknologi.
- 2) Otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang memengaruhi manajemen seperti perkembangan penggunaan *computer* yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program perekrutan dan pelatihan SDM perlu diubah dan disesuaikan dengan program komputerisasi organisasi/perusahaan.

b. Ekonomi

Kegiatan SDM dipengaruhi oleh tantangan siklus bisnis. Seiring dengan berkembangnya situasi dan kondisi perekonomian yang ada, permintaan mengenai SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, hal tersebut akan memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja.

c. Situasi politik dan pemerintah

Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Devisi SDM memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah.

d. Kondisi sosial budaya

Hal ini berkenaan dengan sikap, nilai, dan pandangan serta pola/gaya hidup yang berkembang di masyarakat, sesuai dengan dinamika budaya, agama/kepercayaan dan jenjang pendidikannya. Nilai sosial budaya yang berubah merupakan tantangan berat bagi manajemen SDM.

e. Demografis dan geografis

Demografis memperlihatkan struktur angkatan kerja, misalnya dari segijanjang pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lain-lain. Devisi SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan kepegawaian, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai budaya. Kondisi geografis mencerminkan lokasi perusahaan yang berada di kondisi yang aman, nyaman, bersih dengan beberapa fasilitas yang tersedia serta bisa mudah dan murah dijangkau karyawan dan masyarakat

f. Kondisi pasar tenaga kerja

Reputasi perusahaan merupakan masalah pokok yang terlihat pada potensi dari perusahaan dalam pemuasan kebutuhan karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan pemberian balas jasa/imbalan, masalah

kesejahteraan untuk karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya.

g. Pesaing

Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM berkualitas, banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah, membajak karyawan perusahaan lain. Banyak kasus pembajakan manajer, karyawan, terampil oleh perusahaan tertentu.

h. Globalisasi

Terdapat berbagai kecenderungan perkembangan ke arah bisnis global dan perdagangan bebas dalam memasuki abad ke 21. Sudut pandang manajemen SDM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk melakukanantisipasi pengaruh perkembangan bisnis global untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing serta unggul di pasar internasional.

i. Perubahan cepat

Bisnis merupakan aspek kehidupan yang sangat berubah-ubah dan mengalami perubahan tidak jelas batasnya. Maka dari itu, perusahaan sukses dan unggul harus mampu mengantisipasi adanya perubahan lingkungan dan iklim bisnis dengan memberi respon yang cepat, tepat, efektif dan efisien.

5. Tantangan Internal

a. Karakter organisasi/perusahaan

Setiap perusahaan memiliki sifat unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya.karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan SDM, tujuan dan peraturan dan kebijakannya.

b. Serikat pekerja

Tantangan yang dihadapi devisa SDM dari serikat pekerja yang dibentuk dalam perusahaan yaitu setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditandatangani manajemen dan serikat pekerja.

c. Sistem informasi

Informasi rinci sangat diperlukan oleh divisi SDM. Kemampuan memperoleh informasi merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karenanya, sistem informasi SDM perlu dikembangkan oleh perusahaan yaitu dengan *computer*, agar mampu melakukan perekaman data, penyimpanan serta penyiapan informasi SDM sesuai kebutuhan.

d. Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai

SDM dalam perusahaan memiliki perbedaan sikap, perasaan, pikiran dan karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda harus diperhatikan manajemen, khususnya departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan.

e. Produktivitas SDM

Dari sudut pandang manajemen SDM, produktivitas merupakan tingkat potensi dari karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerja dan partisipasinya dalam menghasilkan barang/jasa. Penghargaan dilihat dari mutu dan jumlah keluaran yang mampu memberikan *profit* bagi perusahaan dan kepuasan konsumen masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Kreitner, K. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Rahmawati, Z., & Gunawan, J. (2019). Hubungan Job-related Factors terhadap Work- life Balance dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Generasi Milenial. *Jurnal SAINS Dan Seni ITS*, 8(2), 3-8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition* (Fifteenth). Pearson Education Limited.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

TENTANG PENULIS



Kevin Indajang, S.E., M.M.

Lahir di Pematangsiantar, pada tanggal 25 April 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.
Email: kevinindajang25.stiesa@gmail.com

BAB 9

KERJASAMA TIM DAN ETOS KERJA ORGANISASI

Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd
STKIP Agama Hindu Singaraja Bali

A. Pendahuluan

“Bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh”. pepatah ini menjadi pepatah yang cocok untuk mendiskripsikan urgensi dari kerjasama dalam suatu tim. Dalam suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang ada dalam satu ikatan emosi yang sama, dan bekerja sama guna mencapai tujuan organisasi. Kegiatan setiap individu mendorong untuk bekerja bersama dalam satu tim kerja guna mencapai target produktivitas yang telah ditetapkan oleh organisasi. Setiap kerja tim akan menimbulkan perilaku yang kooperasi (kerjasama). Kerjasama menurut Adam dalam Arifin (2003), disebutkan sebagai tujuan ke dalam organisasi. Hal ini akan menyangkut tujuan dari organisasi itu sendiri dan komitmen organisasional atau komitmen organisasi (Steer, Richard M;1981 dan Luthans; 2006).

Kerjasama dalam tim dapat berpengaruh baik dan signifikan terhadap organisasi dan etos kerja para anggota tim itu sendiri. Kerjasama tim ini dapat meningkatkan produktivitas kerja kalau dibandingkan bekerja secara sendiri-sendiri. Dalam konteks ini orang-orang yang ada dalam satu tim kerja dapat saling mengisi atas kekurangan yang ada oleh orang yang lebih berpengalaman dalam bekerja, berbagi pengalaman dalam bekerja, dapat menumbuhkan hubungan personal yang lebih baik, menciptakan keharmonisan tim dalam bekerja dan dapat juga meningkatkan efektivitas komunikasi sosial dan personal.

Kerjasama tim adalah suatu kemampuan untuk bekerja bersama dalam menuju visi dan misi bersama. Dengan kata lain, kerjasama tim merupakan suatu kemampuan yang kuat dalam mengarahkan dan mendorong para individu dalam menuju dan meraih tujuan organisasi secara bersama-sama. Melalui kerjasama tim yang kuat, kita bisa meraih suatu pencapaian besar yang mungkin tidak pernah kita pikirkan sebelumnya. Itulah mengapa kerjasama tim menurut para ahli adalah suatu hal yang harus dibangun dan dijaga dengan baik. Jika tidak, tujuan perusahaan akan sulit untuk dicapai bersama-sama.

Kerjasama tim dapat terwujud dengan baik ketika sekelompok orang bekerja secara kohesif demi menuju tujuan bersama dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang positif, serta menggabungkan kekuatan masing-masing individu dalam meningkatkan kinerja tim yang kuat. Salah satu unsur yang penting dalam pengelolaan organisasi adalah pengelolaan terhadap sumber daya manusia (SDM). Unsur ini menjadi sangat penting karena sumber daya manusia (SDM) merupakan tenaga penggerak jalannya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi perlu memiliki karyawan yang berkualitas serta mempunyai semangat dan loyalitas yang tinggi. Semangat dan loyalitas yang tinggi dipengaruhi oleh kemampuan karyawannya serta budaya organisasi yang ada (Indrawijaya, 2002 dan Wibowo, 2010). Untuk itu perlu adanya peningkatan kemampuan karyawan dan pembentukan budaya organisasi yang baik sesuai dengan kebutuhan karyawan. Peningkatan kemampuan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kompetensi yang menjadi kriteria organisasi. Sedangkan pembentukan budaya melalui proses penciptaan kondisi interaksi antar karyawan maupun pimpinan.

Kerjasama tim (*teamworks*) akan menjadi bentuk organisasi, pekerjaan yang cocok untuk memperbaiki kinerja organisasi. Dalam hal lain, kompetensi mempunyai peranan yang penting juga karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan

sesuatu pekerjaan, untuk mencapai kinerja yang maksimal dan memuaskan diperlukan kompetensi sebagai salah satu dimensi kepercayaan yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas kerjanya agar kinerjanya dapat meningkat. (Sopiah, 2008; Prayudi, 2017; Lubis & Prayudi, 2018;).

Kerja sama biasanya dilakukan atas dasar tujuan yang sama, yaitu tujuan yang hendak dicapai. Dalam suatu organisasi sangat diperlukan adanya suatu kerja sama kelompok (*team work*), karena semua penggerak suatu organisasi adalah manusia, bukan mesin, computer atau yang lainnya. Dan secara psikologis, manusia terbagi dalam tiga sifat, yaitu manusia sebagai insan individual, manusia sebagai insan sosial dan manusia sebagai insan berketuhanan.

Sebagai insan individual, manusia memiliki harga diri, mempunyai sifat mau menang sendiri, egois, dan lain-lain. Sebagai insan berketuhanan, manusia diharapkan untuk taat beribadah, mengikuti ajaranNya dan menjauhi laranganNya, dan lain-lain. Sebagai insan sosial, manusia dituntut untuk mampu berinteraksi, membangun persahabatan, kerja sama, saling menghargai, baik di dalam keluarga, di tempat kerja maupun di lingkungan tempat tinggalnya.

B. Pengertian dan Faktor yang Mempengaruhi Kerjasama Tim dalam Organisasi

Kerjasama tim adalah suatu kemampuan untuk bekerja bersama dalam menuju visi dan misi bersama. Dengan kata lain, kerjasama tim merupakan suatu kemampuan yang kuat dalam mengarahkan dan mendorong para individu dalam menuju dan meraih tujuan organisasi secara bersama-sama. Prinsip *teamwork* yang paling utama adalah komunikasi. Komunikasi yang efektif haruslah membangun, terbuka dan jujur. Dengan adanya tujuan menyelesaikan pekerjaan atau proyek sampai selesai dan sukses, dimana setiap anggota tim bakal menghadapi tantangan setiap hari dalam suatu pekerjaan. Jadi, tim kerja harus menciptakan kondisi yang kuat dengan rekan satu tim kerja sehingga pekerjaan menjadi selesai dengan hasil yang memuaskan.

Kerjasama tim menjadi penting dalam suatu organisasi baik profit maupun non profit, dimana setiap anggota dapat bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Dengan adanya *teamwork*, individu dengan keahlian yang berbeda dapat saling melengkapi dan bekerja secara efektif. Kolaborasi yang baik meningkatkan produktivitas tim dan menghasilkan solusi yang lebih baik. Dengan adanya tim maka karyawan dapat saling membantu satu sama lain dan menghasilkan kualitas pekerjaan yang lebih meningkat. Adanya pembagian kerja satu sama lain juga dapat membantu menjaga konsistensi kualitas dalam usaha yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Ada beberapa faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan menurut Tjiptono dan Diana (2001:165-166) adalah sebagai berikut: (a) Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja; (b) Konsep sinergi ($1+1>2$), yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual); (c) Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu; dan (d) Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik. Kerja organisasi tidak akan terlaksana jika para anggota organisasi tidak bekerja sama secara selaras, karena itu sangat dibutuhkan kerjasama dalam organisasi (Anthony et.al, 1984: 40-41). Menurut Setiyanti (2012) Ada beberapa hal yang mempengaruhi kerjasama kelompok yang baik, adalah sebagai berikut. (<https://web.syekhnrjati.ac.id/lp2m/kerjasama-tim-dalam-organisasi/>)

1. Rasa saling percaya: Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang. Ada lima dimensi kepercayaan Robbins yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan (Robbins:2003 dan Sopiah:2008).

2. Keterbukaan: Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, di mana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.
3. Realisasi diri: Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Krena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, ketrampilan dan sebagainya.
4. Saling ketergantungan: Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

Menurut Dibyso Sumantri, agar kerjasama bisa terjalin dengan baik perlu adanya beberapa tahapan kesamaan sebagai berikut. (a) Kesamaan Tempat: Kesamaan tempat ini bisa menjadi dasar bagi terwujudnya kerja sama. Karena dengan berada di tempat yang sama, akan memudahkan seluruh anggota kelompok atau organisasi untuk saling berkomunikasi, berdiskusi atau berargumentasi, sehingga memudahkan terwujudnya kerjasama; (b) Kesamaan Pikiran: Karena berada di tempat yang sama, memudahkan seluruh anggota kelompok atau semua pihak untuk menyamakan pikiran atau konsep pemikiran. Jika seluruh anggota kelompok atau organisasi sudah mempunyai kesamaan sudut pandang atau konsep pemikiran, maka akan mudah untuk mencari solusi atau pemecahan setiap masalah yang terjadi dalam organisasi, meskipun mereka tidak berada di tempat yang sama; (c)

Kesamaan Perasaan: Dalam mengelola suatu organisasi, tidak mungkin seseorang selalu berfikir linier atau berfikir yang monoton. Karena pemikiran linier tersebut sudah diwakili oleh data atau dokumen. Sehingga pada tahap tertentu seseorang harus menggunakan perasaan untuk menyelesaikan masalah yang ada, khususnya yang berkaitan dengan policy, kebijakan, kebijaksanaan atau yang terkait dengan faktor eksternal; (d) Kesamaan Jiwa: Kesamaan jiwa ini merupakan tahap yang tertinggi dalam membangun kerjasama kelompok, dimana masing-masing anggota organisasi telah memahami seutuhnya tentang fungsi, tugas dan kewajibannya.

Selain itu telah ada kepercayaan atau saling percaya diantara sesama anggota organisasi atau kelompok, sehingga akan terbentuk suatu kultur organisasi yang baik dan utuh. Pada tahapan ini, tidak akan banyak terjadi perbedaan pendapat, dan jika masih ada perbedaan pendapat tidak akan menimbulkan prasangka buruk diantara mereka. Kerja sama kelompok dalam organisasi atau perusahaan juga dapat terwujud dengan adanya pembinaan hubungan kerja, baik hubungan kerja antara para anggota organisasi atau perusahaan maupun antara pimpinan organisasi atau perusahaan dengan bawahannya atau anggota yang lain. Sasaran pembinaan hubungan kerja dalam organisasi atau perusahaan adalah tercapainya kerja sama yang kompak dan harmonis antara sesama anggota organisasi atau sumber daya manusia yang ada. Pembinaan hubungan kerja yang dilakukan oleh pimpinan organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila tercipta adanya kerja sama antar anggota organisasi atau sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Kerja sama akan tercipta apabila terdapat saling percaya antar anggota organisasi atau perusahaan dan kepercayaan akan tumbuh melalui pelaksanaan komunikasi yang baik.

Hubungan kerja sama yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis antar anggota kelompok sehingga dalam melaksanakan pekerjaan mereka merasa ada dalam satu keluarga (satu korps). Apabila ada masalah dalam

penyelesaian pekerjaan, akan lebih mudah diselesaikan secara kekeluargaan. Dalam kerja sama tim atau kelompok membuat anggota tim mempunyai rasa keterikatan dan saling memiliki satu sama lain dalam kelompok, sehingga mereka bersedia untuk mengesampingkan kebutuhan pribadi demi kepentingan kelompok. Adapun ukuran keberhasilan dari sebuah tim adalah jika tim tersebut mampu mencapai hasil yang telah ditetapkan.

Kerja sama kelompok sangat diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan supaya kumpulan manusia tersebut dapat saling berhubungan dan bekerja sama satu sama lain. Adapun alasan-alasan diperlukannya kerja sama kelompok adalah sebagai berikut. (a) Hasil kerja sama kelompok dapat memberikan hasil yang lebih banyak; (b) Kerja sama kelompok memberikan semangat, kepuasan dan kebahagiaan bagi para anggota kelompok; (c) Kemampuan perorangan dalam kerja sama kelompok dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan; (d) Keberhasilan kelompok dapat diraih melalui saling membantu antara anggota kelompok.

Kerja sama kelompok akan memudahkan pembinaan hubungan kerja antara anggota kelompok. Ada beberapa situasi yang terjadi dari bentuk kerja sama kelompok yang dapat menunjang dan mempercepat peningkatan produktivitas organisasi atau perusahaan, antara lain : (a) Bekerja merupakan hal yang menyenangkan dan semua memiliki kesempatan yang sama untuk berprestasi; (b) Hubungan antar anggota organisasi atau perusahaan baik dan menyenangkan serta saling percaya dan menghargai satu sama lain; (c) Kesalahan dan kegagalan yang terjadi bisa diterima dengan ikhlas dan tidak saling menyalahkan satu sama lain; (d) Adanya persaingan sehat yang bersifat saling mendorong anggota organisasi atau perusahaan untuk berprestasi; (e) Adanya pertemuan atau rapat yang melibatkan semua anggota tanpa membedakan satu sama lain.

Ada beberapa hal yang dapat mendukung terjalannya kerja sama, tetapi juga ada beberapa hal yang dapat mengganggu kerja sama, Agar terjalin kerjasama yang mantap

dalam suatu kelompok, sehingga mampu memecahkan masalah yang sedang dihadapi, ada beberapa hal yang dapat mendukung terjalannya kerjasama tersebut, antara lain : (a) Masing-masing pihak harus sadar dan mengakui kemampuan masing-masing; (b) Masing-masing pihak harus mengerti dan memahami akan masalah yang dihadapi; (c) Masing-masing pihak yang bekerjasama perlu berkomunikasi; (d) Pihak-pihak yang bekerjasama perlu mengerti kesulitan dan kelemahan orang lain; (e) Perlu adanya pengaturan, yaitu koordinasi yang mantap; (f) Adanya keterbukaan dan kepercayaan; dan (g) Melibatkan orang lain

Sedangkan hal-hal yang dapat mengganggu kerja sama kelompok antara lain : (a) Ada pihak yang selalu bersikap menyerahkan pekerjaan kepada orang lain dan tidak bersedia bertanggung jawab; (b) Ada pihak yang bersedia menampung semua kerjaan meskipun jelas tidak mampu mengerjakan; (c) Tidak bersedia memberikan sebagian dari kemampuannya untuk membantu pihak lain, atau memberi bantuan tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh pihak lain, hanya tekun dengan pekerjaannya sendiri; (d) Cepat puas dengan hasil pekerjaannya sendiri, sehingga tidak memperhatikan dan tidak menaruh perhatian pada pihak lain yang masih bekerja; (f) Menutup diri dan bersikap maha tahu serta tidak percaya kemampuan orang lain, sehingga tidak mau minta pendapat atau bantuan pihak lain.

C. Manfaat Kerjasama dalam Sebuah Tim

Bukan hanya kemampuan individual, dalam sebuah tim juga diperlukan kerjasama antar anggotanya. Melalui kerjasama, pekerjaan akan terasa lebih mudah dan cepat selesai. Selain itu, kerjasama tim memungkinkan kita untuk menjadi orang yang lebih kreatif. Kerjasama memiliki peranan penting bagi organisasi dan setiap individu di dalamnya. Sebuah penelitian membuktikan bahwa kerjasama dapat meningkatkan semangat, produktivitas, hubungan sosial, komunikasi, serta efisiensi dalam pekerjaan. Kerjasama biasanya dilakukan ketika kedua

pihak merasa bahwa kolaborasi tersebut dapat mendatangkan banyak keuntungan. Selain dilakukan atas dasar sama-sama untung, kerjasama juga bisa terjadi akibat antar pihak saling membutuhkan. Misalnya kerjasama antara supplier dengan dropshipper yang saling membutuhkan untuk menjual dan mendistribusikan suatu produk. Berikut penjelasan lengkap mengenai 5 manfaat kerjasama dalam sebuah tim.

1. Memudahkan Mencapai Tujuan: Di era teknologi yang semakin maju saat ini, kita dituntut untuk memiliki keterampilan tertentu. Keterampilan tentu saja, tidak ada individu yang dapat menguasai seluruh keterampilan yang dibutuhkan. Untuk itu diperlukan kerjasama dalam tim. Melalui kerjasama antar anggota tim, setiap yang dimiliki masing-masing individu akan menghasilkan kinerja yang luar biasa. Dengan begitu, tim akan mudah mencapai tujuan bersama.
2. Melatih Keberanian Pengambilan Risiko: Jika bekerja sendiri, kita akan takut untuk melangkah. Dengan bekerjasama, kita akan memiliki keberanian untuk melakukan banyak hal, termasuk yang berisiko tinggi. Kita mengetahui bahwa akan selalu ada orang-orang yang mendukung sekalipun nantinya akan menghadapi kegagalan. Itulah sebabnya, kerjasama tim mengajarkan kita untuk berani mengambil risiko.
3. Mengurangi Stres: Stres membuat kita lebih mudah melakukan banyak kesalahan. Tidak heran jika sedang berada dalam keadaan stres, kita akan mudah melakukan kesalahan dalam pekerjaan. Sebaliknya, jika kita memiliki energi yang baik, kita dapat saling menyemangati dan mendukung antar anggota tim. Itulah sebabnya, kerjasama tim dapat mengurangi tingkat stres dan pastinya saat merasa bersemangat dan termotivasi, kita akan menghasilkan kesalahan yang lebih sedikit. Kita juga tidak akan mengalami stres yang membuat seseorang merasa jenuh.
4. Meningkatkan Kemampuan Berkomunikasi: Kerjasama tim dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi. Saat melakukan pemetaan ide bersama, kita dituntut untuk

menghasilkan hal-hal baru. Inilah yang membuat kita dapat meningkatkan kemampuan berkomunikasi. Kita belajar bagaimana cara berkomunikasi dengan satu rekan dan rekan lainnya.

5. Kerjasama Mendatangkan Ide Besar: Sekalipun kita adalah orang yang jenius, kita tidak dapat menghasilkan ide yang besar jika bekerja sendiri. Mengapa demikian? Ketika bekerjasama dengan anggota tim lainnya, kita akan saling bertukar pengetahuan dan keterampilan dengan rekan-rekan. Inilah yang membuat kita dapat mengambil sebuah keputusan atau cikal bakal terciptanya sebuah ide.

D. Etos Kerja dalam Organisasi

1. Pengertian dan Landasan Etos Kerja dalam Organisasi

Etos kerja yaitu seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan sumber daya manusia, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap, aspirasi, keyakinan, prinsip dan standar.

Menyimak pengertian di atas maka etos kerja dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi, norma, motivasi, sikap, keyakinan, perilaku sosial dan organisasi dan lain-lainnya. Hal di atas sangat terkait dengan terbentuknya organisasi karena adanya pikiran, ide yang sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Pada umumnya orang atau pekerja yang memiliki etos kerja yang tinggi dan baik akan memiliki nilai yang bagus. Karena biasanya pekerja dengan etos kerja yang tinggi selalu meningkatkan kualitas diri dan pekerjaannya. Etos kerja cenderung membuat orang melakukan semuanya secara optimal dan sempurna di setiap sisi kerja yang dilakukan, dan semakin berani untuk menjadi lebih baik. Tidak heran jika pekerja dengan etos kerja yang bagus sering mendapatkan promosi jabatan pada bidang pekerjaannya. Etos kerja merupakan keyakinan yang berfungsi sebagai panduan tingkah laku bagi seseorang, sekelompok atau

sebuah lembaga. Dilansir dari berbagai media etos kerja dapat berbentuk macam-macam. Berikut etos kerja dasar yang wajib dimiliki setiap orang karyawan atau pekerja, yaitu: **Akuntabilitas**, yakni dapat bekerja dengan baik tanpa perlu diawasi. **Disiplin** adalah kemampuan fokus bertanggung jawab terhadap tugas tanpa terpengaruh situasi. Contohnya adalah tepat waktu. **Kejujuran** tidak hanya diwujudkan dalam mengerjakan tugas, tetapi juga saat menyampaikan pendapat, mengakui kesalahan, dan berbagi tugas. **Rendah hati** dapat diwujudkan dengan mendengarkan pendapat orang lain dan membuat keputusan yang melegakan semua pihak. **Integritas** berarti melakukan hal yang benar, meskipun tidak diawasi. Integritas dapat menumbuhkan kepercayaan orang lain. **Rapi** adalah sifat dalam mengerjakan tugas tepat waktu dan menghindari kesalahan. **Kualitas kerja** ditunjukkan dengan hasil pekerjaan yang konsisten dalam berbagai situasi. **Tanggung jawab** adalah sifat umum yang harus dimiliki setiap orang, terlebih saat bekerja. Orang yang bertanggung jawab dapat mengerjakan tugas dengan tuntas, tepat waktu, dan mampu berkomunikasi dengan baik. **Kerja sama** dapat terbangun dengan komunikasi dan pemahaman yang baik dengan orang lain. **Manajemen waktu** yang baik dalam menyelesaikan semua tugas dengan tepat waktu dan maksimal (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-lahat/baca-artikel/15463/Etos-Kerja-Pentingkah.html>).

Etos kerja tidak hanya memberikan manfaat bagi individu saja, kelompok dan organisasi. Karyawan dengan etos kerja yang baik biasanya selalu berkontribusi dan bertanggung jawab dalam suatu pekerjaan atau proyek tim. Kontribusi kepercayaan timbal balik dalam tim dapat memperkuat komitmen tim (Sunarto, 2004). Selain itu meningkatkan kinerja, etos kerja juga mampu menciptakan *personal branding* atau citra diri yang profesional. Biasanya seseorang dengan kemampuan ini sering dijadikan panutan oleh karyawan lainnya. Sebab, kerja keras dan rasa tanggung

jawabnya bisa mempengaruhi lingkungan kerja menjadi lebih positif.

2. Beberapa Upaya dalam Membangun Etos Kerja di Suatu Organisasi

Etos kerja merupakan salah satu kemampuan dari karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Hal ini karena karyawan yang mempunyai etos kerja kuat sangat menguntungkan bagi bisnis dan perusahaan. Beberapa contoh etos kerja yang penting bagi organisasi adalah (<https://myrobin.id/untuk-pekerja/contoh-etos-kerja/>):

- a. Bekerja tepat waktu; Datang ke kantor tepat waktu merupakan salah satu bentuk sikap disiplin. Jika seorang karyawan datang lebih awal maka dapat menyiapkan atau merencanakan beberapa tugas yang akan dikerjakan hari itu. Sehingga menjadi lebih fokus dan produktif ketika bekerja. Tidak hanya itu saja, datang tepat waktu juga dapat mengurangi stres. Bayangkan saja jika kamu terlambat pasti kamu akan terburu-buru dalam bekerja sehingga membuat mood kamu menjadi buruk. Jadi, cobalah untuk datang tepat waktu atau bahkan beberapa menit lebih awal.
- b. Teratur dalam bekerja; Karyawan dengan etos kerja yang tinggi selalu teratur dan terorganisir dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan begitu pekerjaan dapat selesai dengan cepat tanpa adanya hambatan. Tidak hanya sebatas menjaga kerapian meja kerja saja, namun teratur dalam bekerja juga dapat berupa menentukan prioritas pekerjaan yang harus dikerjakan terlebih dahulu, memanfaatkan waktu dengan baik, hingga menjaga kesehatan mental serta fisik.
- c. Fokus pada pekerjaan; Salah satu alasan mengapa seseorang bisa mempunyai etos kerja yang baik adalah karena mereka selalu fokus pada pekerjaannya. Mereka akan meminimalisir distraksi atau gangguan yang bisa memecah fokus dan konsentrasinya. Contohnya adalah

ketika bekerja mereka tidak mengobrol dengan rekan kerja lain, menonaktifkan notifikasi ponsel, hingga bekerja di ruangan yang tenang. Hal inilah yang membuat seseorang dengan etos kerja tinggi menjadi mampu mengerjakan tugas dengan baik dan mencapai hasil yang memuaskan. Mereka selalu menghargai waktu sehingga tidak akan membuang-buang waktu tersebut hanya untuk hal-hal yang tidak penting di luar pekerjaan.

- d. Mampu bekerja sama dengan orang lain; Ketika mendapatkan tugas atau proyek kelompok biasanya orang dengan etos kerja tinggi akan berkontribusi penuh dalam tim. Bahkan orang dengan kemampuan ini sering dijadikan leader atau pemimpin tim karena tanggung jawab dan dedikasinya terhadap pekerjaan. Dengan bekerja sama, kemampuan bersosialisasi pun juga akan meningkat yang mana hal ini mampu membuat hubungan dengan rekan kerja menjadi lebih erat dan saling membangun kepercayaan secara timbal balik (Sopiah;2008). Di samping itu, sikap kooperatif dan mau menghargai pendapat orang lain yang ditunjukkan dapat mempengaruhi hasil pekerjaan.
- e. Yakin dengan apa yang dikerjakan; Jika seorang karyawan tidak percaya diri ketika mengerjakan tugas, maka hasil pekerjaannya pun tidak akan maksimal. Bahkan kinerja kamu akan diragukan oleh atasan atau rekan kerja lain. Maka dari itu, sebelum mengerjakan yakinkan diri terlebih dahulu bahwa tugas-tugas dapat dikerjakan dan hasilnya baik. Ikuti aturan atau cara yang sudah ditetapkan sehingga hasil pekerjaan dapat sesuai dengan ekspektasi. Tidak ada salahnya bila meminta saran atau bantuan dari rekan kerja lain jika mengalami kesulitan dalam mengerjakan tugas. Akan tetapi, jika memang hasil pekerjaan kurang memuaskan jangan terlalu larut dalam kekecewaan, jadikan hal itu sebagai sumber evaluasi dan introspeksi diri.

- f. Bekerja keras; Salah satu hal yang paling menunjukkan bahwa seseorang mempunyai etos kerja yang baik adalah karena kerja kerasnya. Hal inilah yang membuat mereka selalu bisa menyelesaikan tugas dengan baik dan mampu mencapai hasil dengan maksimal. Selain itu, cobalah untuk tidak hanya bekerja keras saja, namun juga bekerjalah lebih cerdas. Gunakan metode atau tools yang bisa membantu pekerjaan agar cepat selesai. Dengan begitu, akan lebih efisien dalam bekerja.
- g. Cepat beradaptasi; Jika seorang karyawan mampu beradaptasi dengan lingkungan baru secara cepat maka bisa menghemat waktu lebih banyak. Cobalah ketika memasuki lingkungan baru segera mempelajari aktivitas, budaya, hingga cara kerjanya. Sehingga tidak membuang-buang waktu dan bisa segera mengerjakan pekerjaan dengan baik. Disamping itu, jika seorang karyawan dengan tipe orang yang bisa beradaptasi dengan cepat maka akan lebih mudah menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- h. Memiliki inisiatif; Terkadang karyawan harus mempunyai inisiatif sendiri dalam bekerja. Jika mempunyai cara lain agar pekerjaan bisa selesai dengan baik maka bisa menerapkannya. Selain itu, jika pekerjaan sedang menumpuk dan harus segera diselesaikan maka harus mengetahui cara agar pekerjaan bisa selesai tepat waktu. Misalnya, dengan memprioritaskan pekerjaan yang paling mendesak atau urgent. Tidak hanya itu saja, jika mengalami kesulitan dalam pekerjaan bisa berinisiatif untuk mencari solusinya dengan meminta bantuan rekan kerja lain atau meminta saran dari atasan. Disamping itu, kalau memang sudah mengetahui alur atau mekanisme pekerjaan segera lakukan tanpa harus diperintahkan terlebih dahulu oleh atasan.
- i. Profesionalisme; Bersikap profesional selama bekerja merupakan bentuk etos kerja yang tinggi. Jika kamu ingin mempunyai etos kerja yang baik maka cobalah untuk

menunjukkan sisi profesionalisme. Mulai dari berpenampilan sopan dan rapi, berbicara secara jelas dan tidak merendahkan orang lain, hingga tidak mencampur adukkan masalah pekerjaan dengan pribadi. Dengan begitu, kamu akan terlihat lebih profesional dan dihormati oleh orang lain.

- j. Menghormati sesama rekan kerja; Sudah seharusnya seorang karyawan saling menghormati satu sama lain, entah itu kepada atasan maupun junior. Rasa hormat yang kamu tunjukkan kepada orang lain dapat mendorong etos kerja yang dimiliki. Perlakukan dengan baik dan hormat anggota tim kamu agar dapat meningkatkan produktivitas kerja. Beberapa contoh sikap hormat adalah memberikan kritik yang membangun, berbicara dengan kata-kata yang baik, menunjukkan rasa empati, dan lain sebagainya. Jangan melakukan hal-hal yang kurang baik yang dapat memicu terjadinya konflik di tempat kerja. Hal ini akan menunjukkan keberadaan karyawan tidak terhormat di tempat kerja.

3. Kerjasama Tim dan Etos Kerja dalam Organisasi

Jika setiap anggota tim atau kelompok dalam organisasi atau perusahaan memahami pentingnya sebuah kerjasama, maka hubungan kerja antar bagian atau unit kerja akan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga program-program yang sudah direncanakan mudah dicapai. Jika masing-masing anggota tim atau kelompok mempunyai energi dan potensi yang baik, akan bersinergi menjadi suatu kekuatan yang maha dahsyat. Tidak ada egoisme sektoral diantara disiplin ilmu, antar bagian atau unit kerja dan masing-masing pihak tidak ada keinginan menonjolkan diri sendiri.

Tidak ada organisasi atau perusahaan yang sukses karena hasil kerja individu karyawan, tetapi sebagian besar organisasi atau perusahaan akan berjaya karena adanya kerjasama tim yang solid. Semua kekuatan diarahkan untuk

terwujudnya visi, misi dan strategi organisasi atau perusahaan, tercapainya kinerja yang optimal yang akan mendukung kesejahteraan seluruh anggota tim atau kelompok dalam organisasi atau perusahaan.

Untuk membangun kerjasama kelompok harus dibangun bersama etos kerja yang optimal dalam organisasi, ada beberapa hal yang perlu dilakukan antara lain, membangun rasa saling percaya, saling pengertian, keterbukaan, kejujuran dan keberanian, membangun komunikasi, realisasi diri, motivasi, saling ketergantungan, bekerja tepat waktu, teratur dalam bekerja, fokus pada pekerjaan, mampu bekerja sama dengan orang lain, yakin dengan apa yang dikerjakan, bekerja keras, cepat beradaptasi, Memiliki inisiatif, Profesionalisme, Menghormati sesama rekan kerja dan lain sebagainya.

Kerjasama tim dan etos kerja yang tinggi mempunyai nilai yang penting pula bagi perusahaan atau organisasi. Dalam perusahaan atau organisasi ini cara kerja atau kekompakan para pemimpin (struktur otorita), strategi organisasi, prosedur seleksi dan prosedur imbalan (Wahjono, 2010). Jika dalam sebuah tim sudah berjalan dengan efektif dengan etos kerja yang optimal, akibatnya dapat memberikan hasil yang memenuhi ekspektasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Rois.dkk. (2003). *Perilaku Organisasi*. Malang: Bayumedia.
<https://web.syekhnurjati.ac.id/lp2m/kerjasama-tim-dalam-organisasi/>
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-lahat/baca-artikel/15463/Etos-Kerja-Pentingkah.html>
- Imron, I. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim, dan Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja dan Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai*. JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 5(1), 64-83.
- Indrawijaya, Adam I.(2002). *Perilaku Organisasi*.Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Kadafi, M. (2010). *Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Eksis, 6(2), 1440-1605.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). *Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 5(1), 47-57.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Poernomo, E., & Timur, A. B. U. P. N. V. J. (2006). *Pengaruh kreativitas dan kerjasama tim terhadap kinerja manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia cabang Surabaya*. Jurnal Ilmu-ilmu ekonomi, 6(2), 102-108.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT.Indeks.
- Setiyanti, S. W. (2012). *Membangun kerja sama tim (kelompok)*. Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik), 4(3), 59-65.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*.Yogyakarta:Andi
- Steer. Richard M. (2018). *Introduction To Organizational Behavior*. The United States of America.
- Sunarto. (2004). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Amus.

- Sutrisno, Edi. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahjino, Sentot Imam. (2010). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo.(2010). *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. I Putu Suarnaya, M.Pd.

Memiliki Riwayat Pekerjaan yakni: Kepala Lembaga Praktek Pengalaman Lapangan (2010-2012), Kaprodi Penerangan Agama Hindu (2012-2014), Wakil Ketua 1 Bidang Akademik (2014-2018), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2018-2022), Kepala Lembaga Penjaminan Mutu (2022-2026).

Riwayat Pendidikan antara lain: Sarjana (S1) Pendidikan Agama Hindu STKIP Agama Hindu Singaraja (1983-1988). Magister (S2) Manajemen Pendidikan Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja (2003-2006). Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang (2010-2012). karya tulis buku yang sudah terbit antara lain: muatan lokal tembang untuk smp kelas ii, muatan lokal adat istiadat dan organisasi sosial untuk smp kelas iii, buku pelajaran: widya dharma agama hindu untuk smp kelas vii, viii dan ix, widya upadesa buku pelajaran agama hindu untuk smp kelas vii, viii dan ix, manajemen pendidikan suatu pengantar praktis.

BAB 10

KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI

Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen organisasi kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja di sana. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan tujuannya (Kaswan, 2017). Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasi. Komitmen organisasi lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2015).

Mowday (2015) menjelaskan bahwa komitmen organisasional merupakan identifikasi dari keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Luthans (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Komitmen organisasi juga merupakan keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi, suatu

kepercayaan tertentu, dan penerimaan terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi.

Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Kreitner (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat tingkat yang mana suatu karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan dengan aktif mengambil bagian didalamnya. Sopiah (2015) juga menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

B. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu :

1. Identifikasi.

Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

2. Keterlibatan.

Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan

selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.

3. Loyalitas.

Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luthans (2016) :

1. Komitmen efektif (*Affective Commitment*).

Komitmen efektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. Karyawan menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional yang kuat/ menyenangkan. Karyawan menjadi anggota organisasi karena memang menginginkannya, sehingga dengan senang hati terlibat penuh dalam kegiatan organisasi.

2. Komitmen kelanjutan (*Continuance Commitment*).

Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar nya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Karyawan tetap bertahan pada organisasi karena membutuhkan gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya, atau karena tidak menemukan pekerjaan di tempat lain. Jadi bukan didorong oleh hubungan afektif yang sifatnya menyenangkan.

3. Komitmen normatif (*Continuance Commitment*).

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan. Komitmen ini timbul dari nilai-nilai diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa komit terhadap organisasi

merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan. Jadi komitmen ini sifatnya normatif atau dipengaruhi oleh kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai/ norma yang ada.

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2015) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Selain itu komitmen organisasi juga mencakup tiga aspek lainnya menurut Luhans (2016) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.

Menurut Dyne *et. al* (2014) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1. Faktor Personal.

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

a. Ciri kepribadian.

Individu ekstrovert berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu ekstrovert lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.

b. Usia.

Karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut, makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.

c. Tingkat pendidikan.

Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.

d. Jenis kelamin.

Wanita memiliki kecenderungan komitmen yang lebih rendah dari pada pria, ini disebabkan adanya diskriminasi di tempat kerja yang menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.

e. Status perkawinan.

Seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

2. Faktor Situasional.

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu :

a. Nilai-nilai di tempat kerja.

Nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan *trust* akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.

b. Keadilan organisasi.

Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jaringan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predictor penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi.

Dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support* (POS). Setiap orang dapat mempersepsikan apasajamelalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterakannya maka menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harena harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi.

3. Faktor Posisional.

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu :

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan semakin komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang

promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b. **Tingkat Pekerjaan**

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2016), yaitu:

1. Karakteristik pribadi individu.

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel demografis dan variable disposisional. Variable demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variable disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

2. Karakteristik organisasi.

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisaikan kebijakan organisasi tersebut.

3. Pengalaman selama berorganisasi.

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu: **pertama** personal yang meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status perkawinan, **kedua** situasional yang meliputi nilai tempat kerja

nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, serta dukungan organisasi, dan **ketiga** posisional yang meliputi masa kerja serta tingkat pekerjaan, selain itu terdapat factor lainnya, yaitu: karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan engalaman selama berorganiasi.

D. Keadilan organisasi.

Terciptanya keadilan dalam organisasi merupakan hal yang diinginkan oleh semua pihak. Adanya keadilan dalam organisasi akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif, kepuasan kerja, peningkatan kinerja dan komitmen karyawan pada organisasi, serta berbagai dampak positif lainnya.

Dari sisi historis, keadilan dalam organisasi bisa ditinjau dari *Equity Theory* yang dikembangkan oleh Stacey Adams (1963). Elemen teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*. *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksana pekerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, keahlian, usaha, dan lain-lain. *Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya: upah, keuntungan, tambahan, status, simbol, pengenalan kembali, dan lain-lain. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, adil atau tidak adil merupakan hasil dari membandingkan yang mereka lakukan antara *input-outcome* dirinya dengan *input-outcome* karyawan lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa adil. Sebaliknya, jika pada kenyataannya tidak seimbang maka dapat menyebabkan ketidakadilan (Sinambela, 2012).

Equity Theory didasarkan pada premis yang sederhana bahwa setiap orang dalam organisasi ingin diperlakukan secara adil. Teori tersebut mendefinisikan *equity* atau keadilan sebagai kepercayaan bahwa setiap orang diperlakukan secara adil dalam kaitannya dengan orang lain, sedangkan *inequity* sebagai

kepercayaan bahwa kita diperlakukan tidak adil dibandingkan dengan orang lain. (Kaswan, 2015)

Konsep keadilan organisasi didasarkan pada tiga aspek penting yaitu : proses, hasil, dan hubungan interpersonal. Sesuai teori keadilan organisasi, karyawan terus mengukur dan membandingkan "input"dengan "hasil" (Muqadas & Aslam, 2017). Persepsi keadilan organisasi atau ketidakadilan merupakan factor kunci yang mempengaruhi sikap dan perilaku individu dalam organisasi. Konstruk 'keadilan organisasi' umumnya mengacu pada tiga komponen tertentu, yaitu, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Tziner & Sharoni, 2014).

Menurut Robbins dan Judge (2013), keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi individu tentang tingkat sampai dimana seorang karyawan diperlakukan dengan penuh martabat, perhatian, dan rasa hormat.

Berdasarkan berbagai definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi merupakan konsep yang menunjukkan persepsi karyawan tentang sejauhmana mereka diperlakukan secara adil dalam organisasi.

E. Dimensi Keadilan organisasi.

Keadilan organisasi dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Menurut Usmani dan Jamal (2013), ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasi, yaitu: keadilan distributive, keadilan procedural, dan keadilan interaksional. Dijelaskan di bawah ini:

1. Keadilan Distributif

Aspek utama keadilan distributif ada pada alokasi imbalan. Karyawan menganggap distribusi imbalan itu adil jika didasarkan pada aturan bahwa imbalan diperoleh secara proporsional sesuai dengan kontribusi karyawan (Sharoni & Tziner,2014). Keadilan distributif merujuk kepada persepsi karyawan terhadap pembagian imbalan/ penghargaan dan hasil-hasil lain yang berharga dalam organisasi (Kaswan, 2015).

Keadilan distributif berkaitan dengan distribusi sumber daya, manfaat, dan beban di dalam suatu organisasi. Fokus keadilan distributif pada cara bagaimana kekayaan, peluang, dan keuntungan dibagi dan didistribusikan di antara anggota organisasi. Tujuan keadilan distributive untuk menyelidiki apakah distribusi tersebut dianggap adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, seperti kebutuhan, jasa, kontribusi, atau kesetaraan. Keadilan distributif diterapkan dalam hal pemberian gaji, bonus, *reward* dan pengakuan lainnya.

Persepsi karyawan terhadap keadilan distributif mempengaruhi kepuasan karyawan dengan berbagai hasil yang terkait dengan pekerjaan, seperti gaji/upah, penugasan pekerjaan, pengakuan, dan kesempatan untuk maju. Secara khusus, semakin adil karyawan memandang suatu penghargaan didistribusikan, maka mereka akan semakin puas dengan penghargaan tersebut, tetapi jika semakin tidak adil mereka memandang imbalan tersebut didistribusikan, maka mereka semakin tidak puas. Keadilan distributive tergantung pada bagaimana hasil dialokasikan. Keadilan distributif berasal dari tiga aturan yaitu ekuitas (keadilan), ekuualitas (kesetaraan), atau kebutuhan.

2. Keadilan Prosedural

Keadilan procedural merupakan persepsi karyawan terhadap keadilan proses yang digunakan untuk menentukan berbagai hasil (Kaswan, 2015). Keadilan procedural menyoroti keadilan dalam proses atau prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan atau menyelesaikan sengketa. Fokus keadilan procedural adalah menjamin bahwa prosedur-prosedur tersebut adil, terbuka, dan setara bagi semua pihak yang terlibat. Tujuan keadilan procedural untuk memastikan bahwa orang merasa telah diperlakukan dengan adil selama proses hukum atau pengambilan keputusan.

Keadilan prosedural meliputi proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, dan proses kenaikan gaji. Penerapan keadilan prosedural terlihat pada kebijakan *reward* dan *punishment* yang diterapkan secara obyektif sesuai prosedur. Berdasar keadilan prosedural ini bisa diketahui bersama tentang faktor penyebab ketika ada karyawan yang dipotong gajinya karena terkena sanksi, atau karyawan yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi karena bagus prestasi kerjanya.

Apabila karyawan mempersepsikan tingkat keadilan prosedural yang diterapkan di organisasi sudah tinggi, maka mereka cenderung termotivasi untuk berpartisipasi dalam aktivitas-aktivitas, mengikuti aturan-aturan, dan menerima hasil yang relevan sebagai sesuatu yang fair. Namun, jika karyawan mempersepsikan lebih banyak ketidakadilan procedural, maka mereka cenderung menarik diri dari kesempatan berpartisipasi, kurang memperhatikan aturan dan kebijakan, dan melihat hasil yang relevan sebagai sesuatu yang tidak fair. Lebih dari itu, persepsi ketidakadilan procedural mungkin disertai dengan penafsiran yang didasarkan kekuasaan dan perilaku politik orang/pihak lain (Kaswan, 2015).

3. Keadilan Interaksional

Menurut Robbins dan Judge (2013), keadilan interaksional didefinisikan sebagai tingkat sejauhmana karyawan diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan pemahaman dari atasan. Keadilan interaksional menekankan keadilan dalam interaksi interpersonal dan hubungan antara individu di dalam suatu kelompok atau organisasi. Fokus keadilan interaksional adalah menilai sejauh mana individu diperlakukan secara adil oleh orang lain dalam interaksi sehari-hari. Tujuan keadilan interaksional untuk menciptakan lingkungan yang mempromosikan hubungan

antar individu yang adil, saling hormat, dan tanpa diskriminasi.

Berdasarkan 3 (tiga) dimensi keadilan organisasi tersebut bisa disimpulkan bahwa keadilan distributif berfokus pada distribusi sumber daya, keadilan prosedural berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, dan keadilan interaksional mengacu pada interaksi antarindividu dalam konteks sosial atau organisasional. Semua aspek ini bersama-sama membentuk konsep keadilan yang komprehensif.

F. Faktor yang Mempengaruhi Keadilan Organisasi

Secara umum keadilan organisasi dipengaruhi oleh rasa keadilan yang diterima seseorang di organisasi, keadilan promosi yang diterima, gaji yang didapat, penghargaan dan pengorbanan karyawan. Lebih lanjut, faktor yang mempengaruhi keadilan organisasi menurut Farlin dan Sweeney (2018) adalah:

1. **Karakteristik tugas.** Sifat dari pelaksanaan tugas karyawan beserta segala konsekuensi yang diterimanya. Kejelasan dari karakteristik tugas dan proses evaluasinya akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
2. **Tingkat kepercayaan bawahan.** Sejuahmana kepercayaan karyawan terhadap atasan (peran dan kepemimpinan). Semakin tinggi kepercayaan karyawan pada atasan maka akan meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
3. **Frekuensi *feedback*.** Semakin sering *feedback* dilakukan maka akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.
4. **Kinerja manajerial.** Sejuahmana peraturan yang ada diterapkan secara fair dan konsisten serta menghargai karyawan tanpa ada bias personal, dengan begitu akan semakin meningkatkan persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

5. **Iklm organisasi.** Persepsi mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya yang juga akan berpengaruh pada meningkatnya persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi.

Sedangkan indikator keadilan organisasi menurut Lambert *et.al* (2013b) adalah sebagai berikut:

1. **Kesempatan promosi yang adil.** Ketika karyawan merasa diberi kesempatan yang adil untuk dipromosikan pada pekerjaannya mencerminkan keadilan organisasi.
2. **Pengakuan kerja keras.** Keadilan organisasi juga dapat tercermin dari keadilan yang didasarkan pada pengakuan untuk kerja keras karyawannya.
3. **Prosedur penilaian kinerja yang adil.** Hal tersebut dapat tercermin dari standard yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pada perusahaan adil dan obyektif.
4. **Sikap atasan yang adil.** Ketika atasan familiar dengan pekerjaan karyawannya dan adil kepadanya, maka karyawan akan merasakan keadilan organisasi. Menurut Kiersch (dalam Kaswan 2015), selain itu sikap kepemimpinan juga termasuk dalam salah satu faktor utama yang mempengaruhi keadilan organisasi.
5. **Penilaian kinerja yang sesuai dengan yang seharusnya.** Merujuk kepada Kinerja tahunan yang terakhir disajikan adil dan menggambarkan kinerja yang sebenarnya.
6. **Penghargaan yang didasarkan keterampilan dan Pendidikan.** Tercermin dari penghargaan yang adil berdasarkan pada tingkatan pendidikan dan ketrampilan kerja karyawan. Penghargaan yang didasarkan pada tanggung jawab penghargaan yang adil juga dapat disesuaikan dengan tanggung jawab pekerjaan karyawan pada perusahaan.

G. Kesimpulan

Keadilan organisasi harus diupayakan oleh pihak manajemen organisasi karena akan menimbulkan sikap kerja yang positif pada karyawan, meliputi kepuasan kerja dan komitmen karyawan pada organisasi. Sebaliknya, karyawan yang mempersepsikan ketidakadilan, akan cenderung tidak memperlihatkan hasil positif dan memperlihatkan sikap dan perilaku negatif, misalnya sabotase, pencurian dan lain-lain. Oleh karena itu, perilaku adil dalam organisasi bermanfaat bagi karyawan, manajemen, dan organisasi. Karyawan yang merasa diperlakukan adil oleh organisasi akan memegang komitmen, kepercayaan, kepuasan, dan rasa memiliki satu sama lain dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi bahwa mereka diperlakukan tidak adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. and Meyer J.P. (2016). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol.63. No.1. pp. 1-18
- Dewantoro NKP, Eliyana A, Gunawan DR, Pratama AS, (2022), Organizational Justice: A Literature Review, *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, E-ISSN: 2581-5946, DOI: 10.51386/25815946/ijms-v5i2p108.
- Dyne, L. Van, Graham, J. W., Dienesch, R. M., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (2014). Dyne 1994. 37(4), 765-802.
- Farlin, D. B. dan Sweeney, P. D. (2018). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta
- Kaswan. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kreitner, Robert , Kinicki, Angelo, 2016. *Perilaku Organisasi*. Buku 1, Edisi Lima, Jakarta: Salemba Empat.
- Lambert E. G., Hogan N. L., Cheeseman K. (2013b). Research note – strain-based work-family conflict and its relationship with perceptions of distributive and procedural justice among correctional staff. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 28(1), 35-47.
- Luthans, F., 2016., *Organization Behavior*, McGraw Hill International. New York.
- Mowday,R.T., Porter LW dan Steers, R, 2015., *Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turn Over Among Psychiatric Technicians*. *Journal of Applied Psychology*.

- Muqadas, F., Rehman, A, Ch., & Aslam, U., (2017). Organizational Justice And Employee's Job Dissatisfaction: A Moderating Role Of Psychological Empowerment. *Penelitian Keadilan Organisasi dan Karyawan*. 1-2 & 3. Superior University Lahore: Pakistan.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior* Edisi 15. ISBN 978-0-13-283487-2, Pearson Prentice Hall , New Jersey.
- Sianipar, A.R.B. dan Haryanti, K. 2014. Hubungan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Intensi Turnover pada Karyawan Bidang Produksi CV. X. *Jurnal Psikodemensia*. Vol. XIII, No.1 (98-114).
- Sinambella, P.L., 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Jakarta.
- Sopiah. (2015). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta;.
- Steers dan Porter, 2015, *Employee organization Link ages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 30(1), 35–42
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.*, 2(1), 351-383.

TENTANG PENULIS



Dr. Hastho Joko Nur Utomo, M.Si

Penulis lahir di Semarang, tanggal 11 Mei 1972.

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP UPN Veteran Yogyakarta. Menyelesaikan

pendidikan S1 di Program Studi Administrasi Niaga FISIP Universitas Diponegoro tahun 1996, S2 di Program Studi Ilmu Administrasi

Bisnis FIA Universitas Brawijaya tahun 2001, dan S3 pada Program Studi Ilmu Administrasi FIA Universitas Brawijaya tahun 2016.

Penulis menekuni bidang kajian sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Penulis termotivasi untuk menghasilkan buku karya ilmiah baik dari literatur review maupun dari hasil penelitian.

Karya yang sudah diterbitkan : Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2007), Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual di Dunia Kerja (2022)

BAB

11

PERILAKU KERJA INOVATIF DAN INOVASI LINGKUNGAN KERJA

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.
Universitas Nasional

A. Pendahuluan

Perilaku kerja inovatif dapat mendorong kinerja dan mengembangkan kompetensi organisasi dalam upayanya mencapai sasaran yang ditetapkan. Sebagai salah satu aspek perilaku organisasi, perilaku kerja inovatif pada dasarnya merupakan hasil interaksi antara individu sebagai pekerja, kelompok sebagai suatu proses kerja, dan proses organisasional sebagai praktek manajemen yang biasa dilakukan di dalam organisasi.

Pada dasarnya kinerja organisasi merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab atas kinerja muncul tidak hanya dari kepemimpinan, tetapi juga dari individu. Jika setiap pegawai dalam suatu organisasi bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi, maka individu dan organisasi secara keseluruhan akan bekerja dengan baik pula. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cerminan dari kinerja individu pegawai.

Dunia usaha saat ini semakin dihadapkan pada situasi yang kian menuntut adanya perubahan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan kelangsungan usaha. Saat ini isu perubahan yang dihadapi semakin rumit karena menyentuh berbagai sektor usaha. Isu globalisasi ekonomi mengakibatkan perubahan dalam kebijakan pemerintahan, pola

kepemimpinan, pola perdagangan antar negara, yang merupakan suatu ancaman sekaligus sebagai peluang dalam mengembangkan usaha menjadi lebih mampu bersaing. Di sisi lain isu teknologi informasi menyebabkan perubahan paradigma dalam mengelola usaha menjadi lebih efektif, di mana kebutuhan akan pendekatan cara baru dalam aspek kinerja, pemanfaatan pengetahuan, aspek biaya yang terukur, menjadi suatu kebutuhan untuk mempertahankan pertumbuhan dan pengembangan usaha menjadi lebih efisien dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat.

Inovasi merupakan solusi dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Inovasi mengandung pengertian sebagai tindakan korektif terhadap perubahan, yang berpengaruh terhadap percepatan siklus perencanaan dalam menghasilkan suatu produk baru dan pelayanan yang dapat memberikan nilai manfaat serta kepuasan yang lebih tinggi kepada para stakeholder. Efektivitas kerja semakin mendapat tempat dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan aspek pola kerja. Penyesuaian perilaku yang berbasis keilmuan sudah menjadi kebutuhan dalam menyikapi dampak tematis perubahan teknologi, di sisi lain membutuhkan penyesuaian psikososial pekerja dalam pelaksanaan pekerjaan, baik secara individu, kelompok, maupun proses organisasional (West, 1996). Konsepsi tersebut di atas diyakini pula oleh para praktisi manajemen bahwa, perilaku kerja inovatif yang mengarah pada efektivitas kerja akan mempercepat akselerasi keberhasilan organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Perilaku kerja inovatif yang dilakukan secara terstruktur dan sistematis membutuhkan komitmen, keterlibatan, dan kepemimpinan manajemen dalam mengembangkan faktor penunjang yang bersifat teknis maupun non teknis yang mampu mendorong perilaku inovatif dalam setiap peran pekerjaan (Priyono, 2011). Faktor teknis berhubungan dengan prasarana penunjang hingga pengembangan kompetensi teknis pekerja dalam melakukan inovasi kerja. Sedangkan faktor non teknis berhubungan dengan proses pengembangan soft skill

pekerja yang terbentuk berdasarkan proses pembelajaran dengan lingkungan sosial organisasi. Dalam pemahaman praktis, perilaku kerja inovatif merupakan kontinum perilaku yang melibatkan proses berfikir kreatif (intra personal) hingga meyakinkan orang lain (interpersonal) dalam setiap pelaksanaan ide pada situasi pekerjaan (De Jong & Hartog, 2010). Dari sudut pandang pekerja, efektivitas perilaku kerja inovatif berhubungan dengan pengamatan pekerja dalam mengantisipasi permasalahan pekerjaan dan respon rekan kerja terhadap alternatif solusi yang diajukan). Efektivitas perilaku inovatif akan tercapai jika motif dasar pekerja, seperti, kompetensi-otonomi dan keinginan dalam membangun sinergi sosial, mampu memberikan dorongan bagi para pekerja untuk dapat mengeksplorasi ide ide baru. Membangun sinergi sosial sebagai representasi konsep diri eksternal mengandung makna kerja sama yang saling menguntungkan, dan perasaan saling memiliki. Sedangkan kompetensi merupakan motif sentral karyawan dalam mempersepsikan kemampuan dirinya untuk dapat melakukan sesuatu secara tepat dan benar. Lebih jauh Deci & Ryan mengatakan bahwa persepsi positif terhadap kompetensi diri akan terbentuk jika didahului dengan adanya perasaan otonomi diri yang terbentuk karena adanya keleluasaan sosial untuk bertindak. Pemimpin sebagai orang yang paling berpengaruh dalam melakukan pengaturan tugas dan orang (bawahan) memberikan andil besar terhadap perilaku inovatif individu di dalam organisasi. Pemahaman terhadap perilaku kerja seorang pemimpin, bermuara pada bagaimana seorang pekerja mempersepsikan, harapan, dan perilaku atasan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif di dalam unit kerjanya. Selain itu, kreativitas yang juga merupakan salah satu komponen perilaku inovatif, dapat berkembang jika pemimpin dalam mengelola tugas bawahan menunjukkan kreativitasnya, terutama dalam mengelola pekerjaan yang bervariasi dengan tuntutan perubahan yang beragam. Pemberian kesempatan untuk melakukan kesalahan yang terukur dan terkendali, berhubungan erat dengan tingkat kesediaan karyawan untuk

mengeksplorasi perilaku kerja secara kreatif (De Jong & Hertog, 2010) Sedangkan efektivitas perilaku pemimpin bergantung pada bagaimana seorang pemimpin secara situasional melakukan pengelolaan dan pengorganisasian tugas, membangun hubungan dengan bawahan, sebagai cara pendekatan dirinya dalam mengintervensi proses kerja dalam unit kerja yang dikelolanya. Data empiris dari Yuan dan Woodman (2010) memberikan dukungan bahwa kualitas hubungan dengan atasan, maupun pendekatan atasan yang lebih berorientasi pada penyelesaian tugas, menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja inovatif bawahan.

Dampak dari peningkatan persaingan bisnis. yang semakin ketat menuntut organisasi untuk dapat berupaya agar tetap unggul secara kompetitif. Tanpa inovasi, hampir dapat dipastikan sebuah bisnis akan gagal. Karena itu, inovasi adalah cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing dalam kompetisi global saat ini dan juga menjadi keunggulan kompetitif organisasi. Inovasi dianggap sebagai daya saing organisasi, yang salah satunya dapat dicapai dengan peran serta dari karyawannya. Jadi karyawan pada dasarnya dapat melakukan perubahan organisasi sekaligus inovasi dalam organisasi, karena perilaku inovatif yang dapat dilakukan oleh karyawan. Getz dan Robinsson (2003) menyebutkan bahwa 80% ide inovasi diberikan oleh karyawan dan hanya 20% ide inovasi merupakan inisiatif organisasi.

Perilaku kerja inovatif karyawan dapat membantu perusahaan untuk bisa bersaing dalam kompetisi di pasar yang mengalami perubahan secara dinamis saat ini, lewat efektivitas yang ditimbulkan oleh perilaku kerja inovatif karyawan. Saat karyawan dapat berinovasi, dampak positif yang timbul tidak hanya akan dirasakan oleh organisasi namun juga oleh karyawan itu sendiri. Janssen, Van de Vliert, dan West (2004) menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif dapat menghasilkan adanya konflik yang bersifat konstruktif, kesuksesan berinovasi, dan sikap kerja yang positif.

Pengaruh inovasi dan kinerja usaha juga dijelaskan oleh Tidd dan Bessant (2009) yang menyatakan bahwa tujuan inovasi adalah untuk memanfaatkan peluang dan mengambil keuntungan yang ada sehingga suatu perusahaan dapat terus bertahan. Peluang inovatif merupakan hasil usaha sistematis perusahaan dan hasil dari usaha dengan maksud tertentu untuk menciptakan pengetahuan dan ide-ide baru untuk menerima pengambilan investasi melalui komersialisasi (Casson et al., 2006).

Dengan adanya peningkatan kinerja, kecocokan antara tuntutan dengan kemampuan kerja, kepuasan kerja, kesejahteraan karyawan, hubungan interpersonal yang lebih baik, dan peningkatan pertumbuhan pribadi. Karenanya, melakukan telaah pada perilaku kerja inovatif akan memberikan dampak yang positif sehingga menjadi penting untuk menjadi perhatian organisasi. Dari beragam faktor yang diduga dapat memunculkan perilaku kerja inovatif karyawan.

Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah dan senang ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antara lain sebagai berikut: Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya air conditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di lingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, ketengangan dalam bekerja, tidak ada terjadi gangguan dalam bekerja,

kebersihan tempat kerja dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Selanjutnya lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut (Mardiana, 2005:78) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

B. Pembahasan Materi

1. Perilaku Kerja Inovatif.

Setiap inovasi akan selalu diikuti dengan suatu perubahan, walaupun dalam setiap perubahan tidak akan selalu diikuti dengan munculnya ide baru, yang secara positif berpengaruh terhadap perubahan, perkembangan dan pertumbuhan suatu organisasi. Ada persinggungan area antara inovasi, kreativitas, dan perubahan, namun secara operasional mendefinisikan ketiganya ada perbedaan yang nyata (West, 1990). Secara umum, para ahli melihat perbedaan antara perilaku inovatif dan kreativitas dari dua sudut pandang yang berbeda, yakni tingkat kebaruan ide dan tingkat interaksi sosial sebagai konsekuensi aplikasi ide di dalam pekerjaan. Dari segi proses, kreativitas dipandang sebagai sebuah proses kognitif yang bersifat intra personal, sedangkan inovasi lebih menekankan pada antar individu dalam kelompok kerja. Kreativitas merupakan salah satu aspek gagasan dari inovasi, sedangkan inovasi mencakup keduanya, yakni ide dan implementasi nyata dari ide yang

diajukan (West & Farr, dalam Rank, dkk,2009). Meskipun inovasi tidak mengisyaratkan kebaruan absolut, namun bisa dipandang sebagai sebuah inovasi jika perubahan yang terjadi dianggap sebagai suatu hal yang baru oleh individu, kelompok atau organisasi. Bentuk Inovasi bisa bervariasi, mulai dari inovasi yang bersifat minor hingga inovasi yang sifatnya sangat penting. Inovasi bisa ditemukan mulai dari hanya dalam bentuk perubahan prosedur administratif-pelayanan hingga inovasi yang terjadi karena adanya perubahan teknologi. Perilaku kerja inovatif merupakan rangkaian kegiatan kerja yang secara bertahap dilakukan oleh pekerja dalam mengembangkan dan meningkatkan perilaku kerja yang efektif (De Jong & Hertog, 2010). Tahapan tersebut meliputi tahapan kegiatan sebagai berikut: Pertama, tahu dan memahami lingkup pekerjaan dan potensi permasalahan yang dihadapi dan yang mungkin akan terjadi.

Ke dua, memiliki kesadaran yang tinggi terhadap kualitas kerja dan secara kreatif mengupayakan tindakan solusi.

Ke tiga, membangun kerjasama dan komitmen bersama untuk merealisasikan usulan perbaikan inovatif dalam proses kerja kelompok.

Ke empat, mengaplikasikan usulan perbaikan dalam pekerjaan. Tahapan perilaku tersebut adalah proses yang harus dilalui karyawan dalam mengembangkan perilaku kerja inovatif (De jong & Hertog, 2010).

2. Ekspektasi Kinerja

Sebagai individu, setiap pekerja menginginkan keberhasilan dan hasil yang terbaik bagi dirinya dalam menumbuhkan semangat kerja selama berkarier. Pilihan perilaku dalam bekerja selalu didahului dengan proses pengamatan, evaluasi diri yang disesuaikan dengan harapan pribadinya sebelum dilakukan pengambilan keputusan untuk dilakukan. Harapan atau ekspektasi merupakan keyakinan subyektif pekerja dalam memilih dan menetapkan

kinerja yang diyakininya akan berhasil. Semakin tinggi ekspektasi karyawan terhadap suatu hasil kerja, maka semakin besar kinerja yang diupayakan oleh karyawan, demikian pula sebaliknya. Dalam gambaran yang lebih praktis, ekspektasi kinerja memberikan arah terhadap perilaku kerja, jika pekerja memiliki keyakinan positif dan memberikan dampak terhadap suatu penilaian kinerja yang baik, maka perilaku inovatif akan menjadi suatu pilihan bagi dirinya (Scholl, 2002). Dalam pemahaman motivasi kerja, perilaku kerja inovatif dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja karyawan sebagai keyakinan subyektif yang bersifat motivasional. Jika perilaku kerja inovatif sebagai pilihan pekerja semata-mata untuk mengembangkan dan meningkatkan efektivitas kerja, maka pekerja lebih mengutamakan nilai-nilai motivasi yang bersifat intrinsik, yang menurut Scholl (2002) lebih mengutamakan konsep diri internal. Sedangkan konsep diri eksternal ialah jika pilihan terhadap perilaku kerja inovatif merupakan upaya pekerja untuk memperoleh penerimaan dan pengakuan sosial. Ekspektasi kinerja akan semakin menjadi pertimbangan pekerja dalam menetapkan pilihan kinerja bagi dirinya jika aspek lingkungan, khususnya intervensi perilaku pemimpin memberikan kesempatan seluas luasnya untuk melakukan inovasi kerja sebagai upaya meningkatkan kinerja tugas para pekerja profesional.

3. Perilaku Pemimpin

Pemimpin mempengaruhi organisasi dengan gaya kepemimpinannya sebagai representasi nilai-nilai kepemimpinan yang berlaku dan dilaksanakan dalam mengelola karyawan. Ekspektasi pekerja terhadap perilaku kerja inovatif merupakan proses interaksi pekerja dengan ekspektasi pemimpin terhadap perilaku inovatif dalam upayanya meningkatkan kinerja unit kerja yang dikelolanya (Scott & Bruce, 2002). Interaksi pemimpin dengan orang yang dipimpin merupakan interaksi yang bersifat pembelajaran

yang selanjutnya memberikan corak pada dinamika proses kerja kelompok. Dalam hal ini Kanter (dalam Fonseca, 2002) berpendapat bahwa dibutuhkan pembelajaran yang bersifat sosio kultural yang diwujudkan dalam proses kerja kelompok untuk dapat mewujudkan perilaku kerja yang efektif. Tingkat ekspektasi pekerja terhadap perilaku inovatif dipengaruhi oleh tingkat apresiasi positif terhadap perilaku inovatif dari orang-orang yang berpengaruh di sekitar dirinya. Pemimpin memiliki ragam perilaku yang mampu mengarahkan perilaku kerja seorang bawahan. Pendekatan terhadap tugas pendekatan terhadap orang (bawahan) dan kombinasi keduanya yaitu pendekatan terhadap perilaku bawahan. Lebih jauh Yukl (2010) menjelaskan perilaku pemimpin di dalam organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut;

a. Melakukan perencanaan dan pengorganisasian (*Planning & Organizing*).

Perencanaan dan pengorganisasian secara hirarkis memiliki tingkat perbedaan dalam lingkup pencapaian tujuan pekerjaan. Pada level pelaksana, perencanaan akan semakin detail dengan lingkup capaian yang semakin terarah dengan tenggat waktu pencapaian yang semakin pendek. Sedangkan semakin tinggi kedudukan seorang karyawan, maka perencanaan dan pengorganisasian pekerjaan serta tanggung jawab yang dibebankan akan semakin bersifat kualitatif dan membutuhkan waktu yang relatif lebih panjang (Yukl, 2010). Perilaku kepemimpinan dalam aspek ini meliputi, pengidentifikasian atau penetapan langkah-langkah pencapaian sasaran, penetapan waktu pencapaian, mengembangkan prosedur kerja, hingga pengendalian dalam aspek biaya dan pencapaian sasaran.

b. Melakukan klarifikasi peran dan target pekerjaan (*Clarifying*).

Klarifikasi merupakan bentuk komunikasi tentang perencanaan, kebijakan, dan ekspektasi peran yang telah ditetapkan atasan terhadap bawahan (Yukl, 2010). Tujuannya agar bawahan mengetahui secara pasti apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Dimensi klarifikasi meliputi perilaku kepemimpinan dalam mendefinisikan peran dan tanggung jawab bawahan, menetapkan kinerja pencapaian target bawahan, serta memberikan tugas-tugas tambahan. Terdapat dari beberapa penelitian yang telah dilakukan, klarifikasi peran dan sasaran kerja memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas perilaku kerja bawahan (Yukl, 2010). Sasaran pekerjaan yang jelas dan terukur, akan memperkuat upaya bawahan dalam meningkatkan arah perilaku mereka dalam mencari cara-cara yang tepat untuk pencapaiannya (Bandura, dalam Franken, 2002). Lebih jauh dalam hasil penelitian Yuan dan Woodman (2010) menyimpulkan bahwa, perilaku inovatif sebagai suatu persyaratan kerja memiliki hubungan yang sangat positif terhadap perilaku inovatif di dalam pelaksanaan tugas.

c. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja (*Monitoring*)

Perilaku pengawasan seorang pemimpin merupakan rangkaian aktivitas dalam memperoleh informasi tentang proses pelaksanaan perencanaan yang telah dilakukan bersama bawahan, mengetahui tingkat pencapaian target kerja yang telah ditetapkan bersama hingga cara-cara yang digunakan bawahan dalam melaksanakan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam periode perencanaan. Lingkup pengawasan meliputi indikator-indikator pencapaian hasil kerja yang kemudian dibandingkan dengan jumlah biaya-biaya yang dikeluarkan sebagai indikator produktivitas, hingga

penetapan pertemuan periodik untuk mengevaluasi progres perencanaan dan progres pencapaian hasil kerja secara keseluruhan (Yukl, 2010). Dari studi eksperimen yang dilakukan oleh Callahan dan Larson (dalam Yukl, 2010), disimpulkan bahwa pengawasan secara tidak langsung terhadap sebuah pekerjaan akan lebih meningkatkan kinerja bawahan, jika dibandingkan dengan pengawasan yang dilakukan secara langsung oleh pimpinan.

d. Memberikan dukungan (*Supporting*)

Dimensi ini merupakan dukungan psikologis atasan berupa penerimaan dan perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan bawahan. Memberikan dukungan merupakan komponen perilaku pemimpin dalam konsep “path-goal leadership” yang dikembangkan oleh House & Mitchel (Achua & Lussier, 2010), di samping perilaku yang bersifat directive, participative, dan berorientasi pada pencapaian prestasi. Penelitian yang dilakukan Yuan dan Woodman (2010) menunjukkan bahwa perilaku yang didukung atasan memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif di tempat kerja. Dukungan dari atasan mampu membangun hubungan yang efektif dengan bawahan, di mana atasan dapat menumbuhkan sikap loyalitas – sesuai dengan sikap yang diharapkan seorang atasan terhadap bawahannya. Ikatan emosi yang mampu dibangun karena adanya suatu dukungan terhadap bawahan akan memudahkan atasan untuk bekerjasama. Dari beberapa penelitian yang dilakukan, dukungan atasan akan meningkatkan kepercayaan diri, resistensi penolakan terhadap keinginan atasan, serta timbulnya dorongan untuk berbuat lebih terhadap keinginan atau harapan atasan (Scott & Bruce, 2002).

e. Melakukan pengembangan terhadap bawahan (*Developing*)

Atasan memiliki peran yang amat penting dalam mengembangkan bawahan (Achua & Lussier, 2010). Pengembangan bawahan merupakan bentuk praktek manajemen sumber daya manusia dalam mengembangkan kompetensi dan mengembangkan karier bawahan. Dimensi ini meliputi perilaku atasan dalam hal melakukan coaching, mentoring, dan career counselling, di mana indikator perilaku kepemimpinan meliputi pengenalan kekuatan dan kelemahan bawahan, peningkatan kapabilitas dengan melakukan pelatihan dan pemberian tugas tambahan, hingga promosi jabatan (Yukl, 2010). Pengembangan terhadap bawahan memiliki beberapa keuntungan, baik terhadap pimpinan maupun organisasi. Beberapa hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa atasan akan merasa puas bila berhasil mengembangkan dan menolong orang lain untuk maju dan berkembang, namun di sisi lain hal tersebut juga akan memberikan dampak kesiapan bagi bawahan dalam menerima penugasan yang diberikan oleh atasan. Dari segi organisasi, pengembangan bawahan yang dilakukan secara terstruktur akan meningkatkan upaya kinerja bawahan, komitmen serta akan menumbuhkan kesiapan karyawan dalam menerima beban tanggung jawab jika pada suatu saat semua hal tersebut memang dibutuhkan oleh organisasi (Robbin, 2009).

f. Memberikan Pengakuan dan penghargaan (*Recognizing*)

Pemberian apresiasi terhadap kinerja yang berdampak nyata terhadap pekerjaan, dan selanjutnya dapat memberikan sumbangan positif terhadap kelompok, unit kerja maupun organisasi. Pengakuan terhadap kinerja atau hasil kerja bawahan memiliki dampak terhadap penguatan perilaku kerja maupun komitmen kerja karyawan (Achua & Lussier, 2010)

Indikator perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini meliputi pujian yang bersifat formal maupun informal, mencalonkan bawahan pada ritual formal bagi karyawan berprestasi yang diadakan secara formal oleh perusahaan, pujian secara langsung maupun tidak langsung dalam pertemuan formal maupun informal, dan pemberian penghargaan dalam bentuk sertifikat atau benefit lainnya. Dari beberapa penelitian terlihat bahwa pemberian pujian dapat memberikan efek langsung terhadap peningkatan upaya atau motivasi kerja, peningkatan kepuasan kerja, hingga meningkatnya kinerja bawahan. Pemberian pujian dan pengakuan terhadap karyawan berprestasi yang dilakukan secara formal, dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan atasan. Melalui upacara atau ritual formal, penghargaan yang diberikan kepada karyawan berprestasi dapat sekaligus berfungsi sebagai alat sosialisasi kepada seluruh karyawan lainnya. Manfaat lainnya adalah dapat dilihat sebagai model perilaku yang diakui, dibenarkan dan disarankan oleh perusahaan untuk kemudian dapat diikuti oleh seluruh karyawan (Robbin, 2009).

g. Memberikan kesempatan konsultasi (*Consulting*)

Dimensi ini merupakan upaya pemimpin untuk mendorong dan memfasilitasi bawahan dengan mengikut sertakan bawahan untuk dapat memikirkan, mengevaluasi, hingga melakukan pengambilan keputusan terhadap masalah-masalah pekerjaan yang dihadapi karyawan atau unit kerja. Dimensi perilaku ini merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan partisipatif yang dikembangkan oleh Vroom, di mana pemimpin meminta pendapat bawahan dan sumbang saran ide, sebagai sarana pengambilan keputusan, namun keputusan akhir tetap berada pada tanggung jawab pimpinan (Nahavandi, 2009). Beberapa penelitian yang dilakukan terhadap dimensi ini menunjukkan bahwa melibatkan karyawan untuk ikut memikirkan dan

memutuskan permasalahan kerja, memberikan dampak terhadap kompetensi bawahan dalam pengambilan keputusan, membangun kelompok kelompok, serta meningkatkan kualitas dan konsensus terhadap keputusan yang telah dilakukan antara atasan dan bawahan (Yukl, 2010). Dalam hubungannya dengan perilaku kerja inovatif perorangan, Scott dan Bruce (2002) menyimpulkan bahwa hubungan baik antara atasan dan bawahan—di mana atasan memberikan kesempatan untuk maju dan berkembang dengan jalan meningkatkan kompetensi yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan bawahan—berhubungan secara langsung dengan perilaku kerja inovatif perorangan.

h. Memberikan pendelegasian pekerjaan (*Delegating*)

Dimensi ini merupakan dimensi perilaku dari kepemimpinan partisipatif, di mana bawahan mendapatkan kewenangan atau kekuasaan dalam menetapkan sendiri cara-cara terbaik dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Bawahan memiliki kewenangan untuk memutuskan apa yang diyakininya, sedangkan atasan relatif terlibat dalam pilihan alternatif keputusan yang diajukan bawahan, namun keputusan akhir berada pada kewenangan bawahan (Achua & Lussier, 2010). Survey yang dilakukan oleh Yukl (2010), dengan menggunakan skala dan wawancara dengan atasan, menyimpulkan bahwa tujuan seorang pemimpin mendelegasikan tugas terhadap bawahan di antaranya untuk menumbuhkan rasa percaya diri dan meningkatkan kemampuan bawahan dalam pengambilan keputusan, mendorong bawahan agar cepat beradaptasi terhadap permasalahan pekerjaan, serta meningkatkan komitmen bawahan terhadap penyelesaian tugas.

i. Memberikan arah terhadap perubahan *Envisioning change*

Dimensi ini merupakan gambaran pernyataan yang bersifat kualitatif dan merupakan arah yang akan dicapai oleh organisasi. Visi merupakan gambaran nilai, dan harapan yang bersifat ideal dari anggota organisasi maupun stake holder. Visi harus dapat memberikan tantangan dalam pencapaiannya, namun harus realistis. Oleh karena itu visi lebih merupakan suatu sasaran jangka panjang yang ideal bila dibandingkan dengan target yang hanya memiliki makna yang sempit dengan tenggat waktu pencapaian yang singkat. Jabaran visi harus didukung dengan pernyataan misi, sasaran strategis, dan pernyataan nilai sebagai aspek pendukung dalam pencapaian visi (Yukl, 2010). Seorang pemimpin yang efektif harus dapat menjabarkan visi dengan elemen pendukungnya menjadi suatu program yang konkret yang mampu membawa perubahan perilaku pada level-level dibawahnya (Achua & Lussier, 2010).

j. Memberikan dukungan terhadap inovasi (*Providing Inovation*)

Dukungan merupakan suatu bentuk bantuan yang bersifat psikologis atau fisik yang diberikan atasan kepada bawahan (Yukl, 2010). Dalam kaitannya dengan inovasi, atasan memberikan dukungan sepenuhnya terhadap upaya-upaya inovatif yang dilakukan bawahan, mulai dalam bentuk sumbang saran ide kreatif sampai pada pemenuhan sarana kebutuhan bawahan untuk mengimplementasikan ide inovatif dalam pekerjaan, agar dapat memberikan stimulasi intelektual kepada bawahan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dukungan memberikan kepuasan bagi bawahan, terutama dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat ekstrinsik. Dukungan atasan terhadap perilaku kerja inovatif memberikan pemahaman dan penerimaan bagi bawahan bahwa perilaku inovatif yang akan

dimunculkan berada pada situasi kendali bawahan, yakni dengan terbentuknya nilai-nilai subyektif sosial maupun penerimaan positif atau sikap positif terhadap perilaku inovatif.

k. Mengamati perubahan eksternal (*External monitoring*)

External Monitoring merupakan dimensi perilaku pemimpin dalam menyikapi perubahan-perubahan di luar organisasi yang kemudian bisa berdampak terhadap organisasi yang dipimpinnya (Yukl, 2010). Indikator perilaku dalam dimensi ini adalah mengamati informasi yang berkaitan dengan perubahan yang terjadi, menggunakan sarana yang tepat dalam memperoleh informasi, mengamati kebutuhan serta perilaku pelanggan, mempelajari kebijakan pesaing, hingga melakukan perencanaan strategis sebagai tindakan korektif.

l. Mengambil resiko dan menunjukkan perilaku teladan (*Taking Risk & leading By example*)

Nilai seorang pemimpin harus ditunjukkan dalam perilaku nyata. Dalam budaya paternalistik, perilaku pemimpin harus sesuai dengan nilai-nilai yang akan dibangun dalam organisasi (*walk the talk*). Apa yang diucapkan atau diharapkan oleh seorang pemimpin harus diwujudkan dalam bentuk perilaku keseharian kerja agar dapat diteladani oleh bawahan. Perilaku pemimpin harus mencerminkan visi, misi dan nilai-nilai yang dikembangkan. Mendorong dan memberikan pengaruh terhadap bawahan dalam pencapaian visi, amat bergantung pada ekspektasi, rasa percaya diri, dan kemampuan bawahan. Ekspektasi yang tinggi terhadap visi, misi, dan nilai dengan rasa percaya yang tinggi dari pimpinan dalam mencapainya, akan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku kerja bawahan (Yukl, 2010). Ragam dan intensitas perilaku kepemimpinan di atas dipersepsikan oleh pekerja dalam membangun kompetensi dan otonomi pekerja dalam membangun

sinergi sosial di dalam unit kerjanya, sebagai kesiapan dirinya untuk melakukan perilaku inovatif dalam pekerjaan (Deci & Ryan, dalam Franken, 2002). Lebih jauh Scott & Bruce (2002) mendukung pernyataan di atas, bahwa persepsi positif terhadap perilaku kerja inovatif berhubungan signifikan dengan perilaku kerja inovatif perorangan di dalam pekerjaan. Namun demikian sebaliknya akan terbentuk persepsi negatif pada diri karyawan, jika perilaku pimpinan maupun sikap rekan kerja kurang memberikan dukungan terhadap perilaku kerja inovatif. Secara empirik, Yuan dan Woodman (2010), menjelaskan bahwa ekspektasi positif terhadap penetapan kinerja optimal berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, sedangkan ekspektasi terhadap resiko sosial berhubungan secara negatif dengan perilaku kerja inovatif.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suasana dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Ada beberapa pengertian Lingkungan Kerja menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

- a. Pendapat Sedarmayanti (2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang di hadapi, lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

- b. Pendapat Sukanto dan Indryo (2018) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.
- c. Pendapat Afandi (2018) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan.
- d. Pendapat Sukanto dan Indryo (2018) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dalam bekerja meliputi pengaturan penerangan, pengontrolan suara gaduh, pengaturan kebersihan tempat kerja dan pengaturan keamanan tempat kerja.
- e. Pendapat Afandi (2018) Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada dilingkungan para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperature, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan tempat kerja, dan memadai tidaknya alat-alat perlengkapan kerja. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang pekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja menurut (Afandi, 2018), secara umum dibagi menjadi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis yaitu:

- a. Faktor Lingkungan Fisik. (Afandi, 2018) menyatakan bahwa faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang meliputi:

- 1) Rencana ruang kerja, meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja pegawai.
 - 2) Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja pegawai.
 - 3) Kondisi lingkungan kerja, penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.
 - 4) Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi pegawainya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai keleluasan pribadi terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privacy* berhubungan dengan pendengaran.
- b. Faktor Lingkungan Psikis. Afandi (2018:67) menyatakan bahwa faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:
- 1) Pekerjaan yang berlebihan, Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap pegawai, sehingga hasil yang di dapat kurang maksimal.
 - 2) Sistem pengawasan yang buruk, Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidak stabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

- 3) Frustrasi, Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi pegawai.
- 4) Perubahan-perubahan dalam segala bentuk, Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin organisasi.
- 5) Perselisihan antara pribadi dan kelompok, hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negative yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakkan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan di tempat kerja, diantaranya persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu

Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya. Lingkungan kerja sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya. Lingkungan kerja memengaruhi produktivitas perusahaan, karena lingkungan kerja yang baik dan memuaskan tentu akan sangat memengaruhi cara pandang dan cara bersikap seorang karyawan, dan yang paling utama yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Begitupun juga kondisi

lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan tersebut, karyawan akan semakin betah dan produktif bekerja, karyawan juga mampu mengeluarkan potensi terbaiknya, tak hanya sekedar demi gaji, namun mereka melakukan demi kemajuan perusahaan jangka panjang.

Lingkungan kerja ini bisa dibagi menjadi dua, yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan fisik contohnya adalah penerangan dan warna dinding. Sementara nonfisik contohnya struktur dan pola kepemimpinan.

Lingkungan kerja yang baik sangat penting untuk kesejahteraan karyawan, dan juga sangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Ketika karyawan merasa nyaman, termotivasi, dan didukung dalam lingkungan kerja, mereka cenderung bekerja lebih efektif dan akan menghasilkan hasil yang lebih baik. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan menyenangkan yaitu :

a. Utamakan Suasana Lingkungan Kerja

Lingkungan merupakan faktor terbesar dalam menentukan keberhasilan pemimpin maupun karyawan. Banyak pemimpin tak menyadari bahwa lingkungan kerja, unit kerja, budaya tim, insentif, dan sikap pemimpin dapat berdampak langsung pada kinerja karyawan. Pada masa kini, kantor tak hanya berbentuk ruangan yang kaku. Beberapa perusahaan mendekorasi ruangan sehingga karyawan merasa nyaman dan tidak jenuh untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

b. Relasi dengan Pemimpin

Kualitas interaksi antara pemimpin dan karyawan adalah penentu utama motivasi dan kinerja. Hubungan antara pemimpin dan karyawan dapat diukur dengan seberapa bebas perasaan karyawan untuk mengungkapkan pikiran, perasaan dan bahkan menyuarakan ketidaksetujuan terhadap pemimpin tanpa

takut akan kritik atau pembalasan. Aktivitas informal pada akhir pekan seperti olahraga bersama atau makan bersama dapat dilakukan untuk mengeratkan hubungan antara pemimpin dengan karyawan maupun sesama karyawan sehingga tercipta suasana yang hangat dan nyaman saat kembali bekerja.

c. Mengusir Rasa Takut

Takut gagal menyelesaikan tugas, takut dimarahi pemimpin, takut tidak dihargai, hingga takut pendapatnya tidak didengar adalah rasa takut yang dapat menghambat produktivitas dan kinerja karyawan. Pemimpin perlu melakukan evaluasi terhadap rasa takut yang ada di perusahaan maupun di unit yang dipimpinnya agar dapat mengambil tindakan untuk mengatasi rasa takut tersebut, melakukan pendekatan secara personal dan mengajak karyawan berbincang dari hati ke hati dapat membangkitkan diri mereka untuk melawan rasa takut terhadap lingkungan pekerjaan.

Terciptanya lingkungan kerja yang positif adalah salah satu kunci sukses sebuah perusahaan dalam menciptakan *employee experience*. Suasana yang positif akan mendukung terbentuknya komitmen dan kebersamaan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika karyawan merasa nyaman dan bahagia, maka seluruh aspek dalam operasional perusahaan akan berlangsung optimal.

Pada dasarnya kinerja organisasi merupakan tanggung jawab setiap individu yang bekerja dalam organisasi tersebut. Tanggung jawab atas kinerja muncul tidak hanya dari kepemimpinan, tetapi juga dari individu. Jika setiap pegawai dalam suatu organisasi bekerja dengan baik, berprestasi, bersemangat, dan memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi, maka individu dan organisasi secara keseluruhan akan bekerja dengan baik pula. Dengan demikian, kinerja organisasi merupakan cerminan dari kinerja individu pegawai .

Faktor lingkungan kerja mempunyai keterkaitan dalam mendukung produktivitas. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif terlahir dari kesadaran karyawan dan pimpinan sehingga kedua pihak ini perlu menciptakan lingkungan kerja tersebut. Permasalahan yang sering dihadapi perusahaan adalah produktivitas karyawan yang menurun dikarenakan lingkungan kerja yang kurang nyaman. Lingkungan kerja yang baik memiliki peranan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan, karena lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Karena Lingkungan kerja yang baik dalam perusahaan, karyawan akan dapat melaksanakan kegiatan operasionalnya berjalan dengan lancar.

C. Rangkuman Materi

Perilaku inovatif adalah tindakan individu yang mengarah pada pengenalan dan penerapan sesuatu yang baru dan menguntungkan bagi organisasi. ini termasuk pengembangan ide atau teknologi produk baru serta perubahan dalam prosedur administrasi yang ditujukan untuk meningkatkan hubungan kerja atau penerapan ide dan gagasan untuk proses kerja secara signifikan meningkatkan efisiensi, efektivitasnya dan produktivitas pegawai sebagai pekerja dan organisasi.

Dengan inovasi yang diciptakan, pegawai dalam bekerja memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat lebih cepat, tepat dan dengan biaya yang lebih murah, sehingga kinerja pegawai semakin meningkat.

Setiap orang dapat menciptakan ide, tetapi tidak semua orang dapat melanjutkan dengan perencanaan yang baik hingga menjadi sebuah mahakarya yang nyata. Mereka yang berhasil mewujudkan ide-ide tersebut hanyalah mereka yang memiliki sikap kreatif.

Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan aktivitasnya sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai maka karyawan tidak betah berada ditempat kerja karena merasa kurang puas dengan kondisi yang demikian sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan.

Terciptanya lingkungan kerja yang positif adalah salah satu kunci sukses sebuah perusahaan dalam menciptakan employee experience. Suasana yang positif akan mendukung terbentuknya komitmen dan kebersamaan, dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika karyawan merasa nyaman dan bahagia, maka seluruh aspek dalam operasional perusahaan akan berlangsung optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Adityo, B., Suharnomo, S., & Rahardjo, M. (2015). *Transformasi PT. KAI Dengan Analisis Strategi 7s Mckinsey*. Diponegoro University.
- Bass, B.M. dan R.E. Ronald. 2006. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Cameron, K.S. dan R.E. Quinn. 2011. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Revised Edition*. Jossey-Bass. San Fransisco.
- D. Sartika. Erlangga. Jakarta.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. Erlangga. Jakarta.
- Getz, I. & Robinson, A. G. (2003). Innovative or die: is that a fact?. *Creativity Innovation Manage*. Vol. 12, No. 3, 130-136.
- Gibson, Ivancevich, dan Donnelly. 1987. *Organisasi: Struktur, Proses, Perilaku*.
- Ivancevich, J.M., R. Kanopaske, dan M.T. Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga. Jakarta.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. Terjemahan S. Purwanti dan V.A Yuwono. *Perilaku Organisasi. Edisi 10*. Andi. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Mayang Pramudita Yusuf, dkk Perilaku Kerja Inovatif pada Perusahaan Rintisan: Peran Kepemimpinan Inklusif, Keamanan Psikologis, dan Pemberdayaan Psikologis Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP), Volume 9, Nomor 1, 2023: (hal 123-144)

- Nilawati Fiernaningsih, dkk, Peran perilaku kerja inovatif dan keterlibatan kerja dosen vokasi di Jawa Timur, *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen* Vol 6, (2), 2022, 179-188, 2022
- Reksohadiprodjo, S. dan T.H. Handoko. 1983. *Organisasi Perusahaan*. BPFE. Yogyakarta.
- Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Riri Reftiani, dkk (2023) Pengaruh Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Gorontalo, *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review*, Vol 4 no. 2 tahun 2023
- Robbins, S.P. 2006. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Terjemahan Halida dan San Fransisco.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Edisi 3. Jossey-Bass.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behavior*, 4,15- 30.

TENTANG PENULIS



Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA, Memulai karir bekerja di PT Sinkronika sebagai staff perencanaan, 1977-1979, Lanjut bekerja Ke Penerbit Ikhwan sebagai editor, 1979 - 1986. Mengikuti Pendidikan Manajemen Pemasaran di LPPM, Dasar & Prinsip Asuransi, Manajemen Resiko di Jakarta Institut Insurance, Jakarta.

Kemudian Bekerja di Kelompok Usaha Kalimantan Industri Perikanan Terpadu 1986 - 2002, Lokasi Jakarta dan Samarinda Kalimantan Timur. Kuliah di mulai di Teknik UPN Veteran Jakarta 1979-1983, Lanjut Ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Departemen Perindustrian RI 1983-1989, Kemudian mengambil MM Keuangan STIE IPWI 1996-1998, dan Lanjut ke FEB S1 Akuntansi UMJ Jakarta 2005-2008 kemudian mengambil S2 Magister Akuntansi Universitas Budi Luhur 2008-2009, dan lanjut mengambil Profesi Akuntan di Universitas Mercu Buana 2009-2010, Dengan Register Negara, serta memiliki gelar Profesi Chartered Accountant (CA) IAI didapatkan pada tahun 2013, Mendapat Pengakuan Ir. Dari PII, dan pada 30 Maret 2022 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, dari Universitas Hasanuddin. Perkuliahan yang belum sempat diselesaikan Statistika Terapan 1984-1986 di Universitas Terbuka dan Magister Teknik Indutri 2010 -2012 di ISTN, Kegiatan mengajar di mulai tahun 1997 dan bergabung di Universitas Nasional tahun 2003 sampai sekarang, beberapa perguruan tinggi tempat mengajar lainnya, ISTN, STEI, STIE IPWI, UPN Veteran Jakarta, STIE BP, STMA Trisakti, STMI Kementerian Perindustrian, Untuk beberapa Mata Kuliah Akuntansi dan Manajemen Industri, MSDM, Kewirausahaan & Pariwisata, Anggota IAI dan PII.

Email: dipateruna@gmail.com

BAB 12

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI ERA SOCIETY 5.0

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

A. Pendahuluan

Suatu perubahan dapat bersifat strategis atau taktis, besar atau kecil, berdampak sebagian atau mengganggu secara keseluruhan, sehingga perlu ditangani dengan efektif dan efisien agar dapat mencapai penyesuaian, meningkatkan laba perusahaan, dan meminimalkan penolakan yang terjadi (Putri et al., 2021). Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi akibat perkembangan teknologi. Perusahaan akan mengalami kehancuran jika mereka masih terperangkap pada kesuksesan masa lalu dengan produknya yang unggul pada masanya. Hal ini dikarenakan perusahaan yang sudah mapan sekalipun saat ini sedang menghadapi lawan-lawan yang tidak kelihatan oleh mereka. Pemahaman terhadap manajemen perubahan merupakan aspek krusial yang perlu dimiliki oleh seorang manajer perusahaan di era disrupsi sekarang ini (Halim et al., 2021). Seorang manajer harus mampu mengelola perubahan dengan mengetahui kapan saatnya dan bagaimana melakukan perubahan agar mampu membawa perusahaan bertahan menghadapi persaingan yang terjadi.

Dunia tempat kita tinggal saat ini sedang mengalami perubahan dengan intensitas yang luar biasa. Tampaknya, tidak ada hari yang dilalui tanpa penemuan baru yang terjadi di setiap aspek kehidupan manusia. Globalisasi ekonomi merupakan salah satu yang paling mendominasi perubahan yang terjadi.

Tingkat perubahan yang terjadi telah melampaui batas kemampuan individu untuk mengikutinya sehingga perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan secara masif terhadap kebijakan strategis, struktur organisasi, serta sistem kerja perusahaan yang berdampak pada meningkatnya harapan perusahaan terhadap pimpinan dan karyawannya (Wibowo et al., 2022). Penemuan-penemuan baru yang bermunculan telah membawa kita pada era disrupsi yang berimbas pada timbulnya ketidakstabilan ekonomi. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, meminimalkan biaya produksi, meningkatkan produktivitas serta memanfaatkan peluang yang ada untuk semakin tumbuh dan berkembang. Hal ini berdampak pada meningkatnya jumlah perusahaan yang mencoba untuk melakukan perubahan pada aktivitas perusahaan untuk mengantisipasi kondisi yang ada.

Dalam menanggapi era disrupsi, perusahaan perlu melakukan pergeseran besar-besaran terhadap setiap aspek kegiatan perusahaan, disebut sebagai *The Great Shifting* oleh Rhenald Kasali, yang merupakan pendiri Yayasan Rumah Perubahan. Perpindahan yang dilakukan bukanlah bersifat sementara namun merupakan perpindahan abadi yang menentukan mampu tidaknya perusahaan bertahan menghadapi era yang disruptif ini. Hal ini perlu dilakukan karena ketika perusahaan memutuskan untuk menanti di tempat, mereka tidak akan menemukan lagi "masa lalu" yang sama seperti dulu lantaran dunia telah berubah. Berubah atau punah, itulah pilihan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan yang melakukan perubahan juga tidak semuanya selamat menghadapi kondisi ini, namun setidaknya mereka tidak punah sampai terbentuknya keseimbangan baru dalam perekonomian. Perusahaan harus terus belajar dan berubah, berevolusi dari waktu ke waktu sampai mereka mendapatkan sebuah bentuk platform yang mampu membawa mereka bertahan pada era disrupsi ini (Kasali, 2018).

Salah satunya adalah bisnis Taksi Blue Bird yang menghadapi serangan lawan yang tidak kelihatan seperti Uber, Grab, Go-Jek dan sebagainya melalui fitur taksi online mereka. Agar mampu bertahan menghadapi serangan tersebut, maka PT Blue Bird melakukan perubahan besar terhadap platform bisnisnya melalui kerja sama dengan Go-Jek dalam peluncuran fitur Go-BlueBird, yang memungkinkan konsumen untuk memesan taksi Blue Bird melalui aplikasi Go-Jek (dengan tarif Blue Bird) serta menjadikan taksi Blue Bird sebagai bagian dari layanan Go-Car milik Go-Jek (dengan tarif Go-Car). Strategi ini merupakan salah satu penerapan siasat perang China Kuno milik Sun Tzu yaitu “jika lawan terlalu kuat, maka jadikan ia sebagai kawan atau sekutu”. Selain itu, PT Blue Bird juga memperkuat bisnis digitalnya sendiri melalui peluncuran aplikasi My Blue Bird dan membina kerja sama bisnis dengan perusahaan selain Go-Jek seperti Mastercard, McDonald’s Indonesia, dan Traveloka. Sejauh ini, PT Blue Bird telah menunjukkan keluwesannya dalam bertahan menghadapi tekanan disrupsi melalui perubahan-perubahan yang telah dilakukan (Sudarmadi, 2018). Hal tersebut mampu dilakukan karena adanya penerapan manajemen perubahan yang baik dari perusahaan.

B. Manajemen Perubahan Organisasi Era Society 5.0

Manajemen perubahan organisasi dalam era Society 5.0 menjadi semakin penting karena transformasi digital dan perubahan paradigma dalam berbagai sektor kehidupan. Perubahan ini mempengaruhi organisasi dalam berbagai aspek, termasuk budaya kerja, proses bisnis, dan hubungan antar-stakeholder. Pertama, manajemen perubahan harus memahami bahwa Society 5.0 menuntut adopsi teknologi secara menyeluruh untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Wardhana & Sudirman, 2022). Hal ini memerlukan integrasi sistem yang komprehensif dan transformasi budaya yang kuat dalam organisasi. Kedua, dalam mengelola perubahan di era Society 5.0, penting untuk memperhatikan aspek-aspek kunci

seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan yang mampu menginspirasi, membimbing, dan memotivasi anggota organisasi menjadi kunci dalam menghadapi tantangan perubahan yang kompleks. Gaya kepemimpinan yang inklusif dan visioner dapat membantu membentuk visi bersama dan menggerakkan seluruh organisasi ke arah yang diinginkan (Amalo et al., 2022).

Selain itu, manajemen perubahan juga perlu memperhitungkan efikasi diri kreatif para anggota organisasi. Dalam era Society 5.0, kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi menjadi krusial. Mendorong percaya diri dan kemampuan kreatif individu dalam menghadapi perubahan akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertransformasi dengan cepat dan efektif. Kepribadian proaktif juga menjadi faktor penting dalam manajemen perubahan di era Society 5.0. Anggota organisasi yang proaktif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan, mencari peluang baru, dan bertindak untuk mengatasi tantangan (Mulyono et al., 2021). Mendorong dan mengembangkan kepribadian proaktif dalam organisasi dapat meningkatkan responsibilitas individu terhadap perubahan dan mempercepat proses adaptasi. Selanjutnya, dukungan organisasi menjadi kunci dalam memastikan keberhasilan manajemen perubahan. Organisasi perlu menyediakan sumber daya, pelatihan, dan infrastruktur yang diperlukan untuk mendukung anggota dalam menghadapi perubahan. Dukungan yang kuat dari manajemen tingkat atas juga diperlukan untuk memberikan arah dan visi yang jelas serta memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak searah.

Pentingnya komunikasi juga tidak bisa diabaikan dalam manajemen perubahan organisasi di era Society 5.0. Komunikasi yang efektif dapat membantu menyampaikan visi perubahan, memperkuat keterlibatan anggota organisasi, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Transparansi dan keterbukaan dalam komunikasi akan membantu membangun kepercayaan dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Di samping itu, manajemen perubahan juga harus memperhatikan aspek

keselarasan antara tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Memastikan bahwa perubahan yang diusulkan sejalan dengan nilai-nilai dan aspirasi anggota organisasi akan meningkatkan tingkat keterlibatan dan motivasi dalam menghadapi perubahan (Hasan et al., 2022)

Dalam konteks Society 5.0, manajemen perubahan juga harus memperhitungkan dampak sosial dan etis dari perubahan yang diimplementasikan. Memastikan bahwa perubahan membawa dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan adalah aspek penting dari tanggung jawab sosial organisasi dalam era yang semakin terhubung ini. Selanjutnya, manajemen perubahan di era Society 5.0 juga memerlukan pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan yang terus-menerus. Organisasi perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tren dan peluang baru serta cepat merespons perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal. Selain itu, penting untuk menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif dalam mengelola perubahan di era Society 5.0. Memfasilitasi kolaborasi antardepartemen, tim, dan individu akan memperkuat solidaritas dan mempercepat proses perubahan (Roslan et al., 2021).

Manajemen risiko juga menjadi aspek penting dalam manajemen perubahan di era Society 5.0. Organisasi perlu memiliki strategi yang matang untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan perubahan yang diusulkan. Selanjutnya, penting untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas perubahan yang diimplementasikan. Menggunakan metrik yang relevan dan mengumpulkan umpan balik secara teratur akan membantu organisasi dalam mengevaluasi kemajuan perubahan dan membuat penyesuaian yang diperlukan (Purba et al., 2022). Selain itu, manajemen perubahan di era Society 5.0 juga memerlukan kemampuan untuk memfasilitasi pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Mendorong sikap pembelajaran, refleksi, dan adaptasi akan memungkinkan organisasi untuk terus meningkatkan kinerja dan inovasinya seiring waktu.

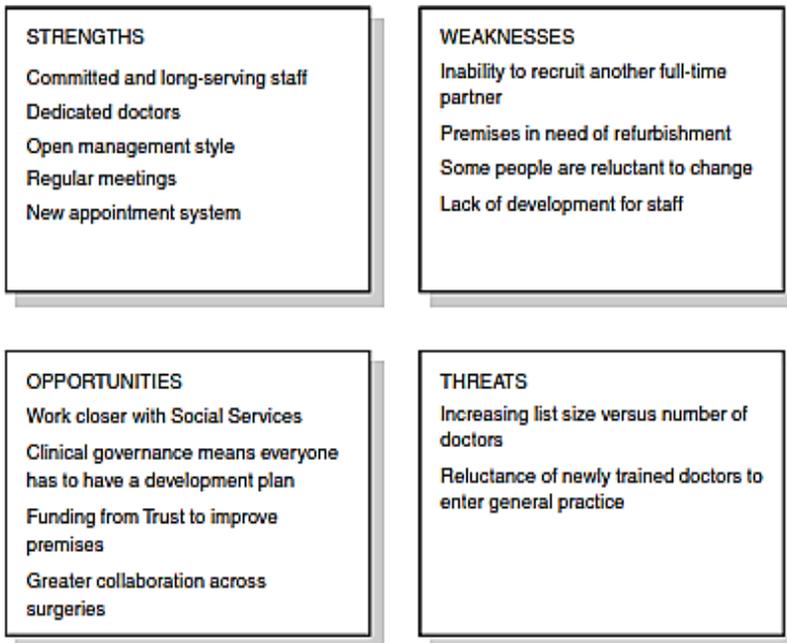
Terakhir, penting untuk membangun ketangguhan organisasi dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga dan kompleks di era Society 5.0. Menciptakan fleksibilitas dan daya tanggap dalam struktur dan proses organisasi akan membantu organisasi untuk tetap relevan dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang terus berubah.

C. Analisis Strategis Perancangan Perubahan di Era Society 5.0

Secara tradisional dalam organisasi, tidak banyak perhatian diberikan pada pemahaman kebenaran sifat arus situasi, namun kami percaya itu sangat penting untuk keberhasilan perubahan. Bergegas cepat tanpa analisis yang cermat pasti akan memimpin untuk hasil yang mengecewakan. Pertimbangan serius dari faktor-faktor seperti: persaingan analisis, konteks, kemampuan, diperlukan motivasi dan budaya (Cook & Macaulay, 2004). Pengumpulan informasi tentang rencana perubahan yang dinyatakan ini perlu disajikan dengan cara yang jelas dan mudah dipahami. Untuk memahami lebih lanjut, maka diperlukan analisis SWOT yang berguna untuk meringkas hasil internal dan audit eksternal. SWOT adalah singkatan dari Strength, Weakness, Opportunities dan ancaman (lihat gambar 9.1). Kekuatan dan kelemahan bersifat internal organisasi dan dapat digunakan untuk menangkap ringkasan audit internal yang telah Anda lakukan. Peluang dan ancaman berhubungan dengan eksternal lingkungan (makro dan mikro). matriks menunjukkan bahwa 'sapi perah' harus diperah untuk arus kas mereka dan tidak ada investasi lebih lanjut dilakukan di sini. Sedikit usaha atau sumber daya seharusnya dikhususkan untuk 'anjing'. 'Tanda tanya' bisa menjadi 'bintang' jika investasi dilakukan di dalamnya. 'Bintang' adalah produk dan layanan yang dapat menjadi lebih menguntungkan dan investasi harus dilakukan untuk memperkuat pangsa pasar relatif mereka.

Di era Society 5.0, di mana transformasi digital dan perubahan paradigma mendominasi, strategis perancangan perubahan menjadi kunci dalam menghadapi dinamika organisasi yang cepat. Pertama-tama, pengenalan akan

pentingnya perubahan menjadi esensial. Organisasi perlu memahami bahwa adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti teknologi, kebutuhan pasar, dan regulasi merupakan keniscayaan. Oleh karena itu, strategis perancangan perubahan harus mencakup pemahaman mendalam terhadap tren dan perkembangan di sekitar. Selanjutnya, pemilihan tim perubahan yang tepat menjadi langkah penting dalam strategi perancangan perubahan. Tim ini harus terdiri dari individu yang memiliki keahlian beragam, termasuk pemimpin yang visioner, ahli teknologi, dan anggota yang mampu memfasilitasi perubahan secara efektif. Dengan tim yang solid, organisasi dapat memastikan bahwa strategi perubahan mereka didukung oleh beragam perspektif dan keterampilan.



Gambar 12. 1. SWOT Analysis For A GP's Surgery
Sumber: (Cook & Macaulay, 2004)

Perubahan cepat di lingkungan eksternal, perilaku konsumen, lingkungan global - nomics, dan teknologi yang mengganggu membuang yang paling ketat strategi bisnis dan

manajer yang paling terlatih (Voehl & Harrington, 2016). Semua orang berharap untuk melihat perubahan besar di depan tetapi orang bereaksi berbeda terhadap perubahan. Lebih dari 60 persen perusahaan di luar sana yang beroperasi pada model bisnis yang ketinggalan zaman dan 20 persen beroperasi dengan model mental yang telah kedaluwarsa lebih dari lima tahun. Ada beberapa alasan untuk 20 persen perusahaan itu untuk bertahan lain lima tahun atau bahkan tiga, dan itu lain 60 persen hanya memiliki singkat jendela dari kesempatan untuk rancangan dan mengatur mereka transformasi. Sangat kurang dari badan pengetahuan manajemen proyek adalah manajemen perubahan budaya dan manajemen harian. Ketika tubuh pengetahuan untuk manajemen proyek adalah perakitan berdarah, metodologi ini masih dalam tahap pengembangan dan dampak yang mereka miliki terhadap potensi keberhasilan proyek tidak sepenuhnya mengerti oleh paling organisasi yang sedang atau akan mencapai perubahan dalam organisasinya.

Pemahaman akan budaya organisasi juga menjadi faktor krusial dalam perancangan perubahan. Organisasi perlu mengidentifikasi nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang mendasari budaya mereka. Dengan memahami budaya organisasi, strategi perubahan dapat dirancang sedemikian rupa sehingga dapat diterima dan diadopsi oleh seluruh anggota organisasi. Selain itu, membangun kapasitas adaptasi menjadi fokus utama dalam strategi perancangan perubahan. Organisasi perlu mengembangkan keterampilan adaptasi pada seluruh tingkatan, mulai dari manajemen hingga karyawan operasional. Pelatihan dan pengembangan menjadi sarana penting dalam mempersiapkan anggota organisasi menghadapi perubahan yang terus-menerus. Tidak hanya itu, mengidentifikasi dan mengelola resistensi terhadap perubahan juga merupakan langkah penting dalam strategi perancangan perubahan. Organisasi perlu memahami bahwa resistensi merupakan reaksi alami dari individu terhadap ketidakpastian dan perubahan. Oleh karena itu, strategi perubahan harus mencakup upaya

untuk mengatasi resistensi dengan pendekatan yang empatik dan proaktif.

Dalam konteks Society 5.0, pemanfaatan teknologi juga menjadi faktor penting dalam strategi perancangan perubahan. Organisasi perlu memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik data, dan platform digital untuk mendukung implementasi perubahan dan meningkatkan efisiensi operasional. Selanjutnya, pengembangan kepemimpinan yang adaptif dan inklusif menjadi kunci dalam strategi perancangan perubahan. Pemimpin harus mampu membimbing organisasi melalui perubahan dengan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi seluruh anggota organisasi (Sudirman et al., 2022). Selain itu, strategi perancangan perubahan harus memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari perubahan yang diimplementasikan. Organisasi perlu bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan, serta memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak merugikan masyarakat atau lingkungan sekitar.

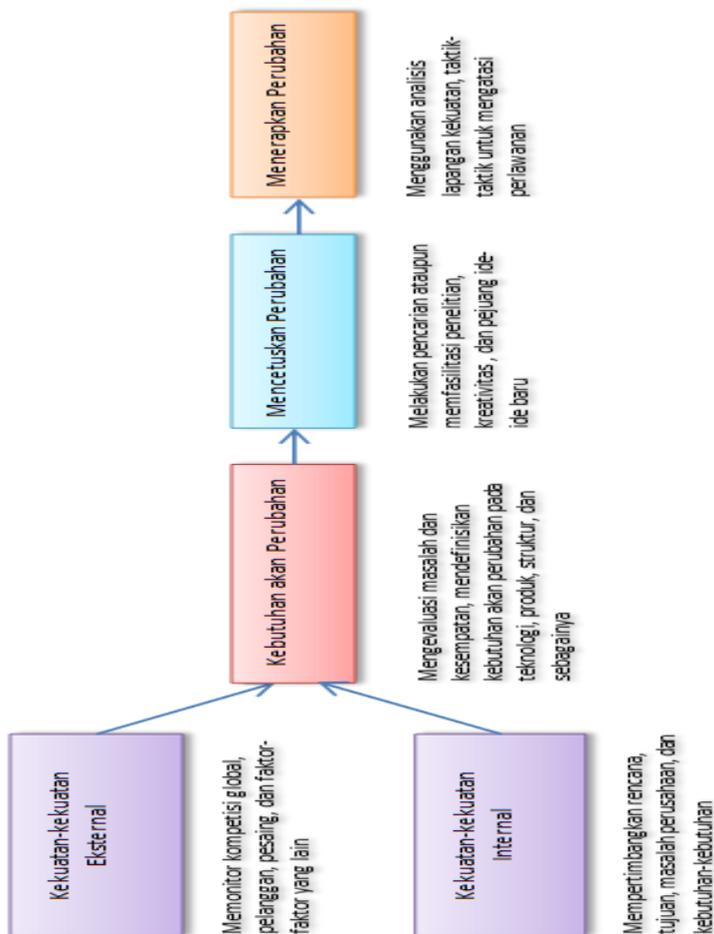
D. Model Perubahan Terencana di Era Society 5.0

Model perubahan terencana di era Society 5.0 mencakup tahap-tahap yang holistik dan adaptif. Tahap pertama adalah pemahaman mendalam tentang lingkungan internal dan eksternal organisasi. Ini melibatkan analisis yang menyeluruh tentang tren teknologi, kebutuhan pasar, serta ekspektasi masyarakat dalam konteks digitalisasi yang semakin berkembang. Setelah pemahaman ini terbentuk, langkah selanjutnya adalah merumuskan visi perubahan yang jelas dan inspiratif. Visi ini harus memandu seluruh proses perubahan dengan memberikan arahan yang kuat dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Setelah visi perubahan terbentuk, langkah selanjutnya adalah merancang strategi implementasi yang terperinci. Strategi ini harus mencakup langkah-langkah konkret untuk mengubah proses, struktur, dan budaya organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Selain itu, perencanaan sumber daya juga menjadi bagian penting dari strategi ini,

termasuk alokasi anggaran, pengembangan keterampilan, dan penempatan personel yang tepat (Ningrum et al., 2022).

Selanjutnya, dalam model perubahan terencana di era Society 5.0, komunikasi yang efektif menjadi kunci kesuksesan. Komunikasi harus dilakukan secara terbuka, transparan, dan berkesinambungan kepada seluruh stakeholder organisasi. Hal ini membantu menciptakan pemahaman yang sama tentang visi perubahan serta mengurangi resistensi terhadap perubahan yang mungkin timbul. Selain itu, model perubahan terencana juga memperhatikan aspek kepemimpinan yang kuat dan mendukung. Pemimpin organisasi perlu mampu menginspirasi, memotivasi, dan memimpin dengan teladan dalam menghadapi perubahan. Mereka juga harus menjadi agen perubahan yang efektif dengan memfasilitasi partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Di samping itu, adaptasi kontinu dan pembelajaran organisasi juga menjadi fokus utama dalam model perubahan terencana di era Society 5.0. Organisasi perlu memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan teknologi. Hal ini membutuhkan budaya pembelajaran yang terbuka, di mana kesalahan dianggap sebagai kesempatan untuk tumbuh dan inovasi dihargai.

Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa perubahan dapat dibedakan menjadi perubahan terencana dan perubahan reaktif. Disini kita akan membahas lebih dalam mengenai perubahan terencana yang telah dipersiapkan oleh perusahaan sebelumnya. Dalam mempersiapkan perubahan terencana, perusahaan dapat menganalisis tren ataupun pola yang sedang terjadi di lingkungan eksternal seperti tren kebutuhan pasar, tren perkembangan teknologi, tren perilaku konsumen dan lain sebagainya. Dengan demikian, perusahaan akan dapat mengantisipasi kondisi yang bakal terjadi kemudian melalui perubahan terencana yang signifikan dengan tren yang terjadi. Model perubahan terencana secara keseluruhan (Daft, 2006) dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 12. 2. Model Perubahan Terencana

Sumber: Dimodifikasi dari (Daft, 2006)

1. Kekuatan-kekuatan Eksternal

Kekuatan-kekuatan eksternal berkaitan dengan semua aspek yang berasal dari luar yang dapat mempengaruhi perusahaan, seperti pelanggan, pesaing, pemasok, teknologi, kondisi ekonomi, dan kompetisi global. Perusahaan sebaiknya selalu memantau mengenai lingkungan eksternal yang sedang terjadi seperti kebutuhan pelanggan, strategi yang dilakukan pesaing, penawaran pemasok,

perkembangan teknologi, kestabilan ekonomi, serta kompetisi global yang sedang berlangsung agar dapat melakukan penyesuaian terhadap kondisi eksternal yang terjadi.

2. Kekuatan-kekuatan Internal

Kekuatan-kekuatan internal berkaitan dengan keinginan dari dalam diri perusahaan sendiri untuk melakukan perubahan dengan tujuan mencapai pertumbuhan perusahaan secara cepat. Ketika perusahaan mengalami inefisiensi produksi, ketertinggalan teknologi, permintaan dari karyawan perusahaan sendiri, serta struktur organisasi yang sudah tidak memadai lagi, maka kondisi tersebut dapat membangkitkan kekuatan pada perusahaan untuk meresponnya dengan perubahan.

3. Kebutuhan akan Perubahan

Kekuatan-kekuatan eksternal dan internal yang muncul akan menjadi sebuah kebutuhan bagi perusahaan untuk melakukan perubahan pada beberapa aspek kegiatan perusahaan. Mayoritas perusahaan tidak bersedia untuk berubah sampai mereka merasakan timbulnya masalah atau krisis. Namun, tidak semua perusahaan mengalami krisis yang dapat membawa perubahan tersebut. Untuk itu, manajer perusahaan harus mampu mengenali sendiri dan membuat karyawan sadar dengan adanya kebutuhan akan perubahan. Salah satu cara bagi manajer untuk mengenali kebutuhan akan perubahan adalah ketika terjadi kesenjangan kinerja (*performance gap*), yaitu keadaan dimana kinerja yang dicapai perusahaan tidak sesuai dengan harapan. Selain itu, manajer juga dapat menggunakan analisis SWOT untuk memonitor peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal serta mengenali kekuatan dan kelemahan yang ada pada internal perusahaan sehingga perusahaan dapat memutuskan apakah terdapat kebutuhan akan perubahan atau tidak. Seorang manajer harus jeli untuk mengenali peluang dan ancaman yang ada agar dapat memunculkan kebutuhan akan perubahan sebagai dorongan bagi

perusahaan untuk menciptakan produk baru ataupun mengadopsi teknologi baru. Ketidakmampuan seorang manajer untuk mengenali ancaman terutama yang datang secara perlahan akan menempatkan perusahaan dalam masalah besar.

4. Mencetuskan Perubahan

Setelah perusahaan merasakan adanya kebutuhan akan perubahan, maka perubahan tersebut harus dimulai. Ini merupakan tahapan yang penting karena disini perusahaan akan mulai mengembangkan ide mengenai perubahan seperti apa yang akan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Reaksi yang timbul pada perusahaan umumnya adalah mencari atau menciptakan sebuah konsep perubahan untuk diterapkan. Pencarian (*search*) adalah proses pembelajaran mengenai perkembangan terkini yang terjadi baik di dalam maupun luar perusahaan yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. Pencarian umumnya dilakukan untuk menemukan suatu konsep perubahan yang telah ada sebelumnya untuk diaplikasikan dalam perusahaan. Pencarian dapat ditemukan melalui perbincangan dengan kolega, membaca laporan profesional, atau saran dari konsultan yang dipekerjakan perusahaan. Namun tentunya, banyak kebutuhan yang tidak dapat terselesaikan dengan menggunakan pengetahuan yang ada sehingga dibutuhkan kreativitas dari sumber daya manusia perusahaan untuk memunculkan ide-ide baru yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan akan perubahan tersebut serta menawarkan peluang untuk berkembang bagi perusahaan.

5. Menerapkan Perubahan

Setelah perusahaan merancang konsep perubahan yang akan dilaksanakan, maka langkah terakhir yang harus dilakukan dalam proses perubahan adalah menerapkan perubahan tersebut. Sebuah konsep perubahan yang paling kreatif sekalipun tidak akan membawa keuntungan bagi

perusahaan jika tidak diterapkan dan dimanfaatkan sepenuhnya. Salah satu halangan terbesar bagi manajer dalam menerapkan perubahan adalah bahwa para karyawannya sering kali menolak untuk mengadopsi perubahan tersebut karena alasan yang tidak jelas. Perlawanan umumnya datang dari karyawan yang tidak terlibat dalam perancangan konsep perubahan sehingga mereka lebih memilih berada pada status *quo*. Beberapa alasan yang umumnya menyebabkan karyawan melawan perubahan adalah dikarenakan perubahan yang dilakukan dianggap akan mengganggu kepentingan pribadinya, kurangnya pengertian dan kepercayaan antara pencetus perubahan dengan karyawan lainnya, adanya ketidakpastian akan hasil yang dicapai oleh perubahan tersebut, serta adanya perbedaan penilaian dan tujuan antara pencetus perubahan dengan karyawan lainnya. Manajer harus mampu memahami alasan-alasan tersebut agar dapat merancang strategi untuk mendapatkan penerimaan karyawan sehingga perubahan dapat diterapkan dengan lebih efektif. Strategi yang dapat dijalankan untuk mengatasi perlawanan adalah dengan melakukan komunikasi dan memberikan edukasi kepada karyawan, melibatkan karyawan yang berpotensi untuk memberikan perlawanan dalam merancang konsep perubahan, melakukan tawar-menawar secara formal dengan karyawan untuk mendapatkan penerimaan dan persetujuan berkaitan dengan perubahan yang dilakukan, menggunakan kekuatan formal untuk memaksa karyawan menerima perubahan, serta mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak sebagai simbol bahwa perubahan sangat penting bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalo, F., Rusdiyanto, W., Putri, S. I., Bakar, R. M., Handayani, S., Sudirman, A., Utami, N. M. S., Yulistiyono, A., & Astakoni, I. M. P. (2022). *Pengantar Manajemen (Filosofis Dan Praktis)*. Media Sains Indonesia.
- Cook, S., & Macaulay, S. (2004). *Change Management Excellence: Using the Five Intelligences for Successful Organizational Change*. London and Sterling. https://books.google.com.qa/books/about/Change_Management_Excellence.html?id=WlYHqkyRpcAC&redir_esc=y
- Daft, R. L. (2006). *Manajemen* (R. Widyaningrum (ed.); 6th ed.). Salemba Empat.
- Halim, F., Grace, E., Lie, D., & Sudirman, A. (2021). Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 10(2), 80-90.
- Hasan, M., Gumanti, D., Amruddin, Respita, R., Febriyanti, S., Satmoko, N. D., & Sudirman, A. (2022). *Pengantar Bisnis*. Media Sains Indonesia.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.
- Ningrum, H. F., Badrianto, Y., Wairisal, P. L., Herawati, A. R., & Sudirman, A. (2022). *Perilaku Organisasi (Dari Konsep, Teori Menuju Aplikasi)*. Media Sains Indonesia.
- Purba, E., Ariesa, Y., Saragih, L., Damanik, D., & Sudirman, A. (2022). Reviewing Sustainable Competitive Advantage: The Role of Entrepreneurial Orientation, Knowledge Management and Marketing Innovation In The Development of MSME. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 17-27.

- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Roslan, A. H., Rochmi, A., Hastutik, S., Aprilia, H. D., Yuliana, R., Sudirman, A., Harmadji, D. E., Wardhana, A., & Dewi, N. S. (2021). *Pengantar Bisnis*. Media Sains Indonesia.
- Sudirman, A., Rijal, S., Bora, M. A., Hanifah, N., Nurhayati, I., Matruty, D. J., & Hasyim, S. H. (2022). *Studi Kelayakan Bisnis*. Media Sains Indonesia.
- Voehl, F., & Harrington, H. J. (2016). Change Management: Manage the Change or it Will Manage You. In *Introduction to Information Security*. CRC Press. https://doi.org/10.1007/3-540-26836-7_10
- Wardhana, A., & Sudirman, A. (2022). *Pengantar Bisnis (Konsep Dan Strategi E-Business)*. Media Sains Indonesia.
- Wibowo, W. A., Harini, S., Pranitasari, D., Said, M., & Sudirman, A. (2022). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Emela Garment Kota Bogor. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 19(2), 104–113.

TENTANG PENULIS



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.

Dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

BAB 13 | KONSEP *EMPOWERMENT* DAN *ENGAGEMENT*

Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si
Universitas Efarina

A. Pendahuluan

Empowerment dan *engagement* adalah dua konsep kunci yang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. *Empowerment* merujuk pada memberikan kekuasaan, tanggung jawab, dan otonomi kepada individu atau kelompok untuk mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Sementara itu, *engagement* mengacu pada keterlibatan aktif, motivasi, dan komitmen individu terhadap pekerjaan, organisasi, atau tujuan tertentu. Pentingnya *empowerment* terletak pada memberikan individu rasa kepercayaan diri dan tanggung jawab untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi secara maksimal. Melalui *empowerment*, individu dapat merasa memiliki kontrol atas lingkungan kerja dan merasa dihargai oleh organisasi. *Empowerment* juga berhubungan erat dengan pengembangan keterampilan dan peningkatan kapasitas individu. Dengan memberikan akses pada pelatihan, pendidikan, dan sumber daya yang diperlukan, individu dapat meningkatkan kompetensi dan kemandirian mereka.

Sementara itu, *engagement* menciptakan ikatan emosional antara individu dan pekerjaannya. Ketika individu merasa terlibat, mereka cenderung lebih termotivasi, produktif, dan loyal terhadap organisasi. Keterlibatan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis individu. Ketika

individu merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai, mereka akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. *Empowerment* dan *engagement* saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Melalui *empowerment*, individu diberdayakan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka, sementara *engagement* memastikan bahwa individu merasa termotivasi dan terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Kunci untuk mencapai *empowerment* dan *engagement* yang efektif adalah adanya komunikasi yang terbuka dan jelas antara manajemen dan karyawan. Hal ini menciptakan kesempatan bagi individu untuk berkontribusi dengan ide-ide baru dan merasa didengar oleh pimpinan. Selain itu, pentingnya memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung untuk membantu individu dalam mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kinerja mereka. Pimpinan juga memiliki peran yang penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung *empowerment* dan *engagement*. Pimpinan yang mempraktikkan gaya kepemimpinan yang inklusif dan mendukung cenderung lebih efektif dalam membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim mereka.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur yang ada mendukung *empowerment* dan *engagement*. Hal ini mencakup pengakuan atas prestasi individu, peningkatan akses terhadap sumber daya, dan promosi berbasis kinerja. Dengan mengutamakan *empowerment* dan *engagement*, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang dinamis, inovatif, dan inklusif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu dan tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pertumbuhan dan perkembangan yang berkelanjutan.

B. Konsep *Empowerment*

Teori *empowerment* mencakup proses dan hasil, yang menyatakan bahwa tindakan, aktivitas, atau struktur dapat memberdayakan, dan bahwa hasil dari proses tersebut menghasilkan tingkat pemberdayaan bagi individual (Stanescu et al., 2020). Baik proses maupun hasil pemberdayaan mempunyai bentuk yang berbeda-beda karena memang tidak ada satu standar yang sepenuhnya dapat mencakup konteks tersebut. Perbedaan antara proses dan hasil pemberdayaan sangatlah penting untuk mendefinisikan secara jelas teori pemberdayaan. Proses pemberdayaan untuk individu salah satunya dapat dinilai melalui partisipasi dalam organisasi masyarakat. Pada tingkat organisasi, proses pemberdayaan dapat mencakup keputusan kolektif dalam kepemimpinan (Aslan et al., 2021). Proses pemberdayaan di tingkat komunitas terkait dengan tindakan kolektif untuk mengakses sumber daya (misalnya media).

Hasil yang diberdayakan bagi individu mungkin mencakup situasi tertentu seperti keterampilan mengelola mobilisasi sumber daya di organisasi. Ketika mempelajari organisasi, hasilnya mungkin mencakup pengembangan jaringan organisasi, pertumbuhan organisasi, dan pengaruh kebijakan. Pemberdayaan di tingkat masyarakat hasilnya mungkin mencakup bukti penerimaan pluralisme, dan keberadaan organisasi koalisi, dan sumber daya komunitas yang dapat diakses (Jennings, et al, 2006).

(Hartati & Purba, 2019), mengembangkan konsep *empowerment* yang merupakan pendekatan teoritis terhadap pemberdayaan dalam konteks organisasi. Konsep ini memiliki beberapa dimensi dan unsur penting yang menjelaskan bagaimana individu dapat merasa lebih diberdayakan dalam lingkungan kerja. Konsep *empowerment* menurut (Knezovic & Drkic, 2021) adalah pendekatan yang lebih modern dan telah memperkaya pemahaman tentang bagaimana individu dapat merasa diberdayakan dalam konteks organisasi. Spreitzer

mengembangkan sebuah model yang mencakup beberapa dimensi utama empowerment.

Dalam konteks empowerment, penting bagi organisasi untuk mempromosikan budaya kerja yang terbuka, inklusif, dan kolaboratif. Hal ini menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi ide-ide, mengemukakan masalah, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Empowerment juga berhubungan erat dengan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan adalah proses di mana individu atau kelompok diberikan kontrol atas sumber daya, keputusan, dan tanggung jawab yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan mendorong empowerment, organisasi dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja karyawan. Individu yang merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan berkontribusi secara maksimal.

Empowerment juga berdampak positif pada kepuasan kerja dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan oleh organisasi cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih cenderung bertahan dalam jangka panjang. Penting untuk diingat bahwa *empowerment* bukanlah proses yang instan atau statis, tetapi merupakan upaya berkelanjutan yang memerlukan komitmen dan investasi dari semua pihak terkait. Hal ini melibatkan pembangunan budaya organisasi yang mendukung, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan implementasi kebijakan yang mendukung pemberdayaan karyawan (Sofiyan, Agustina, et al., 2022). *Empowerment* juga melibatkan adanya kerjasama antara karyawan dan manajemen dalam mengidentifikasi tantangan, memecahkan masalah, dan menciptakan solusi yang efektif. Kolaborasi yang kuat antara semua pihak dapat memperkuat rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberhasilan organisasi.

Dalam mengimplementasikan empowerment, penting untuk memperhatikan perbedaan individu dan memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk

berpartisipasi dan berkembang. Hal ini mencakup mengakui dan menghargai kontribusi dari berbagai latar belakang, pengalaman, dan perspektif. *empowerment* juga dapat menghasilkan inovasi dan perubahan positif dalam organisasi. Dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko yang terukur, organisasi dapat mengembangkan ide-ide baru, meningkatkan proses, dan mencapai keunggulan kompetitif (Silalahi et al., 2022). Pada akhirnya, *empowerment* adalah tentang memberdayakan individu untuk mencapai potensi mereka yang penuh dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Melalui upaya berkelanjutan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan penuh kepercayaan, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

(Aldabbas et al., 2020), menjelaskan konsep *empowerment* yang mencakup upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dan komunitas untuk mengambil kendali atas kehidupan mereka sendiri dan memengaruhi perubahan dalam lingkungan mereka. Konsep ini sangat terkait dengan pemberdayaan komunitas dan memahami bagaimana individu atau kelompok dapat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas hidup mereka sendiri serta lingkungan di sekitar mereka. (Neghina et al., 2017) menjelaskan konsep *empowerment* yang berkaitan dengan pemberian wewenang atau pemberdayaan kepada individu atau kelompok yang sebelumnya mungkin merasa tidak memiliki kendali atau otonomi. Wilkinson menganggap *empowerment* sebagai proses yang melibatkan pemindahan kekuasaan atau kendali dari pihak yang dominan kepada pihak yang kurang memiliki pengaruh.

C. Konsep *Work Engagement*

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, perusahaan harus menciptakan perilaku karyawan yang mampu mendukung visi dan misi perusahaan. Perilaku karyawan

dibentuk dengan metode yang menghubungkan antara interaksi dan kolaborasi dengan pemegang kepentingan (Tkalac Verčič, 2021). Cara perusahaan untuk menggambarkan minat kolaborasi dan interaksi antara karyawan dan perusahaan adalah dengan work engagement (Tensay & Singh, 2020). Work engagement adalah kemampuan, pikiran, jiwa dan perasaan yang tertanam dalam diri karyawan untuk mencapai hasil kinerja karyawan (Kang et al., 2020). Ketika keterlibatan karyawan sudah terbentuk, perusahaan akan lebih untung karena karyawan terlibat melalui perasaan semangat dan motivasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan (Rameshkumar, 2020)

Work engagement adalah suatu sikap atau kondisi pada seorang individu, dimana seorang karyawan bersikap positif terkait perilaku dalam pekerjaannya yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja pada level yang lebih tinggi, komitmen terhadap organisasi, rasa memiliki dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi (*dedication*) serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan.

Work engagement merupakan sikap dan perilaku dari tingkat sejauh mana karyawan dalam bekerja dapat mengekspresikan dirinya secara total baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Karyawan menemukan arti dalam bekerja, kebanggaan telah menjadi bagian dari perusahaan tempat ia bekerja, bekerja untuk mencapai visi dan misi keseluruhan sebuah perusahaan. Karyawan akan bekerja ekstra dan mengupayakan sesuatu untuk pekerjaan di atas apa yang diharapkan baik dalam waktu dan energi. Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), terdapat tiga aspek dalam work engagement, yaitu sebagai berikut:

1. Semangat (Vigor)

Semangat atau *vigor* merupakan sesuatu yang ditandai dengan tingginya semangat dan ketahanan mental yang dimiliki oleh karyawan ketika bekerja, keinginan untuk berusaha dalam pekerjaan serta ketekunan karyawan dalam menghadapi kesulitan. Berdasarkan aspek ini, karyawan

yang memiliki work engagement akan menunjukkan perilaku seperti bersemangat dalam bekerja, antusias, tidak menghiraukan lingkungan sekitar, dan dapat menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas dengan tepat waktu.

2. Dedikasi (Dedication)

Dedication merupakan kondisi dimana karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka yang ditandai dengan munculnya perasaan penting serta antusiasme yang tinggi. Selain itu, mereka juga menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan memberikan inspirasi, tantangan serta kebanggaan dalam diri mereka. Berdasarkan aspek ini, karyawan yang memiliki work engagement akan menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangatlah penting dan menginspirasi dirinya sehingga kemudian memunculkan perasaan bangga dalam dirinya serta akan melakukan yang terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

3. Penghayatan (Absorption)

Absorption atau penghayatan merupakan suatu keadaan dimana karyawan merasa sepenuhnya terkonsentrasi, bahagia serta merasa asyik dalam pekerjaan mereka sehingga mereka sering kali merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan merasa seakan-akan waktu cepat berlalu ketika bekerja. Berdasarkan aspek ini karyawan yang memiliki work engagement akan menunjukkan perilaku bahwa dirinya sulit dilepaskan dengan pekerjaannya, sehingga dirinya merasa waktu begitu cepat berlalu. Selain itu, karyawan tersebut juga akan lebih serius dalam bekerja.

Menurut Kahn (1990), work engagement meliputi tiga aspek, yaitu sebagai berikut:

1. **Physically Engage.** Physically Engage merupakan suatu bentuk keterikatan secara fisik antara karyawan dan pekerjaannya yang ditandai dengan adanya aktivitas fisik dalam bekerja. Misalnya seperti menjahit, packing, atau pekerjaan lain yang melibatkan aktivitas fisik karyawan.

2. *Emotionally Engage*. *Emotionally engage* merupakan suatu bentuk keterikatan secara emosional antara karyawan dan pekerjaannya yang berhubungan dengan orang lain dalam lingkungan pekerjaannya. Misalnya seperti, terjalannya hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja dalam suatu team.
3. *Cognitively Engage*. *Cognitively engage* merupakan suatu bentuk keterikatan cara kognitif antara karyawan dan pekerjaannya yang meliputi pikiran-pikiran yang berhubungan dengan pekerjaannya. Misalnya seperti, meeting dengan sesama rekan kerja atau atasan, pemecahan masalah, atau pengambilan keputusan dalam bekerja.

D. Ciri-Ciri *Work Engagement*

Work engagement juga dapat diamati dalam perilaku individu di tempat kerja. Individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat inisiatif yang tinggi, mencari peluang untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, individu yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung menunjukkan tingkat kolaborasi yang tinggi dengan rekan kerja. Mereka aktif berpartisipasi dalam tim, berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Muhammad & Hendro, 2022). *Work engagement* juga dapat tercermin dalam tingkat motivasi yang tinggi pada individu. Mereka merasa terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, bahkan dalam situasi yang menantang, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan. Selain itu, individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif pada kehidupan mereka (Aldabbas et al., 2023).

Individu yang memiliki *work engagement* tinggi juga cenderung menunjukkan tingkat kepuasan hidup yang lebih tinggi secara keseluruhan. Mereka merasa bahwa pekerjaan

mereka memberikan makna dan kepuasan yang signifikan dalam kehidupan mereka (Sofiyan, Sembiring, et al., 2022). *Work engagement* juga dapat diamati dalam perilaku organisasi secara keseluruhan. Organisasi dengan tingkat *work engagement* yang tinggi cenderung memiliki karyawan yang lebih produktif, inovatif, dan berkinerja tinggi. Selain itu, organisasi dengan tingkat *work engagement* yang tinggi juga cenderung memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, yang menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi.

Selanjutnya, organisasi dengan tingkat *work engagement* yang tinggi juga cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Karyawan merasa terhubung dengan organisasi dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki nilai dan makna yang penting. Penting untuk diingat bahwa *work engagement* bukanlah kondisi yang statis, tetapi merupakan proses dinamis yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan faktor individu (Chan et al., 2017). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memprioritaskan pembangunan lingkungan kerja yang mendukung *work engagement* dan memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan secara keseluruhan.

Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan bekerja lebih dari kata cukup baik, mereka bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara yang terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan. Menurut (Leiter & Bakker, 2010), ciri-ciri karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi antara lain yaitu:

1. Fokus dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan juga pada pekerjaan yang berikutnya. Merasakan diri adalah bagian dari sebuah tim dan sesuatu yang lebih besar daripada diri mereka sendiri.

2. Merasa mampu dan tidak merasakan sebuah tekanan dalam membuat sebuah lompatan dalam pekerjaan.
3. Bekerja dengan perubahan dan mendekati tantangan dengan tingkah laku yang dewasa.

Karyawan dengan work engagement tidak hanya mempunyai kapasitas untuk menjadi energik, tetapi mereka secara antusias mengaplikasikan energi yang dimiliki pada pekerjaan mereka. Work engagement juga merefleksikan keterlibatan yang intensif dalam bekerja, karyawan yang memiliki work engagement memiliki perhatian yang lebih terhadap perusahaan, memikirkan detail penting, menikmati pekerjaannya, merasakan pengalaman untuk hanyut dalam pekerjaan sehingga melupakan waktu dan mengurangi segala macam gangguan dalam pekerjaan.

E. Teknik-teknik Membangun *Empowerment* dan *Engagement*

Membangun *empowerment* dan *engagement* di tempat kerja melibatkan berbagai teknik dan strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen dan pemimpin organisasi. Proses membangun *empowerment* dan *engagement* di tempat kerja melibatkan serangkaian langkah yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memfasilitasi, dan mempromosikan partisipasi aktif serta keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi. Berikut adalah beberapa teknik yang dapat digunakan untuk membangun *empowerment* dan *engagement*:

Pertama, manajemen dapat menerapkan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Ini melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka, sehingga memberikan mereka rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap hasilnya.

Kedua, penting untuk memberikan karyawan otonomi dan fleksibilitas dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Ini berarti memberikan mereka kebebasan untuk mengatur jadwal kerja mereka sendiri dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Ketiga, penting bagi manajemen untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung kepada karyawan. Umpan balik yang baik membantu karyawan untuk belajar dan berkembang, serta meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi mereka.

Keempat, organisasi dapat menerapkan program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini membantu meningkatkan rasa kompetensi dan kemandirian karyawan, yang merupakan elemen penting dari empowerment.

Kelima, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi yang terbuka. Ini melibatkan memfasilitasi pertukaran ide-ide dan pengalaman antar karyawan, serta memastikan bahwa semua anggota tim merasa didengar dan dihargai.

Keenam, penting untuk mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan adil di mana semua karyawan merasa diperlakukan dengan hormat dan kesetaraan. Ini menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi.

Ketujuh, manajemen dapat mempromosikan transparansi dalam pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi. Ini berarti memberikan akses yang adil dan jelas kepada informasi kepada semua karyawan, sehingga mereka dapat membuat keputusan yang terinformasi dan merasa terlibat dalam arah dan tujuan organisasi.

Kedelapan, penting untuk memberikan pengakuan dan apresiasi kepada karyawan atas kontribusi dan pencapaian mereka. Pengakuan yang baik meningkatkan motivasi dan meningkatkan rasa bangga dan kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Kesembilan, manajemen dapat menciptakan kesempatan untuk pengembangan karir dan kemajuan profesional bagi karyawan. Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan, pembinaan, dan promosi berbasis kinerja.

Kesepuluh, penting untuk memfasilitasi dialog terbuka antara karyawan dan manajemen tentang kebutuhan, harapan, dan aspirasi mereka. Ini memungkinkan manajemen untuk lebih memahami dan merespons kebutuhan karyawan, serta membangun hubungan yang lebih kuat dan saling menguntungkan.

Kesebelas, organisasi dapat menerapkan program kesejahteraan karyawan yang dirancang untuk mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ini mencakup fleksibilitas dalam jadwal kerja, dukungan untuk kesehatan mental dan fisik, dan program untuk mengurangi stres dan kelelahan.

Keduabelas, penting untuk memberikan keterlibatan dan dukungan dari manajemen dan pimpinan organisasi. Pimpinan yang mendukung dan memperhatikan kebutuhan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan empowerment dan engagement.

Ketigabelas, manajemen dapat memfasilitasi pembentukan komunitas dan jaringan karyawan di tempat kerja. Ini menciptakan kesempatan untuk saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama.

Keempatbelas, organisasi dapat menerapkan program pengakuan dan penghargaan yang dirancang untuk menghargai kontribusi dan pencapaian karyawan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi.

Kelima belas, penting untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur organisasi mendukung empowerment dan engagement. Ini mencakup kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, pengakuan atas prestasi, dan promosi berbasis kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2020). The Mediating Role Of Psychological Empowerment In The Relationship Between Knowledge Sharing And Innovative Work Behaviour. *International Journal of Innovation Management*, 25(2), 1-31. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500146>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The Influence of Perceived Organizational Support on Employee Creativity: The Mediating Role of Work Engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Aslan, H., Sani Mert, I., & Sen, C. (2021). The Effect of Inclusive Leadership on Employee Empowerment and Innovative Work Behavior: An Empirical Study from Turkey. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 169-178. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no11.0169>
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-Efficacy And Work Engagement: Test Of A Chain Model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-834. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2015-0189>
- Hartati, S. L., & Purba, S. (2019). The Influences of Principal's Supervision, Teacher's Empowerment, Achievement Motivation on Teacher's Organizational Commitment at the Junior High School. *International Conference on Research of Educational Administration and Management*, 400, 12-16. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.130>
- Knezovic, E., & Drkic, A. (2021). Innovative Work Behavior In SMES: The Role Of Transformational Leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 398-415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>

- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 218). Psychology Press.
- Muhammad, L. R., & Hendro, P. (2022). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Work Engagement pada Karyawan Divisi Marketing Bank Syariah Indonesia. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 2(1), 548–556. <https://doi.org/10.29313/bcps.v2i1.2009>
- Neghina, C., Bloemer, J., van Birgelen, M., & Caniëls, M. C. J. (2017). Consumer motives and willingness to co-create in professional and generic services. *Journal of Service Management*, 28(1), 157–181. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2015-0404>
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Sofiyani, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*, 2022(3), 425–440. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>
- Sofiyani, S., Sembiring, R., Danilwan, Y., Anggriani, R., & Sudirman, A. (2022). Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 44–52. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38255>

Stanescu, D. F., Zbucea, A., & Pinzaru, F. (2020). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Kybernetes*, 12(1), 17. <https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0491>

TENTANG PENULIS



Dr. Dermawan Perangin-angin, S.E., M.Si.

Lulus D3 dari AMIK Parbina Informatika Pematang Siantar Tahun 2004. Lulus S1 dari Universitas Simalungun Pematang Siantar Jurusan Ekonomi Pembangunan Tahun 2014. Lulus S2 Jurusan Perencanaan Wilayah di Universitas Simalungun Pematang Siantar Tahun 2017. Gelar Doktor bidang Ilmu Manajemen konsentrasi

MSDM diperoleh dari Universitas Pasundan Bandung pada tahun 2022. Berprofesi sebagai Dosen Universitas Quality Berastagi dari Tahun 2018-2023, pernah bekerja di Putera Bona sebagai Staff Tahun 2005, pernah bekerja di PT. Varia Intra Finance sebagai Field Checker dari Tahun 2005-2008, pernah bekerja Menjadi Distributor pada PT. Nusapro Indosat dari Tahun 2008-2010, pernah menjadi Staff pada Universitas Simalungun Pematang Siantar dari Tahun 2011-2018. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Efarina serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.

Email: daramawanperanginangin78@gmail.com

BAB 14

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Emal Hadipassa, M.Pd

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan SDN Cikundul Sukabumi

A. Pendahuluan

Peran pemimpin sangat penting dalam sebuah organisasi. Pemimpin berfungsi menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Yudiaatmaja (2013) Peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting untuk membimbing, mengarahkan, dan mengelola anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi. Dalam perannya seorang pemimpin dalam organisasi harus membuat visi dan mengarahkan strategi yang tepat, mampu memotivasi, menginspirasi dan mengambil keputusan. Berdasarkan peranannya tersebut seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat mengidentifikasi, mengantisipasi, dan mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif. Komunikasi yang terbuka dan transparan memungkinkan konflik diungkapkan dan diselesaikan dengan baik sebelum menjadi masalah yang lebih besar. (Tucker, 2017)

Berdasarkan peranan dan fungsinya seorang pemimpin harus menyediakan dukungan dan pembinaan kepada anggota organisasi. Para pemimpin membantu mengatasi hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh anggota organisasi, serta membimbing mereka dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil dalam peran mereka disini lah bagian penting dari komunikasi (Todnem,

2021). Mereka menggunakan keterampilan komunikasi dan kepemimpinan untuk membina kolaborasi dan kerjasama yang efektif. Dalam perannya sebagai pengambil keputusan tertinggi dalam organisasi pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dalam sebuah organisasi karena komunikasi yang efektif adalah kunci untuk membangun hubungan yang kuat, memfasilitasi kerjasama tim, menginspirasi, dan mengarahkan anggota tim menuju tujuan bersama. (Fairhurst and Connaughton, 2014)

B. Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah proses penyampaian dan penerimaan pesan antara dua pihak atau lebih melalui media tertentu. Ini melibatkan pengiriman informasi, gagasan, atau emosi dari pengirim (komunikator) kepada penerima (komunikan). Terdapat berbagai model komunikasi yang digunakan dalam teori komunikasi untuk menjelaskan bagaimana pesan dikirim, diterima, dan dipahami.

Para ahli menyatakan bahwa komunikasi adalah pemindahan informasi yang dapat ditindaklanjuti dari satu orang, kelompok, atau tempat ke tempat lain dengan menulis, berbicara, atau menggunakan media yang menyediakan sarana pemahaman (Manning and Curtis, 2019). Setiap komunikasi terdiri dari minimal satu pengirim, penerima, dan pesan. Transmisi pesan dari pengirim ke penerima berisiko dipengaruhi oleh banyak hal karena komunikasi berdampak pada bagaimana orang berinteraksi. Hal-hal tersebut termasuk lokasi, media yang digunakan untuk berkomunikasi, situasi budaya, dan emosi yang terlibat. Namun, komunikasi membantu orang untuk berinteraksi dan berbagi berbagai aspek kehidupan. Komunikasi melibatkan pengiriman informasi non-verbal dan verbal dalam sebuah saluran yang mencakup pengirim, media komunikasi, dan penerima. Terdapat beberapa komponen penting dalam komunikasi. Diantaranya pengirim dan penerima. Orang yang mengirim informasi dan orang yang

menerima informasi harus hadir agar komunikasi menjadi efektif. (Johnson and Hackman, 2018)

Isi dari komunikasi atau pesan, Informasi yang disampaikan harus tersedia bagi pengirim untuk dikirimkan kepada penerima. Komunikasi berhasil jika orang mendengar, melihat, merasakan, dan memahami apa yang ingin disampaikan oleh pengirim; hal ini memastikan bahwa konsentrasi dan perhatian diberikan pada detail-detail penting, yang memungkinkan transfer informasi berjalan lancar (Harris and Sherblom, 2018). Sangat penting untuk memahami bahwa setelah pengirim memberikan informasi melalui saluran komunikasi, informasi tersebut tidak dapat dicadangkan; setelah penerima menerima informasi, pengirim tidak dapat menariknya kembali.

Tujuan komunikasi secara teori adalah untuk memahami dan menjelaskan konsep-konsep dasar dalam komunikasi. Sedangkan tujuan komunikasi secara praktis adalah untuk menghasilkan hasil yang efektif dalam interaksi sehari-hari (DeVito, 2019). Komunikasi dibedakan menjadi beberapa model. Konteks model komunikasi disesuaikan dengan praktik pelaksanaannya atau implementasinya. Terdapat beberapa model komunikasi diantaranya model linear, model intersaksional, dan model transaksional.

1. Model Linear:

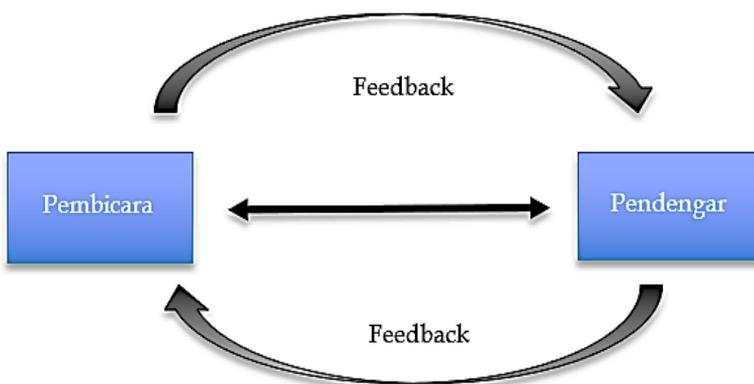
Komunikasi sebagai proses linier dari pengirim ke penerima. Model komunikasi ini ditemukan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver pada tahun 1949 dalam buku *The Mathematical of Communication*. Komunikasi model ini bersifat satu arah dimana proses pengkomunikannya dengan satu saluran sampai dengan penerima informasi. Model ini juga disebut dengan komunikasi satu arah (Kanki, 2019). Model Komunikasi Linier merupakan bentuk komunikasi searah (*one way view of communication*). Dimana pembicara memberikan suatu dorongan dan penerima memberikan tanggapan yang diharapkan, tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi.



Gambar 14. 1. Model Komunikasi Linear

2. Model Interaksional.

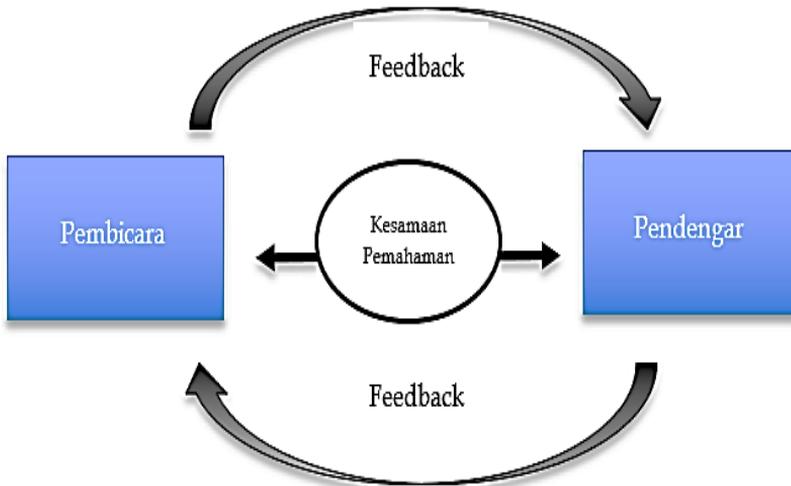
Komunikasi sebagai proses yang melibatkan saling bertukar pesan antara pengirim dan penerima. Model komunikasi intersaksional dikembangkan oleh Wilbur Schramm pada tahun 1954. Menurut Devito (2019) dalam model ini dimana prosesnya pembicara dan pendengar berbicara secara bergantian. Kunci dari model ini adalah adanya respon atau feedback dari pendengar. Komunikasi ini disebut juga dengan komunikasi dua arah. model komunikasi interaksional menggambarkan komunikasi sebagai sebuah proses dimana partisipan komunikasi saling bertukar posisi sebagai pengirim pesan dan penerima pesan serta membentuk makna bersama dengan cara mengirim dan menerima umpan balik dalam konteks fisik dan psikologis.



Gambar 14. 2. Model Komunikasi Intersaksional

3. Model Transaksional.

Komunikasi sebagai proses yang kompleks di mana pesan dikirim dan dipahami secara simultan oleh kedua belah pihak. Model transaksional adalah model interaktif dua arah yang digunakan dalam komunikasi untuk menggambarkan komunikasi yang terjadi secara bersamaan dalam dua arah. Menurut Devito (2019) model komunikasi transaksional didasarkan pada keyakinan bahwa komunikasi adalah proses dua arah di mana pengirim dan penerima secara simultan mengirim dan menerima pesan. Pada akhir tahun 1960-an model ini ditemukan dan dikembangkan oleh Barnlund dan Watzlawick dimana model ini menekankan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi dan pengaruh serta didalamnya akan tercipta kesamaan pemahaman akan informasi yang diberikan. Model ini banyak diterapkan dalam proses diskusi atau forum grup discussion (FGD).



Gambar 14. 3. Model Komunikasi Intersaksional

Komunikasi memiliki tujuan mulai dari penyampaian informasi, persuasi, hiburan, instruksi, hingga membangun hubungan antar pribadi. Pemahaman tujuan komunikasi membantu dalam merancang pesan yang efektif. Dalam teori

komunikasi, terdapat berbagai hambatan yang dapat mengganggu proses komunikasi, seperti gangguan fisik, kebingungan bahasa, perbedaan budaya, dan ketidakmampuan mendengarkan.

Komunikasi secara praktis melibatkan penggunaan prinsip-prinsip komunikasi dalam interaksi sehari-hari. Ini termasuk kemampuan berbicara dengan jelas, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan situasi. Komunikasi Secara Praktis terdiri dari

1. Implementasi Komunikasi dalam Kehidupan Sehari-hari:**
2. Keterampilan Komunikasi.
3. Penerapan Teknik Komunikasi.
4. Resolusi Konflik.
5. Kepemimpinan dan Manajemen.
6. Penggunaan Media Sosial.

Komunikasi secara praktis melibatkan penggunaan prinsip-prinsip komunikasi dalam interaksi sehari-hari. Ini termasuk kemampuan berbicara dengan jelas, mendengarkan dengan penuh perhatian, dan menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan situasi. Keterampilan komunikasi praktis mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan berbicara di depan umum, keterampilan mendengarkan, keterampilan menulis, dan keterampilan interpersonal. Komunikasi praktis melibatkan penerapan teknik komunikasi yang efektif dalam berbagai konteks, seperti di tempat kerja, dalam hubungan interpersonal, atau dalam presentasi publik. (Harris and Sherblom, 2018)

Dalam praktiknya, komunikasi sering digunakan untuk meresolusi konflik atau memfasilitasi negosiasi antara pihak-pihak yang berbeda. Ini melibatkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan jujur, terbuka, dan empati. Kepemimpinan dan manajemen yang efektif sering kali membutuhkan keterampilan komunikasi yang baik. Ini termasuk kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memandu orang lain melalui komunikasi yang efektif. Komunikasi praktis juga melibatkan penggunaan media sosial

dan teknologi informasi untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain. Ini melibatkan pemahaman terhadap etika dan kebiasaan yang berlaku dalam berkomunikasi secara daring.

Komunikasi secara teori lebih menekankan pada konsep-konsep, model, dan prinsip-prinsip dasar dalam komunikasi. Sementara komunikasi secara praktis lebih menekankan pada penerapan konsep-konsep tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Komunikasi secara teori membahas bagaimana komunikasi seharusnya berlangsung berdasarkan prinsip-prinsip tertentu, sedangkan komunikasi secara praktis melibatkan penerapan prinsip-prinsip tersebut dalam situasi nyata (Johnson and Hackman, 2018). Dengan demikian, sementara komunikasi secara teori membentuk dasar pemahaman tentang bagaimana komunikasi berfungsi, komunikasi secara praktis membantu individu dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut dalam kehidupan sehari-hari untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam interaksi dan hubungan.

Komunikasi dalam organisasi merujuk pada aliran informasi, gagasan, dan pesan antara individu atau unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Ini meliputi segala bentuk interaksi verbal dan non-verbal yang terjadi di dalam organisasi, baik secara formal maupun informal. Komunikasi dalam organisasi merupakan fondasi penting yang memungkinkan organisasi untuk berfungsi dengan efektif dan mencapai tujuan mereka. (Kanki, 2019)

Secara praktis komunikasi dalam organisasi memiliki tujuan yang esensial. Tujuan ini akan berkaitan dengan visi dan misi organisasi dimana pemimpin sebagai pengambil keputusan tertinggi berperan banyak.



Gambar 14. 4. Tujuan Komunikasi

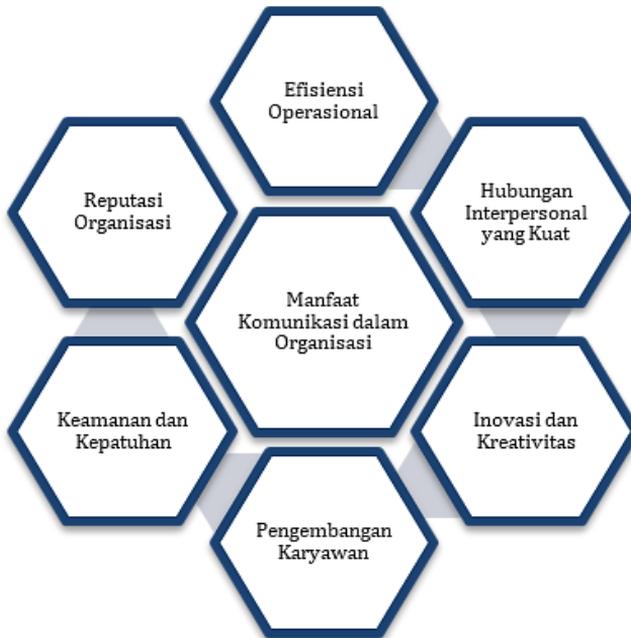
Sumber : (dikembangkan dari pendapat Kanki, 2019)

Tujuan utama komunikasi dalam organisasi adalah untuk menyampaikan informasi yang relevan kepada individu atau unit yang membutuhkannya. Ini memungkinkan koordinasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat. Komunikasi membantu dalam koordinasi aktivitas dan kerjasama antara berbagai unit atau departemen dalam organisasi. Ini memastikan bahwa semua pihak terlibat memahami peran mereka dan bergerak ke arah tujuan bersama (Johnson and Hackman, 2018) Komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin dan manajer untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang baik dan tepat waktu. Ini mencakup pembahasan, debat, dan analisis informasi yang relevan.

Komunikasi membantu dalam memperkuat budaya organisasi, nilai-nilai, dan norma-norma yang diinginkan. Ini dapat dicapai melalui komunikasi internal, seperti pidato pimpinan, cerita sukses, atau kebijakan perusahaan. Komunikasi

yang terbuka dan efektif meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, memberikan pengakuan atas pencapaian, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi memungkinkan identifikasi dan pemecahan masalah yang mungkin muncul dalam organisasi. Ini mencakup berbagi informasi tentang masalah, mencari solusi bersama, dan melaksanakan tindakan perbaikan.

Dengan adanya peran komunikasi dalam organisasi akan sangat bermanfaat bagi seluruh aspek dalam organisasi. Diantaranya digambarkan sebagai berikut :



Gambar 14. 5. Manfaat Komunikasi dalam Organisasi

Sumber : (Adaptasi dari Robbins, 2010)

Komunikasi yang baik mengurangi kesalahpahaman, kebingungan, dan redundansi informasi, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dalam organisasi. Komunikasi yang positif menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara anggota tim, meningkatkan kerjasama,

kepercayaan, dan rasa saling pengertian. Komunikasi yang terbuka dan inklusif mendorong pertukaran gagasan dan perspektif yang beragam, yang dapat menghasilkan inovasi dan kreativitas dalam organisasi.

Komunikasi yang efektif memberikan dukungan dan arahan kepada karyawan untuk pengembangan pribadi dan profesional mereka. Ini mencakup umpan balik konstruktif, pelatihan, dan mentorship (Wikaningrum and Yuniawan, 2018). Komunikasi yang jelas dan konsisten membantu dalam menyampaikan kebijakan, prosedur, dan standar keselamatan yang memastikan kepatuhan karyawan dan menjaga keamanan di tempat kerja. Komunikasi yang transparan dan terbuka dapat meningkatkan reputasi organisasi di mata karyawan, pelanggan, mitra, dan masyarakat umum.

Dengan dibangunnya komunikasi yang positif dalam organisasi maka organisasi akan dengan mudah men capai tujuan yang telah ditetapkan. Beberapa keuntungan dari komunikasi yang positif adalah :

1. Peningkatan Produktivitas

Komunikasi yang positif membantu dalam menyampaikan tujuan dan harapan organisasi dengan jelas kepada karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka.

2. Reduksi Konflik

Komunikasi yang terbuka dan jujur dapat mengurangi kemungkinan konflik antara individu atau unit dalam organisasi dengan menghindari kesalahpahaman dan mengatasi perbedaan secara proaktif.

3. Peningkatan Kepuasan Karyawan

Komunikasi yang efektif memberikan karyawan rasa dihargai dan didengar, yang dapat meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

4. Peningkatan Retensi Karyawan

Karyawan cenderung tinggal lebih lama di organisasi di mana mereka merasa terlibat, didukung, dan memiliki saluran komunikasi yang terbuka dengan manajemen.

5. Kemampuan Adaptasi

Komunikasi yang positif memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal dengan lebih cepat dan efektif.

Dengan memahami pentingnya komunikasi dalam organisasi, tujuan, manfaat, dan keuntungannya, organisasi dapat membangun budaya komunikasi yang positif yang membantu mereka mencapai keberhasilan jangka panjang dan mempertahankan kinerja yang kuat.

C. Kepemimpinan Dalam Organisasi

Kepemimpinan adalah salah satu elemen terpenting dari tempat kerja yang sukses dan produktif. Yudiatmaja (2013) menyampaikan ada banyak pendekatan yang berbeda terhadap kepemimpinan dan gagasan tentang jenis kepemimpinan yang paling berdampak dalam berbagai situasi. Meskipun konsep dasar kepemimpinan adalah membimbing orang lain untuk mencapai tujuan bersama, namun gagasan tentang kepemimpinan bisa menjadi sangat kompleks jika mempertimbangkan cara unik orang berpikir tentang kepemimpinan dan mempraktikkannya dalam karier mereka.

Memiliki pemahaman tentang dasar-dasar kepemimpinan dapat membantu memilih gaya kepemimpinan yang cocok untuk Anda dan memanfaatkan konsep-konsep utama untuk memengaruhi orang lain dan memimpin dengan lebih efektif. Tucker (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah keterampilan yang melibatkan seseorang yang membimbing orang lain untuk mencapai target sasaran dan mendorong orang-orang dalam tim untuk bertindak sebagai kelompok yang bersatu dalam upaya mereka. Gagasan kepemimpinan adalah bahwa memiliki satu orang yang mengoordinasikan kegiatan semua orang dalam sebuah

kelompok akan memungkinkan kelompok tersebut menjadi lebih sukses dan berdaya.

Tentu saja, tidak semua proses kepemimpinan memiliki dampak yang sama, sehingga beberapa konsep kepemimpinan dapat memberikan hasil yang lebih baik daripada yang lain. Kepemimpinan yang baik tidak hanya melibatkan pemimpin yang ditunjuk, tetapi juga memastikan bahwa pemimpin tersebut dapat beradaptasi dengan kebutuhan tim mereka dan memberikan bentuk motivasi yang tepat untuk setiap situasi. Sama seperti pemimpin yang baik dapat menggalang tim untuk melampaui tujuan pencapaian, pemimpin yang buruk dapat menggagalkan kelompok yang sudah sukses dan menyebabkan perselisihan dalam organisasi. (Todnem, 2021)

1. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan

Salah satu konsep kepemimpinan yang paling penting adalah bahwa kepemimpinan harus beradaptasi dengan lingkungannya agar efektif. Kebutuhan setiap orang dalam kelompok, jenis tujuan yang ingin mereka capai, dan sumber daya yang mereka miliki, semuanya dapat memengaruhi tipe kepemimpinan yang ideal untuk skenario mereka (Fairhurst and Connaughton, 2014). Ada empat faktor utama yang perlu dipertimbangkan saat menentukan bagaimana alat dan karakteristik kepemimpinan yang berbeda akan berdampak pada suatu situasi.

a. Pemimpin

Orang yang memimpin kelompok memiliki pengaruh langsung terhadap hasil kepemimpinan dalam sebuah tim. Ketika seseorang ditunjuk untuk menjadi pemimpin, kemampuannya untuk berhubungan dengan kelompok, memberikan arahan dan membuat keputusan, semuanya dapat memengaruhi efektivitas upaya kepemimpinannya. Beberapa kelompok tidak memiliki pemimpin yang ditunjuk dan bergantung pada seseorang yang mengambil peran tersebut dengan mengambil inisiatif untuk membimbing rekan-rekannya. Nilai-nilai, kepribadian, dan metode pemimpin dalam mencapai

tujuan dapat memengaruhi keseluruhan kepemimpinan dalam kelompok tersebut.

b. Para pengikut

Sama seperti karakteristik unik dari pemimpin kelompok yang dapat menentukan hasil dari kepemimpinan tim, begitu juga dengan kualitas masing-masing anggota tim. Tidak hanya faktor pengikut individu yang mempengaruhi kepemimpinan tim, namun cara mereka berinteraksi satu sama lain juga dapat mempengaruhi jenis teknik dan konsep kepemimpinan yang paling berhasil. Setiap orang dapat merespons teknik kepemimpinan yang berbeda, jadi penting bagi pemimpin dan pengikutnya untuk saling mengenal satu sama lain untuk menentukan tindakan terbaik untuk kepemimpinan yang kuat.

c. Situasi

Lingkungan, waktu dan tujuan yang terkait dengan tim juga memengaruhi kepemimpinan. Mencoba menunjukkan kepemimpinan dalam situasi yang sangat mendesak berbeda dengan menunjukkan kepemimpinan dalam lingkungan yang santai dengan banyak ruang untuk memperbaiki kesalahan. Terdapat beberapa faktor situasional yang dapat memengaruhi kepemimpinan diantaranya anggaran, keterampilan yang tersedia, tingkat stres, pengaturan waktu, dan struktur perusahaan.

2. Prinsip-prinsip kepemimpinan

Beberapa prinsip kepemimpinan yang sukses berlaku terlepas dari berbagai faktor yang berperan. Prinsip-prinsip kepemimpinan adalah perilaku dasar yang harus diikuti oleh orang-orang yang memegang peran kepemimpinan untuk mendapatkan hasil maksimal dari anggota kelompok dalam organisasi (Men, 2014). Praktik-praktik terbaik ini merupakan bagian penting dalam membangun hubungan yang sukses antara pemimpin dan pengikut, yang memungkinkan pemimpin untuk mengembangkan

lingkungan mereka. Dalam mengimplementasikan peran kepemimpinan maka seorang pemimpin harus mampu merefleksikan diri untuk memahami kekuatan organisasi yang di pimpinnya untuk dapat membangun proyek yang berkelanjutan

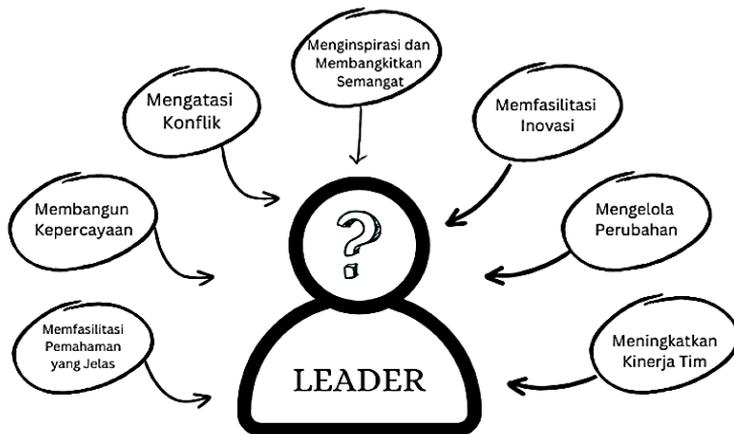
Menurut Fairhurst and Connaughton (2014) Seorang pemimpin juga harus memahami aspek teknis dari pekerjaan anggota kelompok dalam organisasi untuk memberikan keahlian dalam bidangnya, memberikan tanggungjawab atas tindakan hasil kerja kelompok dalam organisasi, mampu mempertimbangkan dengan cermat semua hasil yang mungkin terjadi sebelum mengambil keputusan dan merancang tindak lanjut dari keputusan yang telah diambil. Seorang pemimpin organisasi juga harus mampu memberikan teladan yang ideal dalam memimpin organisasinya dan menjunjung tinggi standar kesuksesan. Seorang pemimpin yang ideal harus mampu meluangkan waktu untuk mengenal seluruh anggota organisasinya agar bisa memahami fungsi setiap peran dan cara memotivasi setiap individu. Peran pemimpin lainnya adalah mendukung kebutuhan seluruh anggota dalam organisasi untuk memastikan mereka memiliki sumber daya yang diperlukan untuk berkembang, buatlah saluran komunikasi yang jelas dan secara teratur untuk memeriksa seluruh anggota dalam organisasi tersebut.

Seorang pemimpin dalam organisasi harus berinvestasilah dalam pengembangan organisasinya dan memberdayakan seluruh anggota organisasi untuk mengembangkan tanggung jawab mereka dan mengendalikan pekerjaan mereka. Saat memberikan instruksi hendaknya pemimpin menggunakan pengecekan pemahaman untuk memastikan seluruh anggota kelompok mengetahui apa yang harus mereka lakukan. Berkenaan dari keseluruhan prinsip pemimpin adalah seorang pemimpin harus mampu memantau kualitas hasil kerja seluruh anggota kelompoknya dan memberikan pengawasan yang lebih dekat untuk tugas-tugas yang menantang.

D. Pemimpin yang Komunikatif

Cara seorang pemimpin berkomunikasi dengan para pengikutnya dan cara para pengikutnya berkomunikasi satu sama lain adalah bagian penting lainnya dari kepemimpinan. Setiap anggota organisasi memiliki konvensi sendiri untuk berkomunikasi, termasuk isyarat non-verbal, pemeriksaan satu per satu dan pertemuan kelompok. Komunikasi melibatkan pemodelan perilaku yang sukses, penghargaan terhadap keunggulan, melacak kemajuan dan mendorong kolaborasi antar anggota kelompok.

Menurut Fairhurst and Connaughton (2014) Seorang pemimpin perlu memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dalam sebuah organisasi karena komunikasi yang efektif adalah kunci untuk membangun hubungan yang kuat, memfasilitasi kerjasama tim, menginspirasi, dan mengarahkan anggota tim menuju tujuan bersama. keterampilan berkomunikasi yang baik sangat penting bagi seorang pemimpin dalam sebuah organisasi.



Gambar 14. 6. Keterampilan Komunikasi Seorang Pemimpin

Komunikasi yang baik membantu pemimpin menyampaikan visi, tujuan, dan harapan dengan jelas kepada anggota tim. Ini memungkinkan setiap orang memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif menciptakan lingkungan di mana anggota tim merasa didengar, dihargai, dan dipercaya (Men, 2014). Hal ini membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim, yang merupakan pondasi penting bagi kerjasama yang produktif dan kolaboratif. Pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik dapat menginspirasi dan membakar semangat anggota tim. Mereka mampu menyampaikan cerita yang memotivasi, memberikan umpan balik positif, dan memperkuat rasa komitmen terhadap tujuan bersama. Komunikasi yang efektif memungkinkan ide dan gagasan untuk mengalir secara bebas di antara anggota tim. Pemimpin yang baik mendorong dialog terbuka dan memfasilitasi kolaborasi, yang mendukung proses inovasi dan penemuan solusi kreatif untuk masalah yang kompleks.

Dalam lingkungan yang terus berubah, pemimpin perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk mengelola perubahan dengan sukses. Mereka harus mampu menjelaskan alasan di balik perubahan, merespons kekhawatiran dan ketidakpastian, dan menginspirasi kepercayaan dalam arah baru yang diambil. Komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk memberikan umpan balik yang jelas, memperjelas ekspektasi, dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan untuk pengembangan profesional anggota organisasi. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan individu maupun kelompok dalam organisasi. (Ruben and Gigliotti, 2016)

Dengan demikian, keterampilan komunikasi yang baik adalah salah satu aspek yang paling penting dari kepemimpinan yang efektif dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan baik memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota organisasi menuju keberhasilan bersama (Oberer and Erkollar,

2018). Menciptakan pemimpin yang komunikatif dalam organisasi melibatkan berbagai langkah dan strategi untuk mengembangkan keterampilan komunikasi yang efektif. Terdapat tahapan dalam menciptakan seorang pemimpin yang komunikatif diantaranya melalui pelatihan dan pengembangan, pemimpin sebagai model perilaku, dan pemimpin mampu memberikan umpan balik terbuka.

Menciptakan keterampilan komunikasi seorang pemimpin tidak lepas dari dukung penggunaan teknologi komunikasi modern untuk memfasilitasi komunikasi efektif dalam organisasi, seperti surel, aplikasi pesan instan, konferensi video, dan media sosial internal. Mendorong pemimpin untuk berkolaborasi dengan anggota tim dan memfasilitasi diskusi terbuka. Ini menciptakan lingkungan di mana ide dan gagasan dapat beredar dengan bebas dan komunikasi terbuka didorong. (Manning and Curtis, 2019)

Dalam bukunya Manning and Curtis (2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa ciri-ciri pemimpin yang komunikatif yang dapat ditemui dalam sebuah organisasi aktif. Diantaranya adalah pemimpin yang mendengarkan aktif saran dan kritik bawahan, pemimpin yang komunikatif mendengarkan dengan seksama dan memperhatikan pandangan dan perasaan orang lain sebelum merespons atau mengambil keputusan. Pemimpin yang memiliki rasa empati tinggi. Pemimpin yang komunikatif memiliki empati dan memahami perspektif dan perasaan anggota tim. Mereka dapat berkomunikasi dengan sensitif dan mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan orang lain.

Seorang pemimpin yang komunikatif juga akan memberikan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin yang komunikatif memberikan umpan balik yang konstruktif dan berharga kepada anggota tim, membantu mereka untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerja mereka.

E. Kesimpulan

Seorang pemimpin harus memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik dalam memimpin organisasinya karena komunikasi merupakan fondasi utama dari hubungan yang efektif antara pemimpin dan anggota timnya. Komunikasi yang efektif membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang kuat dengan anggota timnya. Ketika pemimpin mampu berkomunikasi dengan jelas dan terbuka, anggota tim akan merasa lebih nyaman untuk berinteraksi, berbagi ide, dan mengungkapkan permasalahan.

Dengan memiliki keterampilan berkomunikasi yang baik, seorang pemimpin dapat mempengaruhi budaya organisasi, memotivasi anggota tim, dan mencapai kesuksesan bersama. Oleh karena itu, keterampilan berkomunikasi merupakan aspek yang sangat penting dalam kepemimpinan yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- DeVito, J. A. (2019) 'The interpersonal communication book', *Instructor*, 1(18), pp. 521-532.
- Fairhurst, G. T. and Connaughton, S. L. (2014) 'Leadership communication', *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method*. Sage Thousand Oaks, CA, pp. 401-423.
- Harris, T. E. and Sherblom, J. C. (2018) *Small group and team communication*. Waveland Press.
- Johnson, C. E. and Hackman, M. Z. (2018) *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Kanki, B. G. (2019) 'Communication and crew resource management', in *Crew resource management*. Elsevier, pp. 103-137.
- Manning, G. and Curtis, K. (2019) *The art of leadership*. McGraw-Hill Education.
- Men, L. R. (2014) 'Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes', *Journal of public relations research*. Taylor & Francis, 26(3), pp. 256-279.
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018) 'Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0', *International journal of organizational leadership*.
- Ruben, B. D. and Gigliotti, R. A. (2016) 'Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice', *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 23(4), pp. 467-479.
- Todnem, B. R. (2021) 'Leadership: In Pursuit of Purpose', *Journal of Change Management*, 21(1). doi: 10.1080/14697017.2021.1861698.

- Tucker, R. C. (2017) 'The theory of charismatic leadership', in *Leadership Perspectives*. Routledge, pp. 499-524.
- Wikaningrum, T. and Yuniawan, A. (2018) 'The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment opportunity in leadership', *Journal of Business and Retail Management Research*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), pp. 138-147.
- Yudiatmaja, F. (2013) 'Kepemimpinan: Konsep; Teori dan Karakternya', *Media Komunikasi*.

TENTANG PENULIS



Emal Hadipassa, Penulis lahir di Bandung pada tanggal 10 Februari 1981 dan menyelesaikan pendidikan studi S-1 di Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi, Fakultas Pendidikan dan Keolahragaan, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Jawa Barat pada tahun 2004, Penulis tertarik untuk melanjutkan pendidikan pada bidang keilmuan administrasi pendidikan dan menempuh pendidikan S-2 dalam bidang administrasi pendidikan diprogram pasca sarjana universitas pendidikan indonesia pada tahun 2010 dan menyelesaikan pendidikan program magister pada tahun 2013. Saat ini penulis bertugas di SD Negeri Cikundul Kota Sukabumi sebagai Kepala Sekolah sejak awal tahun 2022. Ketertarikan penulis terhadap manajemen strategis dalam organisasi dimulai ketika penulis terlibat menjadi pengurus dalam berbagai organisasi seperti KONI Kota Sukabumi, Pengcab Gulat Kota Sukabumi, Pengcab Muaythai Kota Sukabumi, ASIAFI Kota Sukabumi, IGORA Kota Sukabumi, IGORNAS Kota Sukabumi, PGRI Kota Sukabumi, Ketua KKG PJOK Kec.Cibeureum. Penulis diberikan kesempatan mengembangkan keilmuan sebagai praktisi langsung dalam pengembangan organisasi. Konsen penulis terhadap bidang keilmuan pendidikan dan olahraga serta manajemen strategis dalam organisasi. Penulis aktif menulis karya tulis diantaranya mengenai pengelolaan keberadaan fitnes center di Kota Bandung, Kinerja guru di Kota Sukabumi, Kepemimpinan dan peran gender dan sekarang penulis mendalami mengenai pengembangan organisasi, bidang strategis dan praktis kepemimpinan dan isu-isu didalamnya. Email Penulis : malhp69@gmail.com

BAB 15

BIG DATA DAN TRANSFORMASI DIGITAL ORGANISASI

Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E., M.Pd.
Universitas Bengkulu

A. Pendahuluan

Perubahan yang terjadi didunia menyebabkan masyarakat harus ikut berubah sesuai dengan tantangan lingkungan. Sistem digital dimasa sekarang menjadi kebutuhan pokok masyarakat. Transformasi digital harus dimulai dengan adanya masalah, peluang, atau tujuan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Tuntutan masyarakat akan kemudahan dan kecepatan akses menjadi semakin tinggi seiring dengan perubahan budaya (Ebert and Duarte, 2018). Banyak yang beranggapan bahwa transformasi digital adalah integrasi teknologi digital ke dalam semua area bisnis, yang secara fundamental mengubah cara organisasi beroperasi dan memberikan nilai kepada pelanggan (Kraus *et al.*, 2021). Transformasi digital juga merupakan pergeseran budaya yang mengharuskan organisasi untuk terus menantang status quo, bereksperimen, dan merasa nyaman dengan kegagalan.

Transformasi digital sangat penting bagi semua bisnis, dari bisnis kecil hingga perusahaan. Pernyataan tersebut terdengar jelas dan lantang dari hampir setiap ceramah, diskusi panel, artikel, atau studi yang berkaitan dengan bagaimana bisnis dapat tetap kompetitif dan relevan ketika dunia menjadi semakin digital (Zaoui and Souissi, 2020). Banyak pemimpin bisnis yang belum paham arah dari transformasi digital. Apakah ini hanya cara yang menarik untuk mengatakan perpindahan

data ke cloud? Apakah kita perlu merancang pekerjaan baru untuk membantu kita menciptakan kerangka kerja untuk transformasi digital, Bagian mana dari strategi bisnis kita yang perlu diubah? Apakah hal ini benar-benar layak dilakukan?. Pada bab ini akan dibahas bagaimana transformasi digital dalam organisasi serta bagaimana pemanfaatan Big Data dalam organisasi

B. Transformasi Digital Organisasi

Transformasi digital adalah menyinergikan teknologi digital ke dalam semua bagian organisasi, secara dasar mampu memberikan value khusus kepada pelanggan. Transformasi digital juga merupakan perubahan budaya yang mengharuskan organisasi untuk terus menantang kondisi yang sudah ada sejak dahulu, menguji hal-hal baru, dan membuat organisasi tidak mudah nyaman dengan apa yang sudah dimiliki (Schwertner, 2017).

Transformasi digital mengacu pada proses di mana organisasi atau masyarakat mengadopsi teknologi digital untuk mengubah cara mereka beroperasi, berinteraksi, dan memberikan nilai kepada pemangku kepentingan. Ini melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek kegiatan organisasi, termasuk proses bisnis, model bisnis, dan pengalaman pelanggan. Transformasi digital melibatkan penggunaan teknologi digital seperti cloud computing, big data analytics, Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan lainnya. Organisasi mengubah proses bisnis tradisional mereka dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan responsivitas.

Fokus utama dari transformasi digital adalah meningkatkan pengalaman pelanggan dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih personal. Sebagaimana yang dikemukakan Gobble (2018) bahwa organisasi yang mengalami transformasi digital cenderung menjadi lebih inovatif dan fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar dan persaingan. Transformasi

digital mendorong pengambilan keputusan yang didasarkan pada data, dengan menganalisis data untuk mendapatkan wawasan yang mendalam dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik



Gambar 15. 1. Ciri-Ciri Transformasi Digital

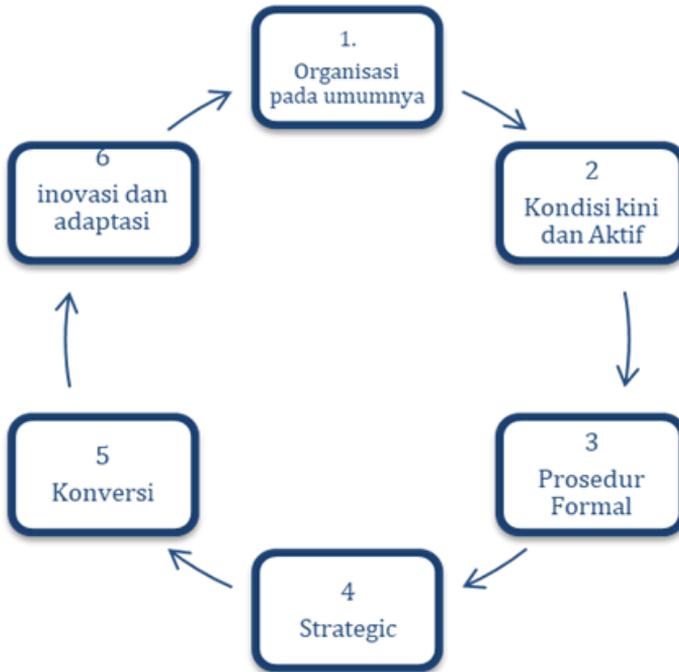
Sumber: (Schwertner, 2017)

Dengan kompleksnya ciri transformasi digital yang muncul maka perlu ada penanganan yang serius dalam sebuah organisasi agar tidak terdampak. Organisasi perlu memiliki kesadaran tentang pentingnya transformasi digital dan kesiapan untuk mengadopsi perubahan tersebut. Sebuah organisasi perlu memiliki pemimpin organisasi yang memiliki visi yang jelas tentang transformasi digital dan kemampuan untuk menginspirasi dan memimpin organisasi menuju perubahan. Organisasi perlu menginvestasikan sumber daya dalam teknologi digital yang relevan dan membangun keterampilan dan kapabilitas yang diperlukan untuk mengelola dan memanfaatkan teknologi tersebut. Kolaborasi dengan mitra eksternal dan kemitraan strategis dapat membantu organisasi mempercepat transformasi digital dengan memanfaatkan keahlian dan sumber daya tambahan. (Kraus *et al.*, 2021)

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Kraus et al (2021) bahwa sebuah organisasi yang ingin bertahan dimasa kini harus memantau kemajuan transformasi digital dan melakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa pencapaian tujuan mereka dan menangani tantangan yang muncul. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan berorientasi pada pembelajaran adalah kunci untuk menghadapi transformasi digital dengan sukses. Dengan mengadopsi

pendekatan yang holistik dan berfokus pada pemimpin, teknologi, keterampilan, dan budaya organisasi, organisasi dapat berhasil menghadapi dan memanfaatkan potensi dari transformasi digital. Ini memungkinkan mereka untuk tetap relevan dan bersaing dalam era yang semakin terhubung secara digital.

Terdapat dua indikator dalam transformasi digital dalam organisasi diantaranya upaya untuk mengukur pendapatan yang berkontribusi pada setiap tindakan dibandingkan dengan para pesaing diluar organisasi. Indikator selanjutnya yaitu menambah nilai bagi konsumen melalui teknologi, menciptakan pengalaman berbelanja yang mudah atau mengendalikan seluruh rantai pasokan.



Gambar 15. 2. Tahapan Transformasi Digital

Sumber: (diadaptasi dari

<http://raamayatechnologies.com/blog/technology/the-wisdom-of-digital-transformation/>)

Dalam tahapan perubahan digital dapat dipahami muara perubahan terjadi pada tuntutan sebuah organisasi yang pada umumnya ingin mencapai efektivitas terbaik. Sebuah organisasi harus terfokus pada apa yang terjadi di hari ini dan aktif untuk membaca peluang dan tantangan dimasa depan. Dalam tahapan prosedur formal pimpinan organisasi harus memahami kondisi organisasi dimasa kini dan relevansinya dengan tantangan yang ada serta kebutuhan organisasi dimasa depan. Jika apa yang dibutuhkan tidak relevan dengan kondisi organisasi maka pemimpin harus siap mengambil keputusan penting. Dalam tahapan selanjutnya organisasi sangat membutuhkan adanya strategi. Dalam strategi ini dipahami bahwa kolaborasi harus diciptakan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Dalam tahapan konversi di sinilah tim kerja yang dibentuk untuk melakukan transformasi digital yang ditujukan untuk mendukung strategi dan operasional organisasi.

Dalam tahapan yang terakhir inovasi dan adaptasi yang dilakukan oleh organisasi akan membentuk budaya atau kebiasaan baru khususnya dalam bentuk transformasi digital. Tentu saja ini tidak akan langsung terbentuk dalam ekosistem organisasi namun seiring berjalannya waktu pemanfaatan sarana digital akan menjadi kebiasaan dalam organisasi.

C. Big Data Dalam Organisasi.

Sejalan dengan transformasi digital yang terjadi muncul istilah "Big Data". Istilah ini berkembang sejak awal abad 20. Dimana pada abad 20 pengumpulan dan pengolahan data masih terbatas karena keterbatasan teknologi khususnya berbasis digital. Seiring munculnya komputer sebagai alat atau media teknologi informasi data dianggap sebagai sumberdaya yang sangat berharga khususnya dalam pengambilan keputusan. Pada tahun 1940 Fremount Reader seorang penulis Amerika menyadari akan terjadi ledakan data suatu saat nanti karena munculnya mesin yang dapat memproses dan menyimpan data (komputer). (Nasser and Tariq, 2015)

Sejak tahun 1990 dimana e-Commerce dan Website semakin canggih dan berkembang sehingga terjadi peningkatan koleksi data yang sangat banyak. Beberapa perusahaan besar yang menggeluti bidang teknologi seperti Yahoo, Google dan Amazon mulai menyadari potensi dimasa depan mengenai proses dan sistem data yang harus dikoleksi untuk kepentingan pengambilan keputusan dimasa depan sehingga beberapa perusahaan ini mulai mengembangkan sistem yang dimilikinya untuk menyimpan data menganalisis data agar efektif dikemudian hari. Kondisi inilah yang menyebabkan istilah “Big Data” mulai muncul dan menjadi perhatian didunia. (Fasel and Meier, 2014)

Adanya sekumpulan data yang sangat besar akibat evolusi sistem berbasis teknologi menciptakan istilah “Big Data”. Diawali tahun 2005, Rogers Mougals seorang peneliti pasar dari O’Reilly Media menciptakan istilah Big Data yang menjadi istilah populer saat ini untuk menjelaskan sekumpulan data besar yang sangat masiv sehingga tidak mungkin diolah secara manual. Big data juga dimaknai sebagai sekumpulan data yang volume , kecepatan dan capaian targetnya tidak mudah dikelola, disimpan , dianalisis bahkan diproses dengan berbagai sarana tradisional. Semakin berkembangnya zaman terciptanya data terstruktur dan tidak terstruktur yang dihasilkan oleh teknologi informasi, internet, industri dan sistem lainnya membuat big data semakin menjadi daya tarik bagi organisasi-organisasi pengolah data. (Santoso, 2020)

Terdapat beberapa organisasi yang menciptakan sistem khusus untuk mengolah big data diantaranya yang dibangun oleh perusahaan Website Yahoo. Yahoo memanfaatkan sistem Hadoop untuk memproses data berukuran sangat besar seperti petabyte yang sekarang dijadikan sumber terbuka oleh Apache Software Foundation. Setelah Yahoo menggunakan Hadoop maka beberapa organisasi sejenis pada akhirnya menggunakan Hadoop juga untuk untuk mengolah Big Data. Dalam beberapa tahun terakhir evolusi Big Data semakin dipercepat dengan munculnya teknologi seperti cloud computing, Artificial

Intelligence, dan machine learning. Teknologi ini membuat pengolahan dan analisis data dalam skala yang lebih besar dan lebih cepat dengan bantuan internet. Dengan kemampuan analisa yang lebih canggih, Big Data dapat dimanfaatkan oleh berbagai sektor industri maupun organisasi agar meningkatkan profitnya dengan cara mengolah informasi yang ada untuk digunakan mengembangkan produk atau jasa sesuai dengan perubahan tren pasar yang semakin dinamis. (Yaqoob *et al.*, 2016)

Semakin bertambahnya jumlah data lebih banyak disumbangkan oleh platform media sosial sebagaimana (Santoso, 2020). Berikut adalah beberapa contoh prediksi pengguna media sosial sebagai penyumbang big data dunia diantaranya pengguna Facebook yang berbagi hampir 4,16 juta konten setiap harinya. Pengguna YouTube mengupload hampir 300 jam konten video baru setiap harinya. Pengguna Instagram mengupload dan menyukai hampir 1,73 juta foto setiap harinya dan pengguna Netflix streaming menggunakan 77.000 video dalam setiap harinya. (Santoso, 2020).

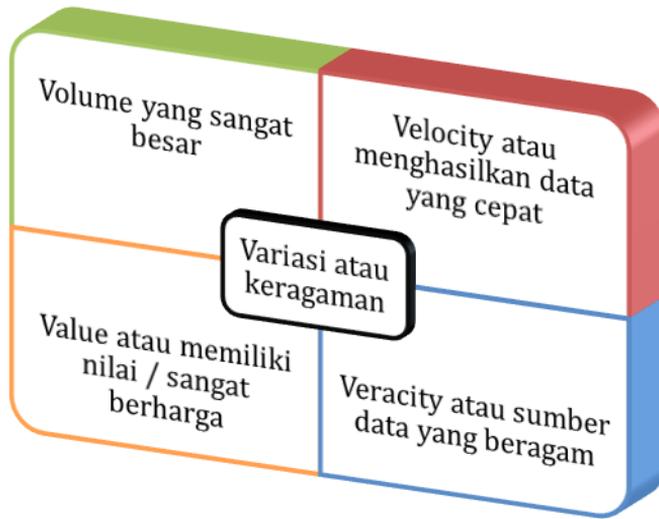
Big Data memiliki kemungkinan mendukung terciptanya next generation of smart application dimana big data akan menjangkau berbagai domain ritel, website, keuangan, industri, kesehatan, lingkungan bahkan Internet of Things. Big data juga membuka berbagai peluang yang lebih heterogen untuk menjangkau berbagai populasi bidang. Keunikan big data membutuhkan bentuk perhitungan statistik dan sistem komputasi yang berbeda sehingga mengelola big data menjadi salah satu tantangan bagi perusahaan-perusahaan dibidang teknologi.

Big data memiliki makna untuk mengumpulkan seluruh data yang dihasilkan dan kemudian mengolahnya dengan cerdas guna menghasilkan value tertentu yang diharapkan organisasi. Dalam prinsipnya big data dapat dibagi menjadi tiga (Géczy, 2014), yaitu:

1. Data yang sudah terintegrasi, kegiatan ini merupakan sebuah proses untuk mengumpulkan data yang telah terbentuk menjadi big data. Data tersebut akan tercatat pada sistem yang kemudian berubah menjadi materi untuk masuk ke proses selanjutnya. Contoh yang kongkrit adalah data website pada marketplace yang berasal dari pendaftaran akun baru, wishlist, dan sebagainya.
2. Data yang telah dikelola, seluruh data yang dihasilkan harus bisa dikelola dengan efektif, baik saat proses penyimpanan maupun saat data akan diolah kembali. Oleh sebab itu penyimpanan data yang kapasitasnya besar sangat dibutuhkan.
3. Data yang telah dianalisis. Kegiatan ini bermakna bahwa data yang telah disimpan dan dikelompokkan sesuai jenisnya dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan dimasa depan. contohnya riwayat checkout pembelajaran pada akun *market place*, data ini bisa digunakan menjadi informasi produk apa saja yang sudah dicari dan layak ditawarkan kembali kepada konsumen. Istilah yang sering digunakan adalah *for your page* (fyp).

D. Karakteristik Big Data

Karakteristik adalah sifat atau atribut yang membedakan atau mengidentifikasi sesuatu. Terdapat beberapa karakteristik yang mendasari munculnya big data didunia (Géczy, 2014). Dalam konteks Big Data terdapat beberapa karakteristik Big Data diantaranya *velocity, veracity, variation, value* , dan *volume*. (Santoso, 2020)



Gambar 15. 3. Karakteristik Big Data

Sumber : (diadaptasi dari

<https://www.altexsoft.com/blog/big-data-analytics-explained/>)

1. Volume / Jumlah data

Seperti disebutkan sebelumnya, kita telah mengetahui bahwa big data mengacu pada sejumlah besar data yang dihasilkan setiap hari dari berbagai sumber seperti platform media sosial, proses bisnis, mesin, jaringan, interaksi manusia, dan lain-lainnya. Sejumlah besar data tersebut disimpan di gudang data. Big data adalah suatu bentuk data yang terlalu besar untuk ditampung dalam satu mesin karena memerlukan alat dan kerangka kerja khusus untuk memproses dan menganalisis data tersebut. Misalnya, aplikasi media sosial memproses miliaran informasi per hari, sistem industri dan energi dapat menghasilkan data sensor berukuran terabyte per hari, aplikasi agregasi kabin dapat memproses jutaan transaksi dalam sehari, dan banyak lagi.

2. Velocity / Kecepatan

Kecepatan akses data yang akan digunakan juga menjadi salah satu karakteristik big data. tingkat kecepatan atau velocity big data adalah suatu pergerakan saat data

tersebut diterima dan bahkan saat data akan langsung digunakan. Proses pemanfaatan akses big data yang cepat ini berjalan terus menerus dan berlangsung instan dengan dukungan jaringan internet. Semakin cepat data terkumpul akan berdampak pada jumlah data yang terkoleksi dalam gudang data. Salah satu contoh akses data yang cepat adalah sosial media.

3. Veracity / Akurasi

Akurasi data merupakan salah satu karakteristik big data yang penting. Tingkat akurasi atau validasi data sangat penting karena dalam beberapa sebaran data yang ada coding bahasa yang digunakan berbeda-beda. Contoh sederhana ketika kita mencari satu kata kunci pada platform pencari Google maka akan muncul berbagai laman yang memiliki kata kunci yang sama dan similar karena esensinya big data akan mencari kata kunci utama dan persamaannya.

4. Variety

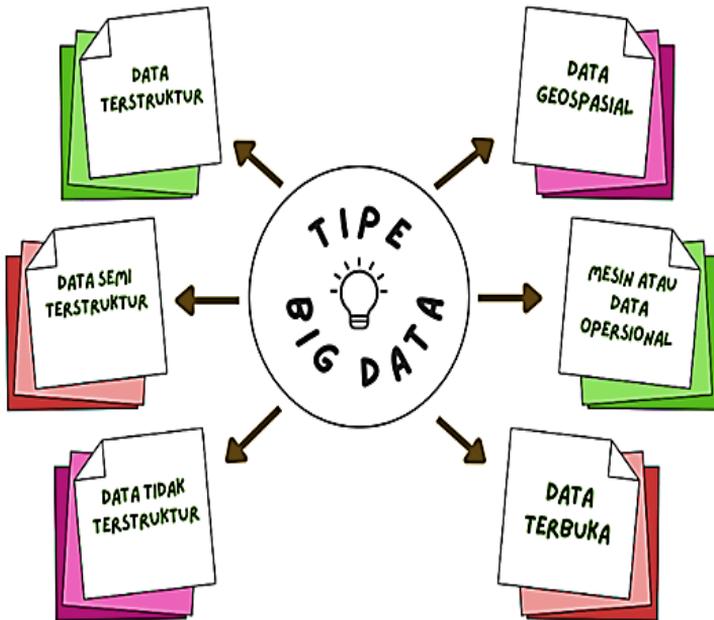
Variety yang dimaksud adalah berbagai jenis data yang tersedia. Jenis data pada umumnya lebih terstruktur dan berbentuk numerik. Dengan adanya perkembangan zaman bentuk data lebih bervariasi lagi diantaranya seperti data email, dokumen, kata dan kalimat, audio, video dan data keuangan.

5. Value

Setiap data dianggap memiliki makna. Nilai atau makna sebuah data tersebut melalui proses pengolahan. Nilai adalah makna suatu data. Data dianggap bernilai jika informasi yang didapat dari hasil olah data tersebut melalui proses pengolahan. Suatu data akan dianggap bernilai apabila informasi yang diperoleh dari hasil pengolahan tersebut dapat membantu seseorang untuk mengambil keputusan yang tepat.

Terdapat beberapa tipe dari Big Data yang harus dipahami. Diantaranya big data dalam bentuk data terstruktur, semi terstruktur dan data tidak terstruktur. Pada umumnya jenis data ini dikategorikan sebagai data klasik. Sementara itu big data

juga dapat berbetuk data geospasial, mesin atau data operasional dan data terbuka. Ketiga data yang pada umumnya disebut sebagai data modern (Fan, Han and Liu, 2014).



Gambar 15. 4. Tipe Big Data
Sumber: (Fan, Han and Liu, 2014)

Karagaman Big Data ini semakin menjadikan Big data sebagai sumberdaya yang sangat berharga dimana setiap tipe data yang dimiliki oleh Big Data akan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan atau memprediksikan tantangan yang muncul dimasa depan. (Brady, 2019)

E. Tantangan Big Data

Sebagai sesuatu hal yang baru big data memberikan akses yang mempermudah terhadap informasi (Brady, 2019). Kemudahan dan kecepatan terkumpulnya big data menciptakan berbagai isu baru. Terdapat tantangan yang dialami jika mengakses big data.

1. Minimnya sumberdaya manusia yang Ahli

Pengelolaan big data membutuhkan tenaga ahli profesional. Namun, dengan kondisi teknologi yang selalu berkembang, belum banyak tenaga ahli yang dapat mengelolanya secara maksimal. Hal tersebut disebabkan big data membutuhkan riset lebih lanjut agar dapat dicarikan solusi terbaik dalam pengelolaannya.

2. Sistem yang Harus Selalu Diperbaharui

Selalu melakukan pembaharuan pada big data merupakan hal yang wajib dilakukan. Pasalnya, data yang dihasilkan akan selalu berkembang dan menimbulkan data-data yang sudah tidak relevan. Alhasil, akurasi pada data tersebut menjadi berkurang. Ketika melakukan pembaharuan data secara rutin, pengelola big data membutuhkan kecepatan dan ruang untuk menyimpan data yang tidak sedikit pula sehingga menjadi kendala tersendiri untuk mengelola big data.

3. Pengelolaan yang Cukup Rumit

Banyaknya data tentu membuat proses pengelolaannya menjadi rumit. Perkembangan big data yang cepat juga menjadi kendala. Sehingga rentan terjadi kerusakan data, duplikasi data, dan lainnya.

4. Keamanan Data Privasi yang Rentan

Semakin banyak data yang bisa diakses oleh para penggunaannya memberi potensi keamanan yang mungkin akan ditimbulkan, seperti aksi cyber crime. Sehingga, untuk memberi keamanan dan perlindungan dari data tersebut, kamu perlu menggunakan layanan hosting dengan fitur keamanan yang dapat diandalkan.

F. Manfaat Big Data pada Organisasi

Penggunaan big data dalam organisasi sangat penting khususnya bagi pemegang kebijakan. Para pemimpin / manajer harus memahami seluk beluk big data secara sistematis. Secara umum big data akan sangat bermanfaat dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. (Fasel and Meier, 2014)Dimana

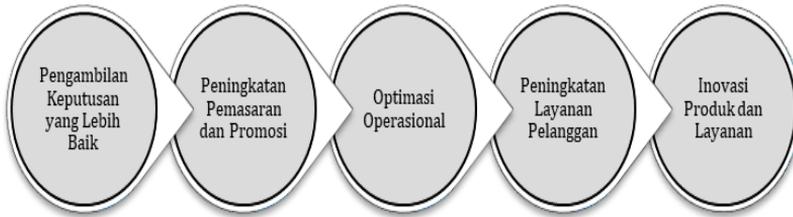
analisis Big Data dapat memberikan wawasan yang mendalam dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan cepat. Big data juga mampu meningkatkan efisiensi operasional. Dengan memahami tren dan pola dalam data, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional mereka dengan memanfaatkan Big Data.

Big Data sangat bermanfaat dalam pengembangan produk dan layanan dalam sebuah organisasi. Big Data dapat membantu organisasi memahami preferensi pelanggan dan mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai. Selain itu Big Data juga dapat mendeteksi adanya kecurangan yang muncul dalam sebuah sistem didalam organisasi. Analisis Big Data dapat membantu dalam mendeteksi pola-pola yang mencurigakan atau kegiatan yang tidak biasa, seperti kecurangan atau pelanggaran keamanan. Dengan menganalisis data pelanggan, organisasi dapat membuat strategi pemasaran yang lebih efektif dan terukur sehingga Big Data mampu mengoptimalkan pasar yang ada. (Nasser and Tariq, 2015)

Dengan adanya manfaat dari Big Data bagi organisasi yang beragam dijelaskan beberapa manfaat khususnya diantaranya Dengan menganalisis Big Data, organisasi dapat mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang pasar, pelanggan, dan tren industri. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih terinformasi. Contoh: Sebuah perusahaan e-commerce dapat menganalisis data transaksi pelanggan untuk memahami pola pembelian, preferensi produk, dan perilaku konsumen, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam mengatur stok, mengoptimalkan harga, dan mengembangkan strategi pemasaran¹.

Analisis Big Data memungkinkan organisasi untuk memahami pelanggan mereka dengan lebih baik, termasuk preferensi, kebutuhan, dan perilaku pembelian. Hal ini memungkinkan pengembangan kampanye pemasaran yang lebih terarah dan efektif. Contoh: Sebuah perusahaan retail dapat menggunakan analisis Big Data untuk mengidentifikasi

segmen pasar yang lebih potensial dan merancang kampanye promosi yang disesuaikan dengan preferensi dan kebutuhan masing-masing segmen



Gambar 15. 5. Manfaat Big data

Sumber : (Diadaptasi dari

<https://www.coursera.org/articles/big-data-analytics>)

Big Data dapat digunakan untuk mengidentifikasi efisiensi dan ketidaksempurnaan dalam proses bisnis organisasi. Dengan menganalisis data operasional, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana mereka dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Contoh: Sebuah perusahaan manufaktur dapat menggunakan analisis Big Data untuk memantau kinerja mesin, mengidentifikasi pola kegagalan yang potensial, dan merencanakan pemeliharaan preventif untuk mengoptimalkan ketersediaan mesin dan mengurangi downtime produksi. Dengan memanfaatkan Big Data, organisasi dapat memberikan layanan pelanggan yang lebih baik dan lebih personal. Dengan memahami preferensi dan kebutuhan pelanggan secara mendalam, organisasi dapat merancang pengalaman pelanggan yang lebih positif dan memuaskan. Contoh: Sebuah perusahaan telekomunikasi dapat menganalisis data penggunaan layanan pelanggan untuk mengidentifikasi tren dan pola penggunaan, serta memprediksi kebutuhan pelanggan di masa depan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menawarkan paket layanan yang disesuaikan dan memberikan dukungan yang lebih efektif. (Fan, Han and Liu, 2014)

Big Data dapat menjadi sumber inspirasi untuk inovasi produk dan layanan baru. Dengan menganalisis data pasar dan umpan balik pelanggan, organisasi dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan produk atau layanan yang lebih inovatif dan relevan. Contoh: Sebuah perusahaan teknologi dapat menganalisis data tren konsumen dan umpan balik produk untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi. Hal ini dapat mendorong pengembangan produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Dengan memanfaatkan potensi Big Data, organisasi bisnis dapat meningkatkan kinerja mereka, memperkuat keunggulan kompetitif, dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan mereka.

G. Kesimpulan

Transformasi digital didunia telah membawa kita ke paradigma baru dalam mengelola informasi yang ada. Big Data sebagai isu dunia yang sangat kekinian menjadi perhatian utama ketika informasi yang muncul berdasarkan pengolahan data dalam data base Big Data akan turut mengubah berbagai keputusan penting didunia. Adanya istilah siapa yang menguasai informasi maka akan mampu mengubah dunia sudah mampu dibuktikan yaitu melalui berbagai cara pengolahan Big Data yang ada. Pada akhirnya sebuah organisasi yang mampu bertahan dimasa depan adalah organisasi yang mampu mengolah Big Data yang ada menjadi informasi bermakna yang dibutuhkan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Brady, H. E. (2019) 'The challenge of big data and data science', *Annual Review of Political Science*. Annual Reviews, 22, pp. 297–323.
- Ebert, C. and Duarte, C. H. C. (2018) 'Digital transformation.', *IEEE Softw.*, 35(4), pp. 16–21.
- Fan, J., Han, F. and Liu, H. (2014) 'Challenges of big data analysis', *National science review*. Oxford University Press, 1(2), pp. 293–314.
- Fasel, D. and Meier, A. (2014) *Big data*. Springer.
- Géczy, P. (2014) 'Big data characteristics', *The Macrotheme Review*, 3(6), pp. 94–104.
- Kraus, S. *et al.* (2021) 'Digital transformation: An overview of the current state of the art of research', *Sage Open*. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, 11(3), p. 21582440211047576.
- Nasser, T. and Tariq, R. S. (2015) 'Big data challenges', *J Comput Eng Inf Technol* 4: 3. doi: [http://dx.doi.org/10.4172/2324_9307\(2\)](http://dx.doi.org/10.4172/2324_9307(2)).
- Santoso, J. T. (2020) *ANALISIS BIG DATA*. First. Edited by J. T. Santoso. STEKOM SEMARANG.
- Schwertner, K. (2017) 'Digital transformation of business', *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), pp. 388–393.
- Yaqoob, I. *et al.* (2016) 'Big data: From beginning to future', *International Journal of Information Management*. Elsevier, 36(6), pp. 1231–1247.
- Zaoui, F. and Souissi, N. (2020) 'Roadmap for digital transformation: A literature review', *Procedia Computer Science*. Elsevier, 175, pp. 621–628.

TENTANG PENULIS



Dr. Asti Putri Kartiwi, S.E.,M.Pd.

Penulis lahir di kota Bogor pada tanggal 22 Maret 1984 dan menyelesaikan pendidikan studi s-1 di prodi Ekonomi manajemen Universitas Palangkaraya, Kalimantan Tengah pada tahun 2007, ditahun yang sama penulis mendaftar pada program pascasarjana bidang studi S-2 Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia dan berhasil lulus pada tahun 2009. Setahun kemudian pada tahun 2010 penulis mendaftar pada program Doktorat di Prodi S-3 Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dan menyelesaikan studi pada tahun 2014. Penulis telah menikah dan dikaruniai empat orang anak yaitu Arjuna Farjana Hadipratama, Chayfa Humaira Passa, Shaka Mahardikka Althaf dan Qeysa felicia Pasa. Sejak tahun 2019 penulis bekerja sebagai dosen pada program pascasarjana S-2 Administrasi Pendidikan, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Bengkulu. Penulis mengampuh beberapa matakuliah meliputi anatomi manajemen, kepemimpinan dan perilaku organisasi, manajemen sumberdaya manusia, metodologi penelitian, dan teknologi informasi dan SIM. Saat ini penulis mencoba fokus pada bidang keahlian teknologi informasi, sistem informasi, manajemen sumberdaya manusia, perilaku organisasi dan kepemimpinan. Penulis juga sudah banyak menghasilkan karya tulis sesuai bidang keahlian yang diampuh. Email Penulis: astiputri@unib.ac.id

BAB 16 | INOVASI MODEL BISNIS DIGITAL PADA ORGANISASI

Dr. Syamsuddin, SE., M.Si

Universitas Tadulako, Palu – Sulawesi Tengah

A. Inovasi Model Bisnis Digital

Inovasi model bisnis digital merupakan proses peralihan bisnis dari konvensional menjadi digital, sehingga perusahaan perlu memikirkan langkah strategis untuk membuat bagaimana proses bisnis yang ada di dalamnya menjadi berkelanjutan. Salah satu caranya adalah dengan memanfaatkan perkembangan teknologi pada bidang produksi dan pemasaran yang mengubah cara pengerjaan suatu pekerjaan dari cara konvensional mengarah kepada teknologi digital dengan memanfaatkan internet dalam e-commerce.

Pertumbuhan penggunaan internet yang semakin pesat sejak tahun 2017 menjadi faktor utama pergeseran perilaku belanja masyarakat menjadi lebih dinamis, dimana konsumen menginginkan distribusi produk yang lebih cepat dengan hasil yang lebih baik. Pemanfaatan teknologi e-commerce sebagai solusi alternatif dalam melakukan inovasi pada strategi pemasaran dengan tujuan untuk menjaring potensi pasar yang lebih besar (Parinda et al., 2023).

Diketahui bahwa digital bisnis model dapat bermanfaat bagi dunia bisnis pada saat ini, akibat perkembangan jaman yang ada dunia digital sangatlah berperan penting dalam hidup kita. Keuntungan dalam dunia bisnis yang didapatkan dengan menggunakan digital adalah dapat menjangkau konsumen dari daerah yang lebih luas. Digital bisnis juga dapat menjadi tempat

untuk berinovasi, seperti ada sebuah toko yang menjual alat-alat gym dan mereka juga menjual video bagaimana cara menggunakan alat yang mereka jual serta menjelaskan keuntungan yang bisa konsumen dapatkan dari menggunakan alat gym tersebut (Jusuf, 2023).

Inti dari model bisnis digital adalah memberikan nilai ekstra kepada satu atau lebih kepada pelanggan dengan menggunakan teknologi digital secara strategis. Untuk mengatasi hal ini, kita perlu mendalami lebih jauh perbedaan-perbedaan yang menjadi ciri model bisnis digital dan memperjelas elemen-elemen spesifik yang menyebabkan keunggulan model-model tersebut saat ini. Tujuan akhirnya adalah untuk memastikan bahwa solusi dan manfaat yang diberikan kepada pelanggan cukup untuk membuat mereka senang sehingga bersedia membayar untuk nilai tersebut. Menurut F. Dieffenbacher (2023) Ide-ide yang mendasari model bisnis digital dan mengapa ide-ide tersebut sangat penting bagi kesuksesan perusahaan modern saat ini antara lain:

1. **Transformasi Digital:** Perubahan radikal dalam perusahaan telah berfungsi memunculkan model bisnis digital. Mereka memanfaatkan kapasitas teknologi digital untuk secara radikal mengubah prosedur konvensional dan memberikan pendekatan baru dalam penyampaian nilai.
2. **Fokus pada Pelanggan:** Komponen utama model bisnis digital adalah komitmen teguh untuk memenuhi keinginan dan permintaan pelanggan. Tujuan mereka adalah untuk menyenangkan pelanggan dengan memberikan mereka pengalaman individual dan wawasan berdasarkan data.
3. **Inovasi dan Ketangkasan:** Model-model ini mendapat manfaat besar dari penemuan dan ketangkasan yang cepat. Mereka memungkinkan perusahaan untuk menguji produk dan layanan baru, dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar, dan membuat penyesuaian sebagai respons terhadap masukan langsung dari pelanggan.

4. **Jangkauan Global:** Karena internet telah menghilangkan batasan geografis, model bisnis digital kini dapat mengakses pasar di seluruh dunia. Dengan jangkauan yang begitu luas, bisnis dapat berinteraksi dengan beragam klien dan membuka peluang pendapatan baru.
5. **Data sebagai Penggerak:** Landasan model bisnis digital adalah data. Mereka menggunakan analisis data dan wawasan untuk menemukan tren baru, meningkatkan pengalaman konsumen, menyederhanakan proses, dan membuat keputusan yang tepat.

Secara umum diakui bahwa perangkat lunak dan teknologi kontemporer ada dan sesuai dengan konteks saat ini. Saat ini, sebagian besar orang mengetahui apa yang dimaksud dengan istilah "kecerdasan buatan/artificial intelligence" dan sudah familiar dengannya. Siapa pun yang ingin sukses dalam dunia bisnis yang dinamis harus memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang model bisnis digital ini, terutama mengingat pesatnya inovasi teknologi dan perubahan perilaku konsumen saat ini.

B. Inovasi dan Transformasi dalam Teori Organisasi

Melalui pemahaman tentang peran inovasi dan transformasi dalam teori organisasi, kita dapat mengenali pentingnya beradaptasi dengan perubahan, menciptakan nilai tambah, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Syamsuddin, Islamuddin, et al., 2023).

1. **Konsep Dasar Inovasi dan Transformasi;** Inovasi melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif. Transformasi mencakup perubahan yang fundamental dalam struktur, budaya, atau operasi organisasi untuk mengatasi tantangan yang muncul.
2. **Jenis Inovasi dalam Organisasi;** Inovasi dapat berupa inovasi produk, proses, pemasaran, atau model bisnis. Organisasi perlu mempertimbangkan berbagai jenis inovasi untuk mencapai pertumbuhan dan diferensiasi.

3. **Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Inovasi;** Kepemimpinan yang mendukung inovasi menjadi kunci untuk menciptakan budaya yang mendorong kreativitas dan eksperimen. Pemimpin perlu memberikan dukungan, sumber daya, dan kepercayaan kepada anggota tim dalam menciptakan inovasi.
4. **Proses Transformasi Organisasi;** Transformasi organisasi melibatkan perubahan yang lebih mendalam dan holistik, seperti restrukturisasi atau adopsi teknologi baru. Proses ini memerlukan pengelolaan perubahan yang efektif dan komunikasi yang transparan.
5. **Dampak Inovasi dan Transformasi;** Inovasi dan transformasi memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi, kinerja, dan adaptabilitas organisasi. Organisasi yang mampu berinovasi dan bertransformasi cenderung lebih siap menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan yang dinamis (Syamsuddin, Islamuddin, et al., 2023)

Mahadata (bigdata) dan transformasi digital tengah menjadi perhatian di kalangan dunia usaha dan pemerintahan. Teknologi tersebut ternyata membantu mempermudah kegiatan bisnis, meningkatkan efisien finansial, dan efektifitas mencapai sasaran perusahaan. Inovasi manajemen tersebut sangat diperlukan untuk mencapai atau mempertahankan keunggulan daya saing organisasi. Transformasi model bisnis adalah proses mengubah cara kerja bisnis untuk meningkatkan efisiensi, memperoleh keuntungan, atau kedua-duanya. Banyak perusahaan melakukan transformasi model bisnis untuk bersaing di era digital saat ini (Pasaribu, 2023).

Pada akhirnya tujuan dari inovasi yaitu untuk membuat suatu perusahaan tetap “hidup”. Baik itu dengan menambah value baru bagi bisnis atau meningkatkan perkembangan hingga produktivitas. Inovasi sendiri bisa terjadi karena kebutuhan atau karena sebuah perusahaan ingin membuat dirinya berbeda dari kompetitor. Bahkan tidak bisa dipungkiri jika awal mula sebuah perusahaan tersebut didirikan dalam suatu bidang tertentu akan melakukan inovasi yang bukan bidangnya lagi, dikarenakan

sebuah tren yang berkembang di masyarakat luas membuat mereka harus bisa menarik perhatian konsumen untuk membeli produknya dan menjadikan perusahaan tersebut tetap bertahan di dalam persaingan yang semakin ketat ini (Parinda et al., 2023).

Hasil penelitian Ariesty & Halik (2023) variabel inovasi produk berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan. Konsumen di daerah tertarik untuk membeli produk-produk agribisnis karena kualitas, produknya unik (berbeda), dan desain kemasan yang menarik. Inovasi terbaru harus digaungkan, masyarakat harus bisa beradaptasi pada era ini. Pebisnis harus mengikuti perubahan teknologi dan memiliki pengetahuan yang luas. Hal ini dibutuhkan karena pebisnis dituntut untuk dapat melakukan inovasi dan merancang strategi logis agar tidak tertinggal kompetitornya dan bisnis digital dapat terus berkembang (Febriana et al., 2023).

C. Pentingnya Model Bisnis Digital

Pentingnya model bisnis digital di dunia modern tidaklah berlebihan tanpa didasari dengan alasan yang cukup jelas. Model bisnis digital sekarang diperlukan dan bukan lagi suatu pilihan tetapi menjadi suatu keharusan untuk diadopsi dalam dunia bisnis. Paradigma yang benar-benar baru telah muncul sebagai akibat dari perubahan perilaku konsumen, dimana pelanggan semakin menuntut pengalaman digital yang sempurna dan perusahaan memprioritaskan strategi yang fokus pada pelanggan.

Pada saat yang sama, pelanggan kini telah memperbarui kepercayaannya terhadap metode bisnis digital. Kemudahan telah menggantikan katalog konvensional yang biasa digunakan pelanggan untuk memesan, dan apa yang sebelumnya dianggap skeptis sebagai "perangkap berlangganan" kini dicontohkan oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia. Pergeseran ini menekankan bagaimana perusahaan harus mengadopsi model bisnis digital agar tetap kompetitif dan mampu memenuhi permintaan konsumen yang terus berubah. Memahami model bisnis digital begitu penting bagi perusahaan yang ingin tumbuh dan sukses.

Model-model ini memberikan beragam manfaat yang melampaui kegunaan utamanya (F.Dieffenbacher, 2023).

Masa menuju era society 5.0 ditandai dengan adanya perkembangan Artificial Intelligence, Robotics, Automation, Big Data, serta Internet of Things. Konsep Society 5.0 menjelaskan bahwa setiap hal yang dilakukan manusia akan sangat bergantung pada teknologi. Model bisnis digital adalah bisnis yang memanfaatkan teknologi untuk menjalankannya. Bisnis digital bermula dari perkembangan teknologi yang terus dilakukan oleh manusia. Hasil penelitian Rofaida et al (2020) dapat memberikan implikasi bagi perusahaan dalam bentuk strategi inovasi yang tepat dan membantu pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang tepat bagi tumbuh dan berkembangnya industri kreatif digital. Disadari atau tidak, perubahan selalu terjadi, hal yang sama berlaku untuk bisnis. Hanya dengan mampu beradaptasi organisasi akan bertahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dipantau karena seberapa baik organisasi dapat bereaksi terhadap perubahan tersebut menentukan seberapa efektif perusahaan nantinya (Syamsuddin, Paringsih, et al., 2023).

D. Tahapan-Tahapan dalam Transaksi E-Commerce

1. E-Customer dan E-Merchant bertemu dalam dunia maya melalui server yang disewa dari Internet Server Provider (ISP) oleh E-Merchant.
2. Transaksi melalui E-Commerce disertai term of use dan sales term condition atau klausula standar, yang pada umumnya E-Merchant telah meletakkan klausula kesepakatan pada website-nya, sedangkan E-Customer jika berminat tinggal memilih tombol accept atau menerima.
3. Penerimaan E-Customer melalui mekanisme “klik” tersebut sebagai perwujudan dari kesepakatan yang tentunya mengikat pihak E-Merchant
4. Pada saat kedua belah pihak mencapai kesepakatan, kemudian diikuti dengan proses pembayaran, yang melibatkan dua bank perantara dari masing-masing pihak

yaitu acquiring merchant bank dan issuing customer bank. Prosedurnya E-Customer memerintahkan kepada issuing customer bank untuk dan atas nama E-Customer melakukan sejumlah pembayaran atas harga barang kepada acquiring merchant bank yang ditujukan kepada E-Merchant.

5. Setelah proses pembayaran selesai kemudian diikuti dengan proses pemenuhan prestasi oleh pihak E- Merchant berupa pengiriman barang sesuai dengan kesepakatan mengenai saat penyerahan dan spesifikasi barang (Syamsuddin, Isma, et al., 2023)

Kemampuan bernegosiasi merupakan salah satu jenis kemampuan berbicara interpersonal. Agar negosiasi berhasil dalam menyelesaikan masalah, kemampuan komunikasi baik verbal maupun nonverbal sangat penting (Syamsuddin et al., 2022).

Model pemasaran digital sangat besar peluangnya untuk mendapatkan konsumen melalui Internet sehingga dunia usaha bisa tumbuh dan berkembang. Sedangkan dari tantangan, dunia usaha harus menyiapkan diri dalam bertransformasi ke pemasaran digital seperti segi finansial, strategi dan sumber daya yang mumpuni (Nugraha et al., 2022)

Hasil riset Febriana et al (2023) melalui kajian literatur yang didapatkan, kegiatan pada era Society 5.0 yang dilakukan manusia akan sangat bergantung pada teknologi. Dalam era Society 5.0 ini penggunaan Internet of Things hingga robotika akan memberikan dampak yang signifikan. Dengan adanya peningkatan pemanfaatan Internet of Things, membuat para pebisnis harus lebih berinovatif dalam mengembangkan bisnis di era Society 5.0. Bisnis digital terutama pada era Society 5.0 di mana yang memungkinkan terjadinya transaksi ekonomi di antara pihak-pihak terlibat tanpa harus bertemu secara langsung. Selain itu perubahan pasar yang cepat dan semakin beragam mengharuskan pelaku bisnis digital untuk dapat membuat inovasi dan memiliki sikap kreatif.

E. Karakteristik Model Bisnis Digital

Model bisnis digital telah menjadi katalis kuat dalam dunia perdagangan modern yang terus berkembang, mengubah dasar-dasar bisnis beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggannya. Model-model ini berbeda dari model bisnis tradisional karena mereka memiliki serangkaian karakteristik fundamental unik yang bersama-sama membentuk dasar kesuksesan dan ketenaran mereka dalam lingkungan persaingan yang sangat ketat saat ini. Untuk memahami sepenuhnya kualitas-kualitas penting ini dan bagaimana pengaruhnya terhadap strategi dan operasi bisnis di era digital ini, berikut dapat dilihat lebih dekat ciri-ciri utama model bisnis digital (F.Dieffenbacher, 2023).

1. Transformasi Digital (*Digital Transformation*)

Model bisnis digital menggabungkan komputasi, analisis data, otomatisasi, dan kecerdasan buatan, menandai perubahan yang signifikan dalam menjalankan operasi bisnis. Teknologi ini memungkinkan bisnis untuk meningkatkan penciptaan nilai bagi pelanggan dengan cara yang benar-benar baru, selain mengoptimalkan operasi yang ada.

2. Penciptaan Nilai Digital (*Digital Value Generation*)

Berbeda dengan model bisnis tradisional yang sebagian besar menciptakan nilai dalam bentuk analog, nilai tambah model bisnis digital hanya dapat dihasilkan secara digital. Transformasi digital model lama tidak mengubah nilai fundamentalnya, hanya metode memperolehnya yang berubah. Aktivitas utama model bisnis digital tidak akan terlaksana tanpa internet yang menjadi landasannya.

3. Berpusat pada Pelanggan (*Customer-Centric*)

Strategi bisnis digital didasarkan pada dedikasi yang tiada henti untuk memahami dan memenuhi keinginan klien. Organisasi dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan yang kuat dengan melakukan segmentasi basis pelanggan, mempersonalisasi layanan, dan mengantisipasi kebutuhan pelanggan dengan memanfaatkan wawasan berbasis data.

4. Berdasarkan Data (*Data-Driven*)

Sumber kehidupan model bisnis modern adalah data. Data mengenai perilaku konsumen, tren industri, dan kinerja operasional dikumpulkan, diproses, dan dianalisis dengan model ini. Bisnis dapat mengambil keputusan yang cerdas, mengasah strategi, dan terus meningkatkan pengalaman konsumen dengan bantuan wawasan berbasis data.

5. Kelincahan (*Agility*)

Ketangkasan adalah kunci model bisnis digital karena memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, perkembangan teknologi baru, dan masukan klien. Fleksibilitas ini menjamin perusahaan tetap kreatif dan kompetitif di pasar yang berubah dengan cepat.

6. Inovasi (*Innovation*)

Model bisnis digital dipenuhi oleh budaya inovasi. Dunia usaha didesak untuk menyelidiki aliran pendapatan baru, menciptakan barang dan jasa baru, dan menguji teknologi mutakhir. Untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan, dedikasi terhadap inovasi ini sangat penting.

7. Jangkauan Global (*Global Reach*)

Model bisnis digital tidak dibatasi oleh geografi berkat internet. Hal ini memberikan bisnis akses yang tak tertandingi ke pasar luar negeri, sehingga memungkinkan mereka untuk berinteraksi dengan beragam klien dan memanfaatkan peluang ekspansi internasional.

8. Diversifikasi Pendapatan (*Revenue Diversification*)

Aliran pendapatan yang beragam sering kali dimasukkan dalam strategi perusahaan digital. Hal ini dapat mencakup monetisasi data, pendapatan iklan, model freemium, dan model berlangganan. Keberagaman ini meningkatkan stabilitas keuangan dengan menurunkan ketergantungan pada satu sumber pendapatan.

9. Orientasi Ekosistem (*Ecosystem Orientation*)

Banyak model bisnis digital yang mendukung ekosistem yang menyatukan berbagai pemangku kepentingan, termasuk mitra, pelanggan, dan pengembang. Ekosistem ini menghasilkan nilai ekstra dan meningkatkan pengalaman klien secara keseluruhan melalui efek jaringan.

10. Efisiensi (*Efficiency*)

Ciri khas model bisnis digital adalah manfaat efisiensi. Selain menurunkan biaya operasional, otomatisasi, prosedur yang disederhanakan, dan alokasi sumber daya yang lebih baik memungkinkan perusahaan menyediakan barang dan jasa dengan lebih efektif dan dengan biaya yang lebih sedikit.

11. Fokus Pengalaman Pengguna (*User Experience Focus*)

Memberikan pengalaman pengguna yang luar biasa sangatlah penting. Mengembangkan aplikasi dan antarmuka yang intuitif dan ramah pengguna dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, mendorong loyalitas merek, dan meningkatkan retensi pelanggan adalah prioritas utama model bisnis digital.

12. Gangguan (*Disruption*)

Dengan menghadirkan ide-ide baru yang bertentangan dengan kebijakan yang ada, model bisnis digital memiliki kekuatan untuk membalikkan sektor-sektor yang sudah mapan. Mungkin ada pasar dan peluang komersial baru sebagai akibat dari pergolakan ini.

13. Skalabilitas (*Scalability*)

Karena metode ini secara alami dapat diskalakan, bisnis dapat menangani ekspansi yang cepat tanpa mengalami peningkatan biaya. Untuk mencapai daya saing dan pertumbuhan berkelanjutan, skalabilitas sangat penting.

14. Keberlanjutan (*Sustainability*)

Faktor krusialnya adalah memastikan keberlanjutan dalam jangka panjang. Tujuan utama model bisnis digital adalah mempertahankan profitabilitas melalui pencocokan sumber pendapatan dan biaya operasional, sehingga menjamin ekspansi berkelanjutan dan stabilitas keuangan.

F. Cara Membuat Strategi Bisnis Digital

Mengembangkan strategi perusahaan digital yang kuat kini sangat diperlukan. Karena perubahan teknologi yang terus-menerus, bisnis apa pun ukuran atau industrinya harus menyesuaikan diri dengan era digital. Strategi digital yang dirancang dengan baik dapat bertindak sebagai kompas untuk memandu bisnis apa pun, besar atau kecil, menuju pertumbuhan, peningkatan keterlibatan pelanggan, dan peningkatan efisiensi operasional. Berikut panduan tahapan dalam pembuatan rencana bisnis digital yang selaras dengan tujuan anda, memanfaatkan teknologi digital yang sedang berkembang, dan menyiapkan perusahaan anda untuk sukses di era digital/era society 5.0 (F.Dieffenbacher, 2023).

No	Tahapan	Uraian
1	Tentukan Tujuan Anda	Nyatakan dengan jelas tujuan strategi digital perusahaan Anda, termasuk peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan, dan perluasan basis klien. Tetapkan indikator kinerja utama (IKU) yang dapat diukur untuk memantau kemajuan secara efisien.
2	Pahami Target Audiens Anda	Dengan menggunakan data dan analitik, Anda dapat mempelajari persyaratan, selera, dan kebiasaan audiens target Anda. Buat profil pembeli sehingga Anda dapat merancang pengalaman digital individual.
3	Evaluasi Situasi Anda Sekarang	Analisis kemampuan dan teknologi digital Anda saat ini untuk mengetahui seberapa baik keduanya bekerja dalam membantu Anda mencapai tujuan. Tentukan analisis SWOT

No	Tahapan	Uraian
		Anda, atau kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
4	Analisis pesaing	Selidiki strategi digital pesaing Anda secara mendalam untuk menemukan area di mana Anda mungkin menonjol. Periksa kelebihan dan kekurangan mereka di bidang digital.
5	Platform dan Saluran Digital	Berdasarkan sasaran dan minat audiens Anda, pilih saluran dan platform digital (situs web, media sosial, aplikasi seluler) yang paling relevan bagi mereka. Periksa berbagai jenis model bisnis untuk melihat mana yang paling sesuai dengan rencana Anda.
6	Strategi untuk Konten	Buat rencana konten menyeluruh yang mendukung tujuan Anda dan mencakup berbagai format media digital, termasuk blog, video, infografis, dan webinar. Periksa contoh model bisnis yang relevan dengan tulisan Anda.
7	Tumpukan Teknologi	Pilih tumpukan teknologi yang tepat, yang harus mencakup alat analitik, perangkat lunak, dan sistem manajemen konten. Pikirkan tentang melakukan investasi infrastruktur, alat, atau perangkat lunak yang melengkapi pemodelan bisnis Anda.
8	Data dan Analisis	Lacak IKU dan ambil keputusan berdasarkan data dengan menerapkan teknologi

No	Tahapan	Uraian
		pengumpulan data dan analisis yang kuat. Untuk menjamin privasi, kebenaran, dan kepatuhan data dalam pemodelan bisnis Anda, buatlah arsitektur tata kelola data.
9	Desain Pengalaman Pengguna	Berikan prioritas utama pada desain untuk memberikan pengalaman digital yang lancar dan intuitif kepada audiens Anda. Optimalkan perjalanan pengguna dan lakukan pengujian kegunaan sebagai bagian dari rencana digital Anda.
10	Keamanan dan Kepatuhan	Perhatikan peraturan keamanan dan kepatuhan, saat bekerja dengan informasi sensitif klien. Sertakan kontrol kepatuhan, autentikasi aman, dan enkripsi dalam pemodelan bisnis Anda.
11	Pengoptimalan Seluler	Kenali nilai daya tanggap seluler dan optimalkan aset digital untuk perangkat seluler. Pastikan aplikasi dan situs web Anda menawarkan pengalaman pengguna seluler yang luar biasa yang melengkapi jenis model bisnis yang Anda tawarkan.
12	Pemasaran Konten	Untuk meningkatkan kehadiran online Anda, kembangkan strategi pemasaran konten yang menggabungkan taktik. Dalam pemodelan bisnis Anda, pilih kata kunci yang relevan dan buat konten ramah mesin pencari.

No	Tahapan	Uraian
13	Strategi Media Sosial	Buat rencana media sosial yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus setiap platform dan harapan audiens target. Jadwalkan konten, berinteraksi dengan pengikut, dan hitung laba atas investasi dari media sosial ke dalam rencana digital Anda.
14	Pengujian dan Optimasi	Gunakan pengujian dan masukan pengguna untuk terus mengevaluasi dan mengoptimalkan proyek digital untuk perbaikan. Untuk meningkatkan model bisnis Anda, audit kinerja aplikasi dan situs web Anda secara rutin.
15	Penganggaran dan Alokasi Sumber Daya	Sisihkan dana dan sumber daya untuk membantu implementasi strategi digital Anda dalam jangka pendek dan jangka panjang. Jadikan investasi sebagai prioritas di bidang yang mendukung tujuan Anda dan jenis model bisnis yang Anda gunakan.
16	Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan	Pastikan semua orang di tim Anda memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk mengelola dan melaksanakan proyek digital. Karena alat dan teknologi baru diperlukan untuk strategi digital Anda, tawarkan pelatihan tentang hal tersebut.

No	Tahapan	Uraian
17	Pengukuran dan Pelaporan	Menyediakan sistem pelaporan yang komprehensif untuk memantau IKU, sering mengevaluasi hasil, dan membuat penyesuaian terhadap rencana. Untuk membantu pemodelan bisnis Anda, buat dasbor dan laporan berbasis data untuk pemangku kepentingan.
18	Skalabilitas dan Perencanaan Masa Depan	Saat perusahaan Anda berkembang, buatlah rencana untuk skalabilitas dan ikuti perkembangan baru dalam teknologi dan mode untuk membantu perencanaan masa depan. Pikirkan tentang bagaimana gangguan di masa depan dapat memengaruhi inisiatif digital dan jenis model bisnis Anda.
19	Eksekusi dan Pemantauan	Terapkan strategi digital Anda, perhatikan hasilnya dengan cermat, dan lakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi pasar. Untuk mendukung model bisnis Anda, evaluasi analitik secara rutin dan ambil tindakan cepat terhadap masalah.
20	Umpan Balik dan Iterasi	Dapatkan masukan dari pemangku kepentingan dan konsumen sehingga Anda dapat secara bertahap meningkatkan pendekatan digital Anda. Manfaatkan masukan untuk meningkatkan pengalaman

No	Tahapan	Uraian
		pengguna dan membuat perubahan berdasarkan data pada model bisnis Anda.

G. Langkah-Langkah Membuat Model Bisnis Digital

Memilih strategi model bisnis digital yang tepat merupakan pilihan yang penting. Hal ini memerlukan penilaian menyeluruh terhadap sumber daya dan kemampuan Anda, definisi yang jelas tentang proposisi nilai unik, dan pemahaman mendalam tentang audiens target Anda. Pelajaran penting berikut akan membantu melalui proses pembuatan model bisnis digital (F.Dieffenbacher, 2023).

1. Kenali Audiens Anda: Kenali keinginan, kebutuhan, dan masalah klien Anda. Manfaatkan analitik dan data untuk mempelajari lebih lanjut tentang ekspektasi dan perilaku mereka.
2. Tetapkan Proposisi Nilai Anda: Nyatakan dengan jelas apa yang membuat perusahaan Anda unik. Dengan cara apa pendekatan digital Anda akan memecahkan masalah khusus bagi pelanggan?
3. Memanfaatkan Teknologi: Gunakan alat dan platform digital yang melengkapi rencana Anda. Baik itu analisis data, aplikasi ponsel cerdas, atau e-niaga, teknologi akan membantu Anda mencapai tujuan Anda.
4. Tetap Fleksibel: Selalu siap untuk memodifikasi dan menyempurnakan. Perkembangan pesat dalam lanskap digital berarti strategi Anda harus cukup fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan permintaan konsumen.
5. Berinvestasi pada Bakat: Kumpulkan sekelompok orang dengan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan rencana digital Anda dengan sukses. Mungkin diperlukan peningkatan keterampilan dan pelatihan agar dapat mengikuti perubahan teknologi.

6. Ukur dan analisis: Lakukan pengukuran dan IKU untuk mengawasi seberapa baik kinerja proyek digital Anda. Tinjau data sesering mungkin untuk membuat keputusan yang bijaksana.
7. Pendekatan yang Berpusat pada Pelanggan: Pusatkan pendekatan Anda pada kebutuhan dan keinginan pelanggan Anda. Pastikan produk digital Anda sesuai dengan kebutuhan mereka dan memberikan pengalaman pengguna terbaik.
8. Tetap Terkini: Tetap terinformasi tentang perkembangan pasar, teknologi baru, dan taktik saingan. Sangat penting untuk selalu belajar dalam dunia bisnis digital.

Perlu diingat bahwa tidak ada model bisnis digital yang cocok untuk semua orang. Keputusan Anda harus sejalan dengan kekuatan perusahaan Anda, target pasar Anda, dan industri Anda. Petunjuk ini akan membantu Anda mengembangkan strategi perusahaan digital yang tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di era digital dan di era society 5.0 jika Anda mematuhi dan mempertahankan dedikasi Anda terhadap inovasi dan kepuasan klien.

Seiring dengan perjalanan Indonesia dan negara-negara lain menuju digitalisasi, temuan-temuan ini memberikan kompas bagi UMKM untuk berkembang dalam lanskap bisnis yang terus berkembang (Triwijayati et al., 2023). Hasil dari pembahasan ini menunjukkan bahwa di masa “ekonomi baru” dan transformasi digital yang menyertainya, strategi bisnis digital yang inovatif berdasarkan solusi TI yang canggih dan selaras dengan SDGs adalah peluang besar bagi perusahaan untuk menyimpang dari pesaing dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Rochmawati et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Ariesty, R., & Halik, F. (2023). Peran digital marketing dan inovasi produk terhadap kinerja bisnis yang berkelanjutan pada usaha mikro dan kecil agribisnis di Polewali Mandar. 12(3), 556–563. <https://doi.org/10.23887/jish.v12i3.67832>
- F.Dieffenbacher, S. (2023). Digital business models: All you need to know. Digital Leadership. https://digitalleadership.com/blog/digital-business-models/#What_are_Digital_Business_Models
- Febriana, H., Andita, K. V., Rismarina, R. A., & Maulana, A. (2023). Peluang bisnis digital di Indonesia pada era society 5.0. *Jurnalku*, 3(3), 365–374. <https://doi.org/10.54957/jurnalku.v3i3.595>
- Jusuf, F. E. (2023). Digital business model: Business model. [file:///C:/Users/Acer/Downloads/DIGITAL BUSINESS MODEL.pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/DIGITAL_BUSINESS_MODEL.pdf)
- Nugraha, M. E., Armawati, A., Jusriadi, J., & Rasyid, A. (2022). Penguatan kewirausahaan berbasis digital pada mahasiswa tingkat akhir di PSDKU Untad Morowali. *ABDISOSHUM: Jurnal Pengabdian Masyarakat Bidang Sosial Dan Humaniora*, 1(3), 351–356. <https://doi.org/10.55123/abdisoshum.v1i3.945>
- Parinda, S. A., Melina, Sari, S. R., Hasanah, K., & Sulha, A. A. (2023). Pentingnya inovasi dan pemanfaatan teknologi dalam keberagaman dunia bisnis. *EJournal: Majalah Ilmiah Inspiratif*, 9(16), 44–60. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/INSPI/article/view/1969/1899>
- Pasaribu, M. (2023). Inovasi berbasis data dan transformasi model bisnis. <https://www.kompas.id/baca/opini/2023/01/25/inovasi-berbasis-data-dan-transformasi-model-bisnis>

- Rochmawati, D. R., Hatimatunnisani, H., Veranita, M., & Pajajaran, P. (2023). Mengembangkan strategi bisnis di era transformasi digital. *COOPETITION: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14(1), 101-108. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v14i1.3076>
- Rofaida, R., Suryana, Asti Nur Aryanti, & Yoga Perdana. (2020). Strategi inovasi pada industri kreatif digital: Upaya memperoleh keunggulan bersaing pada era revolusi industri 4.0. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(3), 402-414. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1909>
- Syamsuddin, Islamuddin, & Dkk. (2023). Perilaku organisasi kontemporer. In *Evolusi dan Perkembangan Teori organisasi* (pp. 17-36). CV. Media Sains Indonesia. https://drive.google.com/file/d/1aBNUHy-G-1JzGSafn9M8d6WjSMOIGJ77/view?usp=drive_link
- Syamsuddin, Isma, A., Muhsyi, Augustinah, F., Anwar, R. N., Abdul, Pancawati, S. E. P. N. L. P. A., Nani, M. N. A. W. A. S., Yahya, P. W. G. C. F., Wardhana, A., & Abdurohim, H. S. (2023). E-commerce dan internet of things (IOT). In *Infrastruktur e-commerce* (pp. 17-32). Media Sains Indonesia.
- Syamsuddin, Paringsih, Abdi Sakti Walenta, Yuan Badrianto, Tauwi, Hadipassa, E., Rokhimah, A. S., Dudija, Rinda, R. T., Sary, F. P., & Kartiwi, A. P. (2023). Manajemen perubahan (menuju organisasi produktif). In *Mengelola proses perubahan organisasi* (pp. 165-183). Media Sains Indonesia.
- Syamsuddin, Putri, S. I., & Dkk. (2022). Perilaku Organisasi (Tinjauan Teoritis). In *Manajemen konflik dan negoisasi* (pp. 163-176). Media Sains Indonesia. https://drive.google.com/file/d/1sU8zFDQHoVzBq6UqxMV1S7vgNgwGm6Fk/view?usp=drive_link

Triwijayati, A., Luciany, Y. P., Novita, Y., Sintesa, N., & Zahrudin, A. (2023). Strategi inovasi bisnis untuk meningkatkan daya saing dan pertumbuhan organisasi di era digital. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 306-314. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i03.564>

TENTANG PENULIS



Syamsuddin

Syamsuddin, lahir di Desa Lakatan (Kabupaten Tolitoli, Propinsi Sulawesi Tengah), 07 Agustus 1970. Jenjang Pendidikan; SD Negeri LANTAPAN lulus Tahun 1984, SMP Negeri LALOS lulus Tahun 1987, SMA Negeri 4 PALU lulus Tahun 1990, selanjutnya melanjutkan studi ke jenjang Strata Satu (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako lulus sebagai Sarjana Ekonomi Tahun 1996, Strata Dua (S-2) pada Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung masuk Tahun 2000 lulus Tahun 2002, Strata Tiga (S-3) pada Universitas Tadulako Palu masuk Tahun 2013 lulus Tahun 2018. Bidang konsentrasi keilmuan penulis adalah Manajemen Operasional. Penulis diterima sebagai Dosen CPNS Tahun 1998 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tadulako Palu dan diangkat sebagai Dosen PNS Tahun 1999. Penulis telah beberapa kali ikut berpartisipasi dalam penulisan book chapter di beberapa penerbit di Indonesia. Penulis juga aktif dalam melakukan riset, baik riset mandiri, riset kerjasama dengan pemda, maupun riset dari kementerian dikti. Selain aktif dalam berbagai riset juga aktif menulis dalam publikasi nasional dan internasional. Penulis dosen pengampu mata kuliah; Manajemen Operasional, *Operation Research*, *Total Quality Management*, Manajemen Teknologi dan Inovasi, Manajemen Kualitas, Logistik dan Distribusi, Matematika Ekonomi dan Bisnis, Manajemen Persediaan, Statistik Ekonomi dan Bisnis, serta Ekonomi Manajerial.

Email Penulis: syam_singga@yahoo.co.id

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202438792, 16 Mei 2024

Pencipta
Nama : **Islamuddin, Robert Tua Siregar dkk**
Alamat : Perumnas Korpri 13 No. 695 RT/RW: 012/003, Kel. Bentiring, Kec. Muara Bangkahulu, Bengkulu, Bengkulu, 38121, Muara Bangka Hulu, Bengkulu, Bengkulu, 38121

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Islamuddin, Robert Tua Siregar dkk**
Alamat : Perumnas Korpri 13 No. 695 RT/RW: 012/003, Kel. Bentiring, Kec. Muara Bangkahulu, Bengkulu, Bengkulu, 38121, Muara Bangka Hulu, Bengkulu, Bengkulu, 38121

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Perilaku Organisasi Di Era Society 5.0**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 8 Mei 2024, di Purbalingga

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000614148

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

IGNATIUS M.T. SILALAH
NIP. 196812301996031001

Disclaimer:
Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.