PERILAKU ORGANISASI KONTEMPORER

Editor : Acai Sudirman

Islamuddin | Syamsuddin | Yuliana | Novi Susyani
Nazaruddin Ali Basyah | Dyaloka Puspita Ningrum
Naim | Santy Sriharyati | Dian Lestari | Darwin Lie
Marto Silalahi | Sisca Nopralia | Carolina Novi Mustikarini
Yuan Badrianto | Kevin Indajang | Christina Yanita Setyawati

BUNGA RAMPAI

PERILAKU ORGANISASI KONTEMPORER

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4
Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26
Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PERILAKU ORGANISASI KONTEMPORER

Islamuddin
Syamsuddin
Yuliana
Novi Susyani
Nazaruddin Ali Basyah
Dyaloka Puspita Ningrum
Naim
Santy Sriharyati
Dian Lestari
Darwin Lie
Marto Silalahi
Sisca Nopralia
Carolina Novi Mustikarini
Yuan Badrianto
Kevin Indajang
Christina Yanita Setyawati

Penerbit

CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

PERILAKU ORGANISASI KONTEMPORER

Islamuddin | Syamsuddin
Yuliana | Novi Susyani
Nazaruddin Ali Basyah
Dyaloka Puspita Ningrum
Naim | Santy Sriharyati
Dian Lestari | Darwin Lie
Marto Silalahi | Sisca Nopralia
Carolina Novi Mustikarini
Yuan Badrianto | Kevin Indajang
Christina Yanita Setyawati

Editor:
Acai Sudirman

Tata Letak:
Enjellia Putri Zega

Desain Cover:
Nathanael

Ukuran:
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman:
x, 267

ISBN:
978-623-195-646-0

Terbit Pada:
November 2023

Hak Cipta 2023 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen. 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. Buku ini hadir untuk menambah buku-buku terkait Perilaku Organisasi yang telah ada. Kami mengharapkan buku ini dapat menjadi referensi dan bahan bacaan untuk menambah pengetahuan para pembaca khususnya yang berkaitan dengan Perilaku dalam Organisasi.

Sistematika buku MSDM dalam Organisasi: Konsep dan Praktik 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 Revolusi 4.0, Bab 8 Peran Budaya dan Iklim Organisasi Dalam Inovasi, Bab 9 Kerja Sama 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, 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

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik, secara khusus kepada Penerbit Media Sains Indonesia sebagai inisiator buku ini. 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 Oktober 2023

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... i
DAFTAR ISI.....iii
1 KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN..... 1
Pendahuluan 1
Organisasi dan Manajemen..... 3
Perilaku Manusia dalam Organisasi..... 7
Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen..... 8
2 EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI..... 17
Pengertian Evolusi 17
Teori Organisasi..... 18
Definisi Organisasi..... 18
Tujuan Teori Organisasi..... 18
Peran Teori Organisasi..... 18
Evolusi Teori Organisasi 21
Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi 22
Pendekatan Perilaku dalam Teori Organisasi 23
Pendekatan Sistem dalam Teori Organisasi 24
Teori Organisasi Kontemporer..... 26
Pendekatan Strukturalis dalam Teori Organisasi . 26
Pendekatan Kontingensi dalam Teori Organisasi.. 27
Pendekatan Postmodern dalam Teori Organisasi.. 28
Tantangan dan Arah Masa Depan Teori Organisasi..... 29

Tantangan Keterlibatan dan Pengembangan Karyawan dalam Teori Organisasi 30
Etika dalam Teori Organisasi 32
Inovasi dan Transformasi dalam Teori Organisasi 33
3 ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI . 37
Pendahuluan 37
Pengertian Organisasi 38
Teori Organisasi 39
Pengertian Asas-Asas Organisasi 41
Fungsi-Fungsi Organisasi 45
Tipe-Tipe Organisasi 48
4 STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI 53
Struktur Organisasi 53
Fungsi Struktur Organisasi bagi Perusahaan 55
Karakteristik Struktur Organisasi 56
Beberapa faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi 58
Perilaku Oraganisasi 62
Konsep Utama dalam Perilaku Organisasi 64
Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasi 65
5 ORGANISASI DAN ERA *SOCIETY* 5.0 71
Pendahuluan 71
Konsep Masyarakat Berkelanjutan 5.0 72
Dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0 74
Transformasi Digital 75

Organisasi di Era Masyarakat Kontemporer 76
Gambaran Umum Industri 4.0: Masyarakat 5.0 .. 77
Kesimpulan 80
6 TRANSFORMASI DAN TANTANGAN ORGANISASI 85
Membangun Sumber Daya Manusia Modern 85
Digital Leadership 91
Media Sosial dalam Komunikasi Organisasi 95
7 BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0 ... 103
Pengertian Budaya Organisasi 103
Budaya Organisasi di Era Revolusi 4.0 105
Fungsi Budaya Organisasi 106
Karakter Budaya Organisasi 108
Tipe Budaya Organisasi 112
Komponen Budaya Organisasi 113
Indikator Budaya Organisasi 114
Kesimpulan 114
8 PERAN BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI DALAM INOVASI 119
Pendahuluan 119
Budaya Organisasi 119
Iklim Organisasi 121
Sifat Iklim Organisasi 122
Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Iklim Organisasi 123
Perbedaan Iklim Organisasi dengan Budaya Organisasi 124
Dimensi Iklim Organisasi 125

Inovasi 126
Pengertian Inovasi 127
Prinsip-Prinsip Budaya, Iklim Organisasi dan Inovasi..... 129
Sumber Inovasi..... 130
Prinsip Inovasi 131
Peran Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi 131
Tantangan Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi 133
9 KERJA SAMA TIM DAN ETOS KERJA ORGANISASI..... 139
Kerja Sama Tim 139
Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Sama Tim 140
Jenis-Jenis Tim 143
Mengelola Konflik Tim..... 144
Etos Kerja 145
Fungsi Etos Kerja 146
Cara Menumbuhkan Etos Kerja..... 146
Ciri-Ciri Etos Kerja 148
10 KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI 153
Pendahuluan 153
Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi..... 154
Pengertian Komitmen Organisasi 156
Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi..... 160

Pengertian Keadilan Organisasi 161
Dimensi Keadilan Organisasi 161
11 PERILAKU KERJA INOVATIF DAN INOVASI LINGKUNGAN KERJA 167
Pendahuluan 167
Perilaku Individu dalam Organisasi 169
Perilaku Kerja Inovatif 171
Komponen Perilaku Kerja Inovatif 172
Kreativitas dan Inovasi Lingkungan Kerja 173
12 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI 183
Pendahuluan 183
Konsep Manajemen Organisasi 183
Konsep Manajemen Perubahan 185
Jenis Manajemen Perubahan Organisasi 187
Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Perubahan Organisasi 188
Proses Terjadinya Perubahan Organisasi 191
13 *EMPOWERMENT* DAN *ENGAGEMENT* 197
Pendahuluan 197
Perubahan Organisasi 198
Konsep *Empowerment* 199
Empowerment di Tempat Kerja 201
Empowerment dalam Konteks Sosial dan Komunitas 202
Konsep *Engagement* 203
Aspek-Aspek *Engagement* 204
Manfaat *Engagement* 204

Tantangan Organisasi dalam *Empowerment* dan *Engagement* 206

Peran Kepemimpinan dalam *Empowerment* dan *Engagement* 207

14 KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI..... 215

Pendahuluan 215

Pentingnya Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi 216

Komunikasi dalam Kepemimpinan..... 218

Membangun Budaya Komunikasi yang Terbuka..... 220

Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan 222

Corporate Communication Program 224

Tantangan Komunikasi Kekinian 226

15 *BIG DATA* DAN TRANSFORMASI DIGITAL ORGANISASI 231

Pendahuluan 231

Peran HRM dalam Menghadapi Era Digital 233

Pengelolaan HRM pada Era Digitalisasi SDM 4.0..... 235

Sistem Informasi pada Organisasi..... 237

Infrastruktur dan Jasa Teknologi Informasi..... 238

Big Data dan Peran Teknologi Informasi pada Organisasi..... 239

16 INOVASI MODEL BISNIS DIGITAL PADA ORGANISASI..... 247

Definisi Model Bisnis 247

Model Bisnis Digital 248

Inovasi Model Bisnis Digital 251
Internet of Things (IoT) sebagai Penggerak Inovasi Model Bisnis Digital 254

1

KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN

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

Pendahuluan

Setiap organisasi formal maupun informal, terdiri dari manusia dari berbagai unsur dan latar belakang yang beragam. Baik usia, pendidikan, pengalaman, budaya, kebiasaan, karakter, maupun pola pikir dan sikap perilaku yang ditunjukkan. Semua hal tersebut pasti senantiasa beragam (Muliana et al., 2020). Makin banyak orangnya, makin beragam asal usul dan latar belakang individu yang masuk dalam organisasi tersebut, tentu akan semakin beragam perilaku yang ditunjukkan. Adanya *gap* atau kesenjangan dalam organisasi seringkali muncul menjadi masalah, salah satu karena perbedaan. Semakin tajam perbedaan diantara orang-orang yang ada dalam organisasi ketika berinteraksi. Perilaku orang-orang yang tergabung dalam organisasi ini selalu beragam dan bisa menjadi pemicu munculnya masalah. Oleh karena itu penting bagi setiap orang yang tergabung dalam organisasi apapun dan berinteraksi dengan orang-orang lain yang ada dalam organisasi itu, bisa menyesuaikan diri, beradaptasi, dan mengedepankan toleransi serta mengembangkan saling pengertian yang tinggi diantara pribadi (Kurniawan et al., 2022). Oleh karena itu kematangan pribadi pada setiap orang yang ada dalam organisasi sangat diperlukan. Kematangan pribadi diperlukan agar perilaku yang berbeda dan berpotensi menjadi sumber munculnya

masalah, bisa terkendali dengan baik. Sehingga masalah yang muncul tidak semakin runcing karena jelas bisa menghambat bagi tercapainya efektivitas organisasi.

Manajemen dapat diartikan secara luas, bisa berarti proses, seni, ilmu dan profesi. Manajemen diartikan sebagai proses karena terdapat tahapan-tahapan dalam manajemen untuk mencapai tujuan yaitu melalui tahapan perencanaan, tahapan pengorganisasian, tahapan pengarahan dan tahapan pengawasan (Suryani et al., 2021). Manajemen diartikan sebagai seni karena setiap manajer mempunyai cara tersendiri untuk mencapai tujuan menurut cara dan gaya manajer masing-masing sesuai kondisi dan kepribadian manajer yang bersangkutan. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena manajemen dapat dipelajari dan diuji kebenarannya (Silalahi et al., 2020). Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (*lesson learned*) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan. Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki kealian dan keterampilan untuk memanage sumber-sumber daya dalam organisasi.

Setiap organisasi profit ataupun non profit, organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen (Indajang et al., 2021). Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Romy et al., 2022). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui

cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

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 peruahaan 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 melaluiperolehan 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.

Perilaku Manusia dalam Organisasi

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.

Ruang Lingkup Organisasi dan Manajemen

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 (Umiyati et al., 2022), 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 et al., 2017); (Noor & 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 mewadahi, 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.

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 & Id, 2017); (Anwar et

al., 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.

3. Aspek manusia dalam kelompok atau perilaku kelompok

   Ketika seseorang atau individu bergabung dalam sebuah organisasi, tentu yang bersangkutan sepenuhnya membawa serta latar belakang karakteristik personalnya (Agustina, 2021). Ketika yang bersangkutan berinteraksi dalam organisasi, maka akan bertemu dengan individu lain. Individu yang tergabung dalam kelompok tertentu dalam organisasi bisa secara formal karena struktur (*job* pekerjaan), namun bisa pula muncul secara informal karena kepentingan atau orientasi personal yang sama. Individu dengan orientasi yang sama pasti akan membentuk sub-kelompok sendiri. Sehingga dalam organisasi tidak bisa dihindari akan munculnya sub-sub kelompok orientasi atau kepentingan lainnya.

Manajemen jika dipelajari secara sistemik, komprehensif dan dilaksanakan secara konsisten akan lebih menjamin untuk mencapai keberhasilan karena arah tujuan dan sasarannya sudah jelas. Dan jikalau terjadi kegagalan maka melalui manajemen dapat dilakukan evaluasi kembali untuk dapat dijadikan bahan pembelajaran (lesson learned) bagi pengembangan organisasi melalui perbaikan perencanaan dan tindakan secara berkelanjutan (Sherly et al., 2020). Sementara manajemen diartikan sebagai profesi karena kegiatan manajemen tidak bisa dilakukan oleh semua orang secara sembarangan. Kegiatan manajemen dilakukan oleh manajer yang memiliki kealian dan keterampilan untuk memanage sumber-sumber daya dalam organisasi. Setiap organisasi profit ataupun non profit,

organisasi yang menghasilkan barang ataupun organisasi yang menghasilkan jasa pasti tidak terlepas dari kegiatan manajemen.

Melalui kegiatan manajemen yang baik maka semua sumber daya yang ada dalam organisasi dapat direncanakan, diorganisasikan, diarahkan dan diawasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien (Sherly et al., 2020). Dikatakan efektif karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui cara yang benar dari beberapa alternatif pilihan dan diimplementasikan dengan tepat dan dalam waktu yang cepat. Sementara dikatakan efisien karena dalam mencapai tujuan organisasi dilakukan dengan pemanfaatan sumber daya organisasi yang minimal namun hasil dari pemanfaatan sumber daya organisasi tersebut maksimal.

Daftar Pustaka

Agustina, T. (2021). THE ROLE OF PERSONAL CHARACTERISTICS TO DEVELOP. International Journal of Economics, Business and Management Research, 5(03), 1–9.

Agustina, T., Chandrarin, G., & Manan, A. (2017). Motivation Effect on UMKM Performance in Banjarmasin City: Overview of Locus of Control as a Contingency Factor. International Conferences SDGs 2030 Challenges and Solutions, 526–543.

Anwar, M., & Id, M. C. (2017). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA DOSEN PADA PTS DI BANJARMASIN. In DINAMIKA EKONOMI Jurnal Ekonomi dan Bisnis (Vol. 10, Issue 1).

Anwar, M., Id, M. C., & Banjarmasin, S. (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), 123–132.

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

Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence. Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020), 560(Acbleti 2020), 402–408.

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.

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.

Noor, S., & Agustina, T. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Bidokkes Polda Kalimantan Selatan. RELEVANCE : Journal of Management and Business, 2(2), 275–286. https://doi.org/10.22515/relevance.v2i2.1869

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

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

Sherly, Candra, V., Nainggolan, N. T., Simatupang, S., Putri, D. E., Pakpahan, G. E., Susanti, E., Silitonga, H. P., Lie, D., Grcae, E., Wijaya, A., Sisca, & Julyanthry. (2020). Pengantar Manajemen Publik dan Bisnis: Tinjauan Teori dan Konseptual. Widina Bhakti Persada.

Silalahi, M., Komariyah, I., Sari, A. P., Purba, S., Sudirman, A., & Purba, P. (2020). Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis. Yayasan Kita Menulis.

Stephen, P. R., & Coutler, M. (2009). Management (Edisi 8). Pearson.

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.

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.

Profil Penulis

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

Lahir di Padang Sidempuan, Pada Tanggal 04 Februai 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

2

EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI

Dr. Syamsuddin, SE., M.Si
Universitas Tadulako

Pengertian Evolusi

Evolusi merupakan perubahan yang sangat cepat dalam perkembangan organisasi dengan memberikan inovasi baru dalam bentuk keunggulan-keunggulan dan keunikan-keunikan dari perkembangan awal sampai perkembangan yang paling mutakhir dalam teori organisasi. Menurut Futuyma (2013) Evolusi adalah proses perubahan dan perkembangan lambat dari bentuk-bentuk kehidupan yang ada di bumi selama jangka waktu yang sangat panjang. Ini melibatkan perubahan dalam warisan genetik populasi organisme dari satu generasi ke generasi berikutnya. Evolusi adalah konsep sentral dalam biologi dan merupakan dasar dari pemahaman tentang bagaimana keanekaragaman hayati dan adaptasi terjadi di dunia. Evolusi atau perkembangan teori organisasi memunculkan berbagai macam pendekatan-pendekatan yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk meninjau masalah organisasi.

Teori Organisasi

Definisi Organisasi

Organisasi adalah entitas yang memiliki struktur dan terdiri dari individu atau kelompok yang bekerja bersama secara terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins and Judge 2017). Definisi ini mendasari pemahaman tentang bagaimana kerjasama dan struktur di dalam organisasi membentuk dasar operasional untuk mencapai tujuan yang beragam, baik dalam skala bisnis, sosial, atau pemerintahan.

Tujuan Teori Organisasi

Tujuan utama dalam pengembangan teori organisasi adalah memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi beroperasi, beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, dan berhasil mencapai tujuannya (Scott and Davis 2015). Teori organisasi bertujuan untuk memberikan kerangka kerja konseptual yang dapat membantu mengurai kompleksitas dinamika internal dan eksternal organisasi. Dengan memahami prinsip-prinsip teori organisasi, praktisi dan peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam perilaku organisasi, mengevaluasi dampak perubahan lingkungan terhadap performa organisasi, serta merancang strategi dan kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (Daft 2016).

Lebih dari itu, teori organisasi juga berperan dalam membuka peluang untuk mengembangkan praktik-praktik manajemen yang lebih efektif dan efisien, serta merangsang inovasi dan transformasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis (Mintzberg 1980).

Peran Teori Organisasi

Teori organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk pemahaman mendalam tentang dinamika organisasi modern serta memberikan pedoman bagi praktisi dan akademisi dalam mengelola dan mengembangkan entitas organisasi (Robbins *and* Coulter, 2017).

1. Pengembangan Konsep: Salah satu peran kunci teori organisasi adalah menyediakan kerangka kerja konseptual yang membantu mengurai kompleksitas interaksi, struktur, dan perilaku di dalam organisasi. Konsep-konsep ini memungkinkan kita untuk memahami mengapa organisasi berperilaku seperti yang terjadi dan bagaimana aspek-aspek tersebut saling terkait.
2. Pengembangan Praktik Terbaik: Teori organisasi memberikan panduan tentang praktik-praktik terbaik yang dapat membantu organisasi mencapai kinerja optimal (Hatch *and* Cunliffe, 2013). Dengan memahami teori-teori ini, organisasi dapat menghindari kesalahan yang telah dibuat oleh organisasi lain dan mengadopsi pendekatan yang terbukti berhasil.
3. Pemahaman Kompleksitas: Organisasi modern dihadapkan pada beragam kompleksitas, dan teori organisasi berperan dalam membantu menganalisis dan memahami interaksi antara berbagai elemen dalam organisasi (Scott and Davis, 2015). Melalui pemahaman ini, praktisi dapat mengatasi tantangan kompleks dan mengelola sumber daya secara lebih efektif.
4. Pengambilan Keputusan: Teori organisasi memberikan panduan yang sangat berharga dalam pengambilan keputusan manajerial yang kompleks (Daft 2016). Dengan memahami teori-teori ini, para manajer dapat melakukan analisis lebih mendalam tentang situasi yang dihadapi, menganalisis alternatif solusi, dan memilih tindakan yang paling sesuai dengan tujuan organisasi.
5. Pembentukan Budaya Organisasi: Teori organisasi membantu dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi yang kuat dan konsisten (Robbins *and* Coulter, 2017). Teori ini memberikan wawasan tentang bagaimana nilai-nilai, norma, dan keyakinan dalam organisasi dapat membentuk identitas dan prilaku anggota organisasi.

6. Inovasi dan Perubahan: Dalam era perubahan yang cepat, teori organisasi memiliki peran penting dalam merangsang inovasi dan membentuk kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan (Scott and Davis 2015). Teori ini dapat mengidentifikasi cara-cara baru dalam mendesain struktur, mengelola risiko, dan mendorong kreativitas untuk menghadapi tantangan baru.
7. Pengidentifikasian Tren: Dalam era globalisasi dan teknologi, teori organisasi membantu organisasi untuk mengidentifikasi tren yang mempengaruhi operasi dan strategi organisasi (Daft 2016). Dengan memahami tren ini, organisasi dapat merespons perubahan secara lebih efektif dan mengambil langkah-langkah yang tepat.
8. Pengembangan Kepemimpinan: Peran teori organisasi dalam mengembangkan wawasan tentang kepemimpinan sangatlah krusial (Robbins *and* Coulter, 2017). Teori-teori kepemimpinan membantu mengidentifikasi berbagai gaya kepemimpinan, karakteristik pemimpin yang efektif, serta dampaknya terhadap budaya organisasi dan motivasi anggota tim.
9. Peluang Perubahan: Teori organisasi juga memberikan pandangan tentang peluang perubahan dalam berbagai aspek organisasi, seperti struktur, teknologi, dan budaya (Mintzberg, 1980). Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengadopsi perubahan yang diperlukan guna tetap kompetitif di pasar yang berubah-ubah.
10. Pengembangan Praktik Terbaik: Teori organisasi membantu mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk mencapai tujuan mereka (Hatch *and* Cunliffe, 2013). Dari praktik-praktik ini, organisasi dapat belajar dari pengalaman sukses maupun kegagalan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi mereka.

Dengan peran-peran ini, teori organisasi tidak hanya memberikan wawasan tentang organisasi sebagai entitas yang kompleks, tetapi juga memberikan alat untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam dunia bisnis dan organisasi saat ini.

Evolusi Teori Organisasi

1. Teori Klasik; Pemikiran klasik tentang organisasi dimulai dengan kontribusi para tokoh seperti Henri Fayol dan Max Weber (Hatch *and* Cunliffe, 2013). Teori ini menekankan pada prinsip-prinsip manajemen, struktur hirarkis, dan rasionalitas dalam mengelola organisasi. Prinsip-prinsip ini berfokus pada efisiensi, pembagian kerja, dan koordinasi dalam organisasi.
2. Teori Perilaku; Aliran teori perilaku menggeser fokus dari struktur ke perilaku individu di dalam organisasi (Robbins *and* Coulter, 2017). Teori ini melibatkan konsep-konsep seperti motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok. Pemikiran dari tokoh-tokoh seperti Douglas McGregor dan Abraham Maslow berkontribusi dalam pengembangan teori ini.
3. Teori Kontingensi; Teori kontingensi menyoroti bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang cocok untuk semua situasi organisasi (Daft, 2018). Teori ini mengajukan bahwa solusi yang efektif bergantung pada faktor-faktor seperti lingkungan eksternal, struktur organisasi, dan tujuan organisasi. Teori kontingensi mengilhami pemikiran tentang fleksibilitas dalam pengelolaan.
4. Pendekatan Sistem; Pendekatan sistem melihat organisasi sebagai entitas kompleks yang terdiri dari berbagai komponen yang saling berinteraksi (Scott and Davis 2015). Teori ini mengajarkan pentingnya memahami hubungan antara bagian-bagian organisasi dan bagaimana perubahan dalam satu bagian dapat mempengaruhi keseluruhan sistem.

5. Pendekatan Pascamodern dan Kritis; Pendekatan pascamodern dan kritis muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori-teori sebelumnya (Hatch *and* Cunliffe, 2013). Aliran ini menekankan pada keragaman, kepentingan sosial, dan implikasi kekuasaan dalam organisasi. Teori ini merangsang pemikiran kritis terhadap struktur dan tujuan organisasi.

Melalui perjalanan ini, kita dapat melihat bagaimana teori organisasi telah berubah dan berkembang seiring waktu, mempengaruhi praktik manajemen dan pengelolaan organisasi di berbagai era.

Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi

1. Kontribusi Henri Fayol; Henri Fayol adalah salah satu tokoh utama dalam pendekatan klasik, dikenal dengan konsep administrasi dan manajemen (Robbins and Coulter, 2017). Fayol mengidentifikasi prinsip-prinsip manajemen seperti pembagian kerja, koordinasi, dan kontrol sebagai dasar dalam mengelola organisasi. Kontribusinya membentuk dasar manajemen hingga saat ini.
2. Konsep Birokrasi oleh Max Weber; Max Weber membawa konsep birokrasi sebagai pendekatan dalam mengelola organisasi (Daft 2016). Birokrasi menekankan pada struktur hirarkis, aturan dan prosedur yang terstandarisasi, serta rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Meskipun kritik terhadap birokrasi telah muncul, konsep ini masih mempengaruhi banyak organisasi modern.
3. Pemikiran Ilmiah oleh Frederick Taylor; Frederick Taylor dikenal dengan konsep manajemen ilmiah yang menekankan pada efisiensi dan produktivitas (Scott and Davis 2015). Pendekatan ini melibatkan analisis ilmiah tentang pekerjaan, standarisasi gerakan, dan pelatihan karyawan untuk meningkatkan efisiensi kerja. Konsep ini menginspirasi metode pengelolaan dalam banyak industri.

4. Teori Struktural Klasik oleh Alfred Sloan; Alfred Sloan memperkenalkan pendekatan struktural klasik dalam mengelola organisasi besar (Hatch and Cunliffe, 2013). Konsep ini melibatkan pengorganisasian departemen-departemen berdasarkan fungsi-fungsi yang berbeda. Pendekatan ini mengilhami struktur organisasi fungsional yang masih umum digunakan dalam perusahaan besar.
5. Kritik terhadap Pendekatan Klasik; Meskipun pendekatan klasik memiliki kontribusi yang signifikan, kritik juga muncul terhadap ketidakcukupannya dalam mengatasi kompleksitas dan dinamika organisasi modern. Kritik ini termasuk pembatasan dalam mempertimbangkan aspek manusia, kurangnya adaptasi terhadap perubaha.

Melalui pemahaman mendalam tentang pendekatan klasik dalam teori organisasi, kita dapat melihat bagaimana konsep-konsep dasar ini telah membentuk fondasi pengelolaan organisasi dan memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori organisasi selanjutnya.

Pendekatan Perilaku dalam Teori Organisasi

1. Teori Motivasi; Pendekatan perilaku dimulai dengan teori motivasi yang menggali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan performa individu dalam organisasi (Robbins and Coulter, 2017). Teori-teori seperti Teori Hirarki Kebutuhan Maslow dan Teori X dan Y Douglas McGregor memberikan wawasan tentang apa yang mendorong individu dalam lingkungan kerja.
2. Teori Keseimbangan Kerja; Teori keseimbangan kerja mengidentifikasi pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan (Hatch and Cunliffe, 2013). Pemahaman tentang bagaimana keseimbangan ini dapat dicapai membantu organisasi mengurangi stres dan meningkatkan produktivitas.

3. Teori Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan; Pendekatan perilaku juga membahas tentang kepemimpinan dan beragam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi dinamika tim dan kelompok dalam organisasi (Daft 2016). Teori kepemimpinan seperti teori kontingensi dan gaya kepemimpinan transformasional memberikan pandangan tentang bagaimana pemimpin mempengaruhi budaya organisasi.
4. Teori Dinamika Kelompok; Teori perilaku juga meneliti dinamika kelompok dan interaksi antara anggota tim dalam organisasi (Scott and Davis 2015). Konsep-konsep seperti efek kelompok, konformitas, dan peran dalam kelompok memberikan wawasan tentang bagaimana kelompok berfungsi dan berinteraksi.
5. Teori Pengambilan Keputusan; Teori perilaku dalam pengambilan keputusan berfokus pada bagaimana individu dan kelompok melakukan evaluasi, memproses informasi, dan membuat keputusan dalam konteks organisasi (Robbins and Coulter, 2017). Teori ini mengidentifikasi faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi ketepatan dan efektivitas pengambilan keputusan.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang pendekatan perilaku dalam teori organisasi, kita dapat memahami kompleksitas interaksi manusia dalam konteks organisasi, serta bagaimana faktor-faktor psikologis dan sosial memainkan peran kunci dalam kesuksesan dan kinerja organisasi.

Pendekatan Sistem dalam Teori Organisasi

1. Konsep Dasar Pendekatan Sistem; Pendekatan sistem mengajukan bahwa organisasi harus dipahami sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen yang berinteraksi (Robbins and Coulter, 2017). Konsep ini menerapkan analogi sistem biologis ke dalam organisasi, di mana setiap komponen memiliki peran khusus dan berkontribusi pada keseluruhan.

2. Terbuka dan Sistem Tertutup; Pendekatan sistem membagi organisasi menjadi sistem terbuka dan sistem tertutup (Hatch and Cunliffe, 2013). Sistem terbuka adalah organisasi yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan dapat memengaruhi serta dipengaruhi oleh faktor luar. Sementara itu, sistem tertutup memiliki sedikit interaksi dengan lingkungan dan cenderung lebih otonom.
3. Umpan Balik dan Keseimbangan; Pendekatan sistem menekankan pada peran umpan balik dalam mengatur kinerja organisasi (Daft 2016). Umpan balik positif dan negatif mempengaruhi bagaimana organisasi beradaptasi dan mempertahankan keseimbangan internal dan eksternal.
4. Adaptasi dan Evolusi; Pendekatan sistem mengajukan bahwa organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk tetap eksis (Scott and Davis 2015). Organisasi yang berhasil adalah yang dapat mengubah struktur, strategi, dan operasi mereka sesuai dengan tuntutan lingkungan.
5. Dampak Perubahan dalam Organisasi; Pendekatan ini menyoroti bahwa perubahan dalam satu bagian organisasi dapat memiliki dampak yang lebih luas pada keseluruhan sistem (Robbins and Coulter, 2017). Karena keterkaitan komponen-komponen dalam sistem, perubahan di satu area dapat merambat ke area lain dan memicu efek domino.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang pendekatan sistem dalam teori organisasi, kita dapat memahami kompleksitas dan keterkaitan dalam organisasi, serta bagaimana perubahan dalam satu bagian dapat mempengaruhi keseluruhan sistem secara keseluruhan.

Teori Organisasi Kontemporer

Pendekatan Strukturalis dalam Teori Organisasi

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai entitas dengan komponen-komponen yang berinteraksi dan dipengaruhi oleh struktur yang ada.

1. Teori Strukturalis: Konsep Dasar; Pendekatan strukturalis mendasarkan dirinya pada pemahaman tentang bagaimana struktur organisasi mempengaruhi tindakan individu dan kolektif (Robbins and Coulter, 2017). Struktur ini mencakup pembagian tugas, hierarki, dan arus komunikasi, yang memainkan peran penting dalam mengkoordinasikan aktivitas organisasi.
2. Struktur Organisasi Formal dan Informal; Pendekatan ini membedakan antara struktur formal yang resmi dan struktur informal yang berkembang melalui interaksi sosial (Hatch and Cunliffe, 2013). Struktur formal melibatkan hierarki dan tugas yang didefinisikan dengan jelas, sedangkan struktur informal mengacu pada hubungan sosial yang dapat memengaruhi cara kerja dalam organisasi.
3. Teori Strukturalis Klasik oleh Alfred Sloan; Kontribusi Alfred Sloan terhadap teori strukturalis adalah penerapan struktur fungsional dalam mengelola perusahaan besar (Daft 2016). Pendekatan ini melibatkan pengorganisasian departemen berdasarkan fungsi-fungsi tertentu, yang memungkinkan efisiensi dan koordinasi dalam skala besar.
4. Desain Organisasi dan Struktur Matriks; Pendekatan strukturalis juga mencakup desain organisasi seperti struktur matriks, yang menggabungkan elemen-elemen dari berbagai struktur (Scott and Davis 2015). Struktur matriks menggabungkan struktur fungsional dengan struktur berbasis proyek, memungkinkan fleksibilitas dan adaptasi dalam mengatasi tuntutan yang kompleks.

5. Implikasi dalam Pengelolaan Organisasi; Pemahaman tentang pendekatan strukturalis membantu manajer dalam merancang struktur yang sesuai dengan tujuan organisasi dan tuntutan lingkungan (Robbins and Coulter, 2017). Memilih dan mengimplementasikan struktur yang tepat dapat mempengaruhi efektivitas operasional dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang pendekatan strukturalis dalam teori organisasi, kita dapat memahami peran penting struktur dalam membentuk budaya organisasi, mengkoordinasikan aktivitas, dan mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan Kontingensi dalam Teori Organisasi

1. Konsep Dasar Pendekatan Kontingensi; Pendekatan kontingensi berpendapat bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang universal, dan keberhasilan organisasi tergantung pada kecocokan antara faktor-faktor internal dan eksternal (Stephen and Coulter 2017). Teori ini memandang organisasi sebagai entitas kompleks yang berinteraksi dengan lingkungan yang terus berubah.
2. Model Fiedler: Teori Kontingensi Kepemimpinan; Model Fiedler mengajukan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada keselarasan antara gaya kepemimpinan dan situasi (Hatch and Cunliffe, 2013). Situasi yang diukur meliputi hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi.
3. Teori Kontingensi Kekuasaan dan Pengaruh oleh Hersey dan Blanchard; Teori ini fokus pada pengaruh dan kekuasaan dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut (Daft, 2018). Pendekatan ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat akan bervariasi tergantung pada tingkat kematangan dan kompetensi pengikut.

4. Model Path-Goal: Teori Kontingensi Kepemimpinan Lainnya; Model Path-Goal mengajukan bahwa peran pemimpin adalah untuk memfasilitasi pencapaian tujuan bagi pengikut dengan memberikan arahan yang sesuai (Scott and Davis 2015). Pemimpin harus mempertimbangkan karakteristik situasional dan pengikut untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat.
5. Implikasi dalam Pengelolaan Organisasi; Pemahaman tentang pendekatan kontingensi membantu manajer dalam memilih dan menerapkan strategi yang sesuai dengan karakteristik unik organisasi dan lingkungan (Stephen and Coulter 2017). Fleksibilitas dalam adaptasi dan respon terhadap perubahan menjadi kunci dalam mencapai kinerja yang sukses.

Dengan memahami pendekatan kontingensi dalam teori organisasi, kita dapat mengaplikasikan strategi yang sesuai dengan situasi tertentu dan memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Pendekatan Postmodern dalam Teori Organisasi

1. Konsep Dasar Pendekatan Postmodern; Pendekatan postmodern menekankan bahwa realitas organisasi tidak bisa dijelaskan dengan pendekatan tunggal atau obyektif (Hatch and Cunliffe, 2013). Teori ini mengakui bahwa pandangan tentang organisasi terbentuk oleh persepsi individu, pengalaman, dan narasi yang beragam.
2. Dekonstruksi Organisasi; Pendekatan postmodern mengajukan konsep dekonstruksi, yaitu menganalisis dan mempertanyakan asumsi-asumsi dominan tentang organisasi (Robbins & Coulter, 2017). Teori ini menggali struktur kekuasaan, identitas, dan budaya dalam organisasi yang sering kali diabaikan oleh pendekatan tradisional.

3. Narasi Organisasi; Narasi atau cerita digunakan dalam pendekatan ini untuk memahami bagaimana orang membentuk makna tentang organisasi (Daft 2016). Teori ini meneliti bagaimana cerita-cerita yang dibagikan dalam organisasi mempengaruhi persepsi dan identitas kolektif.
4. Identitas dan Keberagaman; Pendekatan postmodern menyoroti pentingnya identitas dan keberagaman dalam organisasi (Scott and Davis 2015). Organisasi dianggap sebagai tempat di mana berbagai identitas dan pandangan bertemu, dan di mana konflik dan keragaman diakui sebagai bagian dari realitas organisasi.
5. Implikasi dalam Pengelolaan Organisasi; Pemahaman tentang pendekatan postmodern membantu manajer dalam mengenali keragaman perspektif dan identitas dalam organisasi (Hatch & Cunliffe, 2013). Pengelolaan yang efektif mengakui berbagai narasi dan identitas yang ada, serta memfasilitasi dialog dan inklusivitas.

Melalui pemahaman tentang pendekatan postmodern dalam teori organisasi, kita dapat mengapresiasi kompleksitas dan keragaman dalam dinamika organisasi, serta bagaimana pendekatan ini merangsang refleksi kritis terhadap asumsi-asumsi tradisional.

Tantangan dan Arah Masa Depan Teori Organisasi

Seiring perubahan yang terus berlangsung dalam lingkungan bisnis dan sosial, teori organisasi juga harus beradaptasi dan berkembang untuk mengatasi kompleksitas baru.

1. Tantangan dalam Era Digital; Era digital membawa tantangan baru dalam mengelola organisasi, seperti perubahan dalam cara bisnis dilakukan dan bagaimana teknologi mempengaruhi interaksi dan komunikasi (Stephen and Coulter 2017). Teori organisasi perlu mengatasi bagaimana perubahan ini mempengaruhi struktur, budaya, dan kinerja organisasi.

2. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial; Isu-isu keberlanjutan dan tanggung jawab sosial semakin menjadi perhatian organisasi dan masyarakat (Hatch and Cunliffe, 2013). Teori organisasi harus mampu mengakomodasi nilai-nilai keberlanjutan dan mempertimbangkan dampak sosial dalam pengambilan keputusan.
3. Fleksibilitas dan Adaptasi; Lingkungan bisnis yang terus berubah membutuhkan organisasi yang fleksibel dan adaptif (Daft 2016). Teori organisasi perlu mengembangkan konsep dan metode untuk menghadapi perubahan cepat dan mengoptimalkan proses adaptasi.
4. Inovasi dan Kreativitas; Kemampuan untuk berinovasi dan berkreasi semakin penting dalam mencapai keunggulan kompetitif (Scott and Davis 2015). Teori organisasi perlu menggali lebih dalam tentang bagaimana organisasi dapat mengembangkan budaya inovasi dan memfasilitasi proses kreativitas.
5. Pemikiran Multidisipliner; Teori organisasi semakin melibatkan pemikiran dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, sosiologi, dan teknologi (Stephen and Coulter 2017). Tantangan mendatang adalah mengintegrasikan berbagai pemahaman ini untuk mendapatkan wawasan yang lebih komprehensif tentang dinamika organisasi.

Tantangan Keterlibatan dan Pengembangan Karyawan dalam Teori Organisasi

1. Konsep Keterlibatan Karyawan; Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat komitmen, antusiasme, dan dedikasi karyawan terhadap organisasi (Stephen and Coulter 2017). Karyawan yang terlibat cenderung lebih bersemangat, produktif, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

2. Pentingnya Keterlibatan Karyawan; Karyawan yang terlibat memiliki dampak positif pada produktivitas, retensi, dan kepuasan pelanggan (Hatch and Cunliffe, 2013). Organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan melalui kebijakan-kebijakan yang mempromosikan partisipasi dan pengakuan.
3. Tantangan dalam Meningkatkan Keterlibatan Karyawan; Tantangan utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan termasuk perubahan budaya organisasi, komunikasi yang buruk, dan kurangnya peluang pengembangan (Daft 2016). Organisasi perlu mengidentifikasi faktor-faktor ini dan mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya.
4. Pengembangan Karyawan untuk Keterlibatan Optimal; Pengembangan karyawan adalah proses meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam organisasi (Scott and Davis 2015). Organisasi perlu menyediakan pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi agar karyawan dapat berkontribusi secara maksimal.
5. Manfaat Pengembangan Karyawan; Pengembangan karyawan tidak hanya mendukung keterlibatan, tetapi juga meningkatkan kinerja, inovasi, dan adaptabilitas organisasi (Stephen and Coulter 2017). Karyawan yang memiliki keterampilan yang ditingkatkan cenderung lebih siap menghadapi tantangan baru.

Melalui pemahaman tentang tantangan keterlibatan dan pengembangan karyawan dalam teori organisasi, kita dapat mengakui pentingnya mendukung karyawan agar terlibat dan berkembang dalam organisasi, serta bagaimana mengatasi tantangan yang mungkin muncul dalam proses ini.

Etika dalam Teori Organisasi

1. Konsep Dasar Etika dalam Organisasi; Etika dalam organisasi melibatkan pertimbangan tentang apa yang benar dan salah dalam tindakan dan keputusan yang diambil oleh individu dan organisasi (Stephen and Coulter 2017). Etika melibatkan nilai-nilai, norma, dan prinsip yang membimbing perilaku yang bertanggung jawab.
2. Budaya Etika dan Tanggung Jawab Sosial Organisasi; Budaya etika mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Hatch and Cunliffe, 2013). Organisasi yang memiliki budaya etika yang kuat cenderung berkomitmen pada tanggung jawab sosial dan mengutamakan keberlanjutan.
3. Tantangan dalam Menerapkan Etika; Tantangan etika meliputi dilema moral, tekanan bisnis, dan kepentingan bersaing yang dapat mempengaruhi keputusan dan tindakan (Daft 2016). Organisasi perlu menghadapi tantangan ini dengan menjaga integritas dan konsistensi dalam pengambilan keputusan.
4. Etika dalam Kepemimpinan dan Pengelolaan; Kepemimpinan yang etis menjadi dasar dalam membentuk budaya etika di seluruh organisasi (Scott and Davis 2015). Pemimpin yang menunjukkan integritas dan etika dalam tindakan dan keputusan mereka memberikan contoh yang kuat bagi anggota organisasi.
5. Implikasi Etika dalam Kinerja dan Reputasi Organisasi Etika berdampak pada kinerja organisasi dan reputasinya dalam jangka panjang (Stephen and Coulter 2017). Organisasi yang berkomitmen pada etika memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan, karyawan, dan masyarakat.

Melalui pemahaman tentang peran etika dalam teori organisasi, kita dapat mengapresiasi pentingnya integritas dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan tindakan organisasi, serta bagaimana etika berkontribusi pada pembentukan budaya yang berkelanjutan.

Inovasi dan Transformasi dalam Teori Organisasi

1. Konsep Dasar Inovasi dan Transformasi; Inovasi melibatkan pengembangan dan penerapan ide-ide baru untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif (Stephen and Coulter 2017). 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 (Hatch and Cunliffe, 2013). 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 (Daft 2016). 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 (Scott and Davis 2015). 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 (Robbins and Coulter, 2017). Organisasi yang mampu berinovasi dan bertransformasi cenderung lebih siap menghadapi tantangan dan peluang di lingkungan yang dinamis.

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.

Daftar Pustaka

Daft, Richard L. 2016. Essential Organization Theory and Design.

Futuyma, Douglas J. 2013. Evolution Evolution / Douglas J. Futuyma. Third edition. Sunderland, Massachusetts U.S.A: Sinauer Associates, Inc. Publishers.

Mary Jo Hatch; Ann L. Cunliffe. 2013. Oxford University Press Third Edition Organization Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives.

Mintzberg, Henry. 1980. "Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design." Management Science 26(3).

Robbins, S, and T A Judge. 2017. Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education. https://books.google.co.id/books?id=sfL0DQAAQBAJ.

Scott, W. Richard, and Gerald F. Davis. 2015. Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives.

Stephen, Robins, and Mary Coulter. 2017. Prentice Hall Management.

Profil Penulis

Dr. Syamsuddin, SE., M.Si

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 ikut berpartisipasi dalam penulisan book chapter di beberapa penerbit.

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, Perilaku Organisasi serta Ekonomi Manajerial.

Email Penulis: syam_singga@yahoo.co.id

3

ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI

Yuliana, S.Sos, M.SI
Universitas Sjakhyakirti Palembang

Pendahuluan

Organisasi berasal dari bahasa latin, organum yang berarti alat. Organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Organisasi telah dibentuk sejak manusia pertama hidup di muka bumi, sekelompok manusia yang mempunyai orientasi dan tujuan yang relatif sama berhimpun dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. Organisasi merupakan elemen yang sangat diperlukan didalam kehidupan manusia. Organisasi membantu kita melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu-individu. Disamping itu dapat dikatakan organisasi membantu masyarakat, membantu kelangsungan pengetahuan dan ilmu pengetahuan. Asas organisasi penting bagi manajemen sebagai dasar membantu melaksanakan fungsi pengorganisasian terutama dalam menyusun struktur organisasi, dan dalam menjamin pelaksanaan kegiatan organisasi yang lancar, efektif dan efisien. Bagi pegawai atau pejabat organisasi asas-asas organisasi menjadi pegangan bekerja/melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan penuh tanggungjawab sesuai dengan wewenang yang diberikan. *Organisasi* sebagai wadah pembentukan tingkah laku

hubungan antar manusia secara efektif sehingga dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan. Dalam bab ini akan membahas pengertian Organisasi, Teori Organisasi, Pengertian asas-asas organisasi, Fungsi-fungsi organisasi, Tipe-tipe organisasi.

Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa latin, organum yang berarti alat. Organisasi ialah proses kerja sama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Jadi, dalam setiap organisasi terkandung tiga unsur, yaitu (1) kerja sama, (2) dua orang atau lebih, dan (3) tujuan yang hendak dicapai. Berikut beberapa pengertian organisasi menurut para ahli :

1. Prof. Dr. Sondang P. Siagian mendefinisikan organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.
2. Chester L. Bernard (1938), mengatakan bahwa organisasi adalah sistem kerjasama antara dua orang atau lebih yang sama-sama memiliki visi dan misi yang sama.
3. James D. Mooney (1974) mengatakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.
4. Ralp Currier Davis (1951) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah satu kepemimpinan.
5. Herbert A. Simon (1958) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu rencana mengenai usaha kerjasama yang mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan.

6. Drs. Dydiet Hardjito, M.Sc mengatakan organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui individu secara terpisah.
7. Dimock mengatakan bahwa organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari pada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.
8. Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan melalui orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
9. Stephen P. Robbins menyatakan bahwa organisasi adalah kestauan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan

Teori Organisasi

Teori Organisasi terbagi menjadi beberapa jenis teori berikut jenis-jenis teori organisasi.

1. Teori Organisasi Klasik

   Konsep-konsep tentang organisasi sebenarnya telah berkembang mulai tahun 1800-an, dan konsep-konsep ini sekarang dikenal sebagai teori klasik (*classical theory*) atau kadang-kadang disebut dengan teori tradisional. Teori klasik berkembang dalam tiga aliran yaitu : birokrasi , teori administrasi, dan manajemen alamiah.

   Birokrasi dikembangkan dari ilmu sosiologi. Sedangkan teori administrasi dan manajemen ilmiah dikembangkan langsung dari pengalaman praktek manajemen. Teori administrasi memusatkan diri pada aspek makro dari organisasi. Aliran manajemen

ilmiah memberi tekanan pada karyawan dan mandor dalam kegiatan perusahaan, atau elemen mikro sebagai suatu bagian dari proses kerja. Teori klasik mendefinisikan organisasi sebagai struktur hubungan, kekuasaan-kekuasaan, tujuan-tujuan, peranan-peranan, kegiatan-kegiatan, komunikasi dan faktor-faktor lain yang terjadi bila orang bekerjasama.

2. Teori Organisasi Neo klasik

   Teori Neo klasik dikembangkan atas dasar teori klasik. Teori Neo klasik merubah, menambah, dan dalam banyak hal memperluas teori klasik. Teori Neo klasik didefinisikan sebagai suatu organisasi sebagai kelompok dengan tujuan bersama. Bila pada teori klasik banyak menitik beratkan pembahasannya pada struktur, tata tertib, organisasi formal, faktor-faktor ekonomi dan rasionalitas tujuan sedangkan teori neo klasik banyak menekankan pentingnya aspek sosial dalam pekerjaan atau organisasi informal dan aspek psikologis (emosi).

3. Teori Organisasi Modern

   Aliran besar ketiga dalam teori organisasi dam manajemen adalah teori modern atau disebut juga analisa sistem pada organisasi. Teori modern melihat semua unsur sebagai satu kesatuan. Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan erat dengan lingkungan yang stabil tetapi organisasi adalah suatu sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya.

4. Teori Sistem Umum

   Teori sIstem umum merupakan suatu aspek analisis organisasi yang berusaha untuk menemukan kaidah-kaidah umum organisasi yang berlaku universal. Tujuan teori sistem umum adalah penciptaan suatu ilmu pengetahuan organisasional universal dengan menggunakan elemen-elemen dan proses-proses umum seluruh sistem sebagai titik awal.

Konsep sistem ini menjadi dasar utama analisa organisasi akan teori organisasi modern. Teori organisasi modern mempunyai kesamaan dengan teori sistem umum dalam cara memandang organisasi sebagai sesuatu yang terintegrasi.

Pengertian 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 tahu 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 demikan, 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 menghasil kan 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.

Asas-asas organisasi merupakan pedoman yang secara maksimal hendaknya dilaksanakan agar didapatkan struktur organisasi yang baik sehingga aktivitas organisasi dapat berjalan dengan efisien.

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.

Ada empat fungsi organisasi yang sangat perlu diperhatikan berkaitan dengan manajemen organisasi, yakni:

1. Planning (perencanaan)

   Hal yang berkaitan dengan perencanaan dalam organisasi diantaranya adalah rencana-rencana yang coba disusun oleh pengelola organisasi, seperti rencana kerja atau kegiatan serta anggaran yang diperlukan, teknis pelaksanaannya bisa melalui rapat-rapat, seperti:

a. Rapat Kerja (pengurus organisasi) yang membicarakan rencana-rencana kerja pengurus serta kegiatan anggota yang akan dilakukan dengan satu atau lebih target yang akan dicapai.

b. Rapat Anggaran, untuk menentukan berapa jumlah anggaran yang diperlukan untuk mendukung kerja organisasi atau untuk suatu event / kegiatan (wujudnya daftar RKA) atau proposal kegiatan.

2. Organizing (pengaturan)

Dalam hal pengaturan, unsur yang perlu diperhatikan dan diwujudkan adalah :

a. Struktur Organisasi yang mampu menunjukkan bagaimana hubungan (relationship) antara organisasi/bagian/seksi yang satu dengan yang lain.

b. Job Description yang jelas yang mampu menjelaskan tugas masing-masing bagian.

c. Bentuk Koordinasi antar bagian dalam organisasi (misal. Rapat Koordinasi antar bagian, Rapat Pimpinan antar Organisasi, dll).

d. Penataan dan Pendataan Arsip dan Inventaris. Organisasi harus diatur dan ditata dengan baik administrasi organisasi, seperti surat masuk, surat keluar, laporan-laporan, proposal keluar, data anggota, AD/ART, GBHK, presensi, hasil rapat, inventarisasi yang dimiliki, perangkat yang dipinjam dll.

3. Accounting (pelaporan)

Pelaporan merupakan unsur wajib yang harus dilakukan untuk menunjukkan sikap dan rasa tanggung jawab dari pengurus kepada anggotanya ataupun kepada struktur yang berada diatasnya. Wujud kongkritnya adalah :

a. Progress Report (Laporan Pengembangan Kegiatan)

b. Laporan Pertanggung Jawaban(LPJ) Kegiatan

4. Controling (pengawasan)

   Tugas organisasi ataupun pimpinan organisasi yang tidak boleh terlewatkan adalah melakukan pengawasan terhadap aktifitas organisasi ataupun realisasi kegiatan dan penggunaan anggaran

Tipe-Tipe Organisasi

Secara garis besar organisasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Pembagian tersebut tergantung pada tingkat atau derajat mereka terstruktur. Namun dalam kenyataannya tidak ada sebuah organisasi formal maupun informal yang sempurna.

1. Organisasi formal

   Organisasi Formal adalah organisasi dimana para anggotanya dalam usaha mencapai tujuannya sesuai dengan ketentuan resmi dan memiliki peraturan yang jelas. Atau juga kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengingatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar serta dengan hubungan kerja yang rasional. Memiliki suatu struktur yang terumuskan dengan baik, yang menerangkan hubungan-hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya. Struktur yang ada juga menerangkan bagaimana bentuk saluran-saluran melalui apa komunikasi berlangsung. Kemudian menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Hierarki sasaran organisasi formal dinyatakan secara eksplisit. Status, prestise, imbalan, pangkat dan jabatan, serta prasarat lainya terurutkan dengan baik dan terkendali. Selain itu organisasi formal tahan lama dan mereka terencana dan mengingat bahwa ditekankan mereka beraturan, maka mereka relatif bersifat tidak fleksibel. Contoh organisasi formal adalah perusahaan besar, badan-badan pemerintah, dan universitas-universitas (J Winardi, 2003).

2. Organisasi Informal

Organisasi Informal adalah organisasi dimana para anggotanya dalam usaha mencapai tujuannya dilakukan atas dasar hubungan pribadi dengan struktur informal atau tidak secara resmi. Keanggotaan pada organisasi-organisasi informal dapat dicapai baik secara sadar maupun tidak sadar, dan kerap kali sulit untuk menentukan waktu eksak seseorang menjadi anggota organisasi tersebut. Sifat eksak hubungan antar anggota dan bahkan tujuan organisasi yang bersangkutan tidak terspesifikasi. Contoh organisasi informal adalah pertemuan tidak resmi seperti makan malam bersama. Organisasi informal dapat dialihkan menjadi organisasi formal apabila hubungan didalamnya dan kegiatan yang dilakukan terstruktur dan terumuskan

Daftar Pustaka

Swasta, Basu. 1998. Pengantar Bisnis Modern. Yogyakarta: Liberty

Kahmad, Dadang. 2012. Manajemen Organisasi. Bandung: Pustaka Setia

Torang. Syamsir. 2014. Organisasi dan Manajemen. Bandung : Alfabeta.

Alma, Buchari. 2008. Pengantar Bisnis. Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P. 1996. Organizational Behavior : Concepts, Controversiesn and applications. USA : Prentice-Hall International Editions.

Siagian, Sondang P. 1979. Peranan Staf dalam Management. Jakarta: Gunung Agung.

Stoner, James dan A.F. Freeman. 1989. Management. USA: Prentice-Hall International Editions.

Fahoni. Abdurrahmat.2006, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Rineka Cipta.

Winardi, J. 2014. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

Usman, Husaini. 2013. Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.

Profil Penulis

Yuliana, S.Sos, M.Si.,

Penulis Lahir di Palembang, 22 Juli 1979. Penulis menyelesaikan pendidikan Strata Satu (SI) pada Program Studi Ilmu Administrasi di Fakultas Ilmu Administrasi pada tahun 2003 di Universitas Sjakhyakirti Palembang dan melanjutkan pendidikan Strata Dua (S2) pada Program Studi Administrasi Publik pada tempat yang sama di Universitas Sjakhyakirti Palembang pada tahun 2013. Penulis Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Sjakyakirti Palembang yang aktif mengajar di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Sjakhyakirti Mengajar pada mata kuliah Organisasi dan Manajemen, Etika Administrasi, Studi Implementasi Kebijakan Publik, Analisis Strategi Pembangunan, Kebijakan Publik, Sistem Politik Indonesia, Ekologi Administrasi, Pengantar Ilmu Administrasi Negara, Pendidikan Pancasila, Analisis Dampak Sosial, Administrai Pembangunan, Perilaku Organisasi, Teori Perencanaan dan sekarang penulis menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Administarsi Universitas Sjakhyakirti Palembang. Adapun book chapter yang pernah di tulis berjudul Kebijakan publik, Ilmu Komunikasi, Organization Strategi, Good Governance dalam Pelayanan Publik, Manajemen SDM dalam Era Society 5.0, Administrasi Pembangunan, Pengantar Manajemen Modern, Teori Organisasi Konsep Dan Implementasinya, Kepemimpinan dalam Organisasi.

Email : yulianaplg619@gmail.com

4

STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI

Novi Susyani, S.E, .M.M
Universitas Jenderal Achmad Yani

Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka atau tata letak hierarki dan hubungan antara berbagai elemen dalam suatu organisasi, seperti perusahaan, lembaga pemerintah, atau entitas lainnya. Struktur ini menentukan bagaimana tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi diatur dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi menurut para ahli:

1. Henry Mintzberg: Mintzberg mengklasifikasikan struktur organisasi menjadi lima konfigurasi dasar: struktur pengentasan (*entrepreneurial*), struktur mesin adhocrasi (*machine bureaucracy*), struktur profesi (*professional bureaucracy*), struktur divisi (*divisionalized form*), dan struktur adhokrasi (*adhocracy*). Ia menekankan bahwa struktur organisasi tidak selalu mengikuti rencana yang telah ditentukan dan sering kali terbentuk melalui praktik-praktik yang berkembang dalam organisasi.
2. Max Weber: Weber mengembangkan konsep birokrasi sebagai bentuk ideal dari struktur organisasi. Birokrasi memiliki ciri-ciri seperti hierarki, aturan tertulis, spesialisasi tugas, dan kesetiaan terhadap pejabat. Weber menganggap birokrasi sebagai bentuk yang efisien dan rasional dari organisasi.

3. Frederick Taylor: Taylor adalah tokoh dalam ilmu manajemen ilmiah. Ia berpendapat bahwa struktur organisasi yang paling efisien adalah struktur yang didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah, seperti pemisahan pekerjaan dan spesialisasi tugas. Pendekatan Taylorian dikenal dengan "tugas terbagi" (*division of labor*).
4. Elton Mayo: Mayo dikenal karena penelitiannya dalam eksperimen Hawthorne yang mengemukakan pentingnya faktor-faktor sosial dan hubungan antara manajer dan karyawan dalam struktur organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti perhatian terhadap karyawan dapat memengaruhi produktivitas dan moral kerja.
5. Douglas McGregor: McGregor mengemukakan Teori X dan Teori Y tentang motivasi karyawan. Dalam Teori X, dia berpendapat bahwa karyawan cenderung malas dan perlu dikendalikan, sementara dalam Teori Y, dia menganggap karyawan cenderung mencari tantangan dan tanggung jawab, sehingga struktur organisasi harus memberi mereka otonomi yang lebih besar.
6. Joan Woodward: Woodward melakukan penelitian empiris dan mengemukakan bahwa ada tiga tipe struktur organisasi berdasarkan teknologi yang digunakan: struktur organisasi unit produksi kecil (*small batch or unit production*), struktur organisasi massa (*large batch or mass production*), dan struktur organisasi kontinu (*continuous process*). Tipe struktur ini berkaitan dengan tingkat formalisasi dan sentralisasi dalam organisasi.
7. Peter Drucker: Drucker menekankan pentingnya "manajemen berbasis pengetahuan" dan memahami perubahan lingkungan eksternal dalam menentukan struktur organisasi yang efektif. Perusahaan juga mengemukakan konsep "organisasi melalui tujuan" (*management by objectives*) di mana tujuan organisasi didefinisikan secara jelas dan karyawan bekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Fungsi Struktur Organisasi bagi Perusahaan

Struktur organisasi memiliki banyak fungsi penting bagi perusahaan. Ini adalah kerangka atau tata letak yang mengatur cara perusahaan diorganisasi, serta menentukan hubungan dan tanggung jawab antara berbagai bagian atau unit dalam organisasi. Fungsi struktur organisasi bagi perusahaan meliputi:

1. Pembagian Tugas dan Tanggung Jawab: Struktur organisasi membantu dalam pembagian tugas dan tanggung jawab di antara anggota organisasi. Ini menghindari tumpang tindih tugas dan membantu karyawan memahami peran mereka.
2. Koordinasi: Struktur organisasi memungkinkan koordinasi yang lebih baik antara berbagai bagian atau departemen dalam perusahaan. Ini membantu dalam mengintegrasikan upaya berbagai unit untuk mencapai tujuan bersama.
3. Hierarki dan Kepemimpinan: Struktur organisasi menetapkan hierarki, dengan tingkatan manajemen yang berbeda. Ini membuat saluran komunikasi yang jelas dan jalur pengambilan keputusan yang terorganisir.
4. Kontrol dan Pengawasan: Struktur organisasi membantu dalam pengawasan dan kontrol yang efektif. Atasan dapat memantau kinerja bawahan mereka dan memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai.
5. Efisiensi Operasional: Dengan membantu dalam pemisahan tugas dan spesialisasi, struktur organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional. Setiap departemen atau unit dapat fokus pada tugas mereka yang spesifik.
6. Penentuan Otoritas: Struktur organisasi mengidentifikasi siapa yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dan memerintahkan tindakan. Hal ini membantu dalam menjaga konsistensi dan kontrol.

7. Pengembangan Karyawan: Struktur organisasi dapat mendukung pengembangan karyawan dengan menyediakan jalur karir yang jelas dan peluang untuk meningkatkan keterampilan mereka.
8. Adaptasi terhadap Perubahan: Meskipun struktur organisasi memberikan stabilitas, itu juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Struktur yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk bergerak cepat dalam menghadapi perubahan.
9. Peningkatan Komunikasi: Struktur organisasi yang baik memfasilitasi aliran komunikasi yang efektif antara berbagai tingkatan dan unit dalam perusahaan. Ini membantu dalam berbagi informasi, ide, dan pemahaman.
10. Pengaturan Sumber Daya: Struktur organisasi membantu dalam pengelolaan dan alokasi sumber daya seperti manusia, anggaran, dan aset perusahaan.
11. Pengembangan Budaya Organisasi: Struktur organisasi juga memengaruhi budaya organisasi. Bagaimana tanggung jawab, komunikasi, dan kepemimpinan diorganisasi diatur dapat membentuk norma dan nilai-nilai dalam budaya perusahaan.

Fungsi-fungsi ini membantu perusahaan mencapai efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas dalam operasinya. Namun, penting untuk dicatat bahwa struktur organisasi bukanlah sesuatu yang statis struktur organisasi harus dinilai dan disesuaikan secara berkala sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan di lingkungan bisnis.

Karakteristik Struktur Organisasi

Karakteristik struktur organisasi menurut (Robbin; 2015), antara lain:

1. Departemen Fungsional: Organisasi biasanya terbagi menjadi departemen-departemen fungsional yang berfokus pada fungsi-fungsi tertentu, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

2. Pemisahan Tugas: Struktur organisasi melibatkan pemisahan tugas dan tanggung jawab antara individu atau unit dalam organisasi. Hal ini sering menciptakan spesialisasi pekerjaan.
3. Spesialisasi: Karyawan dalam struktur organisasi sering kali memiliki peran yang sangat spesifik dan tugas-tugas yang jelas yang sesuai dengan fungsi atau departemen mereka.
4. Koordinasi: Koordinasi antardepartemen dan antarunit dalam organisasi penting untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan baik.
5. Otoritas dan Wewenang: Struktur organisasi mencakup penentuan otoritas dan wewenang, yaitu siapa yang memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan dan memberikan perintah dalam organisasi.
6. Komunikasi: Struktur organisasi menciptakan jalur komunikasi yang berbeda dalam organisasi, termasuk komunikasi hierarkis dari atas ke bawah dan sebaliknya.
7. Peran dan Tanggung Jawab: Setiap anggota organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang ditentukan dalam struktur organisasi.
8. Kultur Organisasi: Budaya organisasi memengaruhi bagaimana struktur organisasi beroperasi dan menciptakan norma-norma dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi.
9. Ketepatan Sasaran: Struktur organisasi harus dirancang agar sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Setiap komponen dari struktur harus berkontribusi untuk mencapai sasaran tersebut.
10. Efisiensi dan Produktivitas: Struktur organisasi harus dirancang untuk mencapai efisiensi dalam operasi organisasi dan meningkatkan produktivitas karyawan.

11. Pengambilan Keputusan: Struktur organisasi mencakup proses pengambilan keputusan, baik yang sentralistik maupun terdesentralisasi.
12. Keseimbangan dan Integrasi: Struktur organisasi harus menciptakan keseimbangan antara spesialisasi fungsi dan integrasi berbagai fungsi atau departemen untuk mencapai hasil terbaik.

Beberapa faktor yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

1. Ukuran Organisasi:

   Para ahli seperti Henry Mintzberg mengemukakan bahwa ukuran organisasi dapat memengaruhi strukturnya. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki struktur yang lebih kompleks dengan tingkat hierarki yang lebih banyak.

2. Tujuan Organisasi:

   Tujuan, misi, dan strategi organisasi memainkan peran penting dalam menentukan struktur. Organisasi yang berfokus pada inovasi dan pertumbuhan mungkin memiliki struktur yang lebih fleksibel, sementara organisasi yang lebih stabil mungkin memiliki struktur yang lebih kaku.

3. Lingkungan Eksternal:

   Lingkungan eksternal, termasuk pasar, pesaing, dan peraturan pemerintah, dapat memengaruhi struktur organisasi. Lingkungan yang dinamis mungkin memerlukan struktur yang lebih fleksibel untuk beradaptasi dengan perubahan cepat.

4. Teknologi:

   Jenis teknologi yang digunakan dalam organisasi dapat mempengaruhi struktur. Teknologi yang sangat canggih atau berubah dengan cepat mungkin memerlukan struktur yang lebih terdesentralisasi dan fleksibel.

5. Budaya Organisasi:

   Budaya organisasi, termasuk nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi, dapat memengaruhi struktur. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi mungkin memiliki struktur yang lebih terbuka terhadap ide-ide baru.

6. Sumber Daya Manusia:

   Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan dalam organisasi dapat memengaruhi struktur. Organisasi yang sangat tergantung pada keahlian teknis mungkin memiliki struktur yang berfokus pada spesialisasi.

7. Kepemimpinan dan Filosofi Manajemen:

   Gaya kepemimpinan dan filosofi manajemen yang dianut oleh pimpinan organisasi dapat mempengaruhi struktur. Pimpinan yang mendukung partisipasi karyawan mungkin cenderung memiliki struktur yang lebih terdesentralisasi.

8. Sejarah Organisasi:

   Sejarah dan perkembangan organisasi juga dapat memengaruhi struktur. Organisasi yang tumbuh melalui akuisisi mungkin memiliki struktur yang kompleks dengan beberapa divisi atau unit.

9. Kebutuhan Pelanggan:

   Kebutuhan dan harapan pelanggan dapat memengaruhi struktur organisasi. Organisasi yang fokus pada pelayanan pelanggan mungkin memiliki struktur yang berorientasi pada pelayanan.

10. Regulasi Pemerintah:

    Peraturan pemerintah dan persyaratan hukum dapat membatasi atau mengatur struktur organisasi dalam beberapa industri, seperti keuangan atau kesehatan.

Faktor-faktor ini seringkali saling terkait dan kompleks, dan organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor ini dalam merancang atau mengubah struktur organisasi mereka. Keputusan mengenai struktur organisasi harus

selaras dengan tujuan dan kondisi unik dari organisasi tersebut. Ada beberapa jenis struktur organisasi yang berbeda, dan pilihan struktur ini tergantung pada tujuan, ukuran, dan jenis organisasi. Berikut beberapa contoh struktur organisasi yang umum:

1. Struktur Fungsional: Struktur organisasi fungsional merupakan jenis struktur organisasi ini yang paling umum digunakan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam struktur organisasi fungsional, pembagian kerjanya kemudian dilakukan berdasarkan pada fungsi masing-masing manajemen. Diantaranya Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia, Manajemen Produksi, dan lain-lain. Setiap karyawan yang memiliki skill dan keterampilan yang sama, akan dikelompokkan ke dalam satu unit kerja.

    a. Keuntungan dari struktur organisasi fungsional adalah dapat menekan biaya operasional perusahaan, dan memudahkan tim manajerial untuk melakukan pengawasan dan evaluasi pada kinerja karyawan.

    b. kelemahan dari struktur organisasi fungsional, kesulitan dalam berdiskusi dan berkomunikasi antara unit kerja yang satu dengan lainnya. Selain itu, pelatihan manajemen umum bagi karyawan juga memiliki keterbatasan.

2. Struktur Matriks: Struktur organisasi matriks adalah sebuah struktur organisasi yang merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dengan struktur organisasi divisional dengan tujuan untuk saling melengkapi dan menutupi kekurangan-kekurangan yang terdapat pada kedua struktur organisasi tersebut.

    Struktur organisasi jenis ini sering juga dikenal dengan nama struktur organisasi proyek karena setiap karyawan pada unit kerja struktur organisasi fungsional harus mengerjakan proyek-proyek organisasi yang dibebankan kepadanya.

Penerapan jenis struktur organisasi ini menyebabkan terjadinya sistem komando dimana seorang karyawan diharuskan memberikan laporan kepada dua orang pimpinan yaitu pimpinan pada unit kerja divisional dan fungsional.

a. Keuntungan dari struktur organisasi matriks sangat cocok diterapkan pada perusahaan berskala besar hingga perusahaan-perusahaan tingkat multinasional karena kemampuannya mencapai tingkat koordinasi yang sangat diperlukan dalam menjawab tuntutan ganda pada lingkungan perusahaan.

b. Kelemahan struktur organisasi matriks, dimana terkadang karena adanya tuntutan ganda tersebut malah menimbulkan adanya kebingungan.

3. Struktur Divisi: Struktur organisasi divisional adalah jenis struktur organisasi yang melakukan pengelompokan berdasarkan pada kesamaan produk, jasa/servis/layanan, pasar, dan letak geografisnya.

   Jenis struktur organisasi ini, lazimnya diterapkan pada sebuah perusahaan berskala menengah hingga perusahaan besar, karena biasa operasional yang dikeluarkan akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan struktur organisasi fungsional.

   a. Keuntungan dari struktur organisasi divisional, berarti perusahaan lebih memiliki kemudahan pengelolaan karena memecah divisi-divisi dalam perusahaan menjadi bagian yang lebih kecil.

   b. Kelemahan struktur organisasi divisional terletak pada masalah alokasi sumber daya, serta distribusi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

Setiap jenis struktur organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan tersendiri, dan pilihan tergantung pada tujuan strategis organisasi, kompleksitas operasional, dan faktor-faktor lainnya. Beberapa organisasi juga

mengadopsi campuran dari beberapa jenis struktur untuk memenuhi kebutuhan mereka. Selain itu, struktur organisasi dapat berubah seiring waktu sejalan dengan perkembangan organisasi dan lingkungannya

Perilaku Oraganisasi

Perilaku organisasi mengacu pada studi tentang bagaimana individu dan kelompok bertindak, berinteraksi, dan beradaptasi dalam konteks lingkungan kerja atau organisasi. Ini adalah cabang ilmu manajemen yang berfokus pada pemahaman tentang perilaku manusia dalam konteks organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang memeriksa bagaimana individu-individu di dalam suatu organisasi berinteraksi dan berperilaku. Terdapat berbagai pandangan dan teori tentang perilaku organisasi yang dikembangkan oleh para ahli dalam berbagai disiplin ilmu. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli terkenal dalam bidang perilaku organisasi:

1. Douglas McGregor: Dia mengembangkan Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa kebanyakan orang pada dasarnya tidak suka bekerja dan perlu ditekan dan dikendalikan, sedangkan Teori Y mengasumsikan bahwa orang-orang memiliki dorongan alami untuk bekerja dan dapat mengembangkan potensi mereka sendiri jika diberi kesempatan.
2. Frederick Herzberg: Dia mengembangkan Teori Motivasi-Higiene atau Teori Kepuasan-Ketidakpuasan. Menurutnya, faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja disebut sebagai faktor motivasi (seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab), sedangkan faktor-faktor yang hanya dapat mencegah ketidakpuasan disebut sebagai faktor-higiene (seperti gaji dan kondisi kerja).
3. Abraham Maslow: Dia merumuskan Hierarchy of Needs (Piramida Kebutuhan) yang menyatakan bahwa manusia memiliki berbagai tingkat kebutuhan, dimulai dari kebutuhan fisik dasar

(seperti makanan dan tempat tinggal) hingga kebutuhan aktualisasi diri. Organisasi dapat memotivasi karyawan dengan memenuhi berbagai tingkat kebutuhan ini.

4. B.F. Skinner: Sebagai seorang psikolog behavioristik, ia menekankan pentingnya ganjaran dan hukuman dalam mengendalikan perilaku karyawan. Skinner berpendapat bahwa perilaku yang diberi ganjaran positif lebih cenderung diulang, sementara perilaku yang diberi hukuman negatif lebih cenderung dihindari.
5. Kurt Lewin: Dia dikenal dengan teori perubahan organisasi. Lewin mengidentifikasi tiga tahap dalam perubahan organisasi: unfreezing (menghilangkan pola perilaku lama), changing (mengimplementasikan perubahan), dan refreezing (mengkonsolidasikan perubahan yang baru).
6. Chris Argyris: Dia mengembangkan konsep Teori Organisasi Ganda, yang menggambarkan konflik antara apa yang disebut "teori espoused" (apa yang dikatakan orang tentang nilai dan keyakinan mereka) dan "teori dalam tindakan" (apa yang sebenarnya mereka lakukan).
7. Peter Drucker: Salah satu konsep utama yang dikembangkan oleh Drucker adalah manajemen berdasarkan hasil (management by objectives, MBO), di mana tujuan organisasi dan individu diklarifikasi, dipahami, dan dikelola secara berkesinambungan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

Pandangan-pandangan ini hanya sebagian kecil dari berbagai teori dan pendekatan yang ada dalam studi perilaku organisasi. Organisasi yang berbeda mungkin mengadopsi berbagai pendekatan ini tergantung pada budaya, tujuan, dan konteks mereka.

Konsep Utama dalam Perilaku Organisasi

1. Motivasi: Motivasi adalah faktor yang mendorong individu untuk bertindak dan mencapai tujuan mereka. Studi perilaku organisasi mencoba memahami apa yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, menciptakan produktivitas, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.
2. Kepuasan Kerja: Kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja. Tingkat kepuasan kerja dapat memengaruhi produktivitas, retensi karyawan, dan kesejahteraan organisasi.
3. Komunikasi: Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk kesuksesan organisasi. Studi perilaku organisasi membahas cara-cara komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan, serta antar-karyawan.
4. Konflik dan Penyelesaiannya: Konflik adalah bagian alami dari kehidupan organisasi. Perilaku organisasi mencoba memahami penyebab konflik, mengembangkan strategi penyelesaian konflik, dan bagaimana mengelola konflik dengan cara yang meminimalkan dampak negatifnya.
5. Kepemimpinan: Kepemimpinan adalah faktor kunci dalam membentuk budaya dan kinerja organisasi. Perilaku organisasi mempelajari gaya kepemimpinan, sifat kepemimpinan yang efektif, dan pengaruh pemimpin terhadap karyawan dan tim.
6. Budaya Organisasi: Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Studi perilaku organisasi mencoba memahami bagaimana budaya organisasi dibentuk, dipertahankan, dan bagaimana budaya tersebut memengaruhi perilaku individu dalam organisasi.

7. Perilaku Kelompok: Perilaku kelompok adalah studi tentang cara kerja sama dan interaksi antara anggota kelompok dalam organisasi. Ini mencakup dinamika tim, pembentukan kelompok, serta pengaruh kelompok terhadap individu.
8. Perubahan Organisasi: Perubahan adalah bagian penting dalam kehidupan organisasi. Studi perilaku organisasi membahas bagaimana organisasi dapat mengelola perubahan, memotivasi karyawan untuk menerima perubahan, dan bagaimana perubahan dapat diimplementasikan dengan sukses.
9. Pengambilan Keputusan: Perilaku organisasi mempertimbangkan cara organisasi membuat keputusan, apakah melalui proses yang terstruktur atau dalam situasi pengambilan keputusan yang kompleks.
10. Pengembangan Karir dan Pengembangan Karyawan: Studi perilaku organisasi juga mencakup topik tentang pengembangan karyawan, pelatihan, dan pembinaan, serta bagaimana organisasi dapat membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka.
11. Studi perilaku organisasi memberikan wawasan yang berharga kepada organisasi untuk memahami dan mengelola sumber daya manusia mereka dengan lebih efektif, meningkatkan budaya kerja yang positif, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

Tantangan dan Peluang untuk Perilaku Organisasi

Tantangan dan peluang untuk perilaku organisasi menurut (Robbin; 2015), antara lain:

1. Tantangan:
    a. Keragaman Karyawan: Menangani keragaman dalam hal usia, budaya, gender, dan latar belakang lainnya adalah tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghargai keragaman.

b. Perubahan Teknologi: Kemajuan teknologi yang cepat mengubah cara organisasi beroperasi. Organisasi perlu beradaptasi dengan perubahan ini, yang dapat melibatkan restrukturisasi pekerjaan, pelatihan karyawan, dan integrasi teknologi baru.

c. Globalisasi: Organisasi sering beroperasi di pasar global, yang menghadirkan tantangan seperti beradaptasi dengan budaya bisnis yang berbeda, mengelola rantai pasokan global, dan bersaing dengan perusahaan dari berbagai negara.

d. Pengembangan Karyawan: Menyediakan peluang pengembangan karyawan, pelatihan, dan pengembangan keterampilan adalah tantangan dalam memastikan bahwa karyawan tetap terampil dan berdaya saing.

e. Manajemen Kinerja: Manajemen kinerja yang efektif adalah tantangan, termasuk menilai kinerja karyawan secara adil, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan mengidentifikasi peluang untuk pengembangan.

2. Peluang:

a. Inovasi: Perubahan teknologi memberikan peluang besar untuk inovasi dalam operasi organisasi, memungkinkan efisiensi yang lebih tinggi dan pengembangan produk atau layanan yang lebih baik.

b. Kerja Fleksibel: Pola kerja yang fleksibel dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan dan meningkatkan produktivitas.

c. Diversifikasi Pasar: Globalisasi membuka pintu bagi organisasi untuk memperluas pangsa pasar mereka ke berbagai negara, meningkatkan potensi pertumbuhan.

d. Pengembangan Karyawan: Organisasi dapat mengambil peluang untuk mengembangkan karyawan mereka dengan melatih mereka untuk keterampilan baru dan memfasilitasi pertumbuhan karir.

e. Perubahan Organisasi yang Responsif: Dalam menghadapi perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, organisasi yang dapat merespons dengan cepat dan efektif dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

f. Peningkatan Kesadaran tentang Kesejahteraan Karyawan: Kesadaran yang meningkat tentang pentingnya kesejahteraan karyawan dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Daftar Pustaka

Daft, Richard L. (2011). Manajemen. Buku 1, Edisi 9. Salemba, Jakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). Perilaku Organisasi (1th ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Sigit, Soehardi, 2003, Esensi Perilaku Organisasi, Penerbit Lukman Offset, Yogyakarta.

Profil Penulis

Novi Susyani, S.E, .M.M

Penulis Lahir di Bandung, Jawa Barat pada 18 November 1987. Riwayat Pendidikan Sarjana jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widyatama, lulus pada tahun 2009, kemudian melanjutkan Pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Padjadjaran, lulus pada tahun 2015. Riwayat Pekerjaan: Karir menjadi struktural di Direktoral Penjaminan Mutu di Universitas Widyatama pada tahun 2010-2018 dan merangkap Auditor Internal pada tahun 2014-2018, Penulis juga telah lulus dalam Sertifikasi Certified QMS ISO 9001:2015 Lead Auditor pada tahun 2018. Pada tahun 2018 dimulai karir sebagai dosen di STIA Bagasasi merangkap Kepala Lembaga Penjaminan Mutu. Sejak tahun 2020 hingga saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Jenderal Achmad Yani.

Email Penulis: novi.susyani87@gmail.com

5

ORGANISASI DAN ERA *SOCIETY* 5.0

Dr. Nazaruddin Ali Basyah, M.Ed
Universitas Syiah Kuala

Pendahuluan

Gelombang perkembangan teknologi yang cepat dan perubahan global mempercepat lahirnya revolusi industri baru Industri 4.0. Era revolusi industri ke-4 telah memperkenalkan disrupsi terhadap model bisnis yang stabil di berbagai sektor industri, yang mencerminkan fenomena yang ditandai dengan kekuatan untuk menurunkan organisasi, industri, negara dan batas-batas regional, menciptakan peluang dan tantangan bagi organisasi secara bersamaan. Akibatnya, era Industri 4.0 menarik garis garis besar lanskap bisnis baru, yang menandakan desain model bisnis baru, perubahan kemampuan organisasi dan pergeseran dinamika persaingan strategis. Industri 4.0 ditandai dengan munculnya perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (selanjutnya disebut: AI), Internet of things (selanjutnya disebut: IoT), komputasi awan, big data, augmented reality, sistem siber-fisik (selanjutnya: CPS), robotika adaptif, enterprise arsitektur (selanjutnya: EA), dan perusahaan integrasi perusahaan selanjutnya disebut EI, Sia, S. K. (2021).

Selain disrupsi digital, banyak organisasi menghadapi berbagai tantangan karena berbagai faktor eksternal yang didorong oleh ketidakpastian, volatilitas, persaingan dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Tren-

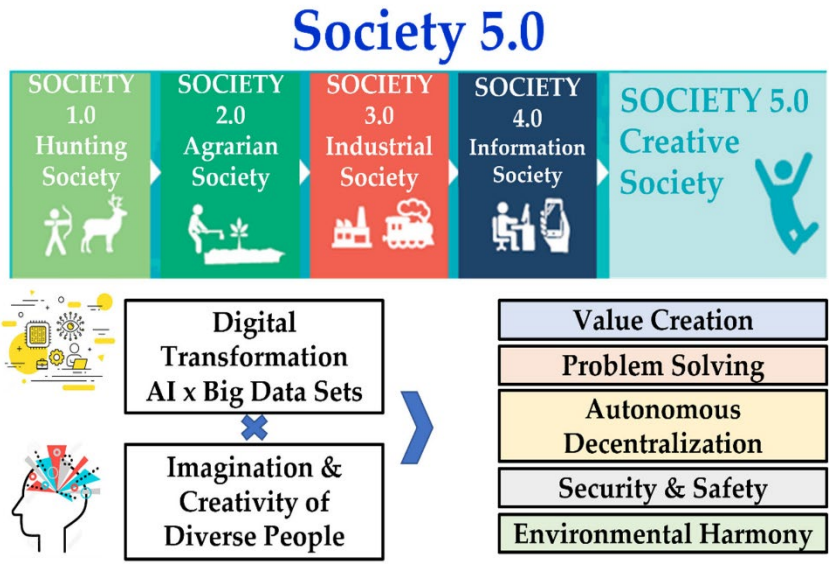
tren ini telah mendorong berbagai perubahan organisasi di semua industri, yang menghasilkan tingkat keberhasilan yang sangat rendah Aquilani, dkk (2020). Meskipun banyak peluang yang dapat diberikan oleh Industri 4.0 kepada bisnis, organisasi tidak mencapai pencapaian bisnis nyata yang diharapkan dan tingkat pengembalian terutama karena keterbatasan yang diakui di tingkat strategis dan operasional lapisan. Literatur yang ada menunjukkan bahwa kurangnya visi, kualitas kepemimpinan, organisasi budaya organisasi, sistem TI dan peran yang tidak jelas merupakan kendala utama bagi organisasi Tornjanski & Milojević (2020), Sundaram & Quinn (2020). Di sisi lain, menurut hasil penelitian yang digambarkan oleh Accenture (2010) sebagian besar CEO yang terlibat dalam penelitian ini percaya bahwa keberlanjutan merupakan masalah mendasar fundamental bagi kesuksesan bisnis di masa depan Lacy, dkk (2010).

Konsep Masyarakat Berkelanjutan 5.0

Meskipun model ini diciptakan untuk Jepang, Society 5.0 adalah paradigma untuk pembangunan berkelanjutan di semua skala dan dapat digunakan di negara lain. Oleh karena itu, sangat penting untuk berfokus pada komponen-komponen yang terkait dalam konsep ini. Untuk itu, penting untuk fokus pada ekspansi bisnis di tengah perubahan. Inisiatif Industri 4.0 telah lama digunakan secara eksklusif oleh orang Eropa, meskipun hanya berfokus pada manufaktur.

Di Sebaliknya, ranah sosial menjadi perhatian Society 5.0. Sejak saat itu, kita dapat menggunakan secara khusus aspek-aspek filosofi Jepang yang bertujuan untuk memodernisasi proses sosial lainnya yang tidak terkait dengan industry, Onday (2019). Selain mendorong kemajuan ekonomi, Society 5.0 berupaya memanfaatkan potensi transisi digital untuk mengatasi masalah sosial dan hidup berdampingan dengan alam. Hal ini dapat membantu mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) PBB. Ini merupakan, visi khusus untuk masyarakat yang dikenal sebagai "Masyarakat 5.0 untuk SDGs".

Keidanren akan terus menyempurnakan konsep ini dan mengambil inisiatif untuk mempraktikkannya, mengubah budaya dan ekonomi Jepang dalam prosesnya B20 Tokyo (2019). Konvensi sosial dan aktivitas komersial akan berubah secara drastis oleh Society 5.0. Kolaborasi erat yang melintasi batas-batas negara dan industri, serta perubahan industri saat ini, akan memungkinkan orang untuk menjalani berbagai gaya hidup. Memberikan kebebasan kepada setiap orang untuk mengejar kesenangan dan gaya hidup mereka sendiri sambil secara bersamaan berkontribusi pada pencapaian pembangunan berkelanjutan yang selaras dengan lingkungan dengan menyelesaikan masalah sosial adalah tujuan S5.0. PBB mengembangkan SDGs untuk menyelesaikan masalah global dan menciptakan masyarakat yang berkelanjutan, dan hal ini sejalan dengan SDGs.



Gambar 5.1 Evolusi Masyarakat-Bersama-sama Menciptakan Masa Depan

Dari Masyarakat 4.0 ke Masyarakat 5.0

Gambar 5.1 menunjukkan bagaimana karakteristik Masyarakat 5.0, yang membedakannya dari Masyarakat 4.0, meliputi penciptaan nilai dan pemecahan masalah, variasi, desentralisasi, ketahanan, keberlanjutan, dan keselarasan lingkungan. Salah satu cara untuk memikirkan Masyarakat 5.0 adalah sebagai pengaturan Industri 4.0 dengan fokus pada manusia. Hal ini didefinisikan sebagai "masyarakat yang berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial melalui sistem yang sangat mengintegrasikan ruang siber dan ruang fisik" oleh Kantor Kabinet Jepang, yang merupakan tempat asal ide Society 5.0. Memanfaatkan alat dan data digital dapat membantu menciptakan masyarakat di mana orang-orang menjalani kehidupan yang bervariasi dan mengejar kebahagiaan dengan cara mereka sendiri.

Orang-orang di Masyarakat 5.0 juga akan terbebas dari sejumlah batasan yang tidak dapat diatasi oleh orang-orang di generasi sebelumnya, hingga Masyarakat 4.0, dan mereka akan dapat mengejar berbagai gaya hidup dan nilai. 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.

Transformasi Digital

Masyarakat 5.0 (Masyarakat Kreatif) yang baru akan menjadi masyarakat yang akan kita kembangkan sendiri dengan menggabungkan Transformasi Digital (DX) dengan imajinasi dan kreativitas individu yang beragam untuk menciptakan nilai dan menemukan jawaban atas berbagai masalah. Konsep memanfaatkan DX untuk membangun masyarakat masa depan sangatlah penting. DX yang sedang berlangsung, yang menggambarkan bagaimana masyarakat secara fundamental berubah sebagai akibat dari perkembangan teknologi digital dan penggunaan data, termasuk perubahan signifikan pada kehidupan manusia, operasi pemerintahan, struktur ekonomi, dan pekerjaan, adalah hal yang mendorong terciptanya S5.0. Ketika pengumpulan, transmisi, penyimpanan, dan analisis data berskala besar tersedia dengan biaya rendah, beberapa jenis inovasi manufaktur dihasilkan Mamasioulas et. al (2020).

DX telah memicu perubahan, dan ini bukan hanya teknologi. Hal ini mewakili gerakan besar dalam budaya dan masyarakat pada dasarnya, mengubah norma-norma sosial. Di luar "kaizen" penghematan tenaga kerja dasar, otomatisasi, produktivitas yang lebih tinggi, dan digital optimalisasi berdasarkan teknologi. DX melakukan reformasi sebagai respons terhadap perubahan sosial yang substansial. DX berupaya membangun nilai-nilai baru, terkadang dengan mengorbankan nilai-nilai yang sudah ada. Akibatnya, hal itu. Perlu ditekankan bahwa DX adalah perubahan yang memengaruhi bagaimana masyarakat dan bisnis dibangun, melampaui perubahan sistem TI. lebih dari sekadar perubahan sistem TI. Oleh karena itu, perusahaan harus menjadikan DX sebagai tujuan utama manajemen mereka dan mengupayakannya secara sengaja dan aktif (Keindanren 2020).

Organisasi di Era Masyarakat Kontemporer

Masyarakat kontemporer diwarnai oleh berbagai macam perubahan, menciptakan peluang dan tantangan bagi organisasi dengan kecepatan yang semakin cepat. Drucker (1992) telah mengakui bahwa masyarakat berbasis pengetahuan adalah masyarakat masa depan di mana pembelajaran jangka panjang yang terorganisir seumur hidup adalah norma untuk keberlanjutan, sementara pengetahuan diakui sebagai kunci utama sumber daya utama bagi individu, organisasi dan ekonomi secara keseluruhan. Evolusi ekonomi berbasis pengetahuan telah mengubah cara bagaimana organisasi memandang dan menghargai kompetensi sumber daya manusia. Sebagai contoh, Drucker (1992) percaya bahwa kekuatan organisasi kontemporer terletak pada orang-orang yang berkualifikasi dan berpengetahuan luas, sementara dinamika pengetahuan menyiratkan pembangunan manajemen perubahan ke dalam strukturnya.

Menurut Fjelstad & Snow (2018), hubungan yang saling melengkapi antara kemampuan dinamis, desain organisasi dan model bisnis. Kapabilitas dinamis mewakili kekuatan organisasi untuk secara efektif merespon perubahan lingkungan dengan kemampuan yang kuat untuk berintegrasi secara simultan, membangun dan mengkonfigurasi ulang baik kompetensi internal maupun eksternal yang dibutuhkan dengan cara menciptakan fondasi yang sehat untuk mencapai daya saing keunggulan. Di sisi lain, peran dari desain organisasi adalah untuk mengkonseptualisasikan sebuah organisasi yang efektif yang terdiri dari komponen yang melibatkan: strategi, struktur, orang, proses, filosofi manajemen, nilai, asumsi dan keyakinan sebagai dasar untuk pendekatan pengambilan keputusan dan kepemimpinan . Akhirnya, dalam berbagai definisi, model bisnis dapat dijelaskan secara sederhana sebagai alat konseptual yang menekankan pada pandangan holistik tentang bagaimana organisasi melakukan bisnis dengan tujuan keseluruhan untuk menunjukkan logika sebuah organisasi, pilihan strategisnya, penciptaan nilai dan penangkapan nilai dalam suatu nilai jaringan.

Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan, organisasi semakin mengakui model bisnis berkelanjutan inovasi (selanjutnya disebut: SBMI) sebagai pendorong utama yang berada dalam keseimbangan dengan dinamika yang dinamis dengan kemampuan untuk berinovasi dan desain organisasi yang tepat dapat menghasilkan nilai bagi berbagai pemangku kepentingan. Memiliki pandangan dasar tentang organisasi dalam masyarakat kontemporer, pertanyaan kuncinya adalah bagaimana mencapai keseimbangan untuk menciptakan masa depan yang berkelanjutan bagi masyarakat dan organisasi.

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".

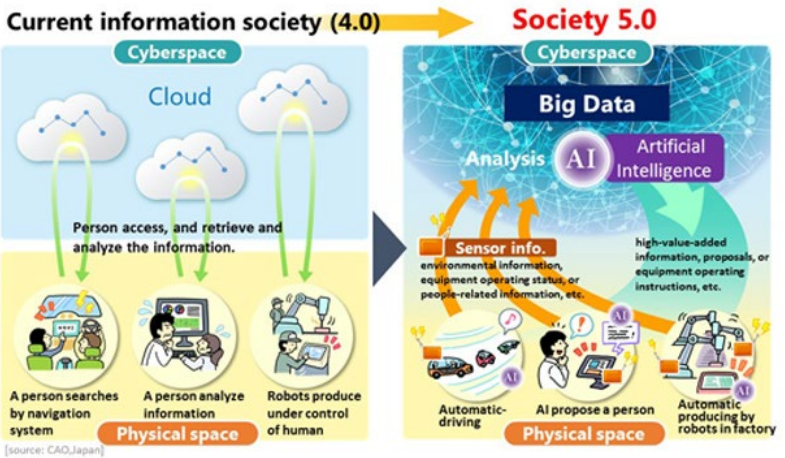
Konsep kecerdasan kolektif yang diperkenalkan oleh Tornjanski, V., Čudanov, M., & Marinković, S (2020), merupakan seperangkat prinsip, blok bangunan dan domain yang terintegrasi yang dibangun di atas model-model operasi baru dan praktik manajemen baru dengan kekuatan inti dari pengetahuan, inovasi, fleksibilitas, kelincahan, kemampuan beradaptasi dan kemampuan dinamis untuk secara efektif mengubah nilai tak berwujud menjadi aset berwujud. Konsep masa depan yang berkelanjutan berjalan melampaui dalil tradisional tentang penciptaan nilai dengan mengalihkan fokus dari pemegang saham ke nilai pemangku kepentingan.

Gambar 5.2 Konsep Kecerdasan Kolektif

Kecerdasan kolektif dilihat dari sudut pandang visi Masyarakat 5.0 secara bersamaan membentuk fondasi yang kuat untuk organisasi keberlanjutan organisasi dan merancang kerangka kerja yang modis untuk kemakmuran dan pertumbuhan ekonomi. Pemikiran awal tentang organisasi yang berkelanjutan menuju konteks Masyarakat 5.0 menjelaskan sebuah perspektif yang berfokus pada desain organisasi desain dengan menyarankan konsep yang lebih canggih untuk secara efektif masuk ke dalam perjalanan transformasi digital dan dengan demikian memungkinkan orientasi strategis yang mulus menuju perusahaan yang siap menghadapi masa depan. Efektivitas dari desain organisasi yang mendukung kesiapan masa depan organisasi yang siap

di masa depan terutama didasarkan pada dua perspektif yaitu organisasi yang memiliki banyak keahlian, serta penyelarasan IT strategis.

Selain desain organisasi yang lebih canggih, organisasi yang siap untuk masa depan didasarkan pada kapabilitas yang dinamis dan model bisnis yang berbasis inovatif, siap, lincah dan cepat beradaptasi dengan semua kekuatan eksternal yang diwarnai oleh dinamika, volatilitas dan ketidakpastian . Hal ini menyiratkan adanya aspek eksploratif yang lebih kuat dari organisasi, dibandingkan dengan aspek eksploitatif dalam paradigma organisasi ambidextrous.



Gambar 5.3 Perbedaan Konsep Society 4.0 dengan Society 5.0

Para pengambil kebijakan di era masyarakat 5.0 tidak hanya harus memiliki sikap tingkat tinggi terhadap teknologi, tetapi juga harus diimbangi dengan perilaku yang bermoral dan beretika. Diperlukan perubahan dalam tahapan perumusan kebijakan publik yang responsif dan aspiratif responsif dan aspiratif dalam menanggapi segala bentuk informasi berupa tuntutan publik yang datang dari berbagai sumber. Big data di era masyarakat 5.0 menjadi salah satu bagian dari landasan kerja untuk menciptakan kebijakan publik yang antisipatif, reflektif dan inovatif dalam menyelesaikan

masalah publik dan memiliki orientasi yang tepat untuk menghadapi tantangan lainnya di masa depan. Dengan kombinasi teknologi analisis big data dan kecerdasan buatan, dapat memberikan data yang detail dan legal yang dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan berbasis data.

Kajian ini memberikan arti penting dalam penggunaan big data di sektor publik yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan kebijakan yang didasarkan pada publik, bukan berdasarkan kepentingan kelompok tertentu. Dengan big data, kebijakan yang akan lebih objektif dan melalui kajian ini diharapkan kedepannya big data akan semakin dilirik oleh para pemangku kepentingan organisasi, untuk menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan implementasi kebijakan publik. Potensi big data yang diolah secara akurat dapat dimanfaatkan sebagai peluang yang sangat baik bagi organisasi untuk membantu mengambil keputusan kebijakan yang tepat.

Kesimpulan

Implementasi big data menjadi dasar dalam perumusan kebijakan organisasi melalui analisis data, termasuk analisis data sosial, analisis data historis dan analisis data prediktif. analisis data prediktif. Kebijakan organisasi di era masyarakat 5.0 sangat penting untuk diwujudkan melalui pemanfaatan big data sebagai sumber informasi yang didukung oleh teknologi dan kesiapan aktor dalam dalam proses pembuatan kebijakan. Dengan big data, kebijakan dalam organisasi menjadi lebih akurat karena kebijakan yang dihasilkan oleh organisasi berdasarkan data. Big data memiliki dampak yang signifikan dalam proses pembuatan kebijakan untuk menghasilkan solusi yang antisipatif, reflektif, dan inovatif dalam menyelesaikan masalah organisasi.

Daftar Pustaka

Aquilani, B., Piccarozzi, M., Abbate, T., & Codini, A. (2020). The role of open innovation and value cocreation in the challenging transition from industry 4.0 to society 5.0: Toward a theoretical framework. Sustainability, 12(21), 8943. https://doi.org/10.3390/su12218943.

B20 Tokyo (2019) Society 5.0 for SDGs. Mar. 2019. Available online: http://www.b20tokyo.org/

Čudanov, M., Tornjanski, V., & Jaško, O. (2019). Change equation effectiveness: empirical evidence from South-East Europe, Economics and Management, 22(1), 99-114. https://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2019-1-007.

Drucker, P. F. (1992). Organizations. Harvard business review, 20(7), 281-293.

Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. (2018). Business models and organization design. Long range planning, 51(1), 32-39.

Keidanren, N. (2016). Toward Realization of the New Economy and Society. Reform of the Economy and Society by the Deepening of "Society, 5(2016).

Keidanren (2020) Digital Transformation—Opening up the Future through Co-creation of Values. Available online: https://www.keidanren.or.jp/en/policy/2020/038.html

Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., & Neuberger, L. (2010). A new era of sustainability. UN Global Compact, Accenture.

Mamasioulas, A.; Mourtzis, D.; Chryssolouris, G (2020). A manufacturing innovation overview: Concepts, models and metrics. Int. J. Comput. Integr. Manuf, 33, 769–791. [CrossRef]

Onday, O (2019). Japan's Society 5.0: Going Beyond Industry 4.0. Bus. Econ. J, 10, 1000389. [CrossRef]

Tornjanski, V., Marinkovic, S., Jaksic, M. L., & Arsic, V. B. (2015). The prioritization of open innovation determinants in banking. Industrija, 43(3), 81-105.

Tornjanski, V., Knežević, S., & Milojević, S. (2020). Synergetic effects of integrated collaboration between humans and smart systems in banking: An overview. In XVII International Symposium SYMORG, Zlatibor

Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. International Journal of Information Management, 47, 52-64. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.

Sia, S. K. (2021). Designing a Future-Ready Enterprise: The Digital Transformation of DBS Bank. California Management Review, 63(3), 35-57. doi:https://doi.org/10.1177/0008125621992583.

Sundaram, R., Ziade, J., & Quinn, E. (2020). Drivers of Change: An Examination of Factors That Prompt Managers to Enforce Changes in Business. International Journal of Management, 11(05), 22-30.

Profil Penulis

Dr. Nazaruddin Ali Basyah, M.Ed,

Bekerja sebagai dosen tetap di Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Syiah Kuala, Banda Aceh. Mata kuliah yang diasuh adalah Kewirausahaan, Ekonomi Islam, Ekonomi Moneter dan Strategi Belajar Mengajar Ekonomi, aktif melakukan penelitian terutama kajian yang berkaitan dengan usaha kecil dan menengah, kewirausahaan, media sosial, ekonomi publik dan sejarah ekonomi di Banda Aceh. Pendidikan S-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIEI) Banda Aceh selesai tahun 1999 kemudian melanjutkan pendidikan Master of Education bidang Pendidikan Ekonomi di Universiti Kebangsaan Malaysia tahun 2005. Kemudian meneruskan sampai ke jenjang PhD dalam bidang Pendidikan Ekonomi di Universiti yang sama yaitu Universiti Kebangsaan Malaysia.

E-mail penulis: nazar@usk.ac.id

6

TRANSFORMASI DAN TANTANGAN ORGANISASI

Dyaloka Puspita Ningrum,S.I.Kom.,M.I.Kom.,C.NSP.
Universitas Widya Mataram Yogyakarta

Membangun Sumber Daya Manusia Modern

Dalam beberapa tahun terakhir, era digital yang terus bergerak cepat sungguh membuat aktifitas umat manusia dipenuhi dengan segala perubahan yang terjadi kian pesat. Bahkan keberadaan teknologi komunikasi modern yang sifatnya *real time* secara strategis telah mengambil peran penting diberbagai aspek kehidupan masyarakat, mulai dari : sektor bisnis, kepentingan publik dan pemerintahan, pendidikan, kesehatan, spiritual, sosial politik, tenaga kerja hingga urusan domestik (keluarga). Sehingga istilah "revolusi industri 4.0" sebagai topik menarik yang paling sering didengar itu pun, sangat mendorong sumber daya manusia untuk dapat bertahan namun juga harus terus bertumbuh dalam memaknai fenomena baru sekarang ini.

Tren digitalisasi dapat diibaratkan seperti pisau bermata dua. Mengapa demikian ? di satu sisi, tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan budaya digital di Indonesia sudah menyebar begitu luas dan mampu menggeser kebiasaan-kebiasaan lama secara lebih praktis, cepat dan efesien. Kehadiran internet dalam hal ini, sedikit banyak telah mengubah pola interaksi masyarakat, baik yang dilakukan secara personal, kelompok ataupun oleh suatu organisasi.

Situasi ini tentu saja dikuatkan dari data yang diungkapkan oleh Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia / APJII (2023) bahwa penetrasi internet dalam negeri telah mencapai 78,19 % atau menembus 215.626.156 jiwa dari total populasi sebesar 275.773.901 jiwa, atau sederhananya telah terjadi peningkatan sebesar 1,17 %, baik pada klasifikasi populasi urban (perkotaan) maupun klasifikasi populasi perdesaan dan desa tertinggal. Dengan demikian, kebermanfaatan internet itu sendiri memang telah memobilisasi berbagai aktifitas publik tanpa batasan ruang dan waktu.

Meskipun pada situasi lainnya, tantangan yang semakin mengingkat pun menjadi cukup dilematis. Karena berangkat dari hasil perhitungan Badan Pusat Statistik/ BPS (2022) yang memproyeksikan bahwa jumlah penduduk di Indonesia dengan kategori usia produktif (15-64 tahun) lebih besar apabila dibandingkan dengan kategori usia tidak produktif (65 tahun ke atas), atau sekitar 69,25 % dari 30,75 %. Sejalan dengan itu juga, isu terkait percepatan bonus demografi di Indonesia terus digadang-gadangkan sebagai momentum untuk mewujukan Visi Emas Negara di tahun 2024 mendatang, yang tentu saja lebih didominasi oleh generasi dengan latar belakang usia produktif tersebut. Maka dari itu, tidak heran jikalau pada dekade ini keterampilan sumber daya manusia untuk dapat berpikir kritis, berpikir kreatif, terampil berkomunikasi, serta terampil berkolaborasi amat diperlukan untuk meraih perubahan, inovasi dan bahkan dapat menciptakan sesuatu baru dalam pembangunan nasional di masa depan yang semakin disruptif.

Panggung globalisasi yang begitu progresif memang menuntut semua pihak agar adaptif dan mampu berdaya saing ke arah yang positif. Kodrat manusia sebagai mahluk sosial senantiasa membuat mereka saling ketergantungan dan cenderung ingin hidup bersama. Dalam praktiknya pun, organisasi menjadi salah satu sarana sosial yang dapat dioptimalkan untuk mengaktualisasikan diri secara proaktif, belajar

sekaligus bekerja sama dengan penuh semangat, mengharmonisasi hubungan antar manusia, hingga responsif terhadap perubahan budaya modern dan penguasaan teknologi terkini (Sihite, 2018).

Melalui ruh organisasi itulah pula, setiap individu dianggap sebagai sumber daya strategis / aset *intangible* dengan kapabilitasnya masing-masing yang perlu dilatih dan diberdayakan secara berkesinambungan, baik pada organisasi yang bergerak di bidang pemerintahan ataupun swasta sekalipun. Mereka pada prinsipnya merupakan aktor intelektual yang berperan langsung dalam proses tata kelola organisasi tersebut. Sehingga transformasi organisasi pun sangat diharapkan untuk membangun sumber daya manusia yang unggul, memiliki kompetensi yang tepat dan bernilai bagi semua pemangku kepentingan.

Pemahaman konseptual mengenai organisasi menurut Hasibuan (2011: 120) diartikan sebagai suatu sistem yang berserikat formal, memiliki struktur, dan tersinkronisasi dari beberapa orang yang bekerja secara bersama-sama guna mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Weber dalam Thoha (2014) menjelaskan bahwa organisasi memiliki batasan-batasan, sehingga seseorang yang menjalankan hubungan interaksi pada yang lain bukan atas kemauannya sendiri. Mereka dibatasi dengan aturan - aturan tertentu.

Kendati begitu, secara lebih ringkas organisasi dapat disimpulkan sebagai sekumpulan orang-orang yang berkerja sama secara sadar, sistematis, dan terpimpin untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab mutlak dilakukan dalam organisasi agar pekerjaan menjadi sinergis dan alokasi sumber daya dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan. Pembagian tugas yang jelas tentunya akan mendorong karyawan / anggota organisasi untuk bekerja secara professional sesuai dengan keahlian dan tanggung jawab yang dimiliki (dalam Jaelani, 2021 : 41).

Seiring berjalannya waktu, suatu organisasi yang dinamis tidaklah diperkenankan untuk menutup diri dari lingkungan luar, termasuk terkoneksi dengan perkembangan platform digital populer yang beragam informasi di dalamnya pun terus disampaikan dalam hitungan detik. Di tengah arus modernitas yang semakin kompleks dan penuh dengan ketidakpastiaan, penting juga bagi organisasi untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia (*human capital*) yang berkelanjutan agar tidak berada pada kondisi yang stagnan.

Bahkan dewasa ini, publik sudah sangat familiar dengan kecanggihan *Artificial Intelligence* / AI. Dimana, AI turut bersumbangsi pada proses pengembangan sumber daya manusia serta pengelolaan suatu organisasi secara lebih akurat, efekif dan efesien. AI atau dengan nama lainnya yakni Kecerdasan Buatan didefinisikan oleh Mc Carthy (2007) sebagai suatu langkah untuk menciptakan komputer, robot, atau aplikasi, yang bersifat cerdas dan emosional layaknya seperti kerangka berpikir manusia. Dengan begitu kebermanfaatan AI itu sendiri dapat membantu dan meringakan pekerjaan manusia ataupun dapat juga menggantikannya secara total, baik dalam model baru pembelajaran, pemecahan masalah, hingga pengenalan pola yang terprogram.

Alih-alih demikian, implementasi percepatan AI tetap saja memungkinkan akan menimbulkan masalah dalam kehidupan manusia. Untuk terus menjaga kredibilitas pada suatu organisasi di era modern sekarang tentu keberadaan manusia masih dibutuhkan dalam mengevaluasi dan memastikan bahwa penggunaan AI yang terhubung dengan teknologi tersebut tetap sesuai dengan nilai etika dan moralitas yang ada di masyarakat. Sehingga upaya *human capital* pun menjadi erat kaitannya untuk terus menopang kesuksesan suatu organisasi yang berkelanjutan.

Praktik *human capital* dapat diawali dengan penanaman nilai-nilai organisasi kepada para anggotanya. Setiap organisasi kerab kali memiliki karakteristik dan identitasnya masing-masing. Kekhasanan itulah yang

pada akhirnya membentuk nilai yang sering dikenal dengan sebutan "**Budaya Organisasi**". Robbins dan Judge (2014:256) mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem dengan makna yang dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Serupa dengan itu (Sutrisno, 2010 : 2) juga menilai budaya organisasi merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values)*, keyakinan-keyaninan (*belief*s), asumsi-asumsi (*assumptions*), norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Budaya organisasi yang kuat dapat dilihat dari nilai-nilai yang berkembang dan menjadi spirit yang baik bagi kinerja suatu organisasi. Secara individu maupun kelompok seseorang tidak akan terlepas dari budaya organisasi dan pada umumnya mereka akan dipengaruhi oleh keanekaragaman sumber-sumber daya yang ada sebagai stimulus seseorang dalam bertindak. Menurut Mayo (dalam Endri : 2012) ada 5 faktor yang dapat dilakukan untuk mencapai *human capital*, antara lain :

1. Melakukan penilaian atas kinerja baik dalam tim maupun perorangan.
2. Melakukan penilaian terhadap karyawan dalam menghadapi masalah melalui proses pembelajaran dan perbaikan diri.
3. Menciptakan inovasi-inovasi baru dan kreativitas inviidu dinilai yang bertujuan untuk memperbaiki kondisi perusahaan.
4. Adanya dukungan dari perusahaan berupa adanya sarana dan prasaranan yang lengkap bagi karyawan dalam bekerja dan melaksanakan tugasnya.
5. Adanya transfer *knowledge* dari para senior ke junior, saling berbagi pengalaman dalam bekerja.

Pengelolaan *human capital* dalam suatu organisasi yang transformatif, bukan hanya merekrut dan mempekerjakan seseorang untuk menyelesaikan

tugasnya saja, akan tetapi juga mendorong para anggota menjadi kreatif dan inovatif melalui pengembangan sumber daya manusia yang lebih profesional untuk mencapai tujuan bersama. Dalam menghadapi disrupsi digital yang terjadi saat ini dengan pesatnya tren bonus demografi yang telah dipaparkan sebelumnya, maka yang paling penting bagi suatu organisasi untuk membentuk *Good Corporate Governance* berdasarkan pandangan (Lancourt dan Savage dalam Khalik : 2013) dengan cara mengupayakan 4 hal, meliputi :

1. Mendefinisikan kembali bisnis perusahaan dan fokus pada pelanggan (*customer*). Perusahaan dituntut untuk mampu mendefinisikan kembali bisnisnya dan berusaha mengarahkan bisnis tersebut berorientasi dan fokus pada pelanggan (*customer oriented*). Perusahaan harus merubah orientasi yang tadinya bekerja untuk uang (profit) menjadi perusahaan yang bekerja untuk pelanggan (*customer*).
2. Berorientasi pada kerja team (*team work*) dan fleksibilitas struktur organisasi. Keseluruhan pekerjaan dalam perusahaan saat ini hendaknya diorganisir dalam satu tim proyek (*project teams*) dan orang-orang yang tergabung dalam team tersebut hendaknya didasarkan pada keahlian (c*ompetencies*) dan minat (*interest*) yang mereka miliki.
3. Mengoptimalkan peran kepemimpinan (*leadership role*) dan pembagian nilai (*shared values*).
4. Melakukan perubahan bahasa/istilah (*change in language*). Perubahan bahasa/istilah dalam jabatan struktur organisasi dimaksudkan untuk mengubah mind-set dan mempermudah dalam melakukan transformasi organisasi

Organisasi yang transformatif diharapkan tidak hanya mampu mengubah secara signifikan akan peran (*role*), tanggung jawab (*responsibility*) maupun hubungan (*relationship*) sumber daya manusia, namun juga mampu mengubah struktur dan insfrastruktur organisasi yang telah mengalami transformasi tersebut. Sehingga kombinasi yang apik antara kepemimpinan kerja yang

baik (*super leader)* dengan tim kerja yang efektif (*super teamwork*) menjadi kunci untuk menentukan arah organisasi yang selalu siap menghadapi berbagai isu-isu sosial bahkan dengan cara yang paling inklusif dan humanis.

Menariknya hal tersebut sejalan dengan perspektif teory U yang diciptakan oleh Otto Schramer, seorang dosen senior di Massachusetts Institute Technology (MIT) Amerika dengan 3 pendekatan di dalamnya, yaitu : (1) *open mind* / melihat sepenuhnya yang artinya memahami sudut pandang yang berbeda, (2) *open heart* / mengerti sepenuhnya yaitu hati yang merasakan realita, dan (3) *open will* / menerima sepenuhnya adalah tekad dan kemampuan melepaskan hal-hal yang sudah tidak esensial. Seperti halnya huruf U, ketika menghadapi sebuah permasalahan sebaiknya seorang pemimpin mau untuk turun langsung melihat persoalan kemudian naik lagi untuk melakukan perubahan **"(dari egosistem yang berpusat pada diri sendiri, berubah menjadi ekosistem)".**

Setiap perubahan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. *Teory U* merupakan pendekatan holistik untuk proses transformasi individual sampai skala organisasi besar yang memiliki korelasi dengan teori kepemimpinan transformasional, guna menciptakan tata kelola organisasi 4.0 *Awarness Based Collective Action* (ABC) secara transparan dan akuntabel.

Digital Leadership

Supaya organisasi dapat maju dan berjalan optimal, tentu membutuhkan seorang pemimpin yang handal. Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Setiap pemimpin pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut Rivai (2013) gaya kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan seorang pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai.

Pada konteks ini, peran pemimpin dalam pelaksanaan transformasi digital di suatu organisasi tentunya menjadi keniscayaan, termasuk kondisi yang seperti ini pun sudah banyak diberlakukan di lingkungan pemerintahan dan pelayanan publik (Tulungen dkk, 2022). Aktifitas digital yang tak terbendung lagi bahkan membuat organisasi dunia (Perserikatan Bangsa-Bangsa / PBB) di tahun 2015 turut meluncurkan program *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang cukup menekankan pada indikator teknologi dan konektivitas.

Pemimpin di era digital / *e-leadership* harus mampu mengubah mindset atau pola pikir tiap anggotanya yang ada di dalam organisasi guna mendorong terwujudnya budaya digital organisasi. Seorang pemimpin digital memiliki kemampuan untuk menginspirasi anggotanya untuk selalu berinovasi dan menemukan serta mempertahankan ide-ide (Maryati & Siregar, 2022). Ada 4 karakteristik yang membedakan antara kepemimpinan reguler dengan *e-leadership*, diantaranya :

1. Keterampilan komunikasi. Dimana para pemimpin digital harus mampu berkomunikasi secara efektif menggunakan media sosial untuk tetap terhubung dengan anggota di dalam dan di luar organisasi.
2. Pemimpin digital harus mampu berpikir dan berkolaborasi melintasi batas waktu, ruang, dan budaya, dimana pemantauan dan interaksi bisa dilakukan dimana saj.
3. Pemimpin digital juga memiliki kemampuan untuk secara efektif melacak dan mengelola pekerjaan mereka secara virtual.
4. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan teknologi. Dimana pesatnya perkembangan teknologi tersebut menuntut adaptasi terhadap perubahan yang cepat agar tujuan organisasi tetap dapat tercapai.

Seni memimpin organisasi di era digital (*digital leadership*) pada prinsipnya harus memiliki kemampuan berpikir yang sistematis dan analitis / *soft skill*. Selain

itu, disampaikan pula secara langsung oleh Hary Budiarto selaku Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Kabalitbang SDM) Kementerian Komunikasi dan Informasi RI dalam website resmi Antara News (2023), bahwa seorang *digital leader* sangat perlu mengembangkan 3 langkah strategis, yaitu :

1. Bersikap adaptif, artinya para talenta di level pimpinan harus mau mengadopsi perkembangan digitalisasi dan teknologi yang tengah hangat. Misalnya pada tahun lalu ramai dibincangkan teknologi bernama *metaverse,* setidaknya para pimpinan bisa mempelajari dan mengenal lebih jauh potensi teknologi tersebut untuk bisnis atau pun bagi masyarakat.
2. Sikap *agile*, tangkas, atau bisa melihat peluang-peluang baru lewat teknologi yang berkembang saat ini.
3. Melakukan percepatan atau akselerasi, artinya pimpinan mendorong para pengikutnya untuk bisa juga mengadopsi teknologi tersebut. Dengan demikian para pengikutnya dapat lebih cepat beradaptasi dan menangkap peluang positif yang diberikan di era digitalisasi.

Namun pada situasi lain yang cukup kontradiktif, terutama berdasarkan hasil riset global ***Accenture*** (2014) yang merupakan perusahaan multinasional bergerak di bidang konsultasi manajemen, pelayanan teknologi dan juga *outsourcing* dengan tajuk #*ListenLearnLead* mengungkapkan bahwa teknologi tidak hanya memberikan kemudahan untuk publik, akan tetapi turut berpotensi menghambat efektifitas pekerjaan seorang pemimpin (*dalam website resmi berita satu, diakses September 2023).*

Alasan tersebut muncul karena adanya peralihan pada eksistensi pemimpin di era digital yang tentu berbeda dari era sebelumnya. Disini tingkat kesalahpahamanan cenderung lebih berpotensi muncul dari sang komunikator, dimana tidak hanya kemampuan

komunikasi verbal saja yang diunggulkan, melainkan bahasa tubuh yang tidak monoton (keterampilan hubungan interpersonal) perlu dipertimbangkan agar para komunikan dapat menyerap informasi yang diberikan dengan cermat.

Kembali lagi pada topik semula, menyoal mengenai idealisasi pemimpin organisasi yang transformatif pada industri 4.0 sekarang, tentu harus diiringi juga dengan sikap transparatif yang ironisnya bahkan semakin krisis. Bertahan di dunia yang semakin kompetitif, setiap pemimpin dari berbagai kalangan diharapkan untuk membangun kebiasaan berterus terang. Transparasi komunikasi oleh seorang pemimpin (*walk the talk*) berarti turut menjaga para anggota organisasi untuk tetap saling terhubung, membuat mereka dapat terus berbagi informasi-informasi yang baik ataupun yang buruk, serta dapat menyambut umpan balik yang jujur antar sesama.

Di sektor pemerintahan sekalipun, wujud kepemimpinan yang transparatif di era digital sederhananya dianalogikan sebagai bentuk pengawasan masyarakat untuk mengevaluasi kinerja yang telah dilakukan maupun yang akan direncanakan (*check and balance*), sesuai dengan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Adanya transparasi dalam pelaksanaan tugas oleh organisasi kenegaraan tersebut nantinya juga akan berimplikasi terhadap kemampuan pemerintah dalam mewujudkan *Good Governance*. Termasuk kemampuan dalam mengembangkan sistem pemerintahan berbasis elektronik / *e-government* berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE. Yang pada akhirnya pun, sistem transparansi secara digital itu sendiri cukup memudahkan publik untuk terus berpartisipasi dalam seluruh proses tata kelola pemerintahan maupun dapat secara langsung bersuara apabila memperoleh informasi yang tidak sesuai dengan kepentingan publik itu sendiri.

Media Sosial dalam Komunikasi Organisasi

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi maka harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel (dalam Rifayanti, 2019). Komunikasi dalam hal ini berperan penting sebagai alat untuk mentransformasikan pengetahuan dari kesalahan yang telah terjadi sebelumnya, sekaligus sebagai media pembelajaran bagi suatu organisasi khususnya melalui peran *public relations* yang diharapkan dapat terus membangun *sense of belonging* dan *sense of responsibility* (dalam Ardianto, 2016). *Public relations* adalah fungsi khas manajemen yang mendukung pembinaan dan membangun upaya saling menguntungkan melalui komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerjasama yang baik antara organisasi dengan publiknya.

Terjadi banyak perubahan dan pertukaran informasi dalam waktu yang cukup singkat karena didukung dengan kondisi pasar yang dimanis serta ketersediaan teknologi yang enggan melambat. Tidak ada interaksi sosial yang akan abadi apabila tidak disertai dengan unsur komunikasi. Sebagai aspek fundamental dalam kehidupan publik, proses komunikasi pun hadir secara virtual dan semakin variatif terutama di fase disruptif sekarang. Idealnya, setiap organisasi memang harus membangun manajemen komunikasinya tersendiri untuk terus memelihara reputasinya masing-masing, termasuk melalui pemanfaatan media sosial yang bersifat interaktif, horizontal, mencerdaskan, hingga dapat memunculkan perubahan yang cukup dramatis namun tetap digandurengi oleh masyarakat luas.

Media sosial yang progresif dapat membangun multirelasi antara organisasi dengan para pengikutnya. Bahkan di sektor pemerintahan, media sosial kerab kali digunakan untuk meningkatkan kualitas komunikasi

setiap warga negara dengan pihak pemerintah itu sendiri. Media sosial menghubungkan dan mempersatukan khalayak yang memiliki minat dan kepentingan yang sama, tanpa dibatasi faktor geografi, profesi, usia, dan sekat-sekat lainnya. Walaupun semarak media sosial tersebut sudah banyak pula dihiasi oleh berbagai kepentingan politik tertentu, mulai dari : alat propaganda, sarana kampanye, hingga untuk membentuk opini publik.

Peralihan fenomena sosial di ruang siber ini pun harus dioptimalkan juga oleh seluruh organisasi yang bergerak di bidang apapun itu. Salah satunya yang sudah tidak begitu asing didengar yaitu pada eksistensi *Start Up* di era kontemporer sekarang. Secara harfiah *start up* didefinisikan sebagai perusahaan yang baru saja memulai proses atau usaha bisnis, di mana perusahaan baru dibentuk atau dioperasikan dan saat ini sedang dalam pengembangan dan penelitian untuk menemukan pasar yang tepat (Suteja, 2020).

Pada tahun 2018 (dalam Rahajaan : 2022) disampaikan bahwa jumlah perusahaan rintisan atau *start u*p yang diterbitkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) RI ada sebanyak 992 perusahaan. Mayoritas perusahaan tersebut berada di Jabodetabek dengan jumlah start up 522 (52,62%), diikuti wilayah Sumatera dengan total 115 start up (11,53%). Tidak dapat dipungkiri memang bahwa perkembangan *start up* yang terus tumbuh di Indonesia erat kaitannya dengan media sosial / platform digital populer yang berkontribusi besar didalam pengelolaannya.

Media sosial dilirik sebagai kanal komunikasi antara pelaku usaha dan konsumen. Sebagaimana diketahui bahwa perkembangan teknologi informasi telah membuka jalan bagi peluang-peluang baru dalam bisnis, melalui *e-commerce*. *E-commerce* tidak saja memperluas arus barang dan jasa, namun juga menciptakan kesempatan bagi individu untuk terlibat sebagai sebagai pelaku usaha. Sehingga secara bersamaan juga, upaya *brand awareness* dapat terbangun antara satu dengan yang lain.

Dengan demikian menyimpulkan secara keseluruhan proses transformasi ataupun tantangan pada suatu organisasi modern pada prinsipnya tidak lepas dari kebutuhan beradaptasi dengan eksistensi teknologi komunikasi terkini. Oleh sebab itu, perlu dilakukan edukasi secara berkala maupun langkah yang tepat sasaran dalam meningkatkan kesadaran bisnis / organisasi perihal perkembangan transformasi digital tersebut.

Disini juga dapat ditekankan terkait dinamika perkembangan relasi organisasi bisnis yang tetap *survive* di tengah derasnya arus globalisasi dan Revolusi Industri 4.0 berdasarkan pemaparan sebelumnya, tampaknya pun perlu menjadi pijakan bagi organisasi pemerintah untuk terus bertransformasi diri kebentuk ideal agar dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, meskipun terdapat perbedaan misi yang diemban, namun transformasi organisasi pemerintah merupakan salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka mewujudkan organisasi yang berorientasi layanan publik. Optimisme perlu terus digelorakan pada berbagai level kepemimpinan di pemerintahan, agar dapat memberikan sumbangsih konkret dalam akselerasi transformasi organisasi pemerintah pada organisasi kerjanya masing-masing.

Daftar Pustaka

Buku:

Ardianto,E. 2016. Public Relations Praktis : Pendekatan Praktis Menjadi Komunikator, Orator, Presenter, dan Juru Kampanye Handal. Jakarta : Widya Padjajaran.

Hasibuan, Malayu S.P, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Askara.

Jaelani. 2021. Teori Organisasi. Semarang : Yayasan Prima Agus Teknik.

Lancourt, J and C. Savage (1995),"Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function", International Business Review.

McCarthy, J. (2007). What is artificial intelligence.

Rivai, V. (2013). Kepemimpinan dan perilaku organisasi.

Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat.

Sutrisno, E. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta. Kencana Prenada Media Group.

Thoha, M. 2014. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. jakarta : Raja Grafindo Persada.

Jurnal Ilmiah:

Endri, E. (2012). Peran human capital dalam meningkatkan kinerja perusahaan: Suatu tinjauan teoritis dan empiris. Ilmu Dan Budaya, 32(23).

Khalik, A. (2013). Perubahan Peran Dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Pada Iain Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi. Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin, 4, 56384.

Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi, 6(4), 3616-3624.

Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. Personnel Review, 29(4), 521-533.

Rahajaan, J. A., & Yaurwarin, W. (2022). Bisnis Startup Dalam Kompleksitas Hukum di Indonesia. Journal of Business Application, 1(1), 63-72.

Rifayanti, I. (2019). Peran Komunikasi Dalam Transformasi Organisasi Pada Era Digitalisasi (Studi Kasus Transformasi 2.0. Creating The Future PT. Bank OCBCNISP Tbk). SIGI, 1(1), 58-76.

Sihite, M. (2018). Peran kompetensi dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi di era revolusi industri 4.0: suatu tinjauan konseptual. Jurnal Ilmiah Methonomi, 4(2), 145-159.

Suteja, J. (2020). Mengenal Perusahaan Rintisan. Universitas Pasundan, 2-4.

Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital: Peran Kepemimpinan Digital. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 10

Artikel Online:

Antara News. 2023. Kepemimpinan Digital Dinilai Pneitng Menjawab Tantangan Digitalisasi. https://www.antaranews.com/berita/3463329/kepemimpinan-digital-dinilai-penting-menjawab-tantangan-digitalisasi. Diakses pada tanggal 3 September 2023.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. 2023. Pengguna internet di Indonesia Tembus 215 Juta Orang. https://apjii.or.id/berita/d/survei-apjii-pengguna-internet-di-indonesia-tembus-215-juta-orang. Diakses pada tanggal 1 September 2023.

Badan Pusat Statistik. 2022. Analisis Profil Penduduk Indonesia. https://www.bps.go.id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/analisis-profil-penduduk-indonesia.html. Diakses pada tanggal 30 Agustus 2023.

Berita Satu. 2015. Tantangan-Tantangan yang Dihadapi Pemimpin di Era Digital. https://www.beritasatu.com/ekonomi/254885/tantangantantangan-yang-dihadapi-pemimpin-di-era-digital. Diakses pada tanggal 3 September 2023.

KOMINFO. 2020. Komitmen Pemerintah Wujudkan Bonus Demografi yang Berkualitas. https://www.kominfo.go.id/content/detail/27423/komitmen-pemerintah-wujudkan-bonus-demografi-yang-berkualitas/0/berita. Diakses pada tanggal 2 September 2023.

Dokumen:

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik

Profil Penulis

Dyaloka Puspita Ningrum, S.I.Kom., M.I.Kom., C.NSP.,

Kelahiran Jakarta, 15 Juni 1995 merupakan Dosen tetap di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Widya Mataram Yogyakarta dan sekaligus membantu sebagai Wakil Dekan 2 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Widya Mataram Yogyakarta periode 2020-2024. Selain itu, penulis juga menjadi seorang Tutor di Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Terbuka Yogyakarta. Penulis aktif dalam kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi bahkan hingga saat ini. Beberapa publikasi ilmiah ynag merupakan output kegiatan tersebut sudah diterbitkan dalam jurnal nasional terindeks Kemenristekdikti. Disamping itu, sejumlah buku diantaranya : (1) Ruang Silang Budaya dalam Perspektif Ilmu Komunikasi, (2) Membaca Arah Zaman (Mozaik Pemikiran Kuliah Kreatif di Era New Normal)", (3) MSDM (Kunci Keberhasilan Organisasi), (4) Potret PPKM Dalam Kehidupan Masyarakat Indonesia, dan (5) Komunikasi Bisnis, merupakan karya kolaborasi yang dihasilkan penulis dalam beberapa tahun terakhir. Tidak hanya mengajar, penulis juga aktif mewarnai berbagai media massa lokal dan nasional, baik media online maupun media cetak. Menariknya, di tahun 2020 dan tahun 2021 penulis juga mendapatkan pendanaan penelitian dengan skema peneliti dosen pemula yang dibiayai oleh Kementerian Riset dan Teknologi / Badan Riset dan Inovasi Nasional.

Email Penulis : dyalokapuspita@yahoo.co.id

7

BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0

Naim, S.Pd., M.Pd
Universitas PGRI Kanjuruhan Malang

Pengertian Budaya Organisasi

Dalam bukunya yang berjudul Teori Perilaku Organisasi (Butarbutar, 2021), Marisi Butarbutar dkk, mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi yang berkaitan dengan perilaku inidividu dalam kelompok atau organisasi tertentu, yang menunjukkan pengaruh antara individu dengan organisasi, maupun sebaliknya.

Menurut Triatna (2015:2) "perilaku organisasi menjelaskan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi". Sedangkan Menurut Utaminingsih (2014:2) "perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan di dalam organisasi secara keseluruhan"

Menurut Wijaya (2017:1) mengemukakan bahwa perilaku organisasi suatu disiplin ilmu yang mempelajari tingkah laku individu dalam organisasi serta dampaknya terhadap kinerja baik kinerja individual, kelompok ataupun organisasi. Sedangkan teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins (2016:6) "perilaku organisasi adalah studi mengenai apa yang orang-orang lakukan dalam sebuah organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja organisasi".

Apabila kita membicarakan perilaku manusia, berarti kita memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata. Yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada di dalam organisasi. Perilaku dari para anggota organisasi secara keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe sari situasi organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Wursanto: 2005, 275).

Oleh karena itu mempelajari perilaku organisasi berarti mempelajari perilaku para anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Mempelajari perilaku organisasi bukan mempelajari bagaimana organisasi itu berperilaku, tetapi mempelajari mempelajari bagaimana para anggota organisasi berperilaku berarti berusaha memahami perilaku manusia. Memahami perilaku manusia adalah suatu hal yang sulit karena setiap manusia sebagai individu mempunyai perilaku berbeda-beda. Demikian pula perilaku manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor; antara lain faktor lingkungan, latar belakang dan sebagainya. Dengan demikian perilaku manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor dari dalam dan faktor dari luar.

1. Perilaku intern, adalah perilaku-perilaku yang dipengaruhi oleh faktor genetika, yaitu segala hal yang dibawa sejak orang itu lahir sehingga merupakan warisan dari orang tuanya.
2. Perilaku ektern, adalah perilaku yang dipengaruhi oleh faktor luar, misalnya faktor lingkungan. Yang dimaksud dengan faktor lingkungan ialah segenap situasi dan kondisi yang dihadapi sehari- hari oleh seseorang dalam hidupnya. (Warsito: 2005,275).

Kesimpulannya, perilaku organisasi merupakan ilmu yang mengkaji bagaimana perilaku dan hubungan para anggota organisasi, sebagai upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Budaya Organisasi di Era Revolusi 4.0

Perubahan dunia kini tengah memasuki era revolusi industri 4.0 atau revolusi industru dunia ke empat dimana teknologi informasi telah menjadi basis dalam kehidupan manusia. Segala hal menjadi tanpa batas (*borderless*) dengan penggunaan daya komputerisasi dan data yang tidak terbatas (*unlimited*). Saat ini negara-negara didunia sedang menghadapi era revolusi industri 4.0. Revolusi industri 4.0 menjadi sangat familiar dan menjadi pembahasan utama seluruh negara di dunia dan seluruh sektor industri dan lembaga pemerintahan, yang ditandai dengan digitalisasi dan automatisasi disegala bidang (Nagy, 2018), sektor industri yang berbasis data, peggunaan robot penggunaan kecerdasan buatan serta pemanfaatan internet disegala bidang.

Revolusi industri 4.0 juga berdampak pada sumber daya manusia. Banyak pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh manusia, seiring dengan perkembangan teknologi pekerjaanpekerjaan tersebut kini telah dilakukan dengan menggunakan mesin sehingga waktu dan biaya yang dikeluarkan lebih efisien. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi sumber daya manusia untuk bisa mempertahankan eksistensinya bersaing dengan mesin-mesin yang canggih. Jika mesin dapat menggantikan tenaga manusia, maka manusia harus dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan keahlian (Lubis, 2019). Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai harus mampu meningkatkan kompetensi pribadi nya agar dapat berbeda dengan mesin-mesin canggih yang sekarang ini banyak dimanfaatkan oleh perusahaan.

Sumber daya manusia di era revolusi 4.0 sangat di tuntut untuk dapat mengikuti perkembangan zaman dalam menjalankan aktivitas ditempat mereka bekerja baik dilihat dari segi budaya organisasinya dan

kompetensi diri yang pegawai miliki. Revolusi Industri 4.0 yang terjadi saat ini akan membawa banyak perubahan terhadapkinerja manusia dimana tenaga kerja manusia digantikan oleh mesin akibat dari berkembangnya teknologi digital dan internet. Saat ini Kementrian Perindustrian (kemenperin) telah meluncurkan program Making Indonesia 4.0 sebagai roadmap (peta jalan) yang terintegrasi untuk mengimplementasikan strategi dalam menghadapi era revolusi industri keempat.Budaya organisasi merupakan suatu organisasi komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja, dan hasil kerja yang lebih baik. Budaya organisasi di era revolusi industri 4.0 mampu mengubah kinerja suatu karyawan akibat adanya perkembangan teknologi. Pada era revolusi indistri 4.0 telah mengubah budaya organisasi yang awalnya menggunakan paper based dalam bekerja, sekarang sudah beralih menjadi digital based. Revolusi industri 4.0 akan banyak diraskan oleh generasi millenial dimana dimana generasi ini banyak yang menjadi pekerja.

Dengan adanya teknologi digital dan internet yang semakin maju, akan mengubah kebiasaan-kebiasaan pekerja di era revolusi industri sebelumnya. Sebagai contoh, dengan kemajuan teknologi, saat ini dapat melakukan pekerjaan dengan fleksibel jam kerja dan tempat kerja. Artinya pegawai dapat bekerja dimana pun tanpa ada keterbatasan tempat dan waktu karena teknologi dan internet dapat diakses dimanapun dan kapanpun.

Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menunjukkan peranan atau kegunaan dari budaya organisasi. Fungsi budaya organisasi menurut Kreitner dan Kinicki (2001;73) adalah:

1. Memberi anggota identitas organisasional, menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk baru. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda.
2. Memfasilitasi komitmen kolekstif, perusahaan mampu membuat pekerjanya bangga menjadi bagian dari padanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama tentang norma – norma dalam organisasi yang harus diikuti dan tujuan bersama yang harus dicapai.
3. Meningkatkan stabilitas sistem sosial sehingga mencerminkan lingkungan kerja dirasakan positif dan diperkuat, konflik dan perubahan dapat dikelola secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus dijalani mampu membuat lingkungan dan interaksi sosial berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak.

Fungsi budaya menurut Robbins (dalam Sulaksono Hari, 2015:29) dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi para anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standarstandar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Institusi pemerintahan saat ini sudah memasuki era baru, dimana sejak tahun 2017, era 4.0 diperkanalkan dengan sistem embedded (yaitu

pekerjaan bisa dilakukan di mana-mana disampaikan secara *real time* melalui keunggulan teknologi). Selain didominasi oleh aktivitas real time, juga pengalaman kontekstual dan keterlibatan tanpa sentuhan, serta serangkaian aktivitas lain yang berbasis AI (*artificial intelligence*) yang cerdas. Sebagian besar lagi melalui saluran omni digital, tanpa sauran distribusi fisik.

Karakter Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi yang satu dapat berbeda dengan yang ada dalam organisasi lain yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang dianut oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi.

Menurut pendapat lain, Stephen P. Robbins dalam Wibowo (2016:33) terdapat tujuh dimensi karakteristik budaya, yaitu :

1. *Innovation and risk taking*

   Innovation and risk taking menjelaskan suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

2. *Attention to detail*

   Attention to detail menjelaskan dimana pekerja di harapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.

3. *Outcome orientation*

   Outcome orientation menjelaskan di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat daripada sekadar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.

4. *People orientation*

   People orientation menjelaskan di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.

5. *Team orientation*

   Team orientation menjelaskan di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim daripada individual.

6. *Aggressiveness*

   Aggressiveness menjelaskan di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif daripada easygoing.

7. *Stability*

   Stability menjelaskan di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status quo sebagai lawan dari perkembangan.

Menurut pendapat lain, David C. Thomas dan Kerr Inkson dalam Wibowo (2016:41), mengidentifikasi karakteristik budaya berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

1. *Culture is shard*

   Budaya adalah sesuatu yang dipunyai kelompok dana secara bersamaan umumnya tidak tersedia bagi orang luar kelompok.

2. *Culture is learned and is enduring*

   Budaya tidak timbul dengan mendadak, tetapi dibangun secara sistematis sepanjang waktu.

3. *Culture is powerfull influence on behaviour*

   Terkadang sangat sulit bagi kita untuk meninggalkan budaya, walaupun ada keinginan untuk itu.

4. *Culture is systematic and organized*

   Budaya merupakan sistem yang teroganisasi dari nilai-nilai, sikap, keyakinan, dan keberartian yang saling berhubungan dan dengan konteks lingkungan.

5. *Culture is largely invisible*

   Apa yang kita lihat tentang budaya dinyatakan dalam bentuk living artifacts.

6. *Culture may be ”tight” or “loose”*

   Budaya berbeda satu dengan yang lainnya bukan hanya pada masalah detailnya, tetapi juga dalam peresapannya.

Menurut Stepen P. Robbins (2006:10) dengan bukunya yang berjudul “Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan”, menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1. Inisiatif Individual

   Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau indepedensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam engemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2. Toleransi terhadap tindakan beresiko

   Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3. Pengarahan

   Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi.

4. Integrasi

   Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas an kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5. Dukungan manajemen

   Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6. Kontrol

   Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau normanorma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan

7. Identitas

   Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8. Sistem imbalan

   Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya

9. Toleransi terhadap konflik

   Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10. Pola komunikasi

    Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadangkadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

Dari uraian di atas, penulis juga memiliki tanggapan bahwa baik buruknya suatu organisasi di pengaruhi oleh budaya yang mereka terapkan. Hal ini dapat kita amati melalui karakteristik budaya organisasi, pada hakikatnya budaya yang baik akan memberi dampak baik terhadap organisasi. Sehingga peneliti juga tertarik untuk meneliti budaya organisasi dengan adanya pendapat seperti di atas.

Tipe Budaya Organisasi

Pendapat dari Jeff Cartwright dalam Wibowo (2016:19) ada empat tipologi budaya yang dapat pula dipandang sebagai siklus hidup budaya, yaitu sebagai berikut:

1. *The monoculture*

   Monoculture merupakan program mental tunggal, orang berpikir sama dan sesuai dengan norma budaya yang sama. Merupakan model "ras murni" yang menyebabkan banyak konflik dalam dunia dimana terdapat banyak etnis dan kelompok rasial berbeda.

2. *The superordinate culture*

   The superordinate culture merupakan tipe ideal budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, masing-masing dengan keyakinan dan nilanilai, gagasan dan sudut pandang sendiri, tetapi semua bekerja dalam satu organisasi dan semua termotivasi mencapai sasaran organisasi.

3. *The divisive culture*

   The divisive culture bersifat memecah belah. Dalam budaya ini sub-kultur dalam organisasi secara individual mempunyai agenda dan tujuannya sendiri. Divisive culture adalah budaya yang paling umum dalam masyarakat atau pekerjaan.

4. *The disjunctive culture*

   The disjunctive culture ditandai oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif atau bahkan menjadi unit budaya individual.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Sunyoto (2016:228) tipe-tipe budaya organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Budaya Konstruktif

   Budaya konstruktif adalah budaya di mana pada karyawan didorong untuk berinteraksi dengan individu lain serta mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan akan aktualisasi diri, penghargaan, dan persatuan.

2. Budaya Pasif-Defensif

   Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindara.

3. Budaya Agresif-Defensif

   Budaya agresif-defensif mendorong karyawan mengerjakan tugastugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini mencirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Komponen Budaya Organisasi

Pendapat Jason A. Colquitt, dalam Wibowo (2016:42) terdapat tiga komponen utama dalam budaya organisasi. Model-model tersebut adalah :

1. *Observable Artifacts*

   Observable artifacts adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan pekerja. *Observable artifacts* memberikan signal yang diinterprestasikan pekerja untuk mengukur bagaimana mereka harus bertindak sepanjang hari kerja.

2. *Espoused Values*

   Espoused values adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi. *Expoused values* dapat mempunyai rentang dari dokumen yang dipublikasikan, seperti pada pernyataan verbal yang dibuaut untuk pekerja oleh eksekutif dan manajer.

3. *Basic Understanding Assumptions*

   Basic Understanding Assumptions adalah keyakinan dan filosofi yang diberikan dan tertanam mendalam dimana pekerja sekedar bertindak atasnya daripada mempertanyakan validitas perilaku mereka dalam situasi tertentu.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Sulaksono Hari (2015:14) Indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovatif memperhitungkan risiko, seperti : (a) Menciptakan ide-ide baru untuk keberhasilan perusahaan, (b) Berani mengambil risiko dalam mengembangkan ide-ide baru
2. Berorientasi pada hasil, seperti : (a) Menetapkan target yang akan dicapai oleh perusahaan, (b) Penilaian hasil atas kerja yang telah dilaksanakan.
3. Berorientasi pada semua kepentingan karyawan,seperti : (a) Memenuhi kebutuhan untuk menjalan dan mengerjakan pekerjaan, (b) Mendukung prestasi karyawan.
4. Berorientasi detail pada tugas, seperti : (a) Teliti dalam mengerjakan tugas, (b) Keakuratan hasil kerja.

Kesimpulan

Budaya organisasi merupakan kebiasaan lama yang digunakan dan diterapkan dalam aktivitas kerja sebagai pendorong peningkatan kualitas kerja karyawan dan pengelola perusahaan.

Daftar Pustaka

Alifiulahtin & Utaminingsih. 2014. Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, Dan Komitmen. Malang : Universitas Brawijaya Press.

Butarbutar, Marisi Dkk. Teori Perilaku Organisasi. Medan: Yayasan Kita Menulis, 2021.

David Wijaya, (2017). "Manajemen Keuangan Konsep dan Penerapannya". Jakarta: PT. Grasindo.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001. Organizational Behavior. Fifth Edition. Irwin McGraw-Hill.

LUBIS, A. S. 2019. Important Soft skills For Successful Z Generation in Industrial Revolution 4.0. Saudi Journal of Business and Management Studies 4(3).

Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. Sustainability (Switzerland), 11(4), 1–24. https://doi.org/10.3390/su11041113.

Robbins, P. Stephen. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.

Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107) Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan, Penerbit Gaya Media.

Sulaksono, Hari. 2015. Budaya Organisasi dan Kinerja. Yokyakarta: DEEPUBLISH.

Triatna,Cepi. 2015. Perilaku Organisasi. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Thomas, David C. And Kerr inkson.2004. Culture Intelligence . San Francisco : Berrett-Koehler Publisher, inc.

Wursanto. 2005. Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Yogyakarta : Andi.

Wibowo, Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016.

Profil Penulis

Naim, S.Pd, M.Pd

lahir di Pematang Rambai, Kabupaten Kubu Raya Kalimantan Barat tepat tanggal 20 Juni 1985, menempuh Pendidikan di SDN No. 51 Pematang Rambai lulus pada tahun 1998, melanjutkan ke jenjang MTs Tarbiyatul Islamiyah Rantau Panjang dan lulus pada tahun 2001, kemudian melanjutkan di MA Darul Ulum Sukosari Kabupaten Malang dan lulus tahun 2004, berikutnya mengambil jurusan Pendidikan ekonomi di Universitas Kanjuruhan Malang dan lulus tahun 2008, tahun 2009 melanjutkan studi Kembali masih di Universitas Kanjuruhan Malang dengan mengambil magister Pendidikan (M.Pd) jurusan Pendidikan IPS dan lulus pada tahun 2011, saat memasuki semester 2 (tahun 2010) Naim mulai aktif menjadi dosen di Universitas Kanjuruhan Malang dan mengajar mahasiswa semester 1 dan 3. Kemudian pada tahun 2020 Naim Kembali melanjutkan studinya mengambil program doktoral jurusan Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Malang. Karya buku yang dihasilkan selama 2 tahun terakhir dan sudah ber ISBN yaitu berjumlah sebanyak 3 buku, yaitu:

Buku pertama berjudul “Buku Pengantar Management pegangan mahasiswa semester awal”; Buku ke dua berjudul “Buku Pengantar Manajemen dan Bisnis”; Buku ke tiga berjudul “Pengantar Ilmu Ekonomi”

Pengalaman organisasi saat menjadi mahasiswa yaitu menjadi (1) ketua umum Forum Komunikasi KSR se Jawa Timur periode 2004-2005, (2) ketua HMPS Pendidikan Ekonomi periode 2005-2006, (3) ketua KSR di Universitas Kanjuruhan Malang periode 2006-2007, (4) Komandan Kompi Markas Sat. Menwa 837 Universitas Kanjuruhan Malang 2007-2008. (5) Setelah lulus kuliah juga masih aktif di organisasi kemasyarakatan yaitu IARMI (Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Indonesia) dan organisasi sosial Palang Merah Indonesia.

Email Penulis: naimmpd@gmail.com

8

PERAN BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI DALAM INOVASI

Santy Sriharyati, S.Sos., M.SI
Politeknik LP3I Bandung

Pendahuluan

Dalam upaya mewujudkan kebutuhan dari organisasi yang sukses di era yang penuh perubahan dan pentingnya untuk tetap belajar dan beradaptasi dengan segala perkembangan yang terjadi saat ini dalam organisasi. Pengembangan organisasi juga mengalami perubahan dinamis karena para praktisi maupun akademisi berupaya mengatasi perubahan-perubahan tersebut. Bagaimana tantangan ini terjawab dan bagaimana menyelaraskan teori dan praktik dengan perubahan waktu dan pada saat yang sama tetap memegang teguh pada tradisi dan perubahan waktu. Salah satunya adalah budaya organisasi dan iklim organisasi.

Budaya Organisasi

Pertama. Kunda dalam Kuswan (2021) mendeskripsikan budaya organisasi sebagai "*a system of common symbols and meanings. It provides the shared rules governing cognitive and affective aspects of membership in an organization, and the means whereby they are shaped and expressed."* Budaya organisasi adalah sistem simbol-simbol dan makna, yang memberi aturan bersama yang menata aspek kognitif dan afektif para anggotanya dalam suatu organisasi dan cara-cara di mana aturan-aturan itu dibentuk dan diungkapkan.

Karena sangat krusial fungsinya. banyak pakar membahas budaya organisasi/perusahaan. Akibatnya, banyak pengertian budaya organisasi yang sampai kepada kita. Untuk menghindari ketidakjelasan pengertian budaya organisasi, di bawah ini akan disajikan beberapa definsi budaya organisasi. Menurut Edgar H. Schein (2009) dalam Kuswan (2021:52), budaya organisasi adalah:

Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems

Schein memandang, budaya organisasi merupakan suatu pola asumsi tersirat yang dipelajari oleh suatu kelompok pada saat mengatasi masalah-masalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang terintegrasi. Budaya organisasi dapat diterapkan dengan baik dan dianggap valid jika asumsi tersebut telah terbukti. Pada akhirnya, merupakan sebagai cara yang benar untuk mempersepsi. berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut dan kemudian diajarkan kepada anggota baru.

Kesimpulan tentang budaya organisasi yang diperoleh dari kajian Schein membawa pada hal-hal berikut ini.

1. Budaya organisasi merupakan sejumlah asumsi, keyakinan, nilai bersama yang mempengaruhi persepsi, perasaan, pemikiran, dan tindakan setiap anggota dalam organisasi.
2. Budaya organisasi itu bersifat dinamis dalam artian budaya dapat dibentuk dan diubah menjadi budaya yang lebih baik.
3. Budaya memiliki 2 (dua) sisi-sini sebagai kumpulan kepribadian seperti asumsi, keyakinan, nilai dan sisi lain sebagai kemampuan yang berfungsi sebagai penyebab baik atau buruknya kinerja organisasi juga sebagai pengungkit organisasi yang terkait.

Dari kesimpulan di atas, organisasi perlu menghasilkan budaya organisasi yang kuat yang punya hubungan erat dengan atau menyebabkan kinerja menjadi baik dalam suatu organisasi dengan cara meninggalkan unsur-unsur budaya tidak kondusif dalam rangka mengembangkan organisasi di saat ini, namun unsur-unsur yang masih relevan tetap dipertahankan, dan unsur-unsur baru yang meningkatkan kinerja, menambah *engagement* (motivasi, kepuasan dan komitmen) serta pengembangan karyawan dimasukkan.

Iklim Organisasi

Forehand and Gilmers pada tahun 1964, membuat definisi pertama terkait iklim organisasi adalah suatu rangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama (Toulson dan Smith, 1994). Lussier (2005: 486) mengemukakan iklim organisasi adalah pandangan karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi dan dirasakan oleh anggota organisasi kemudian mempengaruhi perilaku mereka selanjutnya. Pendapat lain, Litwin dan Stringer, dalam Toulson dan Smith (2004: 457), definisi iklim organisasi yaitu sebagai sesuatu yang dapat diukur secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada pekerjaan karyawan dalam lingkungan kerja dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi perilaku karyawan. Selanjutnya Luthans (Simamora, 2004) mengemukakan iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi dimana kebijakan dan penerapan SDM yang diterima oleh anggota organisasi mempengaruhi iklim organisasi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari berbagai pandangan sejumlah ahli mengenai iklim organisasi adalah bahwa pandangan dan karakteristik lingkungan internal dalam suatu organisasi yang mempengaruhi perilaku dan motivasi karyawan. Ini mencakup deskripsi tentang berbagai aspek organisasi yang dapat mempengaruhi pengalaman dan sikap anggota organisasi. Dalam iklim organisasi, pentingnya praktik dan kebijakan manajemen

sumber daya manusia dalam mempengaruhi persepsi dan sikap karyawan juga ditekankan. Secara umum, iklim organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Disamping itu, iklim organisasi merujuk pada suasana atau atmosfer psikologis yang mendominasi lingkungan kerja di suatu organisasi. Iklim organisasi mencerminkan bagaimana karyawan merasa dan berperilaku dalam konteks kerja mereka. Hal ini dapat mempengaruhi produktivitas, motivasi, kepuasan kerja, serta perilaku individu dan kelompok di dalam organisasi.

Sifat Iklim Organisasi

Sifat iklim organisasi mencerminkan ciri-ciri atau karakteristik yang khas dari lingkungan kerja di dalam suatu organisasi. Sifat-sifat ini dapat mempengaruhi cara karyawan merasa dan berperilaku dalam konteks kerja mereka. Menurut Joyce dan Slocun (Andhika, 2008:10) terdapat 4 (empat) sifat iklim organisasi yaitu :

1. Iklim baik secara organisasi, individu maupun kelompok, secara keseluruhan bersifat psikologis dan perseptual yaitu pandangan atau tanggapan yang diperoleh oleh seluruh individu dalam sebuah kelompok sosial.
2. Semua iklim adalah abstrak, sejumlah individu seringkali memanfaatkan informasi tentang rekan kerja dan berbagai kejadian di dalam organisasi untuk membentuk gambaran keseluruhan tentang iklim. Kemudian, mereka menggabungkan pengamatan mereka dengan pengalaman yang diceritakan oleh orang lain untuk menciptakan representasi mental organisasi.
3. Abstrak dan perseptual merupakan sifat iklim, yang memiliki persamaan prinsip dengan persepsi seperti konsep psikologis lainnya. Ketika prinsip ini digunakan dalam pengamatan lingkungan kerja akan menghasilkan sebuah deskripsi yang bersifat multidimensi.

4. Iklim lebih bersifat deskriptif dibandingkan evaluatif. Jadi para peneliti di dalam lingkungan kerja lebih banyak menanyakan apa yang mereka lihat pada seseorang dibandingkan menanyakan dan menyatakan apakah itu bagus atau tidak kepada mereka.

Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kebijakan, komunikasi, struktur organisasi, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi berperan penting dalam membentuk iklim organisasi, dan secara bersama-sama, mereka menciptakan gambaran dan pandangan yang diterima oleh karyawan tentang lingkungan kerja mereka di organisasi tersebut. Menurut Moekijat (Yuliana, 2007) menyebutkan faktor-faktor terbentuknya iklim organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi; Tingkat formalitas yang diterapkan dalam pembagian, pengelompokkan dan koordinasi tugas pekerjaan memiliki dampak signifikan terhadap suasana di dalam organisasi.
2. Metode pengarahan dan pemantauan karyawan; Pendekatan diterapkan manajemen seperti manajer dan pengawas untuk membimbing dan mengawasi tim mereka adalah elemen utama yang mereka tanggung jawab dalam menentukan iklim organisasi. Pendekatan ini harus selaras dengan perkembangan zaman, kondisi kelompok kerja, dan karakteristik pekerjaan. Apabila metode ini sejalan, terbentuk iklim organisasi yang bersifat positif.
3. Esensi hubungan antar individu dan kelompok; Kepemimpinan yang efektif dalam kelompok kerja, dengan pendekatan yang disesuaikan dengan situasi, peran yang terdefinisi dengan baik bagi anggota kelompok, hubungan interpersonal yang penuh kedekatan, dan perkembangan yang progresif dalam dinamika kelompok akan menghasilkan iklim organisasi yang memberikan kepuasan bagi anggotanya.

4. Pengaruh timbal balik antara atasan dan bawahan; Hubungan yang saling menguntungkan antara manajemen dan karyawan membentuk suasana organisasi yang mendukung.
5. Hakikat Pekerjaan; Posisi, signifikansi, dan struktur pekerjaan memiliki potensi untuk mempengaruhi esensi relasi antar individu dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada pembentukan iklim organisasi.
6. Luas Organisasi; Skala organisasi memiliki dampak pada iklim organisasi. Pada organisasi yang besar, misalnya, pemantauan oleh manajemen dan komunikasi dapat menjadi kurang efisien.
7. Mutu Lingkungan Fisik; Kualitas lingkungan fisik yang mempromosikan kesehatan dan keselamatan kerja yang tinggi akan membentuk suasana organisasi yang menguntungkan.

Selanjutnya menurut Klob. et al (Yuliana, 2007:34) menyatakan bahwa ada 2 (dua) ciri utama yang membentuk iklim organisasi, yaitu model kepemimpinan, struktur organisasi. Stringer (2002: 75) berpendapat terdapat 5 (lima) faktor yang mempengaruhi iklim organisasi antara lain lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Setiap faktor ini memiliki peran penting, sehingga individu yang berusaha memperbaharui iklim di suatu organisasi perlu menilai secara cermat setiap faktor tersebut.

Perbedaan Iklim Organisasi dengan Budaya Organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi adalah dua konsep yang digunakan dalam manajemen organisasi untuk menggambarkan aspek-aspek yang berbeda tetapi saling terkait. Menurut Dessler (2007:186) budaya organisasi adalah "karakteristik nilai, tradisi dan perilaku perusahaan yang dimiliki oleh para karyawannya" nilai yang dimaksud adalah keyakinan dasar mengenai apa yang benar dan apa yang salah atau apa yang dapat dilakukan atau apa yang tidak dapat

dilakukan, sehingga nilai-nilai ini menciptakan pola perilaku individu-individu yang menjadi bagian dari organisasi. Budaya organisasi dipegang oleh anggota organisasi dengan menanamkan nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi, sementara iklim organisasi adalah sesuatu yang dapat dinilai di lingkungan kerja di mana anggota organisasi beroperasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan diasumsikan motivasi atau perilaku kerja saling berpengaruh.

Dimensi Iklim Organisasi

Dalam mengukur iklim organisasi, Litwin dan Stringer (Wirawan, 2007:133) menjelaskan kategori atau dimensi yang dirasakan dan di pandang individu, yaitu:

1. Struktur; Struktur struktur juga berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap regulasi dan norma perusahaan, serta suasana yang formal atau informal. Ketika karyawan merasakan suasana yang lebih santai dengan fleksibilitas dalam peraturan, maka mereka akan menganggap iklim organisasi tersebut positif.
2. Tanggungjawab; Adanya rasa tanggung jawab mencerminkan keyakinan individu dalam kemampuannya untuk membuat keputusan sendiri dan memahami dengan baik tugas-tugasnya, sehingga hal ini dapat menunjukkan adanya iklim organisasi yang positif.
3. Penghargaan; Pemberian penghargaan mencerminkan apresiasi terhadap kontribusi yang baik dari karyawan, menekankan pentingnya umpan balik positif daripada hukuman, dan keadilan dalam kebijakan promosi dan penggajian akan menciptakan persepsi karyawan tentang iklim organisasi yang positif.
4. Risiko; Pada saat karyawan dalam pekerjaannya merasakan keamanan yang disebabkan risiko kerja yang kecil maka iklim yang ada merupakan iklim yang positif.

5. Kehangatan; Suasana organisasi yang menyenangkan akan menciptakan kehangatan yang terjalin antara rekan kerja dan atasan, serta lingkungan yang dipenuhi oleh suasana yang santai dan ramah, dapat dirasakan individu.
6. Dukungan; Manfaat bantuan yang diberikan oleh manajer dan rekan kerja membantu karyawan merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif dan positif.
7. Standar; Adanya standar kinerja tinggi dianggap sebagai sesuatu yang penting, karena standar tersebut mendorong individu untuk mengejar pekerjaan yang menantang. Fokus pada prestasi yang tinggi mencerminkan keberadaan iklim organisasi yang positif.
8. Konflik; Adanya iklim organisasi yang positif dimana karyawan merasa bahwa manajer dan rekan kerja lainnya mendengarkan dengan baik pendapat orang lain dan terbuka dalam menyelesaikan masalah cenderung mengalami tingkat konflik yang minim.
9. Identitas; Individu yang merasa bahwa mereka merupakan bagian integral dari perusahaan dan merupakan anggota yang berharga dalam tim akan cenderung mengalami iklim organisasi yang positif karena mereka memiliki perasaan identitas yang kuat.

Inovasi

Inovasi seharusnya membawa organisasi Anda kepada dimensi kinerja. Inovasi tidak lagi terbatas pada bidang departemen riset dan pengembangan: inovasi penting untuk semua aspek bisnis dan semua proses. Organisasi seharusnya dipimpin dan dikelola sehingga inovasi menjadi bagian budaya dan dipadukan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam bagian ini, kita akan membahas pengertian inovasi, sumber inovasi, dan prinsip-prinsip inovasi.

Pengertian Inovasi

Menurut Kaswan (2021), banyak pengertian inovasi yang dijelaskan para ahli, antara lain:

1. Inovasi ialah gambaran sesuatu yang baru dalam setiap perubahan kepada orang-orang yang diubah atau perubahan yang menguntungkan orang-orang yang diubah (Havelock, 1975).
2. Inovasi merupakan salah satu upaya mencari cara untuk membuat sesuatu dengan lebih baik dari sebelumnya (David Neeleman dalam May, 2007: 6).
3. Inovasi melibatkan mencari cara baru dan melakukan sesuatu lebih baik (Peter Drucker).

Dapat ditarik beberapa kesimpulan tentang inovasi, yaitu sebagai berikut.

1. Inovasi merupakan upaya perubahan.
2. Perubahan itu menjanjikan hal yang baru dan/atau lebih baik.
3. Perubahan itu mendatangkan manfaat terutama kepada orang-orang yang dikenai perubahan
4. Ada beberapa hal yang harus diketahui tentang inovasi, seperti yang terdapat dalam tabel berikut.

Tabel 8.1 Beberapa Pengertian Mengenai Inovasi

No.	Pengertian
1.	Pembaharuan atau inovasi dan imajinasi bukanlah hal yang persis sama. Imajinasi berhubungan dengan karya untuk memiliki pemikiran dalam hal apapun; Pengembangan adalah konsep yang lebih luas, termasuk memiliki pemikiran, namun juga menyelesaikan strategi bisnis dalam membedakan pemikiran cerdas, dan juga mampu membawa rencana cemerlang hingga terwujud sepenuhnya.
2.	Pembaharuan berlaku di berbagai bidang, diawali dari siklus hingga hubungan penting hingga perspektif kita paling dalam
3.	Kita sepenuhnya dibawa ke dunia dengan imajinasi bawaan, dan kita secara keseluruhan menambah siklus yang menjadi inti perkembangan dalam mengusulkan pemikiran-pemikiran menakjubkan.
4.	Daya cipta atau kreatifitas adalah kapasitas yang setiap individu dapat pelajari, praktikkan, dan ciptakan.
5.	Pembangunan inovasi memerlukan koordinasi berbagai aset dalam organisasi.
6.	Kemajuan pembangunan tidak hanya merupakan persoalan budaya dalam organisasi, namun hal ini juga mencakup berbagai persoalan, mulai dari kapasitas organisasi untuk membentuk kelompok usaha yang efektif hingga kerumitan dalam proses kenaikan jabatan.
7.	Kreatifitas/Imajinasi dapat diperluas secara luar biasa dengan secara sengaja dan metodis mengikuti cara paling umum dalam mencari contoh-contoh baru dari bagian-bagian yang sudah ada.
8.	Perkembangan dalam lingkungan organisasi atau bisnis tidak pernah terjadi di ruang yang masih hijau, tetapi diawali dengan selembar kertas yang kosong
9.	Kemampuan yang penting untuk berkembang dalam organisasi dan bisnis bukanlah kemampuan untuk mengajukan pemikiran-pemikiran inovatif menakjubkan. Bertentangan dengan norma, kapasitas ini adalah kemampuan untuk membuang pemikiran

	lama, meninggalkan kecenderungan alamiah.
10.	Upaya untuk membarui organisasi mereka dari sesuatu yang biasa berubah menjadi sesuatu yang paling inventif/kreatif – membangun sebuah organisasi meninggalkan informasi lama – memerlukan investasi, energi dan otoritas.
11.	Inovasi menyediakan waktu, mempunyai energi, dan menampilkan kepemimpinan dalam rangka mewujudkan organisasi kreatif.
12.	Imbalan sejati dalam mengembangkan suatu organisasi yang meninggalkan pengetahuan lama, dimana melalui suatu inovasi merupakan “cara kita melakukan sesuatu di sini”.

Sumber: Kaswan (2021)

Prinsip-Prinsip Budaya, Iklim Organisasi dan Inovasi

Tabel 8.2 Siklus Budaya

No.	Unsur Budaya	Penjelasan
1.	Misi, asumsi, dan nilai bersama	Bersesuaian dengan strategi dan metode eksekusi: organisasi, kebijakan, dll.)
2.	Menetapkan harapan	Cara kita melakukan sesuatu di sekitar sini: seleksi dan seleksi-diri.
3.	Perilaku yang konsisten dengan asumsi dan nilai bersama	Tidak ada kejutan.
4.	Harapan	Kepemimpinan, peluang pekerjaan, penghargaan, kualitas kolega, kebebasan menyampaikan hasil, dan kompensasi terpenuhi atau terlampaui.)

5.	Fenomena inti	Kepercayaan, engagement, ownership (rasa memiliki)
6.	Kebijakan, praktik, dan perilaku	Pengarahan diri, kebebasan, akuntabilitas. transparansi, pengambilan risiko secara cerdas. kolaborasi, kolokasi (bersanding), usaha berbasis tim, inklusi, organisasi di atas diri sendiri, dan nirbatas.)
7.	Pembelajaran organisasi	Perbaikan berkelanjutan yang didorong karyawan, pelanggan, pemasok, adaptabilitas. agilitas, dan kecepatan.
8.	Hasil	4 Hasil (R (referensi dan retensi karyawan, *return to labor* (produktivitas pekerja). relasi dengan pelanggan, pertumbuhan, inovasi, keuntungan.

Sumber: Heskett, dalam Kaswan (2021)

Sumber Inovasi

Drucker mengidentifikasi tujuh sumber untuk peluang inovasi yang seharusnya dipantau oleh mereka yang memulai usaha kewirausahaan baru. Empat sumber pertama merupakan sumber inovasi yang berada dalam industri, ketiga terakhir muncul dari lingkungan masyarakat. Sumber-sumber itu antara lain :

1. *The Unexpected* (Kondisi tidak diharapkan)
2. *The Incongruency* (Kesenjangan)
3. *Innovation Based on Process Need* (Inovasi atas Dasar Kebutuhan terhadap Proses)
4. *Changes in Industry or Market Structure* (Perubahan Industri atau Struktur Pasar)
5. *Demografis* (Kependudukan)
6. *Changes in Perception, Mood, and Meaning* (Perubahan dalam Persepsi, Suasana, dan Arti)
7. *New Knowledge* (Pengetahuan Baru)

Prinsip Inovasi

Ada 5 (lima) prinsip yang dapat membantu memanfaatkan inovasi baru yang mungkin ditemukan yaitu sebagai berikut.

1. Berawal dari Analisis Peluang
2. Membuat analisis Peluang untuk Melihat Apakah Inovasi Diminati
3. Inovasi harus sederhana dan secara jelas memiliki fokus kepada kebutuhan spesifik supaya efektif
4. Berawal dari yang kecil menjadikan Inovasi yang Efektif
5. Bermaksud Menjadi Pemimpin Pasar

Peran Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi

Dalam pandangan Schein dalam Kuswan (2021), 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 Wirawan dalam Kaswan (2021), 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 oraganisasi.
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 tinggnya 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..

Tantangan Budaya dan Iklim Organisasi dalam Inovasi

Dalam Organisasi yang memiliki bidang kekuatan budaya, kualitas dan standar standar perilaku begitu mapan sehingga mereka tidak banyak berubah meskipun pemimpin baru mendominasi. Menurut Thompson et al. dalam Kaswan (2021), beberapa faktor yang mempunyai kontribusi terhadap kuatnya pengembangan budaya yaitu sebagai berikut.

1. Pendiri atau perintis solid lainnya yang menetapkan nilai, standar. Juga, praktik yang andal dan masuk akal terhadap kebutuhan klien. keadaan kejam, dan permintaan sistem.
2. Tulus dan jangka Panjang komitmen organisasi pada dasarnya untuk mengarahkan bisnis sesuai dengan kebiasaan yang ditetapkan, akibatnya membangun iklim batin yang menjunjung tinggi navigasi dan sistem dalam pandangan standar sosial.

Kekhawatiran yang dapat disertifikasi untuk bantuan pemerintah dari tiga konstituen utama asosiasi klien, pekerja, dan penyandang dana.

Kesenjangan antara realitas dengan apa yang setiap orang anggap seharusnya, atau antara apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya, dapat menciptakan peluang inovatif. Banyak gagasan, pranata atau praktik yang ada di sekeliling kita yang dulu efektif dan sukses, tetapi sekarang lebih banyak menghambat dan tidak efektif.

Edupreneurship. merupakan inovasi yang memadukan pendidikan dengan kewirausahaan. Kemampuan pelatihan publik untuk menumbuhkan kapasitas dan membentuk pribadi serta kemajuan negara yang mulia untuk menginstruksikan kehidupan negara, berarti menumbuhkan kemampuan siswa untuk menjadi individu yang menerima dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. memiliki orang yang terhormat. solid, mahir, bugar. Penduduk yang inovatif, bebas, dan berbasis suara dan dapat diandalkan. Alasan untuk pendidikan lanjutan menyerupai juru masak yang jauh dari api. Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa para lulusan pendidikan bukanlah warga negara yang cakap, kreatif, dan mandiri, Pada ahkhirnya, perlu inovasi yang memadukan kewirausahaan untuk menutupi kekurangan pendidikan itu.

Peluang untuk produk-produk atau jasa inovatif atau pendekatan bisnis ada ketika landasan industri atau pasar telah berubah/bergeser. Sebagai contoh, ketika tingkat kesejahteraan seseorang semakin meningkat dan

waktu semakin terbatas, orang tidak banyak waktu untuk berbelanja, sehingga hal ini membuka peluang untuk jasa inovatif, yaitu delivery service.

Kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi dapat menciptakan produk-produk baru dan pasar baru. Dengan semakin majunya perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi, khususnya internet telah mendorong munculnya inovasi cara memasarkan produk atau jasa melalui internet marketing.

Dampak iklim organisasi, dimana iklim organisasi adalah hasil dari bagaimana individu merasakan lingkungan kerjanya, yaitu, bagaimana lingkungan tersebut memberikan rangsangan yang kemudian diproses oleh karyawan, dan ini akan mempengaruhi cara mereka berperilaku di dalam organisasi tempat mereka bekerja. Penting untuk dicatat bahwa iklim organisasi menjadi berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dan peran manajemen dalam menciptakan dan memelihara iklim yang positif sangat penting. Mengenali dampak-dampak ini dapat membantu organisasi untuk lebih memahami pentingnya mengelola iklim organisasi dengan baik. Berikut dampak dari iklim organisasi :

1. Disiplin kerja; Apabila karyawan-karyawan saling mematuhi aturan perusahaan, hal ini dapat menjadi motivasi bagi karyawan lain untuk melakukan hal yang sama. Ini akan membantu menciptakan tingkat kinerja yang tinggi dan memungkinkan organisasi memaksimalkan potensi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya peningkatan kedisiplinan kerja karyawan jika iklim organisasi yang kondusif.
2. Semangat Kerja; Suatu iklim organisasi yang positif, karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka karena mereka merasakan suasana kerja yang baik. Hal ini mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

3. Kepuasan Kerja; Saat bekerja, setiap individu membawa bersama nilai-nilai, tujuan, kebutuhan, dan harapan yang akan berinteraksi dengan iklim organisasi di tempat bekerja. Jika individu merasakan bahwa iklim organisasi sesuai dengan nilai, tujuan, kebutuhan, dan harapan, maka akan merasakan iklim organisasi yang menyenangkan dan mencapai tingkat kepuasan dalam pekerjaannya.
4. Motivasi Kerja; Jika iklim organisasi yang kondusif terbentuk, maka karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga menumbuhkan motivasinya dalam bekerja.
5. Prestasi Kerja; Dalam iklim organisasi yang positif, karyawan akan merasa termotivasi untuk melakukan perubahan dalam sikap dan perilaku mereka dalam bekerja. Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan semangat kerja, yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan prestasi kerja karyawan.

Daftar Pustaka

Amir, M. Taufiq (2016). Corporate Entrepreneurship dan Innovation. Jakarta. Prenada Media Group.

Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page.

Dessler, G. (2017). Human Resource Management. USA: Pearson Education.

Kaswan. (2021). ORGANISASI. Struktur, Perilaku, Proses dan Hasil. Bandung: Yrama Widya

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). Human Resource Management. Cengage Learning.

Ningrum, Harini Fajar (Editor). (2023). Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Media Sains Indonesia.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Essentials of Organizational Behavior. Pearson Education.

Sudaryo, Yoyo. (2018). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Bandung : Penerbit Andi

Sudirman, Acai (Editor). (2023). Kepemimpinan dan Teori Organisasi: TEORI DAN KONSEP. Bandung: Media Sains Indonesia.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Wibowo. (2022). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Menghadapi Tumbuhnya Generasi Milenial di Era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Depok: Rajawali Press.

Profil Penulis

Santy Sriharyati, S.Sos., M.Si

penulis sebelumnya telah bekerja dibeberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2008 bekerja sebagai dosen dan melakukan Tridharma. Penulis merupakan dosen tetap di Politeknik LP3I sebuah perguruan tinggi vokasi swasta di Bandung. Dosen mata kuliah Work Report Writing Technique (WRWT) dan Research Writing Methodology (RWM) Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik asisten ahli, alumni dari Jurusan Antroprologi (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran (UNPAD), Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) dan saat ini sedang menempuh studi Pendidikan S2 Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bandung. Penulis aktif sebagai peneliti riset bidang ilmu sosial dan ekonomi, konsultan perencanaan serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional serta menulis buku tentang manajemen sumber daya manusia, pemberdayaan masyarakat, sosial ekonomi dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai konsultan di lembaga donor, kementerian maupun pemerintah daerah.

Email Penulis: santysriharyati@plb.ac.id

9

KERJA SAMA TIM DAN ETOS KERJA ORGANISASI

Dian Lestari, S.M.B., M.M.
Universitas Jenderal Achmad Yani

Kerja Sama Tim

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai, dimana pada hakikatnya organisasi merupakan kumpulan individu-individu dan kelompok-kelompok yang harus bekerja sama dan saling berkoordinasi untuk mewujudkan suatu tujuan. Dalam pencapaian tujuan dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Wibowo (2019) mendefinisikan tim adalah suatu kelompok yang bekerja sama untuk mencapai suatu misi/tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Coulter (2016) tim kerja adalah sebuah kelompok yang anggotanya bekerja dengan sungguh-sungguh pada tujuan spesifik bersama menggunakan sinergi positif, akuntabilitas individu dan bersama, serta keterampilan komplementer.

Daft (2010) menyebutkan tim adalah sebuah unit terdiri dari dua orang atau lebih yang berinteraksi dan mengoordinasikan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan spesifik. Menurut Daft (2010) definisi tim memiliki tiga komponen. Pertama, diperlukan dua orang atau lebih, Kedua, orang-orang dalam tim melakukan interaksi rutin, Ketiga, orang-orang dalam tim memiliki tujuan kerja.

Schermerhorn (2010) menyebutkan tim adalah sekelompok kecil orang dengan keterampilan komplementer yang bekerja bersama menyelesaikan tujuan bersama dan saling bertanggung jawab untuk mendapatkan hasil kinerja. Sedangkan kerja sama adalah suatu proses dari orang bekerja bersama untuk menyelesaikan tujuan tersebut.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kerja sama tim adalah suatu proses dari sekelompok orang dengan masing-masing keterampilan dengan misi dan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan tertentu.

Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Sama Tim

Beberapa faktor yang berkaitan dengan efektivitas tim tergantung pada hubungan antara input, proses, dan hasil. Sebagai input, efektivitas tim tergantung pada *resources and setting*, *nature of the task*, *team size* dan *membership characteristic*.

1. *Resources and setting*. Ketersediaan sumber daya dan pengaturan-pengaturan yang ada dalam organisasi dapat mempengaruhi hubungan dan koordinasi kerja anggota tim dalam penyelesaian tugas. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi diantaranya dukungan ketersediaan informasi, sumber daya bahan baku, teknologi, struktur organisasi, ketersediaan sistem *reward*, dan ruang kerja yang memadai.
2. *Nature of task*. Sifat tugas mempengaruhi seberapa fokus dan seberapa besar upaya yang dilakukan tim untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Tugas yang terdefinisikan dengan jelas memudahkan tim dalam bekerja, sedangkan tugas yang kompleks memerlukan lebih banyak pertukaran informasi dan interaksi dibandingkan tugas yang lebih sederhana.

3. *Team size*. Besar tim dapat mempengaruhi anggota dalam bekerja sama, membuat kesepakatan, dan mengambil keputusan. Semakin besar tim, maka semakin tinggi dan padat komunikasi yang terjadi.

4. *Membership characteristics*. Karakteristik anggota yang berbeda-beda dalam tim juga menjadi hal penting. Tim perlu memiliki anggota dengan kemampuan yang tepat dan berbeda-beda untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik. Variasi keterampilan, pengetahuan dan pengalaman dalam tim akan lebih efektif daripada tim yang homogen. Disamping itu, anggota tim perlu memiliki nilai dan kepribadian yang cocok sesuai untuk dapat bekerja sama dengan baik. Keberagaman karakteristik anggota tim, seperti perbedaan nilai-nilai, kepribadian, pengalaman, demografi, dan budaya dapat mempengaruhi bagaimana tim bekerja.

Dalam proses, dimana anggota berinteraksi dan bekerja bersama ditentukan unsur *norms, cohesiveness, roles, communication*, dan *decision making*.

1. *Norms* (norma) merupakan perilaku, aturan atau standar yang diharapkan anggota tim ikuti.

2. *Cohesiveness* (kohesivitas) adalah tingkatan dimana anggota tertarik dan termotivasi untuk tetap menjadi bagian dari suatu tim.

3. *Roles* (peran) dimana terdapat dua peran atau aktivitas dalam kerja sama tim. Pertama, *task activities* yaitu aktivitas dalam memberikan kontribusi langsung pada tujuan kinerja tim. Kedua, *maintenance activities* yaitu aktivitas menjaga kondisi emosional tim sebagai suatu sistem sosial.

4. *Communication* (komunikasi) dapat dilakukan dengan dua acara. *Decentralized communication network*, jaringan komunikasi terdesentralisasi memungkinkan anggota organisasi dapat berkomunikasi langsung satu sama lain. *Centralized communication network*, jaringan komunikasi terpusat dimana komunikasi terjadi hanya antara anggota secara individu dengan pusat.

5. *Decision making* (pengambilan keputusan) yaitu proses membuat pilihan diantara alternatif tindakan yang mungkin.

   Terdapat enam metode dalam membuat keputusan :

   a. *lack of response* (kurangnya tanggapan) di mana terdapat satu gagasan setelah lainnya diusulkan tanpa terjadi suatu diskusi.

   b. *authority rule* (aturan kewenangan), di mana pemimpin, manajer atau ketua yang membuat keputusan untuk tim.

   c. *minority rule* (aturan minoritas) di mana dua atau tiga orang dapat mendominasi tim dalam membuat keputusan yang mereka suka.

   d. *majority rule* (aturan mayoritas) di mana dilakukan dengan voting formal apabila terdapat tanda ketidaksepakatan.

   e. *consensus* (consensus) terjadi ketika diskusi mengarah pada satu alteratif keputusan yang disukai sebagian besar anggota dan anggota lainnya mendukung.

   f. *unanimity* (kebulatan suara) terjadi ketika seluruh anggota tim setuju atas tindakan yang akan dilakukan.

Sebagai *output*, hasil dari kerja sama tim yaitu efektivitas kerja sama tim yang ditunjukkan dengan tingginya *task performance, member satisfaction, dan team viability.* Pada *task performance*, dimana kinerja tim dapat mengubah input seperti gagasan, sumber daya, dan informasi menjadi output seperti menghasilkan laporan, keputusan, pelayanan, atau komoditas. *Member satisfaction* merupakan rasa senang dan kepuasan kerja anggota karena dapat menyelesaikan pekerjaan tim. *Team viability*, kelangsungan hidup tim dimana suasana dan iklim kerja membuat anggota ingin dan dapat bekerja sama dengan baik di masa depan bila diperlukan.

Jenis-Jenis Tim

Daft (2010) menyebutkan organisasi menggunakan berbagai jenis tim, diantaranya:

1. *Formal team,* tim formal adalah tim yang dibentuk oleh organisasi untuk menjadi bagian dari struktur formal dalam organisasi tersebut. Dua jenis tim formal yang biasa dibentuk dalam organisasi :

    a. *Vertical team*, tim vertikal terdiri dari manajer dan bawahannya dalam rantai perintah formal, seringkali disebut sebagai tim fungsional atau tim perintah. Umumnya terdiri dari tiga atau empat tingkat hierarki dalam departemen fungsional. Tim vertikal dapat berupa departemen dalam sebuah organisasi.

    b. *Horizontal team*, tim horizontal terdiri atas pegawai-pegawai dari tingkat hierarki yang sama tetapi dari bagian yang berbeda. Anggota tim horizontal diambil dari beberapa departemen untuk dibentuk menjadi tim khusus dan tim akan dibubarkan apabila tugas telah selesai.

2. *Self-directed teams*, tim yang terdiri atas 5 hingga 20 orang pekerja yang memiliki bermacam keterampilan yang secara bergantian bertugas dalam memproduksi produk atau layanan, seringkali disupervisi oleh seorang anggota terpilih.

3. *Virtual team,* tim virtual terdiri dari anggota yang terpisah secara geografi dan organisasi, dan terhubung melalui teknologi informasi dan telekomunikasi yang maju. Anggota tim virtual menggunakan *e-mail*, pesan teks, *video conference* dan peralatan teknologi lain untuk menjalankan pekerjaan mereka.

4. *Global team,* tim global adalah tim kerja yang terdiri atas anggota dari berbagai bangsa dan memiliki aktivitas yang mencakup banyak negara, dapat bekerja sebagai tim virtual atau bertemu langsung.

Mengelola Konflik Tim

Konflik dapat timbul diantara anggota dalam satu tim atau antar tim yang satu dengan yang lain. Ketika beberapa orang bekerja sama dalam satu tim, terkadang muncul suatu konflik yang tidak dapat dihindari. Konflik yang terlalu sedikit dapat mengurangi kinerja tim, sebaliknya konflik yang terlalu besar dapat memberikan beban, merusak hubungan dan menurunkan kepuasan kerja. Pada tingkatan tertentu, konflik yang dikelola dapat menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik karena beragam sudut pandang diungkapkan yang nantinya berdampak pada kinerja tim.

Tim dan individu dapat mengembangkan gaya-gaya tertentu dalam mengatasi konflik. Lima gaya dalam mengatasi konflik menurut Kenneth Thomas (1976), diantaranya :

1. Gaya bersaing mencerminkan ketegasan seseorang untuk memenangkan keinginannya dan dapat digunakan ketika diperlukan tindakan yang cepat dan tegas.
2. Gaya menghindar tidak mencerminkan ketegasan atau kerjasama. Gaya ini cocok ketika melihat bahwa tidak ada kesempatan untuk menang, ketika butuh waktu lebih lama mengumpulkan informasi, atau ketika memakan biaya yang besar.
3. Gaya berkompromi mencerminkan jumlah yang cukup dari ketegasan dan kerjasama. Gaya ini cocok apabila tujuan kedua pihak sama-sama penting dan memiliki kekuatan yang setara.
4. Gaya mengakomodasi mencerminkan tingkat kerja sama yang tinggi, yang akan sangat cocok apabila kedua belah pihak menyadari bahw diri mereka salah, ketika suatu persoalan lebih penting bagi pihak lain daripada diri sendiri.
5. Gaya berkolaborasi mencerminkan tingkat ketegasan dan kerja sama tinggi. Gaya ini memungkinkan kedua belah pihak untuk menang, walaupun perlu melakukan negosiasi untuk mendapatkan solusi bersama.

Anggota tim yang baik dapat memvariasikan gaya tersebut sesuai dengan situasi, dimana masing-masing gaya pengelolaan konflik tersebut cocok pada kasus-kasus tertentu.

Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani, yaitu ethos yang artinya sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Apabila etos dihubungkan dengan kerja, maka maknanya menjadi lebih khas. Etos kerja adalah kata majemuk yang terdiri dari dua kata dengan arti yang menyatu. Dua makna khas itu adalah semangat kerja, dan keyakinan seseorang atau kelompok. Selain itu juga sering diartikan sebagai setiap kegiatan manusia yang dengan sengaja diarahkan pada suatu tujuan tertentu.

Menurut Sinamo (2011) etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen pada paradigma kerja. Istilah paradigma yang dimaksud adalah konsep tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasarinya, prinsip-prinsip yang mengaturnya, nilai-nilai luhur yang menggerakkannya, sikap-sikap mulia yang dilahirkannya, dan standar-standar tinggi yang hendak dicapainya.

Menurut Anoraga (2001) etos kerja adalah pandangan dan sikap suatu bangsa atau masyarakat terhadap kerja, dimana menimbulkan pandangan dan sikap yang menghargai kerja sebagai suatu yang luhur, sehingga diperlukan dorongan atau motivasi. Nitisemito (2010) menyebutkan etos kerja adalah melakukan pekerjaan atau kegiatan dengan lebih giat, sehingga hasil yang diperoleh menjadi baik. Dalam hubungannya dengan kerja, etos akan menentukan perilaku seseorang dalam bekerja, dimana baik tidaknya hasil kerja ditentukan oleh sifat, watak, maupun nilai-nilai dasar yang membentuk etos seseorang. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang diyakininya (Tasmara, 2002).

Raharjo & Widodo (2014) mengatakan etos kerja diartikan sebagai nilai kerja yang positif yang dimiliki seseorang dengan ciri-ciri seperti: kerja sebagai kewajiban moral dan religius, disiplin kerja yang tinggi dan kebanggaan atas hasil karyanya. Pegawai yang memiliki etos kerja yang baik akan menunjukan watak dan sikap serta memiliki keyakinan dalam suatu pekerjaan dengan bekerja dan bertindak secara optimal (Mathis & Jackson, 2016).

Dari uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa etos kerja adalah serangkaian tindakan positif serta rasa semangat dalam mencapai kinerja yang baik dari seorang pekerja yang bersumber dari keyakinan dan kepribadian yang dimilikinya.

Fungsi Etos Kerja

Secara umum, etos kerja berfungsi sebagai alat penggerak kegiatan individu. Menurut Rusyan (1989) fungsi etos kerja diantaranya adalah :

1. Pendorong timbulnya perbuatan
2. Penggairah dalam aktivitas
3. Penggerak, dimana tingkat motivasi akan menentukan cepat lambatnya suatu pekerjaan

Cara Menumbuhkan Etos Kerja

Etos kerja yang tinggi sudah seharusnya dimiliki oleh setiap karywan dalam organisasi karena organisasi membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari karyawan. Apabila karyawan memiliki etos kerja yang rendah, maka organisasi akan sulit berkembang.

Sinamo (2011) yang sering disebut sebagai Guru Etos Indonesia menyebutkan bahwa terdapat delapan etos kerja. Apabila seseorang mengetahui dan memahami delapan etos kerja ini, maka aka ada semangat yang tinggi dalam dirinya untuk bekerja keras, berkomitmen, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggungawab, melalui keyakinan dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu untuk melaksanakan pekerjaan. Delapan etos kerja tersebut diantaranya :

1. Kerja adalah Rahmat ; Aku Bekerja Tulus Penuh Syukur
2. Kerja adalah Amanah ; Aku Bekerja Benar Penuh Tanggung Jawab
3. Kerja adalah Panggilan ; Aku Bekerja Tuntas Penuh Integritas
4. Kerja adalah Aktualisasi ; Aku Bekerja Keras Penuh Semangat
5. Kerja adalah Ibadah ; Aku Bekerja Serius Penuh Kecintaan
6. Kerja adalah Seni ; Aku Bekerja Cerdas Penuh Kreativitas
7. Kerja adalah Kehormatan ; Aku Bekerja Tekun Penuh Keunggulan
8. Kerja adalah Pelayanan ; Aku Bekerja Paripurna Penuh Kerendahan Hati

Menurut Sinamo (2011) setiap negara memiliki etos kerja masing-masing. Faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja menurut Anoraga (2001) diantaranya :

1. Agama. Pada dasarnya agama merupakan suatu sistem nilai yang akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap dan bertindak seseorang ditentukan oleh ajaran agama yang dianutnya jika seseorang taat dalam kehidupan beragama.
2. Budaya. Sikap mental, tekad, disiplin, dan semangat kerja masyarakat disebut juga sebagai etos budaya dan secara operasional etos budaya ini juga disebut sebagai etos kerja. Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan.
3. Sosial Politik. Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja kerasnya.

4. Kondisi Lingkungan/Geografis. Lingkungan alam mendukung manusia yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk mengelola, mengambil manfaat dan mendapatkan penghidupan di lingkungan tersebut.
5. Pendidikan. Etos kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etos kerja tinggi
6. Struktur Ekonomi. Tinggi rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya struktur ekonomi yang dapat memberikan insentif bagi anggota masyarakat untuk bekerja keras dan menikmati hasil kerjanya.
7. Motivasi Intrinsik Individu. Individu yang akan memiliki etos kerja tinggi adalah individu yang bermotivasi tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang.

Ciri-Ciri Etos Kerja

Seseorang dengan etos kerja, akan terlihat pada sikap dan perilakunya dalam bekerja. Berikut ini adalah beberapa ciri-ciri etos kerja:

1. Menyadari pentingnya waktu. Salah satu hakikat etos kerja adalah cara seseorang memahami betapa berharganya waktu. Terdapat kesadaran baru waktu terus berjalan dan tidak pernah dapat kembali.
2. Moralitas. Salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja adalah keikhlasan. Sikap ikhlas bukan hanya sebagai output cara dirinya melayani, melainkan juga input atau masukan yang membentuk pribadi yang bersih.
3. Kejujuran. Merupakan bisika kalbu yang terus mengetuk dan membisikkan nilai moral yang luhur.

4. Komitmen. Komitmen adalah keyakinan yang mengikat sehingga menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakini.
5. Konsisten. Konsisten merupakan suatu kemampuan untuk bersikap taat azas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip walau harus berhadapan dengan resiko.

Karakteristik seseorang dengan etos kerja tinggi menurut Darodjat (2015) adalah :

1. Memiliki motivasi kerja, yaitu motivasi dalam diri dan dari luar diri individu
2. Memiliki orientasi kemasa depan
3. Moralitas adalah sikap keseriusan dalam bekerja
4. Kerja keras serta menghargai waktu
5. Kedisplinan dalam bekerja, bertanggung jawab
6. Hemat dan sederhana
7. Tekun dan ulet

Sebaliknya, individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, menurut Kusnan (2004) akan menunjukkan ciri-ciri berikut :

1. Kerja dirasakan sebagai hal yang membebani diri
2. Kurang atau bahkan tidak menghargai hasil kerja
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan
4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan, Kerja hanya sekedar bentuk rutinitas hidup.

Daftar Pustaka

Anoraga, Pandji. (2001). Psikologi Kerja. Jakarta : Rineka Cipta

Daft, Richard L. (2010). Era Baru Manajemen. Jakarta : Penerbit Salemba

Darodjat, Tubagus Achmad. (2015). Konsep-Konsep Dasar Manajemen Personalia - Masa Kini. Bandung : PT Refika Aditama

Kusnan, A., & Airlangga, U. (2004). Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja Dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di GarnisunTetap III. Jurnal Ilmiah Bisnis dan Ekonomi ASIA

Mathis, R. L., & Jackson, H. J. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat

Miller, M. J., Woehr, D. J., & Hudspeth, N. (2002). The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory. Journal of Vocational Behavior

Nitisemito, A.S. (2010). Manajemen Personalia. Jakarta : Ghalia Indonesia

Raharjo, E. P., & Widodo, P. B. (2014). Hubungan Kepuasan Terhadap Gaji Dengan Etos Kerja Karyawan KPRI di Kota Semarang. Jurnal Universitas Diponegoro

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. (2016). Management. Boston : Pearson Education

Rusyan, A.Tabrani. (1989). Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar. Bandung : Remaja Karya.

Schermerhorn, John R. (2010). Introduction to Management. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.

Sinamo, J. (2011). 8 Etos Kerja Profesional. Jakarta : Institut Darma Mahardika

Tasmara, T. (2002). Membudayakan Etos Kerja Islami. Jakarta : Gema Insani

Wibowo. (2019). Manajemen dari Fungsi Dasar ke Inovasi. Depok : PT. Raja Grafindo Persada

Profil Penulis

Dian Lestari, S.M.B. M.M., Penulis lahir di Palembang, 6 April 1989. Penulis mengenyam pendidikan Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama di Sekolah Swasta Al-Azhar di kota Medan. Masih di kota yang sama, kemudian penulis melanjutkan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Medan. Penulis melanjutkan pendidikan S1 dengan mengambil program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika (MBTI) di Institut Manajemen Telkom (IMT) Bandung (saat ini sudah menjadi Universitas Telkom) dan lulus pada tahun 2011. Sedangkan pendidikan S2 mengambil Magister Manajemen, dengan konsentrasi sesuai minat penulis yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Indonesia dan lulus pada tahun 2014. Mengikuti jejak orang tua (ibu) sebagai pengajar, penulis mengawali karir sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jenderal Achmad Yani pada tahun 2019 dengan menjadi Dosen Prodi Manajemen sampai dengan saat ini. Pada prodi Manajemen penulis berada di KBK Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga penelitian yang kerap dilakukan penulis sesuai dengan kelompok bidang keahlian tersebut.

Email Penulis: dian.lestari @lecture.unjani.ac.id

10

KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI

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

Pendahuluan

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari (Hartini et al., 2021). Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang (Purba et al., 2020). Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi. Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas (Suryani et al., 2021). Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu

dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi (Basoeky et al., 2021). Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Suryani et al., 2021). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi, 2018).

Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Ketika berbicara tentang sumber daya manusia maka perlu dipahami bahwa terdapat 7 (tujuh) manfaat penting terhadap kebijakan sumber daya manusia yang efektif, manfaat tersebut menurut (Santoso, 2021) berupa:

1. Rekrutmen & Seleksi

   Ada perbedaan, tetapi banyak yang menganggap perekrutan dan pilihan sama. Keduanya adalah proses untuk staf manajer, tetapi sebenarnya adalah dua proses yang berbeda. (Manua, 2019), rekrutmen adalah proses menarik sekelompok kandidat untuk mengisi kursi kosong, dan seleksi adalah proses memilih individu dengan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi kursi kosong dalam organisasi. (Joeditja, 2022), rekrutmen dan seleksi mencakup

kemampuan manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam penyiapan dan pengiriman talenta sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ditetapkan dalam analisis pekerjaan, terutama deskripsi dan spesifikasi (Sucahyowati, 2020).

2. Manajemen kinerja.

   Manajemen kinerja memiliki arti bahwa terjadi komunikasi antara atasan dengan bawahan secara berkesinambungan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, organisasi bisnis harus mengembangkan pemantau peningkatan manajemen kinerja dan melakukan dengan model manajemen kinerja yang terdiri dari empat fase (perencanaan, implementasi, evaluasi, dan penghargaan) yang dapat meningkatkan manajemen (Nursam, 2017). Menurut (Saretta, 2021) tujuan dari manajemen kinerja agar target atau visi utama organisasi dapat tercapai, oleh karena itu, *performance management* harus bisa dijalankan dengan efektif oleh setiap organisasi ataupun organisasi. sistem manajemen kinerja terdiri dari sejumlah komponen penting, menurut (Heathfield, 2022) bahwa komponen penting itu terdiri dari:

   a. Menyiapkan *job description* atau uraian tugas dengan jelas sesuai dengan yang direncanakan pada saat mempekerjakan seorang pekerja.

   b. Seleksi calon karyawan yang dapat memenuhi persyaratan wawancara.

   c. Melakukan wawancara dengan calon karyawan untuk memilih level selanjutnya dan memenuhi syarat.

   d. Menanyakan kepada calon pegawai tentang kemampuannya untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi dan melakukan job description atau uraian tugasnya sesuai dengan ketentuan sebelumnya.

e. Melalui serangkaian proses dan tahapan berdasarkan budaya perusahaan untuk menyeleksi calon karyawan.

f. Memberikan rekrutmen kepada calon karyawan terpilih, termasuk deskripsi tunjangan organisasi, gaji, tunjangan, fasilitas, dan lainnya.

g. Menyambut karyawan baru melalui kegiatan orientasi, rujukan ke mentor atau supervisor, dan budaya organisasi.

h. Membuat kriteria kinerja sesuai dengan ukuran karyawan yang dipilih.

i. Penyediaan fasilitas pelatihan.

j. Memberikan pembinaan dan umpan balik kepada karyawan.

k. Secara teratur mendiskusikan pengembangan kinerja dengan karyawan.

l. Mengembangkan sistem kompensasi khusus yang terkait dengan kinerja dan kontribusi berbagai karyawan.

m. Menawarkan pengembangan karir atau promosi seperti. perpindahan karyawan, perubahan posisi, dan lain-lain

n. Mengevaluasi dan mencari tahu mengapa karyawan keluar dari perusahaan.

Pengertian Komitmen Organisasi

Pada awalnya, konsep komitmen organisasi berfokus pada konsep komitmen itu sendiri, didasarkan pada pendekatan sikap, yang menunjuk pada permasalahan dan loyalitas. Menurut (Porter et al., 1974) pendekatan sikap mengacu pada keterikatan psikologis atau komitmen afektif yang dibentuk oleh seorang karyawan dalam hubungannya dengan permasalahan dan loyalitasnya dengan organisasi. Pasangan fenomenal yang menjadi ikon komitmen, yakni Steers dan Porter (1983) menjelaskan bahwa komitmen organisasi sebagai

"loyalitas terhadap organisasi". Ditandai dengan niat untuk tetap berada di dalamnya; melakukan identifikasi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Tak kalah pentingnya adalah kemauan untuk menggunakan tenaga ekstra atas nama organisasi. Individu mempertimbangkan sejauh mana nilai-nilai dan tujuan mereka berhubungan dengan organisasi sebagai bagian dari komitmen organisasi, oleh karena itu dianggap sebagai hubungan diantara setiap karyawan dan organisasi.

Meskipun istilah komitmen organisasi sudah mulai diperkenalkan oleh Etzioni pada tahun 1961, istilah ini semakin populer sejak tahun 1977 setelah dibahas oleh Staw & Salancik, yang mengajukan dua bentuk komitmen, yaitu komitmen sikap (*attitudinal commitment*) dan komitmen tingkah laku (*behavioral commitment*). Komitmen sikap adalah keadaan dimana individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta sejauhmana keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pendekatan sikap ini memandang komitmen organisasi sebagai komitmen afektif (Allen & Meyer, 1990) serta berfokus pada proses bagaimana seseorang berpikir tentang hubungannya dengan organisasi (Mowday dkk, 1982). Komitmen tingkah laku didasarkan pada sejauhmana karyawan menetapkan keputusan untuk terikat pada organisasi berkaitan dengan adanya kerugian jika memutuskan melakukan alternatif lain di luar pekerjaannya saat ini. Berbeda dengan pendekatan sikap, pendekatan tingkah laku ini lebih menekankan pada proses dimana individu mengembangkan komitmen tidak pada organisasi tetapi pada tingkah lakunya terhadap organisasi (Miner, 1992).

Mowday, Porter, dan Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiiki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi

yang berarti pada organisasinya. Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk ini bercirikan adanya: (1) belief yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi; (2) kesiapan untuk bekerja keras; serta (3) keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauhmana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi. Semakin besar kongruensi antara nilai dan tujuan individu dengan nilai dan tujuan organisasi maka semakin tinggi pula komitmen karyawan pada organisasi.

Adapun istilah dari komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) dengan tiga komponen organisasi yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuans (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Hal yang umum dari ketiga komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: 1. menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan 2. mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi. Mengenai definisi dan penjelasan dari setiap komponen komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif mengarah *pada the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization.* Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.
2. Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization.* Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Komitmen

kontinuans sejalan dengan pendapat Becker yaitu bahwa komitmen kontinuans adalah kesadaran akan ketidakmungkinan memilih identitas sosial lain ataupun alternatif tingkah laku lain karena adanya ancaman akan kerugian besar. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

3. Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi. Wiener (dalam Allen & Meyer, 1990) mendefinisikan komponen komitmen ini sebagai tekanan normatif yang terinternalisasi secara keseluruhan untuk bertingkah laku tertentu sehingga memenuhi tujuan dan minat organisasi. Oleh karena itu, tingkah laku karyawan didasari pada adanya keyakinan tentang "apa yang benar" serta berkaitan dengan masalah moral.

Allen dan Meyer (1990) lebih memilih untuk menggunakan istilah komponen komitmen organisasi daripada tipe komitmen organisasi karena hubungan karyawan dengan organisasinya dapat bervariasi dalam ketiga komponen tersebut. Selain itu, setiap komponen komitmen berkembang sebagai hasil dari pengalaman yang berbeda serta memiliki implikasi yang berbeda pula. Misalnya, seorang karyawan secara bersamaan dapat merasa terikat dengan organisasi dan juga merasa wajib untuk bertahan dalam organisasi. Sementara itu, karyawan lain dapat menikmati bekerja dalam organisasi sekaligus menyadari bahwa ia lebih baik bertahan dalam organisasi karena situasi ekonomi yang tidak menentu. Namun, karyawan lain merasa ingin, butuh, dan juga wajib untuk terus bekerja dalam organisasi. Dengan demikian, pengukuran komitmen organisasi juga seharusnya merefleksikan ketiga komponen komitmen tersebut, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif.

Faktor Penyebab (Anteseden) Komitmen Organisasi

(N. Allen & J. Meyer, 1990), membagi anteseden komitmen organisasi berdasarkan tiga komponen komitmen organisasi, yaitu:

1. Aanteseden komitmen afektif terdiri dari: karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural. Karakteristik struktural meliputi besarnya organisasi, kehadiran serikat kerja, luasnya kontrol, dan sentralisasi otoritas. Dari keempat anteseden tersebut, anteseden yang paling berpengaruh adalah pengalaman kerja, terutama pengalaman atas kebutuhan psikologis untuk merasa nyaman dalam organisasi dan kompeten dalam menjalankan peran kerja.
2. Anteseden komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan investasi yang besar terhadap organisasi akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena akan kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Sebaliknya, karyawan yang merasa tidak memiliki pilihan kerja lain yang lebih menarik akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh sesuatu yang lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.
3. Anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi. Komitmen normatif karyawan dapat tinggi jika sebelum masuk ke dalam organisasi, orang tua karyawan yang juga bekerja dalam organisasi tersebut menekankan pentingnya kesetiaan pada organisasi. Sementara itu, jika organisasi menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa organisasi mengharapkan loyalitas karyawan maka karyawan juga akan menunjukkan komitmen normatif yang tinggi.

Pengertian Keadilan Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008) keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi keseluruhan dari apa yang adil di tempat kerja. Karyawan menganggap adil organisasi mereka ketika yakin bahwa hasil-hasil yang mereka terima, cara diterimanya hasil-hasil tersebut, adalah adil. Sedangkan Lambert dan Hogan (2008) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai tingkat persepsi karyawan terkait keadilan yang diberikan organisasinya baik dari segi hasil ataupun prosedur yang digunakan dalam memperoleh hasil tersebut. Adapun menurut Ivancevich (2008), keadilan organisasi didefinisikan sebagai persepsi seseorang (karyawan) mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasional merupakan persepsi dari seorang karyawan yang dirasakan tentang perlakuan adil dari organisasi kepada karyawan.

Dimensi Keadilan Organisasi

Keadilan organisasional dikonseptualisasikan sebagai kombinasi dari berbagai dimensi. Ada tiga dimensi utama pada keadilan organisasional, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Usmani dan Jamal, 2013).

1. Keadilan Distributif

   Keadilan distributif menurut Niehoff dan Moorman (1993) adalah persepsi mengenai sejauh mana imbalan (rewards) dialokasikan secara adil oleh organisasi. Menurut Ivancevich (2008), keadilan distributif didefinisikan sebagai keadilan yang dipersepsikan mengenai bagaimana sumber daya dan penghargaan didistribusikan diseluruh organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa keadilan distributif yaitu persepsi karyawan tentang keadilan mereka dapatkan dari organisasi telah sesuai dengan apa yang mereka lakukan pada organisasi. Contoh dari keadilan distributif yaitu, gaji, pengakuan, bonus, rewards, dan lain-lain.

2. Keadilan Prosedural

   Keadilan prosedural menurut Niehoff dan Moorman (1993), adalah persepsi yang dipengaruhi oleh sejauh mana alokasi keputusan yang dirasakan karyawan telah dibuat sesuai dengan metode dan pedoman yang adil. Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan prosedural didefinisikan sebagai keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan-penghargaan. Terdapat dua elemen penting dalam keadilan prosedural, yaitu pengendalian proses dan penjelasan dari pimpinan.

   Menurut Ivancevich (2008), keadilan prosedural didefinisikan sebagai pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan mengenai proses yang digunakan oleh organisasi untuk menentukan keputusan, seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan.

   Dapat disimpulkan keadilan prosedural merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan mengenai prosedur yang dibuat dalam penentuan hasil yang diterima karyawan dan proses penentuan keputusan penting lainya. Contoh dalam keadilan prosedural yaitu proses penentuan promosi, proses pemutusan hubungan kerja, proses kenaikan gaji, dan lain-lain.

3. Keadilan Interaksional

   Menurut Robbins dan Judge (2008), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, tingkat sampai mana seorang individu diperlakukan dengan martabat, perhatian dan rasa hormat oleh organisasi.

   Menurut Wiyono (2009), keadilan interaksional didefinisikan sebagai, bagaimana karyawan diperlakukan dalam organisasi oleh atasan mereka. Hal tersebut menunjukkan bagaimana manajemen memperlakukan karyawan, dan termasuk menunjukkan tingkat hormat, kejujuran dan

pemahaman dari atasan. Dapat disimpulkan bahwa, keadilan interkasional merupakan keadilan yang dirasakan oleh karyawan atas perlakuan dengan hormat dan bermatabat yang diterima dari atasannya, dan keadilan interaksional ini mencakup keadilan interpesonal dan keadilan informasional. Contoh dari keadilan interaksional yaitu memperlakukan karyawan dengan hormat dan bermartabat, ketika membuat keputusan atasan peduli dengan hak-hak karyawan, ketika membuat keputusan atasan menyampaikan dengan jelas dan logis, dan lain-lain.

Daftar Pustaka

Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat. Media Sains Indonesia.

Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). MSDM (Digitalisasi Human Resources). Media Sains Indonesia.

Heathfield, S. M. (2022). Performance Management. Thebalancecareers.Com.

Joeditja, D. (2022). Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia. Https://Blog.Ub.Ac.Id.

Manua, L. (2019). Perbedaan antara Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja. Https://Www.Studimanajemen.Com.

N. Allen, & J. Meyer. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. Journal of Occupational Psychology., 63, 1–18.

Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. Kelola: Journal of Islamic Education Management, 2(2), 167–175. https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438

Purba, R. A., Sudarso, A., Silitonga, H. P., Sisca, Supitriyani, Yusmanizar, Nainggolan, L. E., Sudirman, A., Widyastuti, R. D., & Novita, A. D. (2020). Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi. Yayasan Kita Menulis.

Santoso, D. (2021). 7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Harus Diketahui Setiap Profesional HR. Smartpresence.Id.

Saretta, I. R. (2021). Manajemen Kinerja: Pengertian, Komponen, hingga Metode Memaksimalkan Dampaknya. Https://Www.Cermati.Com.

Sucahyowati, H. (2020). Peran Recrutmen Dalam Menghasilkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Pada Era Revolusi Industri 4.0. Jurnal Saintara, 4(2), 46–52.

Suparwi. (2018). Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan cepat , baik perubahan dunia itu sendiri , perubahan masyarakat dan agar bisnis yang di jalankannya mampu memberi arah terhadap selera konsumen . Karena mengikuti tren. Jurnal Penelitian, 12(1), 85–110.

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.

Profil 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-3di 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

11

PERILAKU KERJA INOVATIF DAN INOVASI LINGKUNGAN KERJA

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

Pendahuluan

Aspek sumber daya manusia dalam kehidupan sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mendukung keberlanjutan visi dan misi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu seberapa baik kinerja organisasi, seberapa baik strategi organisasi yang dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dicapai (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Sebagai suatu organisasi yang menentukan pertumbuhan agenda prioritas dan rencana melalui komunikasi organisasi ke bawah dengan jajaran, merupakan salah satu tantangan terbesar mereka dalam pengorganisasian manajemen pada tingkat SDM. Partisipasi strategis pengelolaan SDM sangat penting bagi profesionalitas SDM yang ingin memiliki meningkatkan pengaruh dalam organisasi. Sementara sejumlah penelitian sebelumnya telah menyarankan hubungan antara manajemen sumber daya manusia yang strategis dan kinerja perusahaan, beberapa telah mengeksplorasi spesifikasi beberapa faktor memungkinkan SDM strategis untuk berpartisipasi (Uen *et al.*, 2012). Namun, sementara ada kesepakatan umum bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya merupakan elemen strategis dan tren yang meningkat ke

arah strategi dalam mendorong untuk berpikir di semua tingkatan SDM, bukti internasional menunjukkan bahwa banyak SDM profesional mungkin berjuang untuk memainkan peran strategis penuh dalam organisasi mereka (Dainty, 2011). Meskipun manajemen sumber daya manusia strategis sebagai suatu disiplin ilmu yang telah berkembang pesat dan telah menunjukkan relevansinya dalam beberapa dekade terakhir, namun pada kenyataannya terdapat hasil yang tidak konsisten mengenai jalan masuk sumber daya manusia yang berkontribusi untuk mencapai tujuan strategis masih umum (Muliana *et al.*, 2020), khususnya penelitian yang dilakukan dalam beberapa dekade terakhir yang mengkritik sebagian besar studi terkait sumber daya manusia yang karena berfokus pada konten SDM. Lebih sedikit model yang menjelaskan proses tentang hal yang dilalui strategi HRM dalam perumusan dan implementasinya, meskipun sering kali dinamika internal ini telah berimplikasi penting dalam organisasi (Putri *et al.*, 2021).

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 diberdayagunakan 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.

Perangkap 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*.

Perilaku Individu dalam Organisasi

Organisasi merupakan kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan (Rahmawati and 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.

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 (Lie, Dharma and Sudirman, 2021).

Perilaku Kerja Inovatif

Inovasi itu sendiri dapat diartikan sebagai semua tindakan individu yang diarahkan pada kepentingan organisasi dengan melakukan pengenalan dan aplikasi ide-ide baru yang menguntungkan (De Jong & Kemp, 2003). Perilaku inovatif bukan hanya sekedar penciptaan ide-ide, tetapi juga mentransformasikan ide-ide tersebut menjadi inovasi kongkrit (Devloo *et al.*, 2015). Pengembangan, pengadopsian dan pengimplementasian ide-ide baru untuk produk, teknologi dan metode kerja oleh karyawan juga merupakan perilaku inovatif (Yuan and Woodman, 2010). Singkatnya, *innovative work behavior* merupakan suatu bentuk inovasi pada tingkat individu (Waenink, 2012).

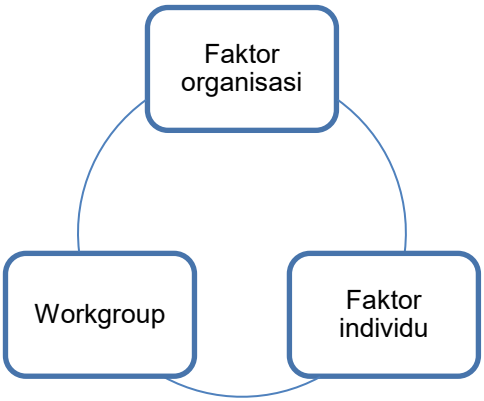
Ada 3 (tiga) fase dalam melakukan proses inovasi (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994). Fase pertama, penciptaan ide. Ini merupakan fase munculnya sebuah ide baru. Fase kedua, promosi ide. Fase ini ditandai dengan melibatkan sekumpulan orang untuk mengumpulkan ide-ide yang telah ada dan melakukan evaluasi terhadap ide-ide tersebut. Fase ketiga adalah pengembangan dan pengimpelementasian ide. Pada fase ketiga ini, ide-ide yang telah terkumpul dikembangkan dan selanjutnya diimplementasikan. Dengan demikian, jika ide-ide belum diimplikasikan, maka belum dapat dikatakan berperilaku inovatif.

Output akhir jika karyawan berperilaku inovatif tentu saja akan menguntungkan organisasi, seperti cepat dan tanggap dalam melayani konsumen, melakukan perubahan-perubahan positif dalam mengatasi masalah, memiliki ide-ide baru maupun metode baru dalam bekerja yang kesemuanya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi/Lembaga. Sayangnya, tidak semua

karyawan memiliki perilaku inovatif. Oleh karena itu organisasi/lembaga haruslah menstimulasinya melalui berbagai upaya dengan berfokus kepada faktor-faktor yang menjadi pemicu timbulnya perilaku inovatif tersebut.

Komponen Perilaku Kerja Inovatif

Setelah kisah Zoho diatas, di bagian ini Penulis ingin membahas lebih detail terkait komponen-komponen yang mempengaruhi terciptanya perilaku kerja inovatif.



Bagan Adaptasi dari Innovative Work Behavior (IWB)
Sumber: (Kmieciak, 2020)

1. Faktor Individu

   Diharapkan tiap individu memiliki pribadi rasa ingin tahu dan memiliki motivasi. Selain itu, karyawan perlu menguasai *knowledge* dan *skill* dalam rangka memahami masalah yang kompleks dan menemukan ide-ide baru untuk perbaikan atau inovasi serta memiliki keberanian mengungkapkan pendapat.

2. Faktor Kelompok Kerja (*Workgroup*)

   Dalam membangun organisasi, peningkatan inovasi tidak bergantung pada ide atau kontribusi individu saja, melainkan merupakan kolaborasi seluruh tim atau organisasi. Tim yang sifatnya heterogen akan membawa banyak sudut pandang serta ide-ide baru

untuk proses inovasi, hal ini dikarenakan tim akan memberikan keragaman keterampilan, pengetahuan, dan kumpulan informasi untuk memahami masalah dalam berbagai sudut yang mendukung menghasilkan solusi inovatif.

3. Faktor Organisasi

   Terkait dengan faktor organisasi, perusahaan harus memiliki visi, misi dan strategi yang mampu dipahami oleh karyawan. Hal ini memiliki dampak paling kuat pada perilaku inovasi karyawan karena strategi menjadi arah aktivitas karyawan seperti target dan kapan harus tercapai. Selanjutnya tentu saja kepemimpinan merupakan bagian terpenting perusahaan untuk menciptakan sekelompok pemimpin yang akan berkomitmen untuk mendorong inovasi dan menerima ide-ide karyawan yang gagal dan terus belajar dari kegagalan itu. Kepemimpinan yang efektif akan membantu karyawan terlibat dan berkontribusi lebih banyak dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Kreativitas dan Inovasi Lingkungan Kerja

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industry 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (*intangible assets*) dan modal manusia sebagai cara untuk memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (*human capital*) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan human capital, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas, yang juga disebut dengan modal intelektual (*intellectual capital*), karena dalam hal ini kemampuan kreavititasnya memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar. Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan

untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk (Afwa *et al.*, 2021). Dengan kreatvitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar. Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Butarbutar *et al.*, 2021)..

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Munandar, 2004). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. (Budhwar *et al.*, 2018), membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning, competence, self-determination, dan impact. Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence* berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan dan terjadi konsistesi antara kepribadiannya dan pekerjaan. *Self-determination*

atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi.

Inovasi merupakan fungsi utama dalam kewirausahaan. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Dengan inovasi wirausahawan dapat menciptakan sumberdaya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang ada melalui peningkatan nilai untuk menciptakan sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada. Wirausahawan yang prospektif harus mempunyai keberanian untuk memberikan sebuah ide melalui tahapan pengembangan. Yang termasuk dalam kegiatan inovasi adalah: diperkenalkannya produk baru yang sebelumnya tidak ada, cara berproduksi baru, pembukaan daerah-daerah pasar baru, penemuan sumber-sumber bahan mentah baru, serta perubahan organisasi industri sehingga meningkatkan efisiensi industri. Sedangkan yang dimaksud dengan inovator atau entrepreneur adalah orang-orang yang terjun dalam dunia bisnis yang mempunyai semangat dan keberanian untuk menerapkan ide-ide baru menjadi kenyataan serta berani mengambil resiko usaha, karena memang ide-ide baru tersebut belum pernah diterapkan secara ekonomis sebelumnya. Entrepreneur menurut Schumpeter adalah mereka yang berani mencoba dan melaksanakan ide-ide baru. Lebih lanjut, dia mengatakan bahwa pengusaha yang secara rutin hanya mengelola perusahaannya bukanlah seorang entrepreneur melainkan hanya seorang manajer. Dari sisi kuantitas, peningkatan jumlah entrepreneur (wirausaha) dan inovator menyebabkan peningkatan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Istifadah and Tjaraka, 2017).

Sejumlah teknik telah dikembangkan untuk menggali kreativitas dari orang-orang. Pada dasarnya hal ini merupakan teknik yang memungkinkan mereka membebaskan diri dari kebiasaan berfikir lama yang menutup perhatian terhadap sejumlah besar ide baru.

1. Teknik sumbang saran (*brainstorming*). Sumbang saran adalah proses interaksi antara sekelompok kecil orang dengan struktur sangat kecil yang bertujuan untuk menghasilkan gagasan gagasan baru dan inovatif dalam jumlah besar (Zimmerer dan Scarborough, 2006). Dalam suatu organisasi dibentuk beberapa kelompok kecil, yang anggota-anggotanya didorong untuk mengusulkan ide-ide baru. Lalu evaluasi dari usulan usulan tersebut hanya dimulai apabila telah didapatkan sejumlah besar ide-ide dari anggota kelompok tersebut. Brainstorming bertujuan untuk menciptakan atmosfer yang terbuka dan tidak terhambat agar anggota kelompok leluasa mengeluarkan gagasannya. Interaksi-interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok (*group interactions*) dapat menghasilkan ide-ide yang lebih banyak dan lebih baik, karena setiap anggota kelompok tersebut dapat menstimulasi (memberi rangsangan) pada anggota lain. Sehingga dengan adanya pertanyaan–pertanyaan dan saran-saran dapat memfokuskan perhatian anggota anggota kelompok tersebut pada proses kreativitas.
2. *Forced association*, yang menekankan pada usaha untuk melakukan penggabungan dari kerangka kerangka acuan yang berbeda, yang menurut Koestler diidentifikasikan sebagai sumber kreativitas murni. Langkah pertama dalam teknik ini adalah menuliskan katakata yang berhubungan dengan masalah yang sedang dihadapi. Kemudian menyusun suatu daftar yang sama tentang kata-kata yang berhubungan dengan bidang yang berbeda sekali dengan bidang masalah yang dihadapi tersebut. Dan anggota-anggota dari suatu kelompok kemudian berusaha keras untuk melihat apakah hubungan

katakata dari daftar pertama dengan daftar kedua akan menghasilkan suatu ide baru yang berguna atau tidak.

3. *Morphological analysis*, yang mengidentifikasi, menyusun daftar, menghitung, dan membuat parameter kumpulan seluruh perlengkapan yang mungkin untuk mencapai suatu kemampuan fungsional. Jika hal ini menyangkut masalah teknis, maka teknik ini merupakan suatu tugas yang rumit, tetapi apabila berhubungan dengan masalah manajemen, maka teknik akan menjadi lebih sederhana.

4. *Rapid prototyping*. Teknik ini lebih mengedepankan proses menciptakan model dari ide yang memungkinkan wirausahawan menemukan kecacatan ide tersebut sehingga perbaikan rancangannya dapat dilakukan (Zimmerer dan Scarborough, 2006). Rapid prototyping mengubah ide menjadi model nyata yang memperlihatkan kecacatan ide aslinya. Teknik ini mengajukan tiga cara di dalam meningkatkan proses kreatif yang lebih dikenal dengan 3R, yaitu Rough (kasar), Rapid (cepat), dan Right (benar). Setiap gagasan dibuatkan suatu model yang masih dalam bentuk kasar dari suatu ide.Model ini secara terus menerus mengalami penyempurnaan secara cepat, dan akhirnya model yang utuh dan benar. Kuncinya di dalam menjalankan 3R adalah sabar dan teliti.

5. Teknik *bionics* sering dipergunakan untuk menggali kreativitas yang tersembunyi terutama digunakan dalam inovasi teknis. Teknik meneliti tentang bagaimana cara kerja organ-organ makhluk hidup dalam menghasilkan sesuatu, kemudian menerapkan cara kerja tersebut dengan menggunakan peralatan untuk mendapatkan hasil yang sama. Contohnya, tipe komputer yang baru dengan kemampuan yang lebih besar mungkin dapat dikembangkan dengan mempelajari bagaimana cara bekerjanya otak manusia.

6. *Mind mapping* yaitu teknik grafis yang mendorong pemikiran kedua sisi otak manusia yang secara visual memperagakan berbagai macam hubungan di antara gagasan, dan meningkatkan kemampuan untuk memandang masalah dari berbagai sisi.

Daftar Pustaka

Afwa, A. et al. (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, pp. 118–123.

Budhwar, P. et al. (2018) 'The State of HRM in the Middle East: Challenges and Future Research Agenda', Asia Pacific Journal of Management, 36(4), pp. 905–933. doi: 10.1007/s10490-018-9587-7.

Butarbutar, M. et al. (2021) 'Pengukuran Kinerja Pengurus Credit Union (CU) melalui Kompetensi pada Wilayah Dataran Tinggi di Bawah Naungan Puskopdit Bekatigade Sumatera Utara', Manajemen dan Kewirausahaan, 6(1), p. 10.

Dainty, P. (2011) 'The strategic HR role: Do Australian HR professionals have the required skills?', Asia Pacific Journal of Human Resources, 49(1), pp. 55–70. doi: 10.1177/1038411110394379.

Devloo, T. et al. (2015) 'Keep The Fire Burning: Reciprocal Gains of Basic Need Satisfaction, Intrinsic Motivation and Innovative Work Behaviour', European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(4), pp. 491–504. doi: 10.1080/1359432X.2014.931326.

Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) MSDM (Digitalisasi Human Resources). Bandung: Media Sains Indonesia.

Istifadah, N. and Tjaraka, H. (2017) 'Kreativitas dan Inovasi pada Industri Kreatif untuk Meningkatkan Daya Saing dan Kesinambungan Pertumbuhan Ekonomi', Conference on Management and Behavioral Studies, pp. 89–99.

Kmieciak, R. (2020) 'Trust, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior: Empirical Evidence From Poland', European Journal of Innovation Management, 8(2), pp. 1–28. doi: 10.1108/EJIM-04-2020-0134.

Lie, D., Dharma, E. and Sudirman, A. (2021) 'Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification , Motivation , and Job Satisfaction', in Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement, pp. 396–401.

Muliana et al. (2020) Pengantar Manajemen. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Mulyono, S. et al. (2021) Pengantar Manajemen. Bandung: Media Sains Indonesia.

Putri, D. E. et al. (2021) Manajemen Perubahan. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Rahmawati, Z. and 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), pp. 3–8.

Suryani, N. K. et al. (2021) Pengantar Manajemen dan Bisnis. Bandung: Widina Bhakti Persada.

Uen, J. F. et al. (2012) 'Increasing Hr's Strategic Participation: The Effect Of Hr Service Quality And Contribution Expectations', Human Resource Management, 51(1), pp. 3–24. doi: 10.1002/hrm.

Yuan, F. and Woodman, R. W. (2010) 'Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations', Academy of Management Journal, 53(2), pp. 323–342. doi: 10.5465/amj.2010.49388995.

Profil 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

12

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si
Universitas Sjakhyakirti

Pendahuluan

Dalam perkembangan dunia yang semakin canggih dan modern dengan seiring berjalannya waktu segala perkembangan baik dibidang ekonomi, sosial, budaya dan teknologi membuat kita sebagai manusia harus mengikuti perkembangan tersebut. Hal ini tentu berkaitan satu sama lainnya antara tugas manusia sebagai individu dan tugas manusia sebagai makhluk sosial dalam bertahan hidup termasuk melalui kegiatan berorganisasi.

Konsep Manajemen Organisasi

Sebelum mendalami lebih jauh tentang konsep managemen organisasi terlebih dahulu harus kita pahami apa yang dimaksud dengan pengertian organisasi itu sendiri. Beberapa pengertian organisasi menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut:

1. Prof Dr. Sondang P. Siagian, mendefinisikan "organisasi ialah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang/beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut dengan bawahan."

2. Drs. Malayu S.P Hasibuan mengatakan "organisasi ialah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja."
3. Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro mengatakan "organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Organisasi adalah struktur atau system perserikatan secara formal yang terdiri antara dua orang atau lebih dimana di dalamnya terdapat pembagian kerja yang terstruktur dan terkoordinasi untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.

Sementara dalam wikipedia disebutkan bahwa managemen organisasi adalah suatu perencanaan pada suatu perkumpulan untuk mencapai tujuannya. Biasanya managemen organisasi dapat ditemui di perusahaan yang bergerak pada bidang sumber daya. Kenapa? Karena memang perencanaan dalam managemen ini untuk mengarahkan manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam bahasa Indonesia Kata managemen memiliki arti sebagai penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Sedangkan dalam bahasa Inggris "*manage*" berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola.

Agus, M.Si dalam bukunya yang berjudul *"Managemen Organisasi*" mengatakan bahwa managemen dan organisasi merupakan dua sisi yang saling berkaitan, dalam perumpamaan managemen dan organisasi di ibaratkan ikan dan air. Ikan akan menjadi kurus, kering atau bahkan mati jika tidak berada dalam air yang sehat. Demikian halnya sebuah organisasi akan mengalami hal serupa seperti "ikan" tanpa managemen modern yang mampu menjawab segala kebutuhan. Dalam konteks yang demikian, maka organisasi sedang berpacu

menemukan managemen yang tepat untuk membangun organisasi yang lebih sehat. Menurut ahli hingga kini belum memiliki kesamaan terhadap pendefinisian managemen organisasi namun John M.Echols dan Hasan Shandily mengutip pandangan dua ahli tentang definisi managemen organisasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mary Parker Follett, mendefinisikan managemen sebagai sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan dengan orang lain. Dengan demikian, managemen merupakan kerjasama bersama orang lain. Apabila ada seseorang yang menangani beberapa pekerjaan sendiri, biasanya orang bersangkutan disebut tidak memiliki managemen. Maka tugas seorang manager dalam organisasi adalah melakukan pengaturan terhadap orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas guna mencapai tujuan.
2. James A.F.Stoner, mendefinisikan managemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.

Konsep Manajemen Perubahan

Pengertian manajemen perubahan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut Wibowo, dalam bukunya "Manajemen Perubahan", Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut.
2. Menurut Prof. Dr. J. Winardi, manajemen perubahan adalah upaya yang ditempuh manajer untuk memanajemen perubahan secara efektif, dimana diperlukan pemahaman tentang persoalan motivasi, kepemimpinan, kelompok, konflik, dan komunikasi.

Pengertian lainnya, manajemen perubahan adalah alat, proses dan juga teknik untuk mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam sebuah organisasi. Perilaku Individu atau organisasi juga bisa menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu manajemen perubahan. Tujuan manajemen perubahan di dalam perusahaan adalah untuk mempertahankan kerberlangsungan hidup perusahaan tersebut, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal, seperti budaya tenaga kerja WFH (Work From Home), perubahan strategi pemasaran, perubahan teknologi dan peralatan, dan lain-lainnya), serta di lingkungan eksternal perubahan pasar, perubahan perilaku masyarakat (new-normal), perubahan peraturan, hukum, kebijakan pemerintah, jaringan internet, dan lain-lainnya.

Tujuan dari manajemen perubahan pada hakekatnya adalah untuk memperbaiki efektivitas perusahaan agar dapat efisien dan mampu bersaing di pasar ekonomi digital. Upaya ini termasuk perbaikan efektivitas tenaga kerja, perbaikan sistem dan struktur organisasi, serta implementasi strategi perusahaan. Selain itu perubahan managemen organisasi juga bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan jaman, kemajuan teknologi dan dibidang pelayanan masyarakat adalah peningkatan kesadaran masyarakat akan pelayanan yang berkualitas.

Perubahan terdiri dari 3 tipe yang berbeda, dimana setiap tipe memerlukan strategi manajemen perubahan yang berbeda pula. Tiga macam perubahan tersebut adalah: a. Perubahan Rutin, dimana telah direncanakan dan dibangun melalui proses organisasi; b. Perubahan Peningkatan, yang mencakup keuntungan atau nilai yang telah dicapai organisasi; c. Perubahan Inovatif, yang mencakup cara bagaimana organisasi memberikan pelayanannya

Jenis Manajemen Perubahan Organisasi

Organisasi sebagai sebuah entitas sosial akan selalu dihadapkan pada kondisi lingkungan yang selalu berubah sehingga pada akhirnya mendorong dirinya untuk selalu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hirsch & Desoucey (2006) menerangkan bahwa setiap organisasi dituntut untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya untuk dapat menjaga eksistensinya. Seiring dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi, baik itu organisasi bisnis/swasta maupun organisasi publik/pemerintahan akan mengalami perubahan-perubahan sepanjang siklus hidupnya.

Berbeda dengan jenis manajemen perubahan individu, perspektif managemen perubahan organisasi adalah proses dan aktivitas yang digunakan tim proyek untuk mendukung perubahan individu yang berhasil. Secara umum *managemen perubahan organisasi* dapat dibagi menjadi tiga jenis perubahan, antara lain:

1. *Developmental change*.

   Setiap perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan proses dan prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. *Transitional change*

   Perubahan yang memindahkan perusahan dari keadaan saat ini ke keadaan baru untuk memecahkan masalah. Adapun contoh manajemen perubahan transisi seperti merger, akuisisi, atau otomatisasi.

3. *Transformational change*

   Perubahan secara radikal dan fundamental yang mengubah budaya dan operasional perusahaan, seperti perubahan target pasar yang drastis.

Selain itu juga terdapat 3 jenis manajemen perubahan yang bisa dikategorikan berdasarkan sifatnya pada sebuah organisasi, antara lain:

1. *Smooth Incremental:* Perubahan terjadi dengan lambat, bisa diprediksi, serta sistematis. Jenis perubahan ini juga mencakup keseluruhan rentetan perubahan dengan kecepatan yang relatif konstan.
2. *Bumpy Incremental:* Perubahan ini memiliki periode yang cukup tenang dan diselingi oleh percepatan perubahan yang dipicu perubahan pada lingkungan internal organisasi. Contohnya adalah adanya tuntutan untuk meningkatkan efisiensi atau perbaikan terhadap metode kerja.
3. *Discontinuous Change:* Perubahan ini ditandai dengan pergeseran cepat pada budaya, strategi, struktur, maupun kombinasi ketiganya. Perubahan ini bersifat cepat dan revolusioner.

Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Perubahan Organisasi

Kreitner & Kinicki (2014) mengemukakan adanya dua faktor yang menjadi pendorong perubahan organisasi yaitu (1) eskternal forces (kekuatan eksternal) yang meliputi kemajuan teknologi, karakteristik demografik, perubahan pasar, dan tekanan sosial politik; dan (2) internal forces (kekuatan internal) yang diantaranya terkait aspek sumber daya manusia, kepemimpinan, dan perilaku atau keputusan manajerial.

Pendapat senada dikemukakan oleh Sobirin (2005) dalam Rahadian (2013) dengan lebih menegaskan aspek faktor internal meliputi dua hal pokok yaitu (1) perubahan struktural yaitu perubahan pada perangkat keras yang meliputi perubahan sistem, struktur organisasi dan strategi serta (2) perubahan kultural yaitu perubahan pada perangkat lunak organisasi yang meliputi kebijakan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan perubahan perilaku manusia dalam organisasi.

Model Manajemen Perubahan Salah satu model manajemen perubahan yang cukup popular adalah Three Step Model yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951). Model ini membagi proses perubahan organisasi dalam tiga tahapan., yaitu Pencairan (unfreezing), Peralihan (moving) dan Pembekuan Kembali (refreezing).

1. *Unfreezing* (Pencairan)

   Langkah pertama dalam proses perubahan organisasi adalah mencairkan situasi atau status quo yang sedang berlaku, tahap ini disebut unfreezing. Proses mencairkan merupakan proses yang krusial di awal perubahan untuk mencapai keadaan keseimbangan terhadap status *quo*. Proses pencairan dilakukan melalui tiga cara, pertama dengan meningkatkan dan memperkuat faktor-faktor utama yang menjadi penggerak yang dapat menggerakkan individu atau kelompok dari situasi status *quo* sedang terjadi saat ini. Kedua, mereduksi dorongan-dorongan negatif yang bertentangan dengan pergerakan kearah perubahan yang diharapkan. Sedangkan cara ketiga adalah dengan memadukan kedua cara diatas.

   Dalam kondisi ini, terdapat beberapa tindakan yang dapat membantu proses pencairan, yaitu memotivasi peserta perubahan dengan menyiapkan mereka untuk mengikuti perubahan, membangun kepercayaan dan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan serta secara aktif mendorong pelibatan anggota organisasi dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusinya dengan berdiskusi secara berkelompok (Robbins, 2003) dalam (Mellita & Elpanso, 2020). Dapat disimpulkan bahwa tahap Unfreezing merupakan tahapan proses yang memusatkan tindakan pada penciptaan motivasi untuk melakukan perubahan dan mengatasi tekanan resistensi terhadap perubahan.

2. *Moving* (Peralihan)

   Model Lewin menegaskan bahwa perubahan merupakan sebuah proses transisi dan tidak dipandang sebagai sebuah aktivitas. Tahap kedua ini adalah proses mulai beralihnya organisasi menuju perubahan yang diharapkan. Pada tahap ini ditandai dengan berubahnya pola pikir orangorang di dalam organisasi dan sudah terbentuknya motivasi serta kesiapan diri dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Pada tahapan ini hal yang penting bagi organisasi adalah membangun keyakinan orang-orang di dalam organisasi untuk mau bergabung dalam agenda perubahan serta mengikis kekhawatiran, rasa takut dan ketidakyakinan terhadap perubahan. Organisasi perlu memberikan waktu kepada individu-individu di dalam organisasi untuk memahami perubahan yang terjadi serta mempelajarinya sehingga terbentuk pengertian dan pemahaman individu dan sikap bersedia untuk bersama-sama menghadapi perubahan.

3. *Refreezing* (Pembekuan Kembali)

   Tahapan akhir dari proses perubahan organisasi dalam model Lewin adalah Refreezing. Fokus utama organisasi pada tahap ini adalah membangun stabilitas setelah perubahan benar-benar telah diterima sepenuhnya dan menjadi keyakinan setiap individu di dalam organisasi. Hal-hal yang menjadi indikasi pada Model Lewin di tahapan ini adalah telah terbangunnya sebuah kondisi baru, budaya baru, dan norma baru yang telah diadaptasi oleh semua anggota organisasi dimana individu-individu telah merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi. Hal yang harus segera dilakukan oleh organisasi ketika kondisi tersebut telah tercapai adalah mengikat perilaku baru yang telah berubah dengan melembagakan perubahan.

Proses Terjadinya Perubahan Organisasi

Greenberg dan Baron (2000;595) menjelaskan sepuluh tahap dalam melaksanakan proses perubahan. Adapun tahapan itu adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan tujuan (*define goals*)

   Mendefinisikan tujuan yang dimulai dengan penyusunan perencanaan strategis, biasanya tujuan perencanaan strategis ini meliputi pasar bagi perusahaan, kondisi keuangan, budaya organisasi, dan juga kelompok dalam organisasi itu sendiri.

2. Mendefinisikan cakupan produk atas jasa (*define the scope of products and service*)

   Mendefinisikan cakupan produk dan jasa agar perencanaan berjalan dengan baik. Oleh karena itu perusahaan berusaha mendefinisikan jangkauan organisasi yang merupakan bisnis yang ada saat ini dan bisnis yang akan dikembangkan pada masa yang akan datang.

3. Menaksirkan sumber daya internal (*assess internal resources*)

   Menaksirkan sumber daya internal yaitu dengan mengimplementasikan perencanaan strategis sehingga dapat mengenal sumberdaya internal yang ada dalam organisasi tersebut memungkinkan untuk melaksanakan rencana perubahan. Sumber daya internal yang perlu diperhatikan antara lain keuangan, aset fisik, dan sumber daya manusia.

4. Menaksir lingkungan eksternal (*assess the external environment*)

   Menaksir lingkungan eksternal akan berpengaruh terhadap jumlah kapasitas untuk operasi serta kemungkinan pengembangan organisasi. Suatu organisasi memiliki keuntungan apabila sumber daya eksternalnya tidak mudah ditiru oleh para pesaingnya.

5. Menganalisis rencana internal (*analyze internal arragement*)

   Menganalisis rencana internal yang ada dalam organisasi itu sendiri, misalnya kesiapan anggota organisasi dalam menciptakan komunikasi yang efektif.

6. Menaksir keunggulan kompetitif (*assess competitive advantage*)

   Menaksir keunggulan kompetitif dalam organisasi dengan melihat tingkat persaingan dengan para pesaingnya mengenai kualitas, biaya, ataupun keduanya.

7. Mengembangkan strategi kompetitif (*develop a competitive strategy*)

   Mengembangkan strategi kompetitif dalam organisasi sehingga dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan berdasarkan penilaian yang sebelumnya telah dilakukan. Beberapa strategi yang dapat disusun meliputi strategi pangsa pasar, strategi keuntungan, strategi konsentrasi pasar, atau strategi keluar.

8. Mengkomunikasikan strategi kepada para *stakeholder* (*communicate the strategy to stakeholder*)

   Mengkomunikasikan strategi kepada para *stakeholder* yang terdiri dari karyawan, manager, pemegang saham, serta semua orang atau kelompok yang berhubungan dengan organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, dukungan terhadap strategi tersebut akan semakin baik.

9. Melaksanakan implementasi strategi (*implemnt the strategy*)

   Melaksanakan implementasi strategi yang telah direncanakan dan dikomunikasikan dengan baik dan dapat diterapkan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

10. Evaluasi hasil (*evalute the outcomes*)

    Evaluasi hasil merupakan tahapan akhir suatu perubahan. Dengan melakukan evaluasi yang berasal dari penerapan rencana yang telah dirancang sebelumnya, organisasi telah mencapai tujuan yang diharapkan. Jika rencana atau strategi tersebut berhasil, strategi tersebut dapat diteruskan. Jika tidak berhasil, strategi tersebut perlu diadakan penyesuaian lagi.

Daftar Pustaka

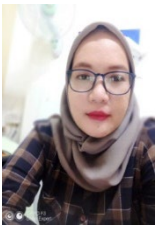
Agus. (2016). Managemen Organisasi. Nusa Tenggara Barat: Institut Agama Islam Negeri Mataram.

Pudji Santosa, Lestanto & Raja Partogi Osrin Ringo. Manajemen Perubahan Pada Sebuah Organisasi Dengan Memanfaatkan Teknologi Informasi". Jakarta :Universitas Esa Unggul. Fakultas Ilmu Komputer. Akses 10 September 2023. https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/viewFile/2185/1890.

Setyawan, Surya. (2017). Managemen Perubahan Dalam Organisasi:Pengelolaan Transisi Managemen di Korea Selatan. Majalah Ilmiah Maranatha. Volume 14 Nomor 2 Juli 2017.

Wibowo, Agus.(2021).Managemen Perubahan. Semarang:Yayasan Prima Agus Teknik

Profil Penulis



Sisca Nopralia, S.Pd, M.Si,

Penulis lahir di Campang Tiga, 13 November 1992. Saat ini penulis berkarir sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Administrasi universitas Sjakhyakirti Palembang sejak tahun 2015 dan sekarang menjabat sebagai Wakil Dekan II. Penulis menempuhkan Pendidikan SDN 3 Campang Tiga tahun 2003, SMP Negeri 1 Cempaka tahun 2006, SMA Negeri 1 Campang Tiga tahun 2009, kemudian melanjutkan Jenjang S1 Universitas PGRI Palembang dengan Bidang Pendidikan Matematika lulus tahun 2013, dan S2 Universitas Sjakhyakirti Palembang dengan bidang Pendidikan Administrasi Publik lulus pada tahun 2015. Pengalaman kerja penulis sebelumnya pernah menjabat sebagai Sekretaris Prodi pada Fakultas Ilmu Administrasi, Kepala Administrasi Di lembaga Kursus Hasanah, dan Sebagai Acounting di Klinik Platinum Trust.

Email penulis: sisca.nopralia@unisti.ac.id

13

EMPOWERMENT DAN *ENGAGEMENT*

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc
STIE Ciputra Makassar

Pendahuluan

Di era modern yang dinamis, perubahan teknologi yang sangat cepat, budaya organisasi yang berkembang, dan dinamika sosial dalam kehidupan bermasyarakat telah membawa tantangan dan peluang baru bagi organisasi. Di tengah ketidakpastian dan persaingan yang semakin ketat, konsep *empowerment* (pemberdayaan) dan *engagement* (keterlibatan) menjadi strategi kunci dalam membantu organisasi beradaptasi, berkembang, dan tetap relevan. Empowerment membawa pemahaman bahwa individu memiliki kemampuan untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan berkontribusi secara aktif dalam konteks pengelolaan pekerjaan (Spreitzer, 1995), sementara itu, engagement mengacu pada ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, yang dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan (Dhanalakhmi & Gurunathan, 2014).

Empowerment dan engagement dalam era modern ini sangat dibutuhkan oleh pimpinan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. Lingkungan kerja yang dinamis dan terus berubah, individu yang merasa diberdayakan untuk berpartisipasi aktif dan memiliki kendali atas pekerjaannya cenderung lebih termotivasi dan produktif (Jorge & Dierendonck, 2014). Individu

merasa memiliki kontribusi dalam pengambilan keputusan dan memiliki peluang untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki. Seiring dengan hal tersebut, keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif (Chaerudin, 2018).

Konsep-konsep empowerment dan engagement juga memiliki berbagai tantangan. Hal ini perlu menjadi perhatian oleh pimpinan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal. Hal yang penting diperhatikan adalah bagaimana sebuah organisasi memastikan bahwa pemberdayaan dapat berkelanjutan dan individu tetap terlibat aktif di tengah-tengah tekanan yang konstan untuk berubah dan beradaptasi (Ulum, 2016). Hal penting lainnya adalah bagaimana pemimpin mampu mengukur dan meningkatkan engagement individu dalam organisasi.

Perubahan Organisasi

Era Industri 4.0 telah menghadirkan perubahan yang mendalam dalam bisnis dan organisasi. Transformasi ini tidak hanya mencakup perubahan teknologi, tetapi juga mengubah cara kita bekerja, berinteraksi, dan memahami peran kita dalam organisasi. Di tengah gelombang perubahan ini, dua konsep penting yaitu *empowerment* (pemberdayaan) dan *engagement* (keterlibatan) individu semakin mendapat perhatian.

Era Industri 4.0 menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi khususnya otomatisasi yang semakin canggih. Perubahan teknologi ini tidak akan berhasil jika tidak diikuti oleh perubahan dalam budaya kerja dan interaksi antar individu di dalam organisasi (Haqqi & Wijayanti, 2019). Inilah sebabnya mengapa *empowerment* dan *engagement* individu menjadi sangat penting.

Empowerment berarti memberikan individu dengan pengetahuan, keterampilan, dan otonomi yang diperlukan untuk mengambil inisiatif, mengambil

keputusan, dan berkontribusi secara aktif dalam organisasi (Ulum & Anggraini, 2020). Engagement merupakan tingkat keterlibatan, komitmen, dan antusiasme yang dimiliki individu terhadap pekerjaan dalam organisasi tempat mereka bekerja (Priambodo, *et al,* 2019). Perubahan organisasi dalam Industri 4.0 tidak hanya membutuhkan integrasi teknologi baru, tetapi juga pergeseran dalam cara kita memandang peran individu dalam organisasi. *Empowerment* dan *engagement* individu menjadi landasan penting untuk mencapai kesuksesan dalam era yang semakin terhubung ini. Kedua konsep ini tentunya dapat saling mendukung khususnya dapat menciptakan budaya kerja yang inovatif, dan membantu organisasi untuk bersaing di pasar yang semakin kompleks dan kompetitif (Darsana & Koerniawaty, 2021).

Menggabungkan konsep *empowerment* dan *engagement* individu, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan. Era Industri 4.0 bukan hanya tentang teknologi, tetapi juga tentang memberdayakan dan melibatkan manusia sebagai aset yang paling berharga dalam pencapaian tujuan organisasi.

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 (Swift & Levin, 1987). Baik proses maupun hasil pemberdayaan mempunyai bentuk yang berbeda-beda karena memang tidak ada satu standar yang sepenuhnya dapat mencakup konteks tersebut (Perkins & Zimmerman, 1995).

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 (Wilkinson, 1998). 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).

Conger dan Kanungo (1988), 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 Spreitzer (1995) 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.

Perkins dan Zimmerman (1995) 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.

Wilkinson (1998) 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.

Empowerment di Tempat Kerja

Di era yang semakin dinamis dan kompetitif, tempat kerja modern tengah menghadapi tantangan untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi, produktif, dan inovatif. *Empowerment* di tempat kerja telah menciptakan dasar bagi karyawan untuk merasa berdaya, termotivasi, dan berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Spreitzer, 2008). Hal ini menggambarkan pergeseran paradigma dari pendekatan yang lebih tradisional yang menekankan kontrol atas karyawan menjadi pendekatan yang memberikan karyawan kebebasan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar dalam menjalankan tugas dan pekerjaan (Deci, *et al,* 2017).

Empowerment di tempat kerja menciptakan suasana dimana karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka secara penuh. Hal ini tidak hanya menguntungkan karyawan, terlebih juga memiliki dampak positif pada produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja secara keseluruhan (Amundsen & Martinsen, 2015).

Empowerment menjadi relevan dalam organisasi atau perusahaan yang dinamis, dan implementasinya dapat menghasilkan manfaat bagi organisasi dan individu. Telah banyak contoh strategi dan praktik terbaik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan terkemuka dalam menerapkan *empowerment* di tempat kerja dan mencapai hasil yang luar biasa. Penerapan *empowerment* yang optimal mendukung perusahaan untuk dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif, inovatif, dan adaptif yang akan mendukung daya saing perusahaan sehingga mampu berkompetisi secara lebih efektif dalam pasar yang selalu berubah (Knezović & Drkić, 2021).

Empowerment dalam Konteks Sosial dan Komunitas

Di dalam masyarakat dan komunitas konsep *empowerment* telah menjadi faktor kunci dalam mengatasi tantangan dan memajukan kesejahteraan sosial. *Empowerment* mengacu pada pemberian kekuatan, pengetahuan, dan kendali kepada individu dan kelompok agar mereka dapat mengambil peran aktif dalam mengubah kondisi mereka sendiri dan lingkungan sekitarnya. Berdasarkan konteks sosial dan komunitas, *empowerment* merupakan alat yang kuat untuk memerangi ketidaksetaraan, ketidakadilan, dan masalah sosial yang kompleks (Woroniecki, *et al,* 2020).

Seiring dengan perkembangan zaman, kita semakin menyadari bahwa solusi untuk masalah sosial dan komunitas yang kompleks tidak dapat lagi datang dari pihak luar saja, melainkan harus berasal dari dalam komunitas itu sendiri. *Empowerment* dalam hal ini sebagai kunci untuk membuka potensi dan kapasitas komunitas untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi, mengambil tindakan yang efektif, dan memengaruhi perubahan dalam komunitas.

Dalam konteks sosial dan komunitas *empowerment* dapat meningkatkan partisipasi dan kemandirian individu dan kelompok, serta memiliki pengaruh positifnya dalam menciptakan komunitas yang mampu berkelanjutan dan inklusif. Telah banyak contoh nyata dari penerapan *empowerment* yang telah berhasil memajukan masyarakat dan komunitas (Said, 2018).

Empowerment dalam konteks sosial dan komunitas, dapat mendorong perubahan yang lebih baik, mendukung inklusi sosial, dan membangun masyarakat yang lebih kuat dan berdaya. *Empowerment* bukan hanya tentang memberikan kekuasaan, tetapi juga tentang memungkinkan banyak orang untuk mengambil tanggung jawab atas kehidupan mereka sendiri dan masa depan komunitas mereka (Haugh & O'Carroll, 2019).

Konsep *Engagement*

Engagement adalah sebuah konsep yang telah menjadi pusat perhatian dalam berbagai aspek kehidupan manusia, mulai dari lingkungan kerja hingga hubungan sosial, pendidikan, dan berbagai konteks lainnya. Hal ini menggambarkan tingkat keterlibatan, hasrat, dan konsentrasi individu terhadap aktivitas atau tujuan tertentu. Konsep ini mencerminkan sejauh mana seseorang dapat terlibat secara emosional, intelektual, dan sosial dalam aktivitas yang mereka lakukan (Oertel, *et al,* 2020).

Dalam lingkungan kerja, *engagement* individual adalah faktor kunci dalam keberhasilan perusahaan dan organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, lebih bersemangat, dan lebih setia. Mereka merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan merasa memiliki dampak positif terhadap kesuksesan perusahaan (Hanaysha, 2016).

Engagement juga berlaku dalam konteks pribadi dan sosial. Individu yang terlibat dalam hubungan yang sehat, cenderung memiliki kualitas hubungan yang lebih baik dan kebahagiaan yang lebih tinggi (Helliwell & Putnam, 2004). Dalam pendidikan, *engagement* peserta didik dapat memengaruhi hasil belajar mereka dan minat mereka dalam proses pendidikan (Astin, 2014).

Engagement memiliki peranan penting dalam berbagai aspek kehidupan, dengan meningkatkan *engagement* dapat memberikan dampak positif bagi individu dan organisasi. Implementasi penerapan *engagement* dapat lebih efektif mengelola interaksi individu dengan dunia di sekitarnya, mencapai hasil yang lebih baik, dan menciptakan pengalaman yang lebih bermakna dalam berbagai aspek kehidupan. *Engagement* merupakan salah satu kunci untuk mencapai kepuasan, pencapaian, dan pertumbuhan pribadi yang berkelanjutan.

Aspek-Aspek *Engagement*

Engagement di tempat kerja mengacu pada tingkat keterlibatan, hasrat, dan konsentrasi karyawan terhadap pekerjaan dalam organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, intelektual, dan sosial dengan tugas-tugas mereka, rekan kerja, dan tujuan perusahaan (Davies, *et al,* 2018). *Engagement* karyawan dianggap sebagai faktor kunci dalam kesuksesan organisasi, karena memiliki dampak signifikan pada produktivitas, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, dan kinerja finansial (Anthony-McMann, *et al,* 2017). Berikut ini beberapa aspek *engagement* meliputi

1. *Emotional Engagement*: *emotional engagement* yang mencakup perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, serta merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.
2. *Intellectual Engagement*: hal ini mencakup tingkat konsentrasi, hasrat, dan fokus karyawan terhadap tugas-tugas dan proyek-proyek yang menjadi tanggungjawab mereka. Karyawan yang terlibat secara intelektual cenderung lebih bersemangat dalam mencari solusi kreatif dan mampu memberikan berkontribusi pada inovasi di tempat kerja.
3. *Social Engagement*: *social engagement* mengacu pada hubungan karyawan dengan rekan kerja dan manajemen. Karyawan yang terlibat secara sosial memiliki hubungan yang positif dan mampu berkolaborasi dengan tim mereka. Mereka merasa didukung dan dihargai oleh rekan kerja dan atasan.

Manfaat *Engagement*

Berikut ini merupakan beberapa manfaat atau keuntungan *engagement* dalam organisasi atau perusahaan:

1. Produktivitas yang Lebih Tinggi, produktivitas kerja merupakan salah satu elemen paling vital dalam dunia bisnis yang bergerak cepat. Hal ini tidak hanya memengaruhi kinerja perusahaan, tetapi juga keberlanjutan dan daya saingnya di pasar. Produktivitas kerja merujuk pada tingkat efisiensi dan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka dan menghasilkan hasil yang diharapkan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif karena mereka cenderung berfokus pada pekerjaan mereka dan lebih cenderung mencapai hasil yang diinginkan (Hassanein & Özgit, 2022).
2. Retensi Karyawan yang Lebih Baik, tingkat engagement yang tinggi dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, mengurangi turnover, dan menghemat biaya rekrutmen karena karyawan memiliki sense of belonging terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka (Altarawneh, 2016).
3. Kepuasan Pelanggan yang Lebih Tinggi, karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan pelayanan pelanggan yang lebih prima, sehingga mampu berkontribusi pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Hassanein & Özgit, 2022).
4. Inovasi dan Perubahan yang Lebih Baik, karyawan yang terlibat secara intelektual akan lebih mampu memberikan kontribusi ide-ide kreatif dan mendukung perubahan positif dalam organisasi (Turner, 2019).

Mengukur dan meningkatkan *engagement* di tempat kerja adalah fokus penting bagi banyak organisasi yang ingin menciptakan lingkungan yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan. Upaya-upaya seperti program pelatihan, komunikasi yang terbuka, pengembangan karyawan, dan pengakuan atas prestasi dapat membantu meningkatkan tingkat *engagement* karyawan (Turner, 2019).

Tantangan Organisasi dalam *Empowerment* dan *Engagement*

Organisasi modern telah menghadapi berbagai tantangan kompleks dalam upaya untuk menerapkan dan menjaga konsep *empowerment* dan *engagement* karyawan. Meskipun penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan memotivasi, ternyata mengatasi berbagai hambatan internal dan eksternal seringkali menjadi tugas yang menantang. Tantangan ini jika tidak dikelola dengan optimal dapat menghambat pencapaian potensi penuh dari karyawan dan dampak positifnya pada kinerja organisasi (Bakker & Leiter, 2017).

Tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam konteks *empowerment* dan *engagement* meliputi perubahan teknologi yang cepat, pergeseran dalam ekspektasi karyawan, dan dinamika pasar yang berubah-ubah. Era Industri 4.0 telah menghadirkan teknologi baru yang memengaruhi cara organisasi beroperasi dan mengharuskan karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka (Osborne & Hammoud, 2017). Sementara itu, banyak pula karyawan yang memiliki ekspektasi yang berbeda terkait pekerjaan, termasuk kebutuhan akan pekerjaan yang bermakna dan adanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Perubahan ini memerlukan evaluasi untuk menyesuaikan praktik manajemen agar dapat memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan diberdayakan.

Faktor internal seperti budaya organisasi yang kaku, birokrasi yang berlebihan, dan kurangnya komunikasi yang efektif juga dapat menjadi tantangan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan mendukung keterlibatan karyawan. Keselarasan antara tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan juga dapat menjadi tantangan, terutama jika tidak ada upaya yang cukup untuk membangun visi dan nilai bersama (Park & Rainey, 2012).

Tantangan perubahan teknologi, kebutuhan generasi yang berbeda, dan faktor internal faktanya telah memengaruhi kemampuan organisasi untuk memberdayakan karyawan dan menjaga tingkat keterlibatan yang tinggi. Pimpinan organisasi perlu menerapkan strategi yang dapat membantu organisasi mengatasi tantangan ini dan mencapai keberhasilan dalam memperkuat *empowerment* dan *engagement* karyawan (Osborne & Hammoud, 2017). Oleh karena itu dengan memahami tantangan ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberdayakan, dan terlibat yang akan memungkinkan mereka untuk bersaing di era bisnis yang semakin kompleks dan dinamis ini.

Peran Kepemimpinan dalam *Empowerment* dan *Engagement*

Kepemimpinan adalah salah satu elemen paling kritis dalam mencapai kesuksesan organisasi, terutama di era yang penuh tantangan seperti Industri 4.0. Di era ini, perubahan teknologi, dinamika pasar yang cepat, dan kompleksitas bisnis telah membuat peran seorang pemimpin semakin penting. Peran kepemimpinan tidak hanya tentang pengambilan keputusan dan arahan, tetapi juga tentang memahami dan memenuhi kebutuhan aspek *empowerment* dan *engagement* karyawan (Men & Stacks, 2013).

Kepemimpinan yang efektif adalah tentang memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Pimpinan akan membekali karyawan dengan pengetahuan, keterampilan, dukungan, dan otonomi yang mereka butuhkan untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi. *Empowerment* pada karyawan merupakan langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, responsif terhadap perubahan, dan berdaya saing tinggi (Zhang & Bartol, 2010).

Di sisi lain pemimpin harus memahami bahwa, *engagement* karyawan adalah tentang menciptakan ikatan emosional dan komitmen antara karyawan dan organisasi. Pemimpin yang efektif dapat merangsang karyawan untuk merasa terlibat secara mendalam dalam pekerjaan mereka, merasa memiliki terhadap tujuan organisasi, dan bekerja dengan semangat tinggi.

Pemimpin yang visioner dan inklusif dapat memberdayakan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan organisasi, berinovasi, dan mencapai hasil yang luar biasa. Sosok pemimpin juga dilihat dari aspek spiritual, sehingga karyawan mampu terdorong secara spiritual dan bertanggung jawab pada pekerjaannya. Selain itu, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan dan menginspirasi mereka untuk memberikan yang terbaik (Phipps, 2012).

Dengan memahami peran penting kepemimpinan dalam pemberdayaan dan keterlibatan karyawan, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya mereka dan mencapai keunggulan dalam era yang semakin dinamis ini (Burke, 1986). Kepemimpinan yang terfokus pada memberdayakan dan melibatkan karyawan bukan hanya merupakan elemen kunci dalam kesuksesan organisasi, tetapi juga pondasi untuk menciptakan budaya kerja yang inovatif dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

Altarawneh, I. I. (2016). Strategic human resources management and its impact on performance: the case from Saudi Arabia. International Journal of Business Management & Economic Research, 7(1).

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. Journal of leadership & organizational Studies, 22(3), 304-323.

Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. Human Resource Development Quarterly, 28(2), 163-195.

Astin, A. W. (2014). Student involvement: A developmental theory for higher education. In College student development and academic life (pp. 251-262). Routledge.

Bakker, A. B., & Leiter, M. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. Organizational dynamics, 46(2), 67-75.

Burke, W. (1986). Leadership as empowering others. Executive power, 51, 77.

Chaerudin, A. (2018). Manajemen pendidikan dan pelatihan SDM. CV Jejak (Jejak Publisher).

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.

Darsana, I. M., & Koerniawaty, F. T. (2021). Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan, Aplikasi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Kepariwisataan. Nilacakra.

Davies, L., Newton, D., & Newton, L. (2018). Teachers' Pedagogies and Strategies of Engagement. International journal for talent development and creativity, 6, 169-180.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4, 19-43.

Dhanalakshmi, R. V., & Gurunathan, K. B. (2014). A study on talent management as a strategy to influence employee engagement and its affect on the organizational outcome. International Journal of Business and Administration Research Review, 2(4), 183-186.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229, 289-297.

Haqqi, H., & Wijayati, H. (2019). Revolusi industri 4.0 di tengah society 5.0: sebuah integrasi ruang, terobosan teknologi, dan transformasi kehidupan di era disruptif. Anak Hebat Indonesia.

Hassanein, F., & Özgit, H. (2022). Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry. Sustainability, 14(22), 15365.

Haugh, H. M., & O'Carroll, M. (2019). 27. Empowerment, social innovation and social change.

Helliwell, J. F., & Putnam, R. D. (2004). The social context of well–being. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences, 359(1449), 1435-1446.

Jennings, L. B., Parra-Medina, D. M., Hilfinger-Messias, D. K., & McLoughlin, K. (2006). Toward a critical social theory of youth empowerment. Journal of Community Practice, 14(1-2), 31-55.

Jorge Correia de Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. Journal of Organizational Change Management, 27(6), 877-899.

Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. Employee Relations: The International Journal, 43(2), 398-415.

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management, 17(2), 171-192.

Oertel, C., Castellano, G., Chetouani, M., Nasir, J., Obaid, M., Pelachaud, C., & Peters, C. (2020). Engagement in human-agent interaction: An overview. Frontiers in Robotics and AI, 7, 92.

Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. International Journal of Applied Management and Technology, 16(1), 4.

Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. The International Journal of Human Resource Management, 23(13), 2630-2660.

Perkins, D. D., & Zimmerman, M. A. (1995). Empowerment theory, research, and application. American journal of community psychology, 23, 569-579.

Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. Journal of business ethics, 106(2), 177-189.

Priambodo, E. P., Darokah, M., & Sari, R. E. Y. D. (2019). Peran self efficacy dan iklim organisasi dalam membentuk employee engagement melalui komitmen organisasi. Psympathic: Jurnal Ilmiah Psikologi, 6(2), 213-228.

Said, A. L. (2018). Corporate Social Responsibility dalam perspektif governance. Deepublish.

Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. American journal of community psychology, 23(5), 601-629.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Handbook of organizational behavior, 1, 54-72.

Swift, C., & Levin, G. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. Journal of primary prevention, 8, 71-94.

Turner, P. (2019). Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness. Springer Nature.

Ulum, M. C. (2016). Perilaku organisasi menuju orientasi pemberdayaan. Universitas Brawijaya Press.

Ulum, M. C., & Anggaini, N. L. V. (2020). Community Empowerment: Teori dan Praktik Pemberdayaan Komunitas. Universitas Brawijaya Press.

Wilkinson, A. (1998). Empowerment: theory and practice. Personnel review, 27(1), 40-56.

Woroniecki, S., Wendo, H., Brink, E., Islar, M., Krause, T., Vargas, A. M., & Mahmoud, Y. (2020). Nature unsettled: How knowledge and power shape 'nature-based'approaches to societal challenges. Global Environmental Change, 65, 102132.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. Academy of management journal, 53(1), 107-128.

Profil Penulis

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc, Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta. Tahun 2010, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Setelah lulus S2, Penulis bergabung dan berkarir sebagai Dosen Profesional di Universitas Ciputra Surabaya. Sejak awal penulis memiliki ketertarikan dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen strategi. Kurang lebih 3 tahun kemudian, penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, dan mengambil program dalam bidang Manajemen Strategik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Riset bidang human capital management menjadi hal yang menarik meskipun tetap dalam bingkai manajemen strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2022, dan saat ini penulis mendapatkan promosi untuk bergabung di Universitas Ciputra Makassar sebagai dosen sekaligus dipercaya sebagai kepala biro kemahasiswaan dan alumni. Penulis saat ini mengampu mata kuliah human capital management dan mengembangkan konsentrasi riset kearah manajemen sumber daya manusia dan strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping dan pembina mahasiswa magang dan berkontribusi sebagai mentor start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu 3 jalur sukses yang meliputi corporate entrepreneurship, start up bisnis dan family business serta UMKM di Sulawesi Selatan dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: cmustikarini@ciputra.ac.id

14

KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.Pd., M.M
Universitas Pelita Bangsa

Pendahuluan

Komunikasi kepemimpinan merupakan salah satu aspek kunci yang tidak dapat diabaikan dalam dunia organisasi modern. Sebagai fondasi utama yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif, komunikasi kepemimpinan memiliki urgensi yang sangat besar. Jika melihat pada fenomena di dalam organisasi, anda pastinya mengetahui alasan-alasan mengapa komunikasi kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam kelangsungan dan perkembangan organisasi, misalnya budaya Horenso pada perusahaan dalam menyelesaikan suatu permasalahan organisasi.

Urgensi komunikasi kepemimpinan secara general dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Gallup's State of the Global Workplace (2004) menunjukkan bahwa hanya sekitar 15% karyawan di seluruh dunia yang merasa terlibat sepenuhnya dengan pekerjaan mereka, Kepemimpinan yang efektif melalui komunikasi yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika para pemimpin berkomunikasi secara jelas visi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi, karyawan merasa lebih terhubung dengan misi perusahaan. Ini menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru disambut, produktivitas meningkat, dan kepuasan kerja meningkat. Data dari sebuah survei oleh CPP, Inc. (2008) menunjukkan bahwa

sekitar 2,1 jam seminggu karyawan menghabiskan waktu mereka menangani konflik di tempat kerja. Kepemimpinan yang buruk atau komunikasi yang tidak memadai sering kali menjadi akar konflik ini. Kepemimpinan yang efektif mampu mengurangi ketidakpastian dengan menyediakan informasi yang jelas dan mengatasi konflik melalui komunikasi yang terbuka. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih stabil dan memungkinkan fokus utama organisasi tetap pada pencapaian tujuan strategis.

Pentingnya komunikasi kepemimpinan juga ditunjukan oleh Deloitte's Global Human Capital Trends (2016) menunjukkan bahwa 82% responden menganggap budaya organisasi sebagai faktor penting dalam kesuksesan bisnis mereka. Komunikasi kepemimpinan memiliki peran sentral dalam pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika para pemimpin secara konsisten menunjukkan nilai-nilai dan perilaku yang diinginkan melalui komunikasi mereka, ini memengaruhi bagaimana karyawan lainnya berperilaku dan berinteraksi di dalam organisasi. Budaya yang kuat dapat mengarah pada pertumbuhan jangka panjang dan keberhasilan organisasi.

Pentingnya Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi

Komunikasi dalam kepemimpinan organisasi adalah landasan esensial untuk keberhasilan dan pertumbuhan berkelanjutan. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya mengandalkan pengambilan keputusan yang bijak atau keterampilan manajerial yang kuat, tetapi juga sangat tergantung pada kemampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan jelas, menginspirasi, dan memotivasi anggota tim serta seluruh organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, visi dan misi organisasi dapat kabur, tujuan dapat terdistorsi, dan karyawan mungkin merasa tidak terlibat. Muhammad Arni (2004) menyampaikan pentingnya komunikasi pada organsiasi yang dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan pencapaian tujuan lebih mudah. Pentingnya komunikasi

dalam konteks kepemimpinan organisasi dan bagaimana hal ini berdampak pada pencapaian tujuan serta budaya kerja yang kondusif.

Saat ini kita memasuki era globalisasi, pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam organisasi, khususnya di era globalisasi, tidak bisa dianggap remeh. Era globalisasi telah membawa perubahan drastis dalam cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan bersaing di pasar global yang kompetitif. Berikut adalah beberapa alasan mengapa komunikasi kepemimpinan menjadi sangat penting dalam era globalisasi:

1. Pengelolaan Keanekaragaman

   Di era globalisasi, organisasi sering memiliki anggota tim dan karyawan dari berbagai budaya, latar belakang, dan bahasa yang berbeda. Komunikasi kepemimpinan yang baik mampu mengatasi hambatan bahasa dan budaya, mempromosikan pemahaman yang lebih baik di antara anggota tim global, serta menghormati dan memahami perbedaan budaya yang ada.

2. Kepemimpinan Jarak Jauh

   Globalisasi seringkali berarti bahwa anggota tim dan karyawan tersebar di berbagai lokasi geografis. Pemimpin harus mampu berkomunikasi secara efektif dengan anggota tim yang berada jauh. Komunikasi virtual, seperti konferensi video dan alat kolaborasi online, menjadi penting dalam menjaga keterlibatan dan koordinasi di antara tim yang tersebar ini.

3. Pemahaman Pasar Global

   Organisasi yang beroperasi di pasar global harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang tren pasar, regulasi, dan kebutuhan pelanggan di berbagai negara. Komunikasi kepemimpinan yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi memahami perubahan pasar dan dapat meresponsnya dengan cepat.

4. Kecepatan Keputusan

   Globalisasi seringkali menghadirkan persaingan yang ketat dan perubahan pasar yang cepat. Komunikasi kepemimpinan yang efisien memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan informasi penting dan mengambil keputusan dengan cepat, tanpa hambatan komunikasi yang berlebihan.

5. Keberlanjutan dan Pertumbuhan

   Di era globalisasi, organisasi perlu berpikir secara global dalam upaya mereka untuk mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Komunikasi kepemimpinan yang berfokus pada visi dan strategi global membantu memandu organisasi dalam menjalankan rencana yang koheren dan konsisten di seluruh dunia.

Pada era globalisasi yang geografis dan budaya berbeda, komunikasi kepemimpinan adalah inti dari kesuksesan organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks global memerlukan kemampuan untuk mengatasi hambatan bahasa dan budaya, menjaga keterlibatan karyawan yang tersebar, dan memahami dinamika pasar global. Komunikasi yang baik dalam kepemimpinan adalah kunci untuk menghadapi tantangan dan peluang dalam lingkungan bisnis global yang dinamis.

Komunikasi dalam Kepemimpinan

Komunikasi dalam kepemimpinan bukanlah sekadar sebuah alat, tetapi merupakan jantung yang menggerakkan organisasi. Ini adalah fondasi yang memberi kehidupan kepada visi dan misi organisasi, menjadikannya lebih dari sekadar kata-kata di atas kertas (Agustini, 2018). Dalam setiap percakapan, dalam setiap pertemuan, dan dalam setiap pesan yang disampaikan, pemimpin menciptakan jembatan yang menghubungkan visi abstrak dengan realitas karyawan. Ketika pemimpin berbicara dengan kejelasan dan gairah, mereka menginspirasi orang lain untuk mengikuti dan berkontribusi pada visi bersama. Mereka menciptakan iklim di mana ide-ide dihargai dan inovasi muncul. Oleh

karena itu, pentingnya komunikasi dalam kepemimpinan bukan hanya dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga dalam membentuk budaya kerja yang positif dan mengembangkan potensi individu. Berikut adalah kedudukan atau peran penting dari komunikasi dalam kepemimpinan:

1. Mengartikulasikan Visi dan Tujuan

   Salah satu peran utama komunikasi dalam kepemimpinan adalah untuk mengartikulasikan visi dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menjelaskan dengan jelas dan meyakinkan mengenai arah yang diambil organisasi, memberikan gambaran yang memotivasi dan menginspirasi anggota tim untuk bergerak ke arah yang sama.

2. Menginspirasi dan Mendorong

   Komunikasi kepemimpinan juga harus mampu menginspirasi dan mendorong anggota tim. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, mengkomunikasikan nilai-nilai, etika, dan perilaku yang diharapkan dari semua anggota tim, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi.

3. Mengatasi Konflik dan Ketidakpastian

   Pemimpin sering dihadapkan pada situasi konflik dan ketidakpastian. Komunikasi yang baik dapat membantu dalam mengatasi konflik dengan mengedepankan dialog terbuka dan solusi yang adil. Selain itu, pemimpin harus mampu mengurangi ketidakpastian dengan memberikan informasi yang jelas dan mengambil langkah-langkah untuk meredakan kekhawatiran.

4. Membangun Hubungan dan Keterlibatan

   Komunikasi juga berperan penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Pemimpin harus mampu mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memahami kebutuhan individu. Ini membantu menciptakan keterlibatan yang tinggi di antara karyawan dan pemimpin.

5. Memandu Perubahan

   Dalam dunia yang terus berubah, pemimpin sering harus memandu perubahan organisasi. Komunikasi yang efektif memainkan peran kunci dalam merancang, mengomunikasikan, dan mendukung perubahan ini. Pemimpin harus mampu menjelaskan alasan di balik perubahan, mengatasi resistensi, dan membimbing tim melalui transisi.

Kedudukan-kedudukan ini mencerminkan beragam aspek penting dari komunikasi dalam kepemimpinan yang dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan dan mempertahankan budaya kerja yang sehat.

Membangun Budaya Komunikasi yang Terbuka

Membangun budaya komunikasi yang terbuka adalah langkah kritis untuk kesuksesan organisasi di era modern yang penuh dengan perubahan dan kompleksitas. Menurut Jufrizen (2020) Budaya komunikasi yang terbuka menciptakan lingkungan yang kondusif di mana informasi mengalir dengan lancar dari atas ke bawah dan sebaliknya, memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk berbagi ide, umpan balik, dan pemahaman dengan lebih baik. Organisasi yang memprioritaskan budaya komunikasi yang terbuka cenderung mencapai hasil yang lebih baik. Sebuah studi oleh Deloitte menemukan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi yang terbuka memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, tingkat kepuasan karyawan yang lebih baik, dan tingkat pertumbuhan pendapatan yang lebih tinggi. Pentingnya budaya komunikasi yang terbuka. Salah satu contoh adalah Google. Google telah dikenal karena budaya komunikasinya yang terbuka, di mana karyawan didorong untuk berbagi ide, memberikan masukan, dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hasilnya, Google telah menjadi salah satu perusahaan teknologi terbesar dan inovatif di dunia.

Membangun budaya komunikasi yang terbuka dan transparan di tempat kerja membutuhkan langkah-langkah yang terarah dan konsisten. Berikut adalah strategi yang dapat diterapkan dalam menciptakan komunikasi yang terbuka:

1. Figure dan keteladanan dari Pemimpin

   Pemimpin dalam organisasi harus menjadi teladan dalam hal komunikasi terbuka. Mereka harus aktif berpartisipasi dalam dialog dengan karyawan, berbagi informasi yang relevan, dan menggambarkan perilaku transparan. Pemimpin yang mempraktikkan komunikasi terbuka akan memberikan contoh yang kuat dan menginspirasi orang lain untuk mengikuti.

2. Sistem Umpan Balik Terstruktur

   Implementasikan sistem umpan balik yang terstruktur, seperti survei karyawan, pertemuan individu, dan kelompok fokus. Ini memberi karyawan kesempatan untuk berbicara secara terbuka tentang pengalaman mereka, kekhawatiran, dan ide-ide mereka. Organisasi harus siap untuk merespons umpan balik ini dengan tindakan yang sesuai.

3. Transparansi dalam Pengambilan Keputusan

   Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang signifikan. Ini menciptakan rasa memiliki dan memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang arah dan strategi organisasi. Sebagai contoh, Anda dapat mengadakan pertemuan terbuka atau forum diskusi di mana pemimpin menjelaskan alasannya di balik keputusan tertentu.

4. Kebijakan Komunikasi Jelas

   Tetapkan kebijakan komunikasi yang jelas dan terdokumentasi. Pastikan bahwa semua anggota tim memahami bagaimana mereka dapat berkomunikasi dengan pemimpin dan sesama karyawan. Hal ini termasuk penggunaan alat komunikasi internal, seperti email atau platform kolaborasi.

5. Pelatihan Komunikasi

   Sediakan pelatihan komunikasi kepada karyawan dan pemimpin. Ini dapat membantu meningkatkan keterampilan komunikasi yang efektif, termasuk kemampuan mendengarkan dengan baik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan berkomunikasi dengan jelas. Semakin baik karyawan dapat berkomunikasi, semakin terbuka dan transparan budaya kerja mereka.

6. Penggunaan Fasilitas yang Mendukung

   Fasilitas fisik organisasi, seperti ruang pertemuan terbuka, harus didesain untuk mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi. Pastikan bahwa fasilitas ini tersedia dan dapat diakses oleh semua anggota tim

7. Pemanfaatan Teknologi Modern

   Gunakan teknologi modern, seperti platform kolaborasi online, internet, atau aplikasi komunikasi internal, untuk memfasilitasi komunikasi yang lebih cepat dan terbuka. Ini memungkinkan karyawan untuk berbagi informasi, berkolaborasi, dan berkomunikasi dengan lebih efisien, terlepas dari lokasi geografis mereka.

Dengan menggabungkan semua elemen ini, organisasi dapat menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, transparan, dan mendukung. Ini akan membantu meningkatkan keterlibatan karyawan, inovasi, serta hubungan yang sehat di tempat kerja, sambil memanfaatkan teknologi dan fasilitas yang ada.

Ketrampilan Komunikasi Kepemimpinan

Keterampilan komunikasi kepemimpinan adalah aspek krusial dalam menjalankan organisasi yang sukses dan memimpin tim dengan efektif. Mereka memiliki urgensi yang tak terbantahkan karena berperan dalam menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim, memastikan pemahaman bersama tentang tujuan dan visi organisasi, serta meminimalkan konflik

dan kesalahpahaman (Enrika, 2016). Berikut adalah beberapa contoh keterampilan komunikasi kepemimpinan dan urgensinya:

1. Kemampuan Mendengarkan Aktif: Pemimpin yang baik harus menjadi pendengar yang baik. Ini memungkinkan mereka untuk memahami kekhawatiran dan ide-ide karyawan. Contohnya, ketika seorang pemimpin mendengarkan dengan cermat, ia dapat mengatasi masalah karyawan dan menjawabnya dengan solusi yang lebih baik.
2. Kemampuan Mengartikulasikan Visi: Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan visi organisasi secara jelas dan meyakinkan. Urgensinya terletak pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi karyawan dan membimbing mereka menuju tujuan bersama. Contoh: Steve Jobs dari Apple mempunyai kemampuan luar biasa untuk mengkomunikasikan visi produknya yang inovatif.
3. Kemampuan Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif: Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik yang baik membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Urgensinya adalah dalam membentuk budaya pembelajaran di organisasi. Sebagai contoh, manajer yang memberikan umpan balik yang berfokus pada solusi membantu meningkatkan kinerja tim.
4. Kemampuan Menjelaskan Keputusan: Pemimpin harus mampu menjelaskan alasan di balik keputusan yang diambil. Ini meminimalkan ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan karyawan. Contohnya, seorang CEO yang menjelaskan pemotongan anggaran dengan jelas dapat memperoleh pemahaman dan dukungan dari karyawan.
5. Kemampuan Berkomunikasi dalam Situasi Krisis: Dalam situasi-situasi sulit atau krisis, komunikasi kepemimpinan menjadi sangat penting. Urgensinya adalah dalam menjaga ketenangan, memberikan arahan yang jelas, dan meminimalkan kepanikan.

Sebagai contoh, pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan tenang dalam krisis seperti bencana alam membantu mengoordinasikan respons yang efektif.

Keterampilan komunikasi kepemimpinan bukan hanya penting, tetapi juga mendesak dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan terus berubah. Mereka memungkinkan pemimpin untuk memimpin dengan efektif, memotivasi tim, dan mencapai kesuksesan jangka panjang bagi organisasi.

Corporate Communication Program

Dalam dinamika kompleks dunia bisnis dan organisasi saat ini, komunikasi yang efektif telah menjadi pilar fundamental bagi keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Sebuah program komunikasi yang efektif adalah alat yang sangat penting untuk memahami kebutuhan, tujuan, dan harapan dari berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut. Komunikasi yang efektif adalah fondasi dari pemahaman yang mendalam di antara pemimpin, karyawan, pemangku kepentingan, dan konsumen. Organisasi yang memahami pentingnya komunikasi yang efektif mampu beradaptasi lebih baik terhadap perubahan pasar, mengatasi konflik internal, dan merespons perubahan kebutuhan konsumen dengan lebih baik. Berikut bagaimana upaya organisasi untuk dapat merancang dan mengimplementasikan program komunikasi yang berhasil.

1. Pelatihan Komunikasi: Mulailah dengan program pelatihan komunikasi yang melibatkan semua anggota tim, terutama pemimpin. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan berbicara, mendengarkan, dan memberikan umpan balik yang efektif. Hal ini membantu meningkatkan kemampuan komunikasi seluruh tim.
2. Portal Informasi: Bangun portal informasi internal yang berisi berita organisasi, pembaruan proyek, dan kebijakan. Pastikan informasi tersebut selalu diperbarui secara berkala dan mudah diakses oleh semua karyawan.

3. Pertemuan Rutin: Tetapkan pertemuan rutin yang terjadwal, seperti rapat tim mingguan atau bulanan, yang memberikan kesempatan untuk berbagi informasi, membahas perkembangan, dan mengidentifikasi masalah. Pastikan agenda dan hasil pertemuan didokumentasikan.
4. Survei Karyawan: Selenggarakan survei karyawan secara berkala untuk mengumpulkan umpan balik dan evaluasi dari karyawan tentang budaya komunikasi di organisasi. Gunakan hasil survei ini untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
5. Membangun branding organisasi: Membangun branding organisasi adalah strategi komunikasi yang sangat penting. Ini membantu organisasi membedakan diri, menciptakan citra positif, dan memenangkan kepercayaan karaywan dan pelanggan serta pemangku kepentingan lainnya. Branding yang kuat bisa memotivasi karyawan dan mendukung pertumbuhan bisnis
6. Kampanye Komunikasi Internal: Gelar kampanye komunikasi internal untuk mempromosikan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Ini bisa berupa buletin, poster, atau bahkan acara internal yang berfokus pada budaya dan komunikasi.
7. Buku/prosedur Komunikasi: Rancang standard operating prosedur dan distribusikan buku pedoman komunikasi yang merinci prinsip-prinsip komunikasi yang diharapkan di seluruh organisasi. Buku ini dapat mencakup pedoman tentang komunikasi tertulis, lisan, dan komunikasi dalam situasi khusus.
8. Konseling dan Dukungan Psikologis: Sediakan sumber daya seperti konseling atau dukungan psikologis bagi karyawan yang mungkin menghadapi stres atau masalah pribadi. Ini membantu menjaga kesejahteraan psikologis mereka, yang pada gilirannya akan memengaruhi kinerja dan komunikasi mereka di tempat kerja.

9. Komunikasi Positif dan Penghargaan: Berfokus pada komunikasi positif dan penghargaan untuk pencapaian individu dan tim. Ini dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi sikap dan produktivitas mereka.

Tantangan Komunikasi Kekinian

Dalam peran kepemimpinan, pemimpin harus siap menghadapi berbagai tantangan yang muncul di era yang terus berubah ini. Tantangan-tantangan ini mencakup berbagai aspek, termasuk komunikasi yang semakin kompleks, perubahan dalam teknologi, dan tuntutan akan kepemimpinan yang berpusat pada nilai-nilai. Berikut adalah tantangan-tantangan yang perlu diperhatikan agar bagaimana pemimpin yang mampu beradaptasi dengan perubahan ini.

1. Kebijakan dan Regulasi yang Berubah: Perubahan dalam kebijakan pemerintah, baik di tingkat lokal maupun internasional, dapat memiliki dampak signifikan pada bisnis dan komunikasi. Tantangannya adalah memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan ini serta menjelaskannya kepada pemangku kepentingan.
2. Kemajuan Teknologi dan Digitalisasi: Era digital telah mengubah cara orang berkomunikasi. Tantangannya adalah memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan teknologi ini dengan baik untuk mencapai pemangku kepentingan, tetapi juga tetap menjaga komunikasi yang manusiawi dan relevan.
3. Krisis Global: Krisis global seperti pandemi COVID-19 atau perubahan iklim memiliki dampak besar pada komunikasi organisasi. Tantangannya adalah bagaimana memastikan komunikasi yang konsisten, akurat, dan empatik selama situasi krisis ini.
4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Pemimpin organisasi harus menjalankan peran penting dalam komunikasi dan membangun budaya yang mendukungnya. Tantangannya adalah menjadi

teladan dalam komunikasi, mendengarkan dengan baik, dan memastikan bahwa budaya organisasi mendukung komunikasi terbuka dan kolaboratif.

5. Diversifikasi Pemangku Kepentingan: Organisasi saat ini memiliki beragam pemangku kepentingan, mulai dari karyawan hingga pelanggan, investor, dan masyarakat luas. Tantangannya adalah bagaimana mengkomunikasikan pesan yang relevan dan bermakna kepada setiap kelompok ini, sambil memahami kepentingan dan harapan masing-masing.dapat memimpin organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Kesimpulan dari pembahasan di atas adalah bahwa seorang pemimpin harus memiliki pemahaman mendalam tentang berbagai tantangan komunikasi yang ada di dunia bisnis yang terus berubah. Dari kemajuan teknologi hingga perubahan kebijakan dan perubahan dalam budaya organisasi, pemimpin harus siap untuk beradaptasi dan mengambil tindakan yang diperlukan. Pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat dan mampu memahami aspek-aspek psikologis dari komunikasi. Mereka juga harus memiliki kemampuan untuk membangun budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan transparan. Selain itu, pemimpin juga perlu memahami pentingnya membangun branding organisasi yang kuat, karena ini dapat membedakan organisasi dari pesaingnya dan memenangkan kepercayaan pemangku kepentingan. Pada akhirnya pemimpin juga harus siap menghadapi berbagai tantangan yang ada saat ini dengan kepemimpinan yang bijaksana dan fleksibel. Mereka harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan tetap fokus pada komunikasi yang efektif dalam upaya memimpin organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

Daftar Pustaka

Agustini, N. A., & Purnaningsih, N. (2018). Pengaruh komunikasi internal Dalam Membangun Budaya Organisasi. Jurnal Komunikasi Pembangunan, 16(1), 89–108. https://doi.org/10.46937/16201825198

Arni, Muhammad. (2004). Komunikasi organisasi. Jakarta : Bumi Aksara

Enrika, Desi. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Inti Tractors Samarinda. eJournal Ilmu Komunikasi, 2016 : 4 (2) : 87 – 101. ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id. http://ejournal.ilkom.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/05/Jurnal%20Desy%20(05-13-16-01-06-37).pdf

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. JMD : Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara, 3(1), 66–79. https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561

https://wheniwork.com/blog/how-to-deal-with-employee-conflict

https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

https://zahiraccounting.com/id/blog/agile-organization/

Profil Penulis

Dr. Yuan Badrianto, S.Psi., M.Pd., M.M,

Lahir di Jampang Tengah Sukabumi, 27 Januari 1981, menempuh pendidikan SD Impres Pasir Angin di sebuah pedesaan tanpa listrik pada saat itu dan melanjutkan pendidikan SMPN Jampang Tengah, demi mendapatkan pendidikan yang lebih baik, penulis berpindah ke pusat kota lalu menuntaskan SMA di Smart School SMUN 3 Kodya Sukabumi, lulus SMA tahun 1999 dan penulis merantau ke Bekasi.

Selama 20 tahun Penulis berkarir sebagai praktisi di Industri dan HRD sambil menuntaskan kuliah jurusan Psikologi di Universitas Az-zahra Jakarta, lulus tahun 2010, melanjutkan Pendidikan Magister Management DIKLAT di Universitas Muhammadiyah Jakarta, lulus tahun 2014 lalu kembali menempuh pendidikan Magister Pendidikan Islam pada Universitas Islam 45 Bekasi dan menyelesaikan S3 Business Administration pada tahun 2022 dari PWU Filipina.

Saat ini penulis menjadi Komisaris di PT Orion Madani Globalindo, beraktifitas sebagai Dosen di Universitas Pelita Bangsa, Assesor MSDM, Executive Training Development pada berbagai institusi dan LPK serta trainer asosiasi untuk Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, begitu mencintai pekerjaan di bidang SDM penulis mendapatkan excellent award sebagai Proactive Leader dari Global Company. Passion penulis adalah sharing dan mengisi pelatihan baik di organisasi perusahaaan maupun pendidikan, Penulis berharap semoga karya kecil ini dapat menjadi jembatan inspirasi bagi pembaca serta memberikan tujuan sebagai bentuk berbagi

Email: yuanomg2020@gmail.com

15

BIG DATA DAN TRANSFORMASI DIGITAL ORGANISASI

Kevin Indajang, S.E., M.M
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

Pendahuluan

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini et al., 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit denganapa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana et al., 2020).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwa et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky et al., 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Selain dunia pendidikan yang harus disiapkan untuk menghasilkan calon SDM 4.0, dunia usaha yang sudah eksis pun harus mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi digitalisasi SDM 4.0. Pada Revolusi Industri 4.0 ada banyak jenis pekerjaan yang hilang dan tergantikan fungsinya oleh robot atau *artificial intelligence.* Para karyawan harus diberikan informasi yang jelas tentang interferensi digitalisasi dalam SDM untuk evolusi era digital, bahwa mereka akan menghadapi pekerjaan baru yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Hal ini membuat mereka harus bersedia mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk beradaptasi.

Peran HRM dalam Menghadapi Era Digital

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri et al., 2021). Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM

memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif (Suryani et al., 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Kondisi seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal. Sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi. Dengan demikian diharapkan setiap individu juga siap menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga pada akhirnya aktivitas dalam perusahaan/organisasi tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan ataupun target perusahaan/organisasi dapat tercapai (Djajasinga et al., 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, muncullah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalas-malasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Cascio, 2003) adalah produktivitas sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencangkup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu. Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, idealnya membutuhkan kriteria yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam pencapai hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi.

Pengelolaan HRM pada Era Digitalisasi SDM 4.0

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (unlimited) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapkan manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi (Mulyono et al.,

2021). Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi Recruitment dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis.

Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaa pengetahuan dan informasi dan penguasaaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan.

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Sistem Informasi pada Organisasi

Sistem informasi merupakan bagian dari keseluruhan struktur dan proses organisasi. Berdasarkan atas sudut pandang teknis, hubungan itu menekankan perhatian pada bagaimana *input* yang ada diolah menjadi *output* ketika teknologi mengalami perubahan. Sedangkan dari sudut pandang *perilaku* menekankan bahwa sistem informasi baru, atau dengan membangun kembali sistem yang lama, melibatkan penyusunan kembali mesin dan pekerja teknisnya, sehingga system informasi tersebut akan merubah keseimbangan organisasional antara hak, kewajiban dan tanggung jawab yang telah ditetapkan selama periode yang panjang. Perubahan teknologi yang terjadi menuntut perubahan dalam siapa yang memiliki, siapa yang mempunyai hak untuk mengakses dan meng-*update* informasi tersebut, dan siapa yang akan mengambil keputusan, kapan dan bagaimana hal tersebut terjadi. Sistem informasi yang baik dapat menyediakan informasi yang tepat, sehingga individu dalam organisasi dapat mengurangi ketidak pastian dan pengambilan keputusan yang cepat dan akurat.

Pemahaman teknis atas organisasi befokus pada persoalan bagaimana ribuan perusahaan dalam pasar persaingan ketat dapat mengkombinasikan modal, tenaga kerja dan teknologi informasi. Sedangkan *pemahaman perilaku* lebih menyoroti tentang bagaimana perusahaan melihat teknologi dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Brysona dan Kob (2004) berpendapat bahwa secara empiris Sistem Informasi memiliki dampak positif terhadap keefektifan organisasi. Sementara Weber dan Pliskin (1996) mengemukakan bahwa dengan contoh implementasi dalam aktivitas perbankan, sistem informasi dapat meningkatkan efektifitas organisasi secara berlipat ganda. Hal ini membuktikan bahwa implementasi sistem informasi dalam kegiatan organisasi dapat berperan secara positif dalam meningkatkan kinerja nya.

Infrastruktur dan Jasa Teknologi Informasi

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong banyak entitas untuk membentuk sebuah departemen sistem informasi yang bertanggung jawab terhadap peneyelenggaraan dan pemeliharaan *hardware, software data storage, dan network*. Departemen ini terdiri dari *programmer, system analyst, project leader*, dan *information system manager*. Kompleksitas TI terjadi karena banyaknya alternatif yang ditawarkan pada *trend* teknologi pada tiap jamannya. Perusahaan yang telah mengganti TI menjadi yang terbaru pada waktu terdahulu akan merasa ketinggalan teknologi saat ini karena cepatnya perubahan. Perubahan ini menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membuat sistem TI baru dan pelatihan karyawan. Karena itu perlu adanya perencanaan investasi teknologi yang tepat dan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Menurut teori keagenan (*agency theory*), perusahaan dipandang sebagai *nexus of contract*, antara pemilik (*owner*) dengan manajer (*agent*). Manajer perlu diawasi secara terus-menerus karena mereka cenderung mengutamakan kepentingan sendiri dari pada

kepentingan pemilik. Jika perusahaan semakin berkembang, *agency cost* atau *coordination cost* akan semakin meningkat, karena pemilik harus lebih banyak melakukan pengawasan terhadap karyawan. Adanya teknologi informasi yang berakibat pada berkurangnya biaya perolehan dan analisis informasi, memungkinkan organisasi mengurangi *agency cost* karena itu lebih mudah bagi manajer untuk mengawasi jumlah karyawan yang lebih besar. Para peneliti perilaku (*behavioral researcher*) membuat suatu teori bahwa TI dapat merubah hirarkhi pengambilan keputusan dalam organisasi dengan cara menurunkan biaya perolehan informasi dan memperluas distribusi informasi. TI dapat membawa informasi secara langsung kepada pegawai tingakt paling rendah, di mana mereka dapat mengambil keputusan berbasis pengetahuan dan informasi yang mereka miliki tetap campur tangan manajemen.

Big Data dan Peran Teknologi Informasi pada Organisasi

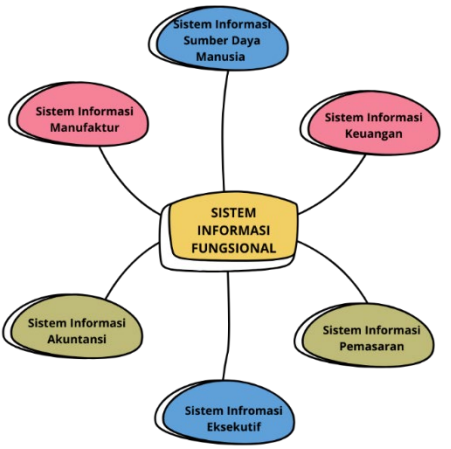
Informasi merupakan salah satu aspek yang penting dalam semua bidang karena menjadi dasar yang penting bagi manajer dalam membuat keputusan. Teknologi informasi adalah alat yang digunakan untuk mengetahui adanya informasi, menganalisis informasi, kemudian menggunakannya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Tanpa informasi yang jelas sulit bagi seorang manajer untuk mengetahui apa yang di inginkan pelanggan, atau rekan bisnis dalam berbisnis. Mengingat pentingnya peranan teknologi dan informasi dalam semua bidang maka akan dilihat bagaimana peranan teknologi informasi pada manajemen rantai pasok dan peranan teknologi informasi pada manajemen sumber daya manusia, kedua materi ini mewakili peranan teknologi informasi yang bisa di terapkan dalam semua bidang.

Perkembangan Teknologi Informasi di era modern saat ini tidak bisa dipungkiri lagi sangat berpengaruh besar terhadap kemudahan dan kelancaran suatu informasi atau pengolahan data dalam berbagai bidang, salah

satunya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Dengan fungsi teknologi informasi sebagai pengambilan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyebaran, dan penyajian informasi akan memudahkan proses manajemen personalia untuk mengatur sumber daya manusian dengan baik dan cepat tentunya dengan meminimalisir *human error* yang kemungkinan terjadi. Inilah yang membuat kedua aspek ini saling keterhubungan dan tersinkronisasi.

Banyak sekali keuntungan yang bisa didapatkan dari penerapan teknologi informasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Memudahkan personalia untuk mencari tahu informasi tentang karyawannya dengan data yang akurat, menghilangkan kebiasaan menggunakan kertas untuk *form* yang sangat tidak ramah lingkungan, dengan penerapan ini juga secara tidak langsung akan menjaga lingkungan. Perhitungan atas suatu gaji juga bisa menjadi akurat atas data yang ada dan formula penggajian yang sesuai dari perusahaan tersebut tanpa adanya lagi kesalahan jika perhitungan masih dilakukan secara manual.

Penerapan teknologi informasi sangatlah penting, dengan segala macam keadaan yang mungkin bisa terjadi dalam dunia kerja dalam hal ini manajemen sumber daya manusia sudah saatnya semua perusahaan baik badan usaha milik negara atau swasta menerapkan teknologi informasi untuk memudahkan semua kondisi dan kemungkinan yang ada. Perubahan yang sangat dinamis dan cepat juga bisa tercover dengan sangat mudah, hal ini akan meminimalisir pengeluaran perusahaan atas personalia yang mungkin akan lebih banyak pengeluaran tanpa adanya penerapan teknologi informasi.



Gambar 15.1 Sistem Informasi Dalam Organisasi
Sumber: diolah dari https://www.academia.edu/7478548

Pada organisasi tentu terdapat beberapa level organisasi dan area fungsional. Hal ini dilakukan untuk memperjelas ranah kerja serta level dan area fungsional ini akan membantu untuk menstrukturkan alur arsitektur sistem informasi yang akan dibangun pada organisasi tersebut (Banowosari, 2007). Oleh karena itu, terdapat beberapa contoh sistem informasi yang berada di tingkat organisasi. Beberapa contohnya adalah sebagai berikut:

1. Sistem Informasi Eksekutif

   Sistem informasi ini diperuntukkan untuk pelaku organisasi yang berada di tingkat manajer atas *(top managers)* dalam sebuah organisasi. Untuk mengambil keputusan, tentu para pelaku tingkat top managers membutuhkan data yang berasal dari setiap departemen pada organisasinya dan telah dikumpulkan dalam satu sistem terintegrasi

2. Sistem Informasi Bagian Pemasaran

   Sistem ini dapat dibilang menjadi sistem krusial karena dapat mendongkrak perusahaan secara langsung. Namun, bila tidak ditangani dengan hati-hati maka akan menimbulkan resiko yang besar juga. Sistem ini dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan yang berada di sektor bisnis serta menangani kegiatan pemasaran organisasi yang sifatnya sangat luas.

   Dalam pemasaran ini biasanya terkandung produk yang nantinya disesuaikan dengan target pasarnya, promosi seperti digital marketing yang sifatnya mendorong penjualan produk atau jasa perusahaan, cara distribusi, serta harga yang transparan ataupun dapat menggunakan metode *soft selling* sesuai dengan kebutuhan.

3. Sistem Informasi Sumberdaya Informasi

   Sistem ini menyediakan segala informasi terkait sumber daya pada perusahaan yang nantinya dapat diakses oleh yang berkepentingan dalam organisasi tersebut. Sistem ini mencakup perangkat keras, perangkat lunak, spesialis informasi serta pemakainya. Pengguna dari sistem ini ialah orang-orang pada organisasi yang terlibat langsung dalam manajemen informasi.

4. Sistem Informasi Manufaktur

   Sistem ini berbasis komputer yang didalamnya terdapat hubungan dengan sistem informasi fungsional lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung manajemen perusahaan dalam memecahkan sebuah problem yang berhubungan dengan manufaktur produk atau jasa pada organisasi yang hasilnya tetap tergantung pada input, proses, dan output.

5. Sistem Informasi Keuangan

   Pada sektor ini, bagian keuangan memberikan informasi kepada orang baik dalam internal

perusahaan maupun eksternal perusahaan mengenai masalah atau kondisi keuangan dalam perusahaan. Biasanya informasi disajikan dalam bentuk laporan periodik, laporan khusus, serta beberapa kajian keuangan. Biasanya pada organisasi yang memiliki sistem keuangan bagus, akan terdapat satu output yang bersifat transparan dan dapat diakses oleh stakeholder yang berkepentingan via website organisasi (contoh: laporan keuangan laba tahunan sebuah perusahaan).

Daftar Pustaka

Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, 560(Acbleti 2020), 118–123.

Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat. Media Sains Indonesia.

Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices, 560(Acbleti 2020), 113–117.

Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). MSDM (Digitalisasi Human Resources). Media Sains Indonesia.

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.

Sinambela, L. P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.

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.

https://www.academia.edu/7478548/Peranan_Sistem_Informasi_dalam_Organisasidiakses pada 20 Maret 2022

Profil 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

16

INOVASI MODEL BISNIS DIGITAL PADA ORGANISASI

Christina Yanita Setyawati, S.E., S.Pd., M.M.
Universitas Ciputra Surabaya

Definisi Model Bisnis

Model bisnis memiliki dua bagian penting, dimana bagian pertamanya mencakup semua aktivitas yang terkait dengan pembuatan sesuatu dengan melalui beberapa tahap yaitu mendesain, membeli bahan baku, memproduksi, dan sebagainya. Bagian kedua dalam model bisnis adalah semua aktivitas yang terkait dengan penjualan yang mencakup tahap pencarian pelanggan dan cara menjangkaunya, melakukan transaksi penjualan, mendistribusikan produk, atau memberikan layanan. Oleh karena itu, model bisnis baru akan berfokus pada perancangan produk/layanan baru untuk kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi atau pada inovasi proses, yang berarti memunculkan suatu hal baru di kedua bagian model bisnis.

Model bisnis merupakan serangkaian asumsi atau hipotesis yang telah dikembangkan dengan berdasar pada template paling komprehensif untuk menyusun asumsi atau hipotesis tersebut. Alat yang dipergunakan untuk menghasilkan model bisnis yang baik yakni *Business Model Canvas* (BMC) yang terdiri dari sembilan bagian. Kesembilan bagian tersebut pada dasarnya adalah cara terbaik untuk menjelaskan asumsi yang dibutuhkan dalam merencanakan bisnis misalnya tentang kebutuhan sumber daya utama, aktivitas utama

rantai nilai, proposisi nilai, hubungan pelanggan, saluran yang dipergunakan, segmen pelanggan, struktur biaya, dan aliran pendapatan. Hal ini akan bermanfaat untuk melihat apakah ada yang terlewat dalam model bisnis dan membandingkan model bisnis yang disusun dengan model lainnya.

Perbandingan antara model bisnis yang disusun dengan model lainnya menunjukkan bahwa ranah strategi telah disusun yang sering kali membingungkan model bisnis lain. Prinsip pertama yang penting adalah dengan membuat perbedaan yang sederhana dan berguna, menunjukkan bahwa model bisnis adalah deskripsi tentang bagaimana sebuah bisnis berjalan. Prinsip kedua yang ditunjukkan adalah strategi kompetitif yang diharapkan dapat menjelaskan bagaimana bisnis akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Hal ini dapat dilakukan dengan menawarkan model bisnis yang lebih baik, namun juga dapat menawarkan model bisnis yang sama ke pasar yang berbeda.

Model bisnis pasti membutuhkan adanya inovasi untu bisa menghadapi dan memenangkan persaingan. Hal ini dimulai dengan fokus pada proposisi nilai pelanggan dan selanjutnya melakukan proses identifikasi aspek-aspek formula keuntungan, proses, dan sumber daya yang lebih baik dan sulit untuk ditiru, misalnya memiliki sistem distribusi yang berbeda; atau perputaran persediaan yang lebih cepat; atau mungkin pendekatan manufaktur yang berbeda.

Model Bisnis Digital

Meningkatnya digitalisasi dunia usaha dan masyarakat pada umumnya berdampak buruk memicu ledakan besar *Big Data* yang tersedia untuk diadopsi dan dieksplorasi dalam upaya untuk pengembangan bisnis. Arthur (2011) menjelaskan bahwa digitalisasi menciptakan perekonomian yang lebih luas, otomatis, dan tidak terlihat sehingga membuat terjadinya pergolakan besar dalam masyarakat sejak Revolusi Industri 4.0. Data telah menjadi sangat besar dan berpindah dari bulanan, ke mingguan, hingga harian dan

setiap jam sehubungan dengan sejumlah besar transaksi yang dilakukan oleh jutaan pelanggan dan entitas di seluruh ekosistem organisasi. Beberapa penelitian memperkirakan adanya peningkatan setiap tahunnya diciptakan dan direplikasi dan menggunakan data dari sekitar 1.200 exabyte pada tahun 2010 menjadi 40.000 pada tahun 2020 (Gantz dan Reinsel, 2012). *Big Data* didefinisikan dalam istilah volume data dan sebagai aset informasi bervolume tinggi, berkecepatan tinggi, dan beragam yang menuntut efektivitas biaya, bentuk pemrosesan informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengambilan keputusan (Manyika *et al.*, 2011). Ada peningkatan kesadaran bahwa pandangan ini terbatas, namun karena ada faktor lain yang juga penting dalam pembahasannya, termasuk ketidakpastian data; kebenarannya, mengacu pada keandalan suatu tipe data tertentu (Schroeck *et.al.,* 2012). Data tersebut dapat diterapkan oleh perusahaan untuk menargetkan pelanggan dengan lebih efektif, untuk membuat keputusan penetapan harga yang lebih baik dan prediksi permintaan, dan untuk mengoptimalkan bermacam-macam, produksi dan logistik. Oleh karena itu, *Big Data* digunakan untuk pengembangan produk yang berpusat pada pengguna dan berbasis pengetahuan (Johanson *et.al.,* 2014).

Penggunaan teknologi digital dan digitalisasi dalam inovasi merupakan inti dari inovasi model bisnis digital dan disrupsi kecenderungan inovasi bisnis pada dekade 2010-an serta kemungkinan besar selama beberapa dekade mendatang. Nambisan *et.al.* (2017) menjelaskan bahwa inovasi digital merupakan proses penciptaan dan perubahan yang diakibatkannya di pasar, sehingga proses bisnis, atau model dihasilkan dari penggunaan teknologi digital. Oleh karena itu, manajemen inovasi digital mengacu pada praktik, proses, dan prinsip yang mendasari orkestrasi inovasi digital yang efektif (Aagaard *et.al.,* 2019). Digitalisasi mempengaruhi keseluruhan ekosistem sehingga berdampak pada model bisnis yang mendasari fungsi rantai nilai perusahaan. Dengan mendigitalkan fungsi bisnis, data dapat disediakan untuk meningkatkan dan mengembangkan masing-

masing fungsi ini sehingga dengan demikian seluruh rantai nilai. Hal ini terlihat dari pergeseran fokus ke arah pemasaran online di media sosial dan melalui *mobile marketing*, dan berkurangnya fokus pada periklanan konvensional. Interaksi yang lebih kuat tercipta dan data terus dikumpulkan dari pelanggan lama dan calon pelanggan melalui jaringan media sosial. Lingkungan online menjadikan keputusan pemilihan dan penetapan harga lebih mudah dan lebih fleksibel. Logistik dan aliran logistik juga menjadi kunci untuk pengiriman dan layanan yang kompetitif, serta pemasaran dan logistik sehingga fungsi tersebut perlu dikerjakan secara lebih efektif untuk menghasilkan kinerja yang unggul yaitu memperoleh nilai pelanggan dengan biaya yang lebih rendah dan lebih kompetitif. Standar telah dikembangkan untuk mewakili berbagai bentuk data (teks, angka, gambar dan video) misalnya dengan fasilitas komunikasi melalui Bluetooth dan Internet, yang telah menyebabkan evolusi produk dan layanan baru, sehingga berkontribusi pada komodifikasi data.

Peninjauan literatur tentang konsep model bisnis digital memberikan informasi yang sangat jelas bahwa hal ini terutama terdiri dari makalah praktisi, kertas putih dan/atau tulisan yang sering diprakarsai dan dilaksanakan oleh perusahaan konsultan. Penelitian model bisnis yang lebih baru menunjukkan adanya peningkatan minat terhadap transformasi digital bisnis dan menekankan *Big Data* sebagai factor pendorongnya model bisnis digital. Penelitian model bisnis digital dan inovasi model bisnis digital tetap ada tahap awal. Veit *et.al.* (2014) menyebut bahwa konsep model bisnis yang menjadi "*missing link*" antara strategi bisnis, proses, dan teknologi informasi serta mengusulkan tiga aliran: (1) model bisnis dalam industri teknologi informasi (fokus pada orientasi produk), (2) model bisnis memiliki kemampuan teknologi informasi (fokusnya pada orientasi proses), dan (3) Dukungan teknologi informasi untuk mengembangkan dan mengelola model bisnis (orientasi pada *toolkit*).

Inovasi Model Bisnis Digital

Sawy dan Pereira (2013) menekankan seiring berjalannya waktu bagaimana peran teknologi informasi dalam bisnis telah berubah dari (a) sudut pandang konektivitas dimana teknologi informasi menjadi saluran komunikasi (b) melalui tampilan imersi, teknologi informasi sebagai pengoperasian lingkungan ke pandangan fusi dimana tenologi informasi sebagai struktur, yang berarti bahwa platform digital modular dapat diadaptasi dan dihubungkan dengan berbagai cara. Ekosistem bisnis digital memungkinkan kemungkinan menggabungkan kemampuan lintas batas menjadi penawaran dan solusi baru yang inovatif untuk menciptakan dan menangkap nilai. Bradley *et.al.* (2015) menjelaskab bahwa model bisnis digital dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu (1) nilai biaya (transparansi harga, penetapan harga berdasarkan konsumsi, *reverse auctions*, agregasi pembeli, rabat dan hadiah); (2) nilai pengalaman (pilihan pelanggan, personalisasi, otomatisasi, latensi lebih rendah dan perangkat apapun kapan saja); (3) nilai platform (pasar, *crowdsourcing*, *peer-to-peer*, berbagi ekonomi dan monetisasi data).

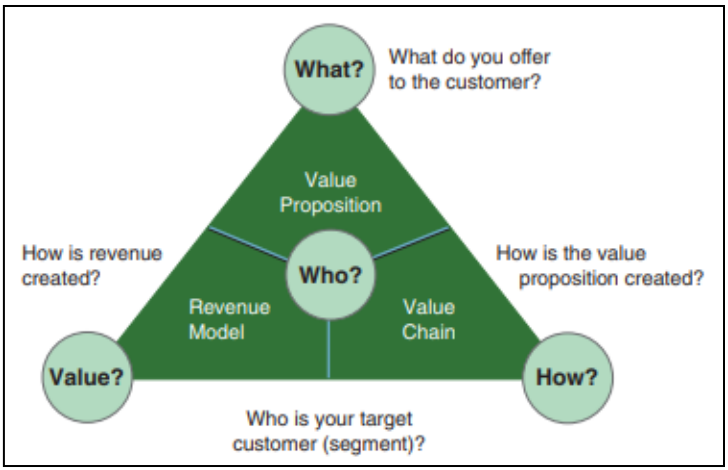
Framework inovasi pada model bisnis yang paling terkenal dan banyak diterapkan adalah Bisnis Model Canvas (BMC) yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2010). Melalui penjelasan grafis tentang konten model bisnis, BMC diharapkan dapat memberikan gambaran umum dan potensi untuk perbandingan dan pengembangan. Hal ini telah sesuai dengan standar industri dan sebagai pendekatan yang mudah dalam mengembangkan inovasi model bisnis. BMC terdiri dari sembilan blok yang didistribusikan dalam lembaran persegi panjang, dan blok-blok tersebut dipelajari secara terpisah dan secara linier. Osterwalder dan Pigneur (2010) berpendapat bahwa segmentasi pelanggan menjadi pusat dari model bisnis, dan oleh karena itu bisnis harus dibangun berdasarkan pemahaman akan kebutuhan segmen pelanggan tertentu. Jadi, seluruh sisi kanan BMC adalah tentang nilai dan sisi kiri adalah tentang efisiensi. BMC dikenal karena memberikan

manfaat yang sangat tinggi dan kedalaman yang ditunjukkan dalam model yang terdokumentasi dengan baik, aplikasi yang ramah pengguna dan siap digunakan oleh pengguna biasa. Beberapa elemen start-up juga dapat digunakan untuk memilih saluran pelanggan, pembuatan prototipe, dan putaran umpan balik. BMC tidak membahas aspek teknologi pemodelan bisnis dan tidak mempertimbangkan data sebagai nilai tertentu. Selain itu, hal ini didasarkan pada asumsi bahwa apabila kebutuhan pelanggan diketahui, maka mungkin tidak berlaku untuk produk baru dari model bisnis digital yang sifatnya disruptif (lihat Gambar 16.1).

Gambar 16.1 Business Model Canvas
Sumber: Osterwalder dan Pigneur (2010)

Business Model Navigator St. Gallen: Model Segitiga Ajaib yang dikembangkan oleh Gassmann *et.al.* (2014) berpendapat bahwa setiap model bisnis terdiri dari empat elemen utama (a) "Siapa?", (b) "Apa?", (c) "Bagaimana?", dan (d) "Nilai?". Pendekatan ini berbeda dalam mendefinisikan persyaratan minimum model bisnis. Gassmann *et.al.* (2014) berpendapat bahwa model bisnis sebagai keunggulan kompetitif baru sehingga bisnis yang tidak mempertimbangkan model bisnisnya

akan kurang berhasil dan cenderung menghilang lebih cepat dari pasar. Tujuan awal dari alat ini adalah untuk memfasilitasi bisnis yang terjebak dalam pemikiran konvensional harus berpikir ke depan dan menciptakan aliran pendapatan baru. Kesederhanaannya telah membantu menemukan model bisnis baru dengan membangun empat dimensi inti. Business Model Navigator St. Gallen dikomersilkan, mendalam dan sangat bermanfaat serta mudah digunakan untuk memetakan keseluruhan elemen model bisnis. Kelemahan dari *Business Model Navigator* St. Gallen yakni tidak menghasilkan pemetaan model bisnis khususnya model bisnis digital yang lebih terperinci (lihat Gambar 16.2). Kerangka kerja dari *Business Model Navigator* St. Gallen ini dilengkapi dengan kursus online, alat perangkat lunak dan 55 pola model bisnis yang merangsang ide walaupun juga menhadapi kesulitan yang sama dengan BMC, yakni dalam memetakan model bisnis digital tidak membahas/mengintegrasikan teknologi atau data secara eksplisit.



Gambar 16.2 Business Model Navigator St. Gallen
Sumber: Gassmann et.al. (2014)

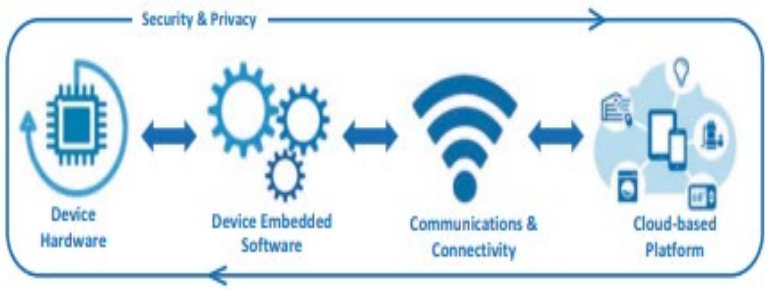
Internet of Things (IoT) sebagai Penggerak Inovasi Model Bisnis Digital

IoT adalah istilah yang telah banyak dibahas dalam literatur dan saat ini dianggap sebagai mesin pertumbuhan di industri vertikal dan horizontal. IoT telah membawa perubahan paradigma industri dan masyarakat secara besar-besaran, setara dengan teknologi seperti tenaga uap yang mendorong revolusi industri di dunia abad ke-18 atau listrik satu abad kemudian. Definisi IoT tergantung pada target audiens karena akan memberikan penjelasan dari kegunaan IoT yang berbeda. Empat kategori utama definisi dapat ditentukan dalam literatur, yaitu:

1. Objek cerdas. Gubbi *et.al.* (2013) mendefinisikan interkoneksi perangkat penginderaan dan penggerak, sehingga memberikan kemampuan untuk berbagi informasi antar platform melalui kerangka terpadu, mengembangkan gambaran operasi umum yang memungkinkan inovasi aplikasi.
2. Perpanjangan internet. Rose *et.al.* (2015) mendefinisikan perluasan konektivitas jaringan dan kemampuan komputasi untuk objek, perangkat, sensor, dan item yang biasanya tidak dianggap komputer.
3. Infrastruktur jaringan global. Casagras (2011) mendefinisikan infrastruktur jaringan global yang menghubungkan fisik dan virtual objek melalui eksploitasi pengambilan data dan komunikasi kemampuan.
4. Interaksi informasi. Lee *et al.* (2017) menjelaskan bahwa teknik atau lingkungan yang memasang sensor pada objek dan bertukar informasi yang diperlukan secara *real time.*

Jadi, IoT berbasis ekosistem global pada infrastruktur yang menghubungkan objek fisik dan virtual melalui eksploitasi pengambilan data dan komunikasi (Casagras, 2011). Hal ini memperjelas bahwa IoT lebih dari sekadar sekumpulan teknologi yang ketika “direkatkan” bersama-

sama akan membentuk IoT, namun juga melibatkan seluruh ekosistem di mana IoT hadir sehingga dapat dijelaskan baik melalui teknologi maupun konstruksi bisnis. Casagras (2011) menjelaskan bahwa sistem IoT menghubungkan dunia fisik dengan dunia digital, yang memungkinkan pemantauan dan interaksi *real-time* dengan objek fisik, serta informasi dan ekstraksi pengetahuan dari data sensor besar yang dihasilkan oleh perangkat IoT heterogen, yang dimungkinkan oleh kumpulan teknologi. IoT pada dasarnya dibangun di atas Kumpulan beberapa teknologi yang terdiri dari beberapa lapisan termasuk perangkat keras, perangkat lunak tertanam, komunikasi dan konektivitas, platform berbasis cloud, serangkaian alat keamanan, pintu gerbang menuju sumber data eksternal dan elemen lainnya. Gambar 16.3 mengilustrasikan komponen utama kumpulan teknologi yang menunjukkan perangkat IoT, konektivitas IoT, dan platform berbasis cloud.



Gambar 16.3. Komponen Utama Kumpulan Teknologi IoT
Sumber: Presser et.al. (2019)

Platform IoT memiliki banyak fungsi atau subplatform yang berjalan di dalamnya back-end, seperti komputasi cloud/edge, pemberdayaan aplikasi, data manajemen, manajemen konektivitas, manajemen perangkat, penyediaan alat untuk analisis dan visualisasi data, dan keamanan (lihat Gambar 16.3). IoT adalah area yang kompleks dari perspektif teknologi, yang menciptakan aplikasi baru. Ada banyak peluang bisnis bagi perusahaan teknologi, aplikasi dan penyedia layanan baru, dan bisnis yang sedang mengembangkan model

bisnis baru. Model bisnis berupaya memahami cara bisnis beroperasi dalam era digitalisasi. Terobosan yang paling sering diadopsi pada tingkat abstraksi lainnya adalah kerangka grafis. Business Model Navigator St. Gallen adalah memungkinkan bisnis yang terjebak dalam pemikiran konvensional untuk berpikir di luar kebiasaan dan menciptakan pendapatan baru sehigga membawa pemodelan bisnis kembali ke dasar-dasarnya, dan juga tetap agnostik terhadap teknologi (Gassmann et.al., 2014). BMC berfokus pada analisis kerangka kerja pada tingkat abstraksi ini (Osterwalder dan Pigneur, 2010). Dalam hal inovasi, IoT adalah kekuatan disruptif dan bersifat tradisional dimana BMC relatif lemah dalam menawarkan fitur deskriptif untuk memungkinkan karakteristik IoT tercermin dengan baik (Mansour et.al., 2018). BMC memiliki elemen yang memungkinkan pemetaan teknologi dalam hal sumber daya utama dan juga ekosistem mitra, namun tidak memiliki pemetaan Kumpulan teknologi dan elemen berbasis jaringan yang diperlukan dalam mengembangkan aplikasi IoT. Pergeseran ke model bisnis IoT berawal dari Sun et.al., (2012) yang mulai mendefinisikan kembali BMC menjadi struktur baru yang menyiratkan perspektif ekosistem dimana lebih banyak penelitian dibangun atas gagasan tentang mempertimbangkan IoT sebagai cara berbisnis. Gassmann et.al,. (2013) mendefinisikan empat blok inti untuk setiap hal model bisnis sehingga menciptakan ruang bagi alat model bisnis baru. Westerlund et.al., (2014); Turber et.al, (2014); Chan (2015) juga memberikan kontribusi terhadap model bisnis IoT sebagai bentuk inovasi pada model bisnis.

IoT tidak hanya akan berdampak dan mendorong perubahan dalam masyarakat dan kehidupan, tetapi juga akan menjadi bagian dalam kehidupannya, bahkan di industri yang lebih konservatif yang masih percaya gelombang perubahan tidak akan memberi pengaruh. Industri lama lupa bahwa sekuat apapun industrinya terlindungi dari gangguan teknologi, tetapi pelanggannya tetap tidak dapat menghindari gelombang perubahan tersebut. Pembeli dan pengguna akan mendorong perubahan karena mengharapkannya sebagai

pengalaman yang sama yang diperoleh di setiap tahap kehidupan lain yang berjalan pada sistem IoT. IoT mempunyai potensi untuk mengubah bisnis secara signifikan, dimana nilai tambahnya adalah lebih dari sekadar penghematan biaya operasional dari perangkat pintar yang melaporkan kegagalan sebelum terjadi. Banyak yang melihat nilai terbesar dari teknologi IoT adalah kemampuannya untuk membantu satu organisasi dengan wawasan yang diperoleh melalui pengumpulan dan analisis data berbeda, secara real time dan lintas waktu, untuk mendorong inovasi atau setidaknya peningkatan produk. Gambaran besarnya, IoT memberikan nilai yang jauh lebih besar dimana perkembangan akan terjadi di dalam dan di seluruh organisasi karena menawarkan peluang untuk penciptaan nilai yang berkelanjutan dan bahkan kemungkinan gangguan yang tak terbayangkan bagi organisasi. IoT dapat sepenuhnya membentuk kembali lanskap bisnis dengan dorongan alami untuk menciptakan ekosistem bisnis digital, dimana (i) setiap orang adalah mitra dan sekaligus pesaing, (ii) organisasi ada karena kodependensi, (iii) nilai diciptakan bersama, (iv) setiap organisasi menawarkan solusi perangkat lunak berdasarkan sumber pendekatan teknologi.

Digitalisasi menjadi topik yang hangat dibicarakan dalam perkembangan ilmu manajemen terkini serta dalam artikel akademis sebab digitalisasi dapat memberikan dampak besar pada model bisnis sebuah organisasi dengan memungkinkan transformasi tidak hanya operasi dan penawaran perusahaan, tetapi juga bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan. Digitalisasi sudah sering ditemukan dapat memfasilitasi transisi pelayanan di perusahaan manufaktur, yakni dengan menciptakan layanan yang berbeda melengkapi penawaran produk sebelumnya sehingga dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih tepat (Porter dan Heppelmann, 2014; Coreynen et.al., 2017; Lenka et al., 2017). Pendekatan tersebut dapat mendukung interaksi yang lebih dekat dengan basis pelanggan dan menghasilkan aliran pendapatan baru, namun tetap saja ada juga terdapat beberapa tantangan

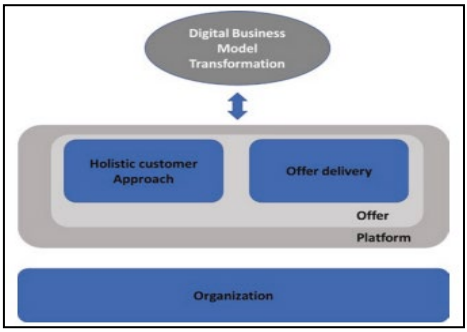
bagi perusahaan manufaktur yang ingin mencapai hal tersebut pada saat transisi karena memelurkan kemampuan baru (Ulaga dan Reinartz, 2011). Hal ini menunjukkan beberapa tantangan utama bagi organisasi yang berupaya untuk melakukan inovasi model bisnis yang didukung oleh digitalisasi. Organisasi diharapkan untuk memahami tantangan yang dihadapi dalam peralihan ke model bisnis digital, dimana secara keseluruhan terdapat empat tantangan utama yang teridentifikasi, yaitu (i) memiliki pendekatan nilai pelanggan yang lebih holistik; (ii) kebutuhan untuk melakukan hal tersebut membangun kemampuan baru untuk mendukung model bisnis baru; (iii) mengelola ketegangan antara kecepatan dan fokus platform dalam pengembangan penawaran; (iv) perubahan di berbagai bagian organisasi.

Digitalisasi lebih mendorong transformasi terutama dalam hal mendukung dan mengembangkan cara kerja tradisional (Treutiger et.al., 2017). Matt et al. (2015) menyatakan bahwa digitalisasi dapat mempengaruhi sebagian besar organisasi dengan berdampak pada "produk, proses bisnis, saluran penjualan, dan rantai pasokan" dimana secara khusus ditekankan bahwa digitalisasi pada perusahaan manufaktur seringkali berujung pada pelayanan, yang merupakan aspek dengan memberikan perhatian khusus dari manajemen. Organisasi apabila semakin mengejar strategi pelayanan yang dimungkinkan oleh digitalisasi, maka akan menciptakan penawaran pelanggan baru berdasarkan kombinasi dari produk dan layanannya, sebagai akibatnya model bisnis juga berubah.

Teece (2010) menyatakan bahwa model bisnis menggambarkan desain atau arsitektur suatu perusahaan dengan mekanisme penciptaan nilai, penyampaian nilai, hingga penangkapan yang digunakan. Oleh karena itu, ketika perusahaan membuat perubahan pada cara mereka beroperasi, maka perubahan yang terjadi sering kali juga tercermin dalam model bisnisnya. Hal ini juga dihadapi perusahaan manufaktur yang ingin menggunakan digitalisasi sebagai

penggeraknya untuk transisi ke menawarkan layanan selain penawaran produknya (World Economic Forum, 2016). Salah satu dampak potensial digitalisasi bagi perusahaan khususnya penawaran layanan baru adalah perusahaan dapat menciptakan sumber pendapatan baru, yang juga diikuti dengan penghematan biaya yang besar. Hal ini memungkinkan untuk mendapatkan model bisnis baru yang tepat dimana perusahaan mungkin tidak sepenuhnya memahami permintaan pelanggan, kesediaan pelanggan untuk membayar, atau struktur biaya dan kemampuan yang diperlukan untuk itu menyampaikan tawaran tersebut sehingga harus menghadapi ketidakpastian yang besar pengembangan dan peluncuran penawaran layanan baru (Teece 2010).

Digitalisasi adalah megatren global saat ini dan terjadi di banyak organisasi yang sangat menyadari kekuatan disruptif dari perubahan ini. Organisasi mungkin akan jarang mengalami kesulitan dalam memahami pentingnya digitalisasi, namun justru mengalami kesulitan dalam menerapkan digitalisasi strategi (Bughin dan Zeebroeck, 2017). Oleh karena itu, teknologi itu sendiri itu merupakan sebuah masalah apabila sebuah organisasi menutup diri terhadap perubahan tersebut. Tantangannya justru terkait dengan bisnis model dan cara mengatur dan menarik kompetensi yang tepat (World Economic Forum, 2016; Treutiger et.al., 2017). Perusahaan manufaktur yang masih konvensional juga sering kali memiliki struktur organisasi yang terorganisir untuk lini produk yang berbeda. Oleh karena itu, agar pendekatan ini berhasil, maka perusahaan perlu mengorganisir kolaborasi lintas fungsi dalam sebuah tujuan (Treutiger et. al., 2017).



Gambar 16.4. Tantangan Utama Menuju Transformasi Model Bisnis Digital
Sumber: Simonsson dan Magnusson, 2019

Digitalisasi seharusnya juga didorong oleh manajemen puncak (Kane *et.al.,* 2015). Banyak perusahaan terkendala oleh kurangnya sumber daya, kurangnya kompetensi, dan memiliki prioritas lain sehingga perusahaan tersebut meninggalkan para eksekutif yang gagap teknologi untuk mengelola inisiatif digital itu dengan lebih baik, misalnya dalam bentuk proyek atau terbatas pada kegiatan tertentu divisi, fungsi, atau saluran (Kane *et.al.*, 2015). Empat tantangan utama dalam transisi terhadap layanan yaitu (i) memiliki pendekatan nilai pelanggan yang lebih holistik; (ii) kebutuhan untuk membangun kemampuan baru untuk mendukung model bisnis baru; (iii) mengelola ketegangan antara kecepatan dan fokus platform yang ditawarkan perkembangan; (iv) perubahan di berbagai bagian organisasi (lihat Gambar 16.4).

Ditinjau dari kebutuhan organisasi untuk menggunakan digitalisasi sebagai sarana menuju pelayanan untuk menangani setiap tantangan secara spesifik, maka terdapat pula kebutuhan untuk memperhatikan keterhubungannya. Semua tantangan perlu diperhitungkan untuk memungkinkan transformasi model bisnis berhasil dilakukan, dan berdasarkan sifat tantangan yang komprehensif, penanganan bersama harus menjadi prioritas utama bagi pihak manajemen. Model bisnis jelas merupakan hal terpenting bagi kebutuhan organisasi karena hal tersebut

menggambarkan bagaimana nilai diciptakan, disampaikan, dan dikelola oleh sebuah organisasi (Teece 2010). Penting bagi sebuah organisasi penting untuk memahami terlebih dahulu layanan apa yang benar-benar diminati oleh pelanggan dalam peralihan menuju model bisnis baru. Hal ini mungkin berarti bahwa ada kebutuhan untuk melihat lebih jauh lagi bagi perusahaan manufaktur, yakni memaksimalkan kinerja produk dan mulai memahami betapa berbedanya layanan yang sebenarnya menawarkan nilai bagi pelanggan.

Mengembangkan dan menawarkan layanan menjadi sesuatu yang lebih baik mungkin memerlukan lebih banyak kemampuan dibandingkan jika lebih banyak penawaran dasar yang ingin dijual. Oleh karena itu, kepercayaan pelanggan harus dijaga dengan melihat semua sisi nilai yang membutuhkan dukungan kemampuan yang diperlukan. Jika suatu perusahaan bertujuan menerapkan solusi terintegrasi, misalnya, mengembangkan kompetensi dalam integrasi sistem untuk merancang dan mengintegrasikan sistem yang terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak dan layanan serta memberikan layanan operasional untuk memelihara, mengoperasikan dan merenovasi suatu produk sepanjang siklus hidup operasionalnya, dan terkadang juga melayani konsultasi bisnis dan pembiayaan, maka penting untuk memadukan ambisi dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam sebuah proses (Windahl dan Lakemond, 2010; Kowalkowski *et.al.,* 2017). Jadi dapat disimpulkan bahwa inovasi saat ini, sebagian besar didorong secara internal dalam sebuah organisasi dengan melakukan penelitian dan pengembangan, dimana aktivitas ini perlu pendekatan dengan melibatkan pelanggan ketika menawarkan perubahan dari produk ke solusi layanan sehingga menjadi sebuah model bisnis yang baru dengan mengedepankan digitalisasi. Hal ini merupakan tantangan yang signifikan harus dihadapi oleh sebuah organisasi, khususnya terkait dengan penggunaan digitalisasi sehingga dapat memiliki keunggulan bersaing.

Daftar Pustaka

Aagaard, Annabeth. 2019. The Concept and Frameworks of Digital Business Models Digital Business Models. Digital Business Models; editor: Annabeth Aagaard, pp.1-46. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2_1

Arthur, W.B. 2011. The Second Economy. McKinsey Quarterly 4 (1): 90–99.

Bradley, J., J. Loucks, J. Macaulay, A. Noronha, and M. Wade. 2015. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation: An IMD and Cisco Initiative. June.

Bughin, Jacques, and Nicolas Van Zeebroeck. 2017. The Best Response to Digital Disruption. MIT Sloan Management Review Vol 58 No, 4, pp. 80–86.

Casagras, R.F.I.D. 2011. The Inclusive Model for the Internet of Things Report. EU Project 216803: 16–23.

Chan, H.C.Y. 2015. Internet of Things Business Models. Journal of Service Science and Management 8: 552–568.

Coreynen, Wim, Paul Matthyssens, and Wouter Van Bockhaven. 2017. Boosting Servitization through Digitization: Pathways and Dynamic Resource Configurations for Manufacturers. Industrial Marketing Management 60: 42–53. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.04.012

El Sawy, O.A., and F. Pereira. 2013. Digital Business Models: Review and Synthesis. Business Modelling in the Dynamic Digital Space: An Ecosystem, Ch 2, Springer Briefs in Digital Spaces. doi: https://doi. org/10.1007/978-3-642-31765-1_2

Gantz, J., and D. Reinsel. 2012. The Digital Universe in 2020: Big Data, Bigger Digital Shadows and Biggest Growth in the Far East. Framingham: International Data Corporation.

Gassmann, H., K. Frankenberger, and M. Csik. 2014. The St. Gallen Business Model Navigator. Working Paper: University of St. Gallen: ITEM-HSG.

Gubbi, Jayavardhana, Rajkumar Buyya, Slaven Marusic, and Marimuthu Palaniswami. 2013. Internet of Things (IoT): A Vision, Architectural Elements, and Future Directions. Future Generation Computer Systems 29 (7): 1645–1660.

Johanson, M., S. Belenki, J. Jalminger, M. Fant, and M. Gjertz. 2014. Big Automotive Data: Leveraging Large Volumes of Data for Knowledge-driven Product Development. In Big Data IEEE International Conference, 736–741, October.

Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley. 2015. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte 57181: 27. https://doi.org/http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/technologymedia-telecommunications/deloitte-cn-tmt-strategy-not-technology-drivedigital-transformation-en-150930.pdf.

Kowalkowski, Christian, Heiko Gebauer, Bart Kamp, and Glenn Parry. 2017. Servitization and Deservitization: Overview, Concepts, and Definitions. Industrial Marketing Management 60: 4–10. https://doi.org/10.1016/j. indmarman.2016.12.007

Lee, S., M. Choi, and S. Kim. 2017. How and What to Study About IoT: Research Trends and Future Directions from the Perspective of Social Science. Telecommunications Policy 41 (10): 1056–1067.

Lenka, Sambit, Vinit Parida, and Joakim Wincent. 2017. Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms. Psychology and Marketing 34 (1): 92–100. https://doi.org/10.1002/mar.20975

Mansour, Hussam, Mirko Presser, and Torben Bjerrum. 2018. Comparison of Seven Business Model Innovation Tools for IoT Ecosystems. In Internet of Things (WF-IoT), 2018 IEEE 4th World Forum on, 68–73. IEEE.

Manyika, J., M. Chui, B. Brown, J. Bughin, R. Dobbs, C. Roxburgh, and A. Hung-Byers. 2011. Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity, 1–3. New York: McKinsey Global Institute.

Matt, Christian, Thomas Hess, and Alexander Benlian. 2015. Digital Transformation Strategies. Business and Information Systems Engineering. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Nambisan, S., K. Lyytinen, A. Majchrzak, and M. Song. 2017. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. MIS Quarterly 41 (1): 223–238.

Osterwalder, A., and Y. Pigneur. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken: Wiley.

Presser, Mirko; Zhang, Qi; Bechmann, Anja; Beliatis, Michail J.. 2019. The Internet of Things as Driver for Digital Business Model Innovation. Digital Business Models; editor: Annabeth Aagaard, pp. 47-75. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2_2

Porter, Michael E., and James E. Heppelmann. 2014. How Smart, Connected Product Are Transforming Competition. Harvard Business Review (November): 64–89. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Rose, Karen, Scott Eldridge, and Lyman Chapin. 2015. The Internet of Things: An Overview. The Internet Society (ISOC): 1–50.

Schroeck, M., R. Shockley, J. Smart, D. Romero-Morales, and P. Tufano. 2012. Analytics: The Real-World Use of Big Data. How Innovative Enterprises Extract Value from Uncertain Data. Oxford: IBM Institute for Business Value/Saïd Business School at the University of Oxford.

Simonsson, Johan dan Magnusson, Mats. 2019. Digital Business Model Innovation: Implications for Offering, Platform and Organization. Digital Business Models; editor: Annabeth Aagaard, pp.164-185. https://doi.org/10.1007/978-3-319-96902-2_6

Sun, Y., H. Yan, C. Lu, R. Bie, and P. Thomas. 2012. A Holistic Approach to Visualizing Business Models for the Internet of Things. Communications in Mobile Computing 1: 4.

Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning 43 (2–3): 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

Treutiger, Johan, Jonas Andrén, Lokesh Dadhich, and Tove Kjellén. 2017. Four Key Questions to Consider for Successful Digital Transformation. http:// www.adlittle.com/en/insights/prism/four-key-questions-consider-successfuldigital-transformation

Turber, S., J.V. Brocke, O. Gassmann, and E. Flesich. 2014. Designing Business Models in the Era of Internet of Things. In Conference Paper. 9th International Conference, DESRIST 2014, Miami,17–31, May 22–24.

Ulaga, Wolfgang, and Werner J. Reinartz. 2011. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. Journal of Marketing 75 (6): 5–23. https://doi.org/10.1509/jmkg.75.6.5

Windahl, Charlotta, and Nicolette Lakemond. 2010. Integrated Solutions from a Service-Centered Perspective: Applicability and Limitations in the Capital Goods Industry. Industrial Marketing Management 39 (8): 1278–1290. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.03.001

Veit, D., E. Clemons, A. Benlian, P. Buxmann, T. Hess, D. Kundisch, J.M. Leimeister, P. Loos, and M. Spann. 2014. Business Models: An Information Systems Research Agenda. Business & Information Systems Engineering 1: 45–53.

Westerlund, M., S. Leminen, and M. Rajahonka. 2014. Designing Business Models for the Internet of Things. Technology Innovation Management Review 4 (7): 5–14.

World Economic Forum. 2016. Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise. http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/digital-enterprise-narrative-final-january-2016.pdf.

Profil Penulis

Christina Yanita Setyawati, S.E., S.Pd., M.M.,

Penulis mengawali Pendidikan di perguruan tinggi pada tahun 2000 dengan bergabung pada program English Education di Universitas Negeri Malang dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2004. Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2002 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan studi di Universitas Brawijaya Malang dengan memilih Jurusan Manajemen dan berhasil lulus pada tahun 2006. Penulis kemudian melanjutkan ke Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2008 dan berhasil menyelesaikannya pada Perguruan Tinggi. Selanjutnya, sejak tahun 2019, penulis menempuh program Doktoral Ilmu Manajemen pada Universitas Brawijaya Malang. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen khususnya yang berhubungan dengan Strategik Manajemen, Finansial Manajemen, dan Entrepreneurship. Untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif terlibat sebagai peneliti sesuai dengan kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat dengan mengambil peran sebagai Narasumber dan Mentor untuk mendampingi UMKM. Penulis juga terlibat dalam penulisan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: csetyawati@ciputra.ac.id

Indonesia menulis

1 KONSEP DASAR ORGANISASI DAN MANAJEMEN
Islamuddin
2 EVOLUSI DAN PERKEMBANGAN TEORI ORGANISASI
Syamsuddin
3 ASAS-ASAS DAN FUNGSI-FUNGSI ORGANISASI
Yuliana
4 STRUKTUR ORGANISASI DAN PERILAKU ORGANISASI
Novi Susyani
5 ORGANISASI DAN ERA SOCIETY 5.0
Nazaruddin Ali Basyah
6 TRANSFORMASI DAN TANTANGAN ORGANISASI
Dyaloka Puspita Ningrum
7 BUDAYA ORGANISASI DI ERA REVOLUSI 4.0
Naim
8 PERAN BUDAYA DAN IKLIM ORGANISASI DALAM INOVASI
Santy Sriharyati
9 KERJA SAMA TIM DAN ETOS KERJA ORGANISASI
Dian Lestari
10 KOMITMEN ORGANISASI DAN KEADILAN ORGANISASI
Darwin Lie
11 PERILAKU KERJA INOVATIF DAN INOVASI LINGKUNGAN KERJA
Marto Silalahi
12 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI
Sisca Nopralia
13 EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT
Carolina Novi Mustikarini
14 KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI
Yuan Badrianto
15 BIG DATA DAN TRANSFORMASI DIGITAL ORGANISASI
Kevin Indajang
16 INOVASI MODEL BISNIS DIGITAL PADA ORGANISASI
Christina Yanita Setyawati

Editor:
Acai Sudirman

Untuk akses **Buku Digital,**
Scan **QR CODE**

Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

IKAPI IKATAN PENERBIT INDONESIA

GET IT ON Google Play

ISBN 978-623-195-646-0 (PDF)