

Muhammad Asril Arilaha, S.E., M.M.
Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.
Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.
Sri Widodo, S.S., M.Hum.



BUKU REFERENSI

TEORI ORGANISASI

KONSEP, STRUKTUR, DAN PERUBAHAN

TEORI ORGANISASI

KONSEP, STRUKTUR, DAN PERUBAHAN

Muhammad Asril Arilaha, S.E., M.M.

Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.

Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.

Sri Widodo, S.S., M.Hum.



TEORI ORGANISASI

KONSEP, STRUKTUR, DAN PERUBAHAN

Ditulis oleh:

Muhammad Asril Arilaha, S.E., M.M.

Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.

Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.

Sri Widodo, S.S., M.Hum.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7184-57-3

IV + 215 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, Mei 2025

Desain Cover dan Tata Letak:

Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



Organisasi merupakan bagian integral dari kehidupan manusia yang terus berkembang seiring perubahan lingkungan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dalam berbagai bentuknya, organisasi hadir sebagai sarana untuk mencapai tujuan bersama, mengelola sumber daya, serta merespons perubahan dan tantangan eksternal.

Buku referensi ini hadir membahas teori organisasi melalui tiga aspek utama, yaitu konsep dasar organisasi, struktur yang membentuknya, dan dinamika perubahan yang terjadi di dalamnya. Buku referensi ini membahas pengenalan terhadap teori-teori organisasi klasik hingga modern, dilanjutkan dengan pemahaman mengenai desain struktur organisasi yang efektif dan adaptif, serta ditutup dengan pembahasan tentang perubahan organisasi dan strategi menghadapinya.

Semoga buku referensi ini bermanfaat sebagai sumber referensi yang bermutu dalam pengembangan wawasan dan praktik organisasi.

Salam Hangat,

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENGENALAN TEORI ORGANISASI	1
A. Definisi dan Konsep Dasar Teori Organisasi	2
B. Pentingnya Memahami Teori Organisasi dalam Manajemen	5
C. Sejarah dan Perkembangan Teori Organisasi	8
D. Peran Teori Organisasi dalam Pengambilan Keputusan Manajerial	10
BAB II KONSEP DASAR DALAM TEORI ORGANISASI....	13
A. Organisasi sebagai Sistem	13
B. Fungsi dan Tujuan Organisasi	18
C. Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi	26
D. Kepemimpinan dan Struktur Organisasi.....	31
BAB III STRUKTUR ORGANISASI.....	35
A. Definisi dan Jenis Struktur Organisasi	35
B. Struktur Fungsional, Divisional, dan Matriks.....	37
C. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja	43
D. Desain Struktur Organisasi untuk Efisiensi dan Efektivitas	48
BAB IV TEORI ORGANISASI KLASIK	55
A. Teori Manajemen Ilmiah (Frederick Taylor).....	55
B. Teori Administrasi Umum (Henri Fayol)	61
C. Birokrasi (Max Weber).....	66
D. Kelemahan dan Keterbatasan Teori Klasik dalam Konteks Modern	69

BAB V	TEORI ORGANISASI NEOKLASIK.....	73
A.	Human Relations Movement (Elton Mayo)	73
B.	Pendekatan Kebutuhan Manusia (Maslow, McGregor)	78
C.	Teori Motivasi dan Partisipasi dalam Organisasi	81
D.	Pengaruh Teori Neoklasik dalam Manajemen Kontemporer	85
BAB VI	TEORI ORGANISASI MODERN.....	89
A.	Teori Sistem dalam Organisasi.....	89
B.	Teori Kontingensi dan Fleksibilitas Struktur.....	93
C.	Teori Sumber Daya dan Dependensi	96
D.	Teori Organisasi Jaringan dan Desentralisasi.....	100
BAB VII	PERUBAHAN DALAM ORGANISASI	105
A.	Definisi dan Konsep Perubahan Organisasi	105
B.	Model-model Perubahan dalam Organisasi.....	108
C.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi	110
D.	Pengelolaan Perubahan untuk Keberhasilan Organisasi	115
BAB VIII	TEORI ORGANISASI POSTMODERN	119
A.	Ciri-ciri Organisasi Postmodern	119
B.	Dekonstruksi dan Organisasi Fleksibel	122
C.	Organisasi sebagai Proses Berkelanjutan	126
D.	Implementasi Teori Postmodern dalam Praktik Organisasi	128
BAB IX	TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM TEORI ORGANISASI.....	135
A.	Peran Teknologi dalam Transformasi Organisasi.....	135
B.	Organisasi Virtual dan Digital	142
C.	Inovasi dan Pengelolaan Pengetahuan.....	147
D.	Teknologi dan Dampaknya pada Struktur dan Proses Organisasi.....	149

BAB X	ORGANISASI AGIL DAN ADAPTIF	153
A.	Konsep Organisasi Agil.....	153
B.	Implementasi Organisasi Agil dalam Praktik.....	156
C.	Keunggulan dan Tantangan Organisasi Adaptif.....	161
D.	Organisasi Agil dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis	165
BAB XI	ARAH MASA DEPAN TEORI ORGANISASI.....	173
A.	Tren dan Inovasi dalam Teori Organisasi.....	173
B.	Globalisasi dan Perubahan dalam Struktur Organisasi....	178
C.	Pengaruh Teknologi dan AI dalam Evolusi Organisasi	181
D.	Tantangan dan Peluang dalam Pengembangan Teori Organisasi	187
BAB XII	KESIMPULAN	193
	DAFTAR PUSTAKA	195
	GLOSARIUM	205
	INDEKS	209
	BIOGRAFI PENULIS.....	213
	SINOPSIS	215



BAB I

PENGENALAN TEORI ORGANISASI

Teori organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana organisasi dibentuk, beroperasi, dan berkembang dalam berbagai konteks sosial, ekonomi, dan teknologi. Organisasi tidak hanya mencakup perusahaan atau institusi formal, tetapi juga mencakup kelompok sosial yang memiliki tujuan bersama. Pemahaman terhadap teori organisasi menjadi penting karena organisasi berperan sentral dalam kehidupan manusia, baik dalam skala kecil seperti tim kerja, maupun dalam skala besar seperti perusahaan multinasional dan lembaga pemerintahan. Seiring dengan perubahan zaman, teori organisasi terus berkembang, dari model tradisional yang menekankan struktur dan hierarki hingga pendekatan kontemporer yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Pada perkembangannya, teori organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai pendekatan, seperti pendekatan klasik yang berfokus pada efisiensi dan struktur formal, pendekatan humanistik yang membahas peran manusia dalam organisasi, serta pendekatan kontemporer yang menekankan pada kompleksitas, inovasi, dan dinamika lingkungan eksternal. Teori klasik seperti *scientific management* dari Frederick Taylor dan *bureaucratic theory* dari Max Weber memberikan dasar bagi pemahaman tentang struktur organisasi. Sementara itu, teori modern seperti *contingency theory* dan teori sistem terbuka menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Pengenalan terhadap teori organisasi memberikan pemahaman tentang bagaimana organisasi dapat dikelola secara efektif dalam berbagai kondisi. Dengan memahami prinsip-prinsip dasar organisasi, manajer dan pemimpin dapat merancang strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Selain itu, teori organisasi juga memberikan wawasan mengenai bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, globalisasi, dan tuntutan sosial yang semakin dinamis.

A. Definisi dan Konsep Dasar Teori Organisasi

Organisasi merupakan bagian fundamental dari kehidupan sosial dan ekonomi manusia. Organisasi tidak hanya mencakup perusahaan, tetapi juga mencakup lembaga pemerintah, organisasi non-profit, komunitas, serta institusi pendidikan. Studi mengenai organisasi telah berkembang dari konsep klasik yang menekankan efisiensi dan struktur hierarkis menuju pendekatan kontemporer yang lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada inovasi (Daft & Armstrong, 2021). Teori organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana organisasi dibentuk, beroperasi, berinteraksi dengan lingkungan, serta berkembang dalam menghadapi perubahan. Konsep dasar teori organisasi meliputi beberapa pendekatan utama yang digunakan dalam menganalisis organisasi:

1. Pendekatan Klasik dalam Teori Organisasi

Pendekatan klasik menitikberatkan pada struktur, efisiensi, dan prinsip administratif dalam organisasi. Beberapa teori utama dalam pendekatan ini meliputi:

- a. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*) – Frederick Winslow Taylor

Teori Manajemen Ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam organisasi dengan mengoptimalkan pembagian tugas dan penggunaan metode ilmiah dalam manajemen. Fokus utama dari teori ini adalah penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas pekerja melalui analisis waktu dan gerakan (*time and motion studies*). Dengan membagi pekerjaan menjadi tugas yang lebih kecil dan spesifik, Taylor berharap pekerja dapat bekerja lebih cepat dan lebih efisien, sehingga meningkatkan *output* dan mengurangi pemborosan waktu (Taylor, 1911). Namun, teori ini mendapat kritik karena terlalu mekanistik dan tidak memperhatikan faktor manusia dalam organisasi. Pendekatan ini dianggap mengabaikan kebutuhan emosional dan sosial pekerja, serta potensi kreativitas dan inovasi yang bisa muncul dari lingkungan yang lebih fleksibel.

b. Teori Administratif – Henri Fayol

Teori Administratif yang dikemukakan oleh Henri Fayol mengidentifikasi 14 prinsip manajemen yang berfokus pada cara-cara mengatur dan mengelola organisasi secara efektif. Beberapa prinsip penting yang diajukan oleh Fayol antara lain pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan arah, dan sentralisasi. Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk menciptakan struktur yang jelas dan terorganisir, mempermudah pengambilan keputusan, serta memastikan bahwa setiap anggota organisasi bekerja menuju tujuan yang sama. Fayol menekankan pentingnya struktur yang baik dalam mendukung kinerja organisasi. Selain prinsip-prinsip tersebut, Fayol juga memperkenalkan lima fungsi manajerial utama yang harus dijalankan oleh manajer: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Fungsi-fungsi ini memungkinkan manajer untuk mengelola sumber daya dengan efektif, mengarahkan upaya organisasi, dan memastikan bahwa tujuan tercapai sesuai rencana.

c. Teori Birokrasi – Max Weber

Teori Birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber memandang organisasi sebagai struktur hierarkis yang terorganisir dengan aturan dan prosedur yang jelas. Menurut Weber, otoritas dalam organisasi harus berbasis pada prinsip legal-rasional, di mana wewenang dan tanggung jawab ditetapkan secara formal melalui aturan yang telah disepakati. Hal ini menciptakan kestabilan dan keteraturan dalam organisasi, serta memfasilitasi spesialisasi pekerjaan yang mendalam untuk meningkatkan efisiensi. Birokrasi, menurut Weber, bertujuan untuk menciptakan keadilan dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Namun, kritik terhadap teori birokrasi adalah bahwa struktur yang sangat kaku ini dapat menghambat inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Prosedur yang berlebihan dan hierarki yang terlalu rigid sering kali memperlambat pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan lingkungan. Ketergantungan pada aturan yang ketat dapat mengurangi fleksibilitas, yang sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis yang cepat berubah.

2. Pendekatan Modern dalam Teori Organisasi

Pendekatan modern mulai memperhatikan aspek psikologi, lingkungan, dan fleksibilitas dalam organisasi. Beberapa teori utama dalam pendekatan ini meliputi:

a. Teori Sistem

Teori Sistem dalam teori organisasi memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka yang terus berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Dalam pandangan ini, organisasi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti pasar, regulasi, dan teknologi. Setiap elemen dalam organisasi, baik itu sumber daya manusia, teknologi, maupun struktur organisasi, saling berhubungan dan mempengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan bersama, penting bagi seluruh subsistem dalam organisasi untuk bekerja secara sinergis dan mendukung satu sama lain (Scott *et al.*, 2015). Pendekatan ini menekankan pentingnya adaptasi dan respons terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan luar. Dalam konteks ini, organisasi diharapkan untuk selalu siap beradaptasi dan berevolusi agar tetap relevan dan efisien. Sistem yang terbuka memungkinkan organisasi untuk belajar dan berkembang seiring dengan dinamika lingkungan yang terus berubah.

b. Teori Kontingensi

Teori Kontingensi berargumen bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang paling efektif untuk semua situasi. Sebaliknya, struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi spesifik yang dihadapi oleh organisasi. Pendekatan ini menyatakan bahwa faktor-faktor seperti teknologi, ukuran organisasi, dan ketidakpastian lingkungan memiliki dampak signifikan terhadap cara organisasi seharusnya disusun dan dijalankan. Oleh karena itu, teori ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengelolaan struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan situasional yang berbeda-beda. Teori Kontingensi juga mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi harus mempertimbangkan berbagai variabel eksternal dan internal yang mempengaruhi organisasi. Sebagai contoh, perusahaan besar dengan teknologi canggih mungkin memerlukan struktur yang lebih desentralisasi, sementara

organisasi kecil yang beroperasi dalam lingkungan stabil mungkin dapat beroperasi lebih efisien dengan struktur yang lebih sentralisasi.

c. Teori Kelembagaan

Teori Kelembagaan berfokus pada bagaimana organisasi dipengaruhi oleh norma, nilai, dan regulasi yang ada di lingkungannya. Organisasi dianggap bukan hanya sebagai entitas yang berorientasi pada tujuan internal, tetapi juga sebagai aktor yang harus beradaptasi dengan tekanan eksternal yang berasal dari lingkungan sosial, budaya, dan regulasi. Oleh karena itu, organisasi berusaha untuk memperoleh legitimasi dengan mengikuti standar dan harapan yang berlaku di masyarakat atau industri tempatnya beroperasi. Proses ini disebut sebagai isomorfisme, yang mengarah pada keseragaman dalam praktik dan struktur antar organisasi dalam satu sektor (Greenwood *et al.*, 2017).

B. Pentingnya Memahami Teori Organisasi dalam Manajemen

Teori organisasi merupakan salah satu disiplin penting dalam ilmu manajemen yang memberikan pemahaman mengenai bagaimana organisasi beroperasi, berkembang, serta beradaptasi dengan lingkungan. Pemahaman teori organisasi sangat krusial bagi manajer dalam mengelola sumber daya, membuat keputusan strategis, serta menghadapi dinamika perubahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Daft & Armstrong, 2021). Seiring dengan perkembangan ekonomi global, digitalisasi, serta perubahan sosial, teori organisasi semakin relevan dalam membantu manajer memahami struktur, proses, serta perilaku organisasi. Dengan memahami teori organisasi, manajer dapat menerapkan praktik terbaik dalam manajemen, meningkatkan efektivitas organisasi, serta mendorong inovasi dan adaptasi yang berkelanjutan (Robbins & Judge, 2018).

Teori organisasi membantu manajer dalam memahami berbagai aspek penting dalam manajemen, termasuk bagaimana organisasi berfungsi, bagaimana hubungan antarindividu dalam organisasi, serta bagaimana organisasi merespons tantangan eksternal dan internal. Beberapa peran utama teori organisasi dalam manajemen adalah sebagai berikut:

1. Memandu Pengambilan Keputusan Strategis

Salah satu aspek terpenting dalam manajemen adalah pengambilan keputusan strategis. Pemahaman teori organisasi memungkinkan manajer untuk:

- a. Menganalisis Struktur Organisasi: Teori organisasi membantu manajer dalam menentukan struktur organisasi yang paling sesuai dengan kebutuhan bisnis, apakah struktur fungsional, matriks, divisional, atau jaringan.
- b. Menyesuaikan dengan Lingkungan: Teori Kontingensi, misalnya, menyatakan bahwa tidak ada satu struktur yang terbaik untuk semua organisasi, melainkan organisasi harus menyesuaikan dengan lingkungan eksternal yang terus berubah.
- c. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya: Dengan memahami bagaimana organisasi bekerja, manajer dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

Efisiensi dan produktivitas merupakan tujuan utama dalam manajemen organisasi. Pemahaman teori organisasi dapat membantu manajer dalam:

- a. Mengimplementasikan Prinsip Manajemen Ilmiah: Teori manajemen ilmiah oleh Taylor (1911) masih relevan dalam meningkatkan efisiensi kerja melalui analisis proses, pembagian tugas yang jelas, serta penggunaan teknologi yang optimal.
- b. Menerapkan Sistem Birokrasi yang Efektif: Meskipun birokrasi sering dikritik sebagai kaku, prinsip birokrasi Weber yang berbasis aturan dan prosedur dapat meningkatkan efisiensi dalam organisasi besar.
- c. Mengurangi Konflik dan Ketidakjelasan dalam Organisasi: Dengan memahami struktur organisasi dan pola komunikasi, manajer dapat mengurangi ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab, yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

3. Meningkatkan Kepemimpinan dan Manajemen Tim

Teori organisasi juga sangat berperan dalam membentuk kepemimpinan yang efektif. Beberapa manfaat pemahaman teori organisasi dalam kepemimpinan adalah:

- a. Menyesuaikan Gaya Kepemimpinan dengan Struktur Organisasi: Misalnya, dalam organisasi dengan struktur hierarkis, kepemimpinan otoritatif lebih efektif, sedangkan dalam organisasi berbasis tim, gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai.
- b. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan: Pemahaman teori organisasi memungkinkan manajer untuk menerapkan teori motivasi seperti *Maslow's Hierarchy of Needs* atau *Self-Determination Theory* dalam mengelola karyawan.
- c. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat: Teori budaya organisasi menunjukkan bahwa nilai-nilai dan norma dalam organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja serta produktivitas karyawan.

4. Membantu dalam Manajemen Perubahan Organisasi

Organisasi selalu mengalami perubahan akibat faktor eksternal dan internal. Pemahaman teori organisasi membantu manajer dalam:

- a. Mengelola Perubahan dengan Model yang Tepat: Model perubahan organisasi seperti Lewin's Change Model (*Unfreeze-Change-Refreeze*) atau Kotter's 8-Step Model dapat membantu organisasi dalam mengelola transisi dengan lebih efektif.
- b. Mengurangi Resistensi terhadap Perubahan: Teori organisasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan sering terjadi karena kurangnya komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.
- c. Menerapkan Inovasi dengan Lebih Efektif: Dalam era digital, organisasi harus mampu beradaptasi dengan teknologi baru dan model bisnis yang inovatif, yang dapat difasilitasi dengan pemahaman teori organisasi modern.

5. Mengoptimalkan Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajemen SDM sangat bergantung pada pemahaman teori organisasi, terutama dalam aspek berikut:

- a. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan yang Tepat: Teori organisasi membantu dalam memahami kompetensi yang dibutuhkan serta bagaimana menyusun tim yang efektif.
- b. Pengelolaan Kinerja dan Evaluasi Karyawan: Teori organisasi memungkinkan manajer untuk menetapkan indikator kinerja

yang sesuai dengan tujuan organisasi serta memberikan umpan balik yang konstruktif.

- c. Membangun Lingkungan Kerja yang Kondusif: Pemahaman mengenai teori perilaku organisasi membantu dalam menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif.

C. Sejarah dan Perkembangan Teori Organisasi

Teori organisasi telah berkembang dari berbagai perspektif selama berabad-abad, mencerminkan perubahan dalam cara manusia memahami dan mengelola organisasi. Dari pendekatan klasik yang menekankan efisiensi hingga teori modern yang mempertimbangkan dinamika lingkungan dan manusia, perkembangan teori organisasi mencerminkan evolusi sosial, ekonomi, dan teknologi.

1. Periode Awal: Teori Organisasi Klasik (1900-1930-an)

Pada awal abad ke-20, teori organisasi berfokus pada efisiensi, struktur, dan hierarki. Beberapa teori utama dalam periode ini meliputi:

- a. Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*)

Dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya *The Principles of Scientific Management* (1911). Menekankan efisiensi kerja dengan menganalisis tugas secara ilmiah dan menetapkan standar kerja yang optimal. Mendorong penggunaan insentif finansial sebagai motivasi bagi pekerja. Masih relevan dalam industri manufaktur dan produksi massal saat ini.

- b. Teori Birokrasi Weberian

Dikembangkan oleh Max Weber (1922), yang menekankan pentingnya struktur birokrasi dalam organisasi. Ciri utama birokrasi: hierarki yang jelas, aturan formal, spesialisasi kerja, dan hubungan impersonal. Model ini masih diterapkan dalam pemerintahan dan organisasi besar untuk memastikan konsistensi dan kepatuhan terhadap prosedur.

- c. Teori Administratif Henry Fayol

Fayol mengembangkan 14 Prinsip Manajemen, termasuk pembagian kerja, wewenang, disiplin, kesatuan perintah, dan sentralisasi. Fokus pada peran manajerial dalam merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan organisasi. Teorinya menjadi dasar bagi banyak praktik manajemen modern.

2. Periode Perilaku Organisasi (1930-1950-an)

Pada pertengahan abad ke-20, fokus bergeser dari struktur dan efisiensi ke aspek manusia dalam organisasi.

- a. Eksperimen Hawthorne dan *Human Relations Movement*
Studi yang dilakukan oleh Elton Mayo dan koleganya di Pabrik Hawthorne, Western Electric (1927-1932). Menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian dari manajer dan interaksi sosial, berpengaruh besar terhadap produktivitas pekerja. Mendorong lahirnya pendekatan *Human Relations* yang menekankan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.
- b. Teori Motivasi Maslow dan Herzberg
Abraham Maslow (1943) memperkenalkan *Hierarchy of Needs*, yang menjelaskan bahwa kebutuhan manusia berkembang dari dasar (fisiologis) ke tingkat tertinggi (aktualisasi diri). Frederick Herzberg (1959) memperkenalkan *Two-Factor Theory*, yang membagi faktor motivasi menjadi *hygiene factors* (misalnya gaji dan lingkungan kerja) dan *motivators* (seperti pencapaian dan pengakuan).

3. Periode Teori Kontingensi dan Sistem (1950-1980-an)

Pada era ini, para peneliti menyadari bahwa tidak ada satu pendekatan yang dapat diterapkan dalam semua situasi organisasi.

- a. Teori Kontingensi
Menekankan bahwa tidak ada satu struktur organisasi terbaik, melainkan efektivitas organisasi bergantung pada faktor lingkungan seperti ukuran, teknologi, dan strategi. Joan Woodward (1958) menemukan bahwa jenis teknologi yang digunakan dalam organisasi mempengaruhi struktur yang paling efektif. Burns dan Stalker (1961) membedakan antara organisasi mekanistik (hierarkis, stabil) dan organisasi organik (fleksibel, inovatif).
- b. Teori Sistem
Dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy (1950-an), teori ini melihat organisasi sebagai sistem yang saling berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal agar tetap kompetitif.

4. Periode Modern dan Kontemporer (1980-sekarang)

Teori organisasi terus berkembang dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan teknologi, globalisasi, dan kompleksitas lingkungan bisnis.

a. Teori Budaya Organisasi

Dikembangkan oleh Edgar Schein (1985), teori ini menekankan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja organisasi. Budaya yang kuat dapat meningkatkan komitmen karyawan dan efektivitas organisasi.

b. Teori Jaringan dan Organisasi Virtual

Kemajuan teknologi informasi telah mendorong munculnya struktur organisasi berbasis jaringan dan organisasi virtual yang tidak bergantung pada lokasi fisik (Daft & Armstrong, 2021). Model ini umum diterapkan di perusahaan teknologi seperti Google dan Microsoft.

c. Teori Pembelajaran Organisasi

Peter Senge (1990) memperkenalkan konsep *learning organization*, yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi untuk meningkatkan inovasi dan daya saing.

d. Teori Organisasi Berbasis Pengetahuan

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan konsep *Knowledge-Creating Company*, yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat menciptakan dan mengelola pengetahuan sebagai aset utama.

D. Peran Teori Organisasi dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Di dunia bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, pengambilan keputusan manajerial menjadi aspek kritis dalam keberhasilan organisasi. Keputusan yang dibuat oleh para manajer tidak hanya mempengaruhi kinerja perusahaan secara langsung, tetapi juga berdampak pada karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, pemahaman tentang teori organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil berbasis pada

prinsip-prinsip yang teruji dan sesuai dengan dinamika organisasi (Daft & Armstrong, 2021).

Teori organisasi menyediakan kerangka kerja yang membantu para manajer memahami bagaimana struktur, budaya, strategi, dan lingkungan organisasi mempengaruhi pengambilan keputusan. Dengan menggunakan teori organisasi, manajer dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan, mengevaluasi berbagai alternatif, serta memprediksi konsekuensi dari pilihan yang dibuat (Jones, 2013). Pengambilan keputusan manajerial adalah proses di mana manajer memilih satu alternatif tindakan dari beberapa opsi yang tersedia guna mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan analisis data, pertimbangan faktor internal dan eksternal, serta implementasi strategi untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek maupun panjang.

1. Teori Klasik dan Pengambilan Keputusan Rasional

Pendekatan klasik terhadap organisasi, seperti Manajemen Ilmiah dari Taylor dan Teori Administratif dari Fayol, menekankan pentingnya pendekatan sistematis dan berbasis data dalam pengambilan keputusan.

- a. Manajemen Ilmiah (*Scientific Management*): Taylor (1911) mengusulkan bahwa keputusan harus didasarkan pada analisis data dan efisiensi operasional. Pendekatan ini masih digunakan dalam pengelolaan rantai pasokan dan produksi manufaktur.
- b. Teori Administratif Fayol: Menyatakan bahwa keputusan manajerial harus mengikuti prinsip perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Fayol, 1916).

2. Teori Perilaku Organisasi dan Pengaruh Faktor Manusia

Pada pertengahan abad ke-20, pendekatan perilaku organisasi mulai mendapatkan perhatian.

- a. Eksperimen Hawthorne oleh Elton Mayo menunjukkan bahwa faktor sosial dan perhatian manajerial terhadap karyawan berperan dalam produktivitas (Mayo, 1933). Ini menekankan bahwa keputusan tidak hanya harus berdasarkan data, tetapi juga mempertimbangkan kesejahteraan karyawan.
- b. Teori Motivasi Herzberg membagi faktor pengambilan keputusan menjadi dua kategori: hygiene factors dan motivators

(Herzberg, 1959). Manajer harus mempertimbangkan aspek ini dalam pengambilan keputusan terkait kepuasan kerja dan retensi karyawan.

3. Teori Kontingensi dan Fleksibilitas dalam Keputusan

Pendekatan kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu strategi pengambilan keputusan yang cocok untuk semua situasi.

- a. Woodward (1958) menemukan bahwa keputusan organisasi harus disesuaikan dengan jenis teknologi yang digunakan.
- b. Burns dan Stalker (1961) membedakan organisasi mekanistik (hierarkis, stabil) dan organik (fleksibel, inovatif) dalam pengambilan keputusan.

4. Teori Sistem dan Kompleksitas Organisasi

Teori Sistem Terbuka menganggap organisasi sebagai sistem yang tidak terisolasi, melainkan terus berinteraksi dengan lingkungannya. Pendekatan ini menekankan pentingnya organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, baik yang bersifat sosial, ekonomi, maupun teknologi. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini mampu membaca sinyal lingkungan dan menyesuaikan struktur serta strategi untuk menghadapi perubahan tersebut. Ini mencakup respons terhadap perubahan regulasi, dinamika pasar, atau teknologi baru, yang pada gilirannya dapat membantu organisasi bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian (Daft & Armstrong, 2021).

5. Teori Pengambilan Keputusan Berbasis Pengetahuan

Di era digital, organisasi semakin bergantung pada pengelolaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan.

- a. Nonaka dan Takeuchi (1995) menekankan pentingnya penciptaan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi.
- b. Perusahaan berbasis teknologi, seperti Google dan Microsoft, menerapkan pendekatan ini dalam strategi inovasi.



BAB II

KONSEP DASAR DALAM TEORI ORGANISASI

Teori organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari bagaimana struktur, desain, dan dinamika organisasi mempengaruhi kinerja dan efektivitasnya. Dalam perkembangannya, teori ini mencakup berbagai konsep dasar yang membantu memahami bagaimana organisasi beroperasi dan beradaptasi dengan lingkungan. Konsep-konsep seperti struktur organisasi, budaya organisasi, serta mekanisme koordinasi dan kontrol menjadi elemen fundamental dalam memahami perilaku organisasi. Selain itu, teori organisasi juga mengkaji bagaimana faktor internal dan eksternal berperan dalam membentuk strategi organisasi serta bagaimana individu dan kelompok berinteraksi di dalamnya. Pemahaman mengenai konsep dasar teori organisasi sangat penting bagi manajer dan pemimpin dalam mengelola organisasi secara efektif. Misalnya, konsep struktur organisasi membantu menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab didistribusikan, sedangkan teori kepemimpinan dan motivasi menjelaskan bagaimana mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

A. Organisasi sebagai Sistem

Menurut Robbins dan Judge (2018), organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan yang terdiri dari berbagai elemen yang bekerja bersama secara sistematis untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam perspektif sistem, organisasi tidak hanya terdiri dari individu dan departemen, tetapi juga aturan, prosedur, teknologi, serta hubungan dengan lingkungan eksternal. Scott *et al.* (2015) menjelaskan bahwa pendekatan sistem dalam organisasi bertujuan untuk memahami bagaimana berbagai bagian organisasi saling terkait dan bagaimana mempengaruhi keseluruhan sistem. Dengan kata lain, perubahan dalam satu bagian organisasi akan berdampak pada bagian lain, yang

menunjukkan bahwa organisasi memiliki sifat saling ketergantungan (*interdependence*).

1. Karakteristik Organisasi sebagai Sistem

Organisasi sebagai sistem memiliki beberapa karakteristik utama, di antaranya:

- a. Saling Ketergantungan (*Interdependence*): Setiap bagian dalam organisasi bergantung pada bagian lainnya. Misalnya, dalam sebuah perusahaan manufaktur, departemen produksi bergantung pada departemen pemasaran untuk mendapatkan data permintaan pasar, sementara pemasaran bergantung pada produksi untuk menyediakan produk yang akan dijual.
- b. Struktur Hirarkis (*Hierarchical Structure*): Sistem organisasi biasanya memiliki hierarki yang mengatur hubungan antara elemen-elemen dalam organisasi, seperti manajer, karyawan, dan unit-unit kerja.
- c. Keterbukaan terhadap Lingkungan (*Open System*): Organisasi menerima input dari lingkungan eksternal dan menghasilkan output yang kembali ke lingkungan tersebut. Misalnya, perusahaan menerima sumber daya dari pemasok dan menghasilkan produk atau layanan untuk pelanggan.
- d. Adaptasi dan Umpan Balik (*Feedback Mechanism*): Sistem organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan melalui mekanisme umpan balik. Jika organisasi gagal beradaptasi, ia akan mengalami stagnasi atau bahkan kejatuhan.
- e. Dinamika dan Perubahan (*Dynamic and Evolving System*): Organisasi bukanlah entitas statis, tetapi berkembang sesuai dengan perubahan internal dan eksternal.

2. Komponen Utama dalam Sistem Organisasi

Katz dan Kahn (1966) mengidentifikasi lima komponen utama dalam sistem organisasi:

- a. Input: Berupa sumber daya yang diperoleh dari lingkungan eksternal, seperti tenaga kerja, modal, bahan baku, dan informasi.
- b. Proses (*Throughput*): Meliputi aktivitas internal organisasi, seperti produksi, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengambilan keputusan.

- c. Output: Produk atau layanan yang dihasilkan dan diberikan kepada lingkungan eksternal, seperti barang dagangan atau jasa.
- d. Mekanisme Umpan Balik (*Feedback*): Informasi mengenai keberhasilan atau kegagalan output yang digunakan untuk perbaikan sistem.
- e. Lingkungan (*Environment*): Faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi, seperti regulasi pemerintah, pesaing, dan teknologi baru.

3. Jenis Sistem dalam Organisasi

Terdapat dua jenis sistem utama dalam organisasi:

- a. Sistem Tertutup (*Closed System*): Organisasi yang beroperasi secara independen tanpa terlalu banyak interaksi dengan lingkungan eksternal. Contohnya adalah organisasi militer yang memiliki aturan dan prosedur yang ketat serta minim pengaruh dari lingkungan luar.
- b. Sistem Terbuka (*Open System*): Organisasi yang sangat bergantung pada interaksi dengan lingkungan eksternal. Sebagian besar perusahaan modern termasuk dalam kategori ini karena harus menyesuaikan strategi dengan tren pasar dan regulasi.

4. Penerapan Konsep Organisasi sebagai Sistem dalam Manajemen

Pendekatan sistem dalam teori organisasi memiliki berbagai penerapan dalam manajemen, antara lain:

- a. Manajemen Strategis
Pada manajemen strategis, konsep organisasi sebagai sistem memungkinkan manajer untuk menganalisis interaksi antara faktor eksternal dan internal yang memengaruhi organisasi. Sebagai sistem terbuka, organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi internal seperti struktur, budaya, dan sumber daya, tetapi juga oleh faktor eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, dan regulasi. Dengan memahami organisasi sebagai bagian dari sistem yang lebih besar, manajer dapat merencanakan strategi yang lebih fleksibel dan adaptif, yang memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara lebih efektif.

Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan besar seperti Apple dan Google menerapkan konsep ini dalam perencanaan strategis.

Gambar 1. Big Data



Sumber: *Digiteknesia*

Apple, misalnya, selalu memantau perkembangan teknologi baru dan perubahan dalam preferensi konsumen. Dengan demikian, perusahaan dapat menyesuaikan produk dan layanannya dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Google juga melakukan hal serupa dengan memanfaatkan data besar (big data) dan analisis untuk memahami tren pasar dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi.

b. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Pada manajemen sumber daya manusia (SDM), konsep organisasi sebagai sistem memandang karyawan sebagai elemen yang integral dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang mengadopsi pendekatan sistem memahami bahwa kinerja individu karyawan berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak hanya fokus pada aspek rekrutmen atau pelatihan, tetapi juga pada pemantauan dan peningkatan berkelanjutan melalui sistem yang berbasis data dan umpan balik. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami kebutuhan, motivasi, dan potensi karyawan, serta memberikan dasar yang lebih kuat untuk keputusan manajerial yang berkaitan dengan pengelolaan talenta.

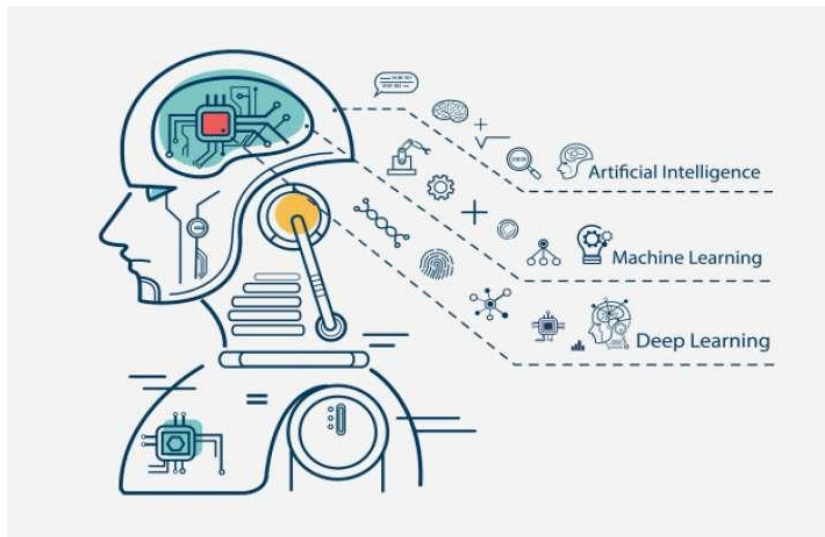
c. Manajemen Operasional dan Produksi

Pada manajemen operasional dan produksi, pendekatan sistem memungkinkan perusahaan untuk mengelola aliran input dan output dengan cara yang lebih terstruktur dan efisien. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini melihat proses produksi sebagai sebuah sistem yang saling terhubung, di mana setiap bagian sistem (seperti pemasok, produksi, dan distribusi) harus berfungsi secara sinergis untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, manajemen operasional tidak hanya fokus pada pengelolaan sumber daya, tetapi juga pada pengaturan aliran material dan informasi untuk meminimalkan hambatan dan mengoptimalkan output. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk mempertimbangkan setiap elemen dalam sistem dan memastikan bahwa berfungsi dengan baik bersama-sama.

d. Manajemen Perubahan dan Inovasi

Pada manajemen perubahan dan inovasi, konsep organisasi sebagai sistem berperan penting dalam membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis. Organisasi sebagai sistem terbuka harus mampu mengenali dan merespons perubahan eksternal, baik itu inovasi teknologi, regulasi baru, atau perubahan tren pasar. Manajer yang memandang organisasi sebagai sistem akan lebih mudah untuk mengidentifikasi hubungan antara berbagai faktor eksternal dan internal yang memengaruhi operasi organisasi. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi di luar organisasi harus dianalisis untuk memformulasikan strategi yang dapat menjaga keberlanjutan organisasi (Kotter, 2012).

Gambar 2. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Deriota*

Contoh penerapan konsep organisasi sebagai sistem dalam manajemen perubahan dan inovasi dapat dilihat pada perusahaan e-commerce besar seperti Amazon. Dalam menghadapi perubahan tren belanja pelanggan yang semakin mengarah pada digitalisasi, Amazon terus berinovasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi gudang. Dengan mengintegrasikan teknologi-teknologi tersebut ke dalam sistem operasionalnya, Amazon tidak hanya berhasil meningkatkan efisiensi, tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang lebih cepat dan lebih personal.

B. Fungsi dan Tujuan Organisasi

Organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari individu, struktur, dan proses yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks manajemen, memahami fungsi dan tujuan organisasi sangat penting karena menjadi dasar dalam perencanaan strategis, pengambilan keputusan, serta pengelolaan sumber daya manusia dan finansial (Daft & Armstrong, 2021). Fungsi organisasi mengacu pada berbagai aktivitas yang mendukung kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Sementara itu, tujuan organisasi memberikan arah dan pedoman bagi para pemangku kepentingan dalam mencapai hasil yang diinginkan, baik dalam bentuk keuntungan (bagi organisasi bisnis) maupun kesejahteraan masyarakat (bagi organisasi nirlaba dan pemerintah).

Fungsi organisasi adalah aktivitas utama yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Fungsi ini mencakup produksi barang dan jasa, pemasaran, keuangan, manajemen sumber daya manusia, serta inovasi dan pengembangan. Sementara itu, tujuan organisasi adalah hasil yang ingin dicapai organisasi dalam jangka pendek maupun panjang. Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa tujuan organisasi bersifat multifaset, mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

1. Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama:

a. Fungsi Operasional

Fungsi ini berkaitan dengan produksi barang dan jasa serta aktivitas yang memastikan kelancaran operasi organisasi.

1) Produksi dan Operasi

Fungsi operasional dalam organisasi bisnis berfokus pada memastikan efisiensi dalam proses produksi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan kualitas yang konsisten dan tepat waktu. Salah satu aspek penting dalam operasi adalah pengelolaan aliran bahan baku, tenaga kerja, dan proses produksi secara optimal. Organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengurangi hambatan dalam proses produksi untuk meningkatkan output dan mengurangi biaya. Keberhasilan dalam fungsi operasional akan berdampak langsung pada kepuasan pelanggan, sehingga menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan dan daya saing perusahaan (Jones, 2013).

2) Pemasaran dan Penjualan

Fungsi pemasaran dan penjualan berfokus pada upaya untuk mempromosikan produk dan memahami kebutuhan serta keinginan pelanggan. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi perlu merancang strategi pemasaran yang efektif yang melibatkan riset pasar, segmentasi konsumen, serta pengembangan produk yang relevan. Pemasaran yang efektif

akan membantu perusahaan tidak hanya untuk menarik pelanggan baru tetapi juga untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada, yang merupakan kunci dalam menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

b. Fungsi Keuangan dan Akuntansi

Fungsi ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya keuangan organisasi.

1) Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah fungsi penting dalam organisasi yang berfokus pada pengembangan strategi keuangan untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang. Proses ini melibatkan analisis mendalam mengenai kebutuhan modal, sumber daya yang tersedia, serta proyeksi pendapatan dan pengeluaran. Dalam perencanaan ini, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal seperti kondisi pasar, perubahan regulasi, dan potensi risiko finansial yang dapat mempengaruhi stabilitas keuangan (Brigham & Ehrhardt, 2020).

2) Pengelolaan Investasi

Pengelolaan investasi merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk mengalokasikan modal perusahaan ke berbagai proyek atau aset dengan potensi pengembalian yang tinggi. Keputusan investasi yang tepat dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan. Proses ini melibatkan analisis risiko dan imbal hasil, serta mempertimbangkan faktor eksternal seperti kondisi pasar, stabilitas ekonomi, dan tren industri. Perusahaan sering kali menggunakan alat evaluasi seperti analisis aliran kas diskonto (DCF) dan tingkat pengembalian internal (IRR) untuk mengevaluasi kelayakan investasi.

c. Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)

Fungsi SDM berkaitan dengan rekrutmen, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan.

1) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memilih individu yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan

organisasi. Proses ini dimulai dengan perencanaan tenaga kerja, di mana organisasi menentukan kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tertentu. Setelah itu, organisasi melakukan berbagai metode rekrutmen, seperti iklan pekerjaan, promosi internal, atau penggunaan agen perekrutan untuk menarik kandidat yang potensial. Tujuan utama dari tahap ini adalah memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang dipilih untuk bergabung dengan organisasi. Seleksi melibatkan serangkaian langkah untuk mengevaluasi kualifikasi dan kecocokan kandidat, seperti wawancara, tes keterampilan, dan referensi kerja. Proses seleksi yang efektif dapat meningkatkan kemungkinan bahwa kandidat yang dipilih akan berhasil dan bertahan lama dalam organisasi.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Pelatihan memberikan pengetahuan dasar dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan efektif, sedangkan pengembangan lebih fokus pada kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih besar di masa depan. Melalui program pelatihan, karyawan dapat memperoleh keterampilan teknis atau soft skills yang diperlukan untuk meningkatkan performa dan produktivitas. Pengembangan karyawan membantu mempersiapkan individu untuk posisi yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Program pengembangan seperti mentoring, coaching, dan kursus lanjutan dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan manajerial karyawan.

3) Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang melibatkan penilaian dan perbaikan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat mencapai target dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran kinerja, memberikan umpan balik

yang konstruktif, serta menetapkan tujuan yang jelas dan realistis. Dengan pendekatan yang sistematis, manajer dapat mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki pada setiap karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan efektivitas tim secara keseluruhan.

d. Fungsi Inovasi dan Pengembangan

Organisasi yang ingin tetap kompetitif harus memiliki fungsi inovasi dan pengembangan.

1) Riset dan Pengembangan (R&D)

Riset dan Pengembangan (R&D) adalah elemen kunci dalam inovasi yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan baru atau meningkatkan produk yang sudah ada. Proses R&D melibatkan investigasi mendalam mengenai tren pasar, teknologi baru, dan kebutuhan konsumen yang terus berkembang. Dengan melibatkan sumber daya yang signifikan, R&D membantu perusahaan mengidentifikasi peluang inovatif yang dapat memperkuat daya saing di pasar. Kegiatan R&D yang efektif tidak hanya berfokus pada penciptaan produk baru, tetapi juga pada perbaikan proses yang dapat meningkatkan efisiensi operasional (Tidd *et al.*, 2024).

2) Digitalisasi dan Transformasi Teknologi

Digitalisasi dan transformasi teknologi berperan penting dalam mengubah cara perusahaan beroperasi dan berinovasi. Investasi dalam teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi telah menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat proses inovasi. AI memungkinkan perusahaan untuk mengolah data dalam jumlah besar secara lebih cepat dan akurat, sementara otomatisasi mengurangi ketergantungan pada pekerjaan manual, menghemat waktu dan biaya. Hal ini membantu perusahaan tetap kompetitif dalam pasar yang semakin dinamis (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

e. Fungsi Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan

Manajemen organisasi harus dapat merancang strategi, memotivasi tim, dan mengambil keputusan yang tepat.

1) Strategi Organisasi

Strategi organisasi adalah proses perencanaan jangka panjang yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan eksternal. Perencanaan strategis ini melibatkan analisis mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT), serta pemetaan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dengan merumuskan strategi yang tepat, organisasi dapat menetapkan prioritas, menetapkan sasaran yang jelas, dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meraih kesuksesan di masa depan (Mintzberg *et al.*, 2020).

2) Kepemimpinan dan Motivasi

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mengarahkan dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangun visi yang jelas dan menyampaikan tujuan organisasi secara efektif kepada tim. Kepemimpinan yang baik tidak hanya terfokus pada peran pengambilan keputusan, tetapi juga pada kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan karyawan. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana karyawan merasa terlibat dan diberdayakan dalam mencapai tujuan bersama (Northouse, 2025).

2. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi dapat dibagi ke dalam beberapa kategori utama:

a. Tujuan Ekonomi

Tujuan ini terkait dengan pencapaian keberlanjutan finansial organisasi.

1) Profitabilitas

Profitabilitas merupakan tujuan utama dari sebagian besar organisasi bisnis, yang berfokus pada pencapaian laba bersih yang optimal. Laba bersih ini dihasilkan dari perbedaan antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan dalam proses operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu

mengelola sumber daya dengan efisien, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas. Efisiensi operasional menjadi kunci dalam mencapai profitabilitas yang berkelanjutan, di mana perusahaan berusaha meminimalkan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan (Brigham & Ehrhardt, 2020). Untuk meningkatkan profitabilitas, perusahaan juga perlu melakukan evaluasi dan perencanaan strategis yang cermat, seperti pengendalian biaya, pengembangan produk baru, dan strategi pemasaran yang efektif. Dengan menerapkan teknologi dan proses yang lebih efisien, perusahaan dapat meningkatkan margin keuntungan.

2) Pertumbuhan dan Ekspansi

Pertumbuhan dan ekspansi merupakan tujuan strategis utama bagi banyak perusahaan besar yang ingin memperluas jangkauan dan meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan seperti Amazon dan Tesla menargetkan pasar global sebagai bagian dari strategi untuk memperkenalkan produk dan layanan ke konsumen internasional. Dengan masuk ke pasar global, perusahaan-perusahaan ini dapat memanfaatkan peluang yang lebih besar, baik dari sisi peningkatan volume penjualan maupun diversifikasi risiko. Ekspansi internasional juga memungkinkan untuk mengakses sumber daya yang lebih beragam dan memperkuat posisi kompetitif di pasar global.

b. Tujuan Sosial

Banyak organisasi yang memiliki tujuan untuk memberikan dampak sosial positif kepada masyarakat.

1) Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan menjadi salah satu fokus utama bagi organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Perusahaan seperti Google telah lama menerapkan kebijakan kesejahteraan yang mendalam dengan menyediakan fasilitas yang mendukung kenyamanan dan fleksibilitas karyawan. Google, misalnya, menawarkan berbagai fasilitas seperti ruang istirahat yang nyaman, program kesehatan dan kebugaran, serta kebijakan kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk

menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat stres, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kreativitas.

2) Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) adalah komitmen yang diambil oleh perusahaan untuk berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan lingkungan di luar kewajiban hukum. Banyak organisasi besar yang terlibat dalam berbagai kegiatan sosial yang bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat. Misalnya, perusahaan-perusahaan seperti Microsoft dan Coca-Cola menjalankan program beasiswa untuk mendukung pendidikan anak-anak kurang mampu, serta berpartisipasi dalam pengentasan kemiskinan melalui berbagai inisiatif komunitas. Program CSR ini tidak hanya membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat, tetapi juga memperkuat citra perusahaan di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.

c. Tujuan Lingkungan

Semakin banyak organisasi yang fokus pada keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan.

1) Pengurangan Emisi Karbon

Pengurangan emisi karbon telah menjadi salah satu tujuan utama bagi perusahaan-perusahaan yang berkomitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. Perusahaan seperti Tesla memimpin dalam hal ini dengan berfokus pada pengembangan mobil listrik yang tidak hanya mengurangi ketergantungan pada bahan bakar fosil, tetapi juga mengurangi emisi karbon yang dihasilkan oleh kendaraan bermotor konvensional. Tesla juga berinvestasi dalam energi terbarukan, seperti solar panel dan penyimpanan energi, untuk mendukung operasional yang lebih ramah lingkungan. Komitmen terhadap pengurangan emisi karbon ini tidak hanya berkontribusi pada perlindungan lingkungan tetapi juga memberikan perusahaan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin sadar akan pentingnya keberlanjutan (Scott *et al.*, 2015).

2) Pengelolaan Limbah dan Daur Ulang

Pengelolaan limbah dan daur ulang menjadi aspek penting dalam upaya perusahaan untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Industri manufaktur, khususnya, telah mengadopsi berbagai strategi untuk mengelola limbah secara lebih efisien dan ramah lingkungan. Perusahaan-perusahaan seperti Toyota dan General Electric menerapkan prinsip-prinsip produksi bersih (*clean production*), yang tidak hanya berfokus pada pengurangan limbah yang dihasilkan, tetapi juga pada peningkatan proses daur ulang dan penggunaan kembali material. Dengan mengurangi jumlah limbah yang dibuang ke tempat pembuangan akhir, perusahaan dapat mengurangi dampak lingkungan yang dihasilkan oleh kegiatan operasional.

C. Pengaruh Lingkungan terhadap Organisasi

Lingkungan organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan faktor eksternal yang mempengaruhi operasi organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor ini meliputi kondisi ekonomi, politik, sosial, teknologi, serta aspek hukum dan lingkungan alam (Scott *et al.*, 2015). Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi organisasi:

1. Lingkungan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak besar terhadap organisasi karena menentukan daya beli pelanggan, biaya produksi, dan akses terhadap sumber daya finansial.

a. Pertumbuhan dan Resesi Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi yang stabil memberikan dampak positif bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan permintaan terhadap produk dan layanan. Ketika ekonomi tumbuh, daya beli konsumen meningkat, yang mendorong peningkatan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Organisasi yang dapat memanfaatkan momentum ini dengan mengoptimalkan produksi dan memperkenalkan produk atau layanan baru yang sesuai dengan permintaan pasar, cenderung lebih berhasil dalam memaksimalkan peluang yang ada. Selain itu, ekspansi pasar dan investasi dalam teknologi serta inovasi juga dapat dilakukan

untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan (Brigham & Ehrhardt, 2020).

Pada situasi resesi ekonomi, tantangan yang dihadapi organisasi jauh lebih besar. Permintaan untuk produk dan layanan berkurang seiring dengan penurunan daya beli konsumen. Pada titik ini, organisasi harus beradaptasi dengan melakukan efisiensi operasional agar dapat bertahan. Pengurangan biaya produksi, pemangkasan anggaran pemasaran, serta penundaan investasi dalam proyek jangka panjang menjadi langkah-langkah yang sering diambil untuk menjaga kelangsungan hidup bisnis. Dalam banyak kasus, organisasi juga harus meninjau kembali strategi pemasaran dan produk untuk memastikan bahwa tetap relevan dan menarik bagi konsumen dengan anggaran terbatas.

b. Inflasi dan Suku Bunga

Inflasi adalah salah satu faktor ekonomi yang memiliki dampak besar terhadap organisasi, karena dapat mempengaruhi biaya operasional secara signifikan. Ketika inflasi meningkat, harga barang dan bahan baku cenderung ikut naik, yang pada akhirnya meningkatkan biaya produksi. Organisasi yang bergantung pada bahan baku impor atau bahan mentah tertentu akan merasakan dampak yang lebih besar, karena harga barang-barang tersebut akan meningkat seiring dengan fluktuasi nilai tukar mata uang. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan mungkin harus menaikkan harga jual produknya untuk mempertahankan margin keuntungan, namun hal ini dapat mempengaruhi daya beli konsumen, terutama jika inflasi terjadi secara signifikan.

Suku bunga juga berperan yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan organisasi. Ketika suku bunga naik, biaya pinjaman akan menjadi lebih mahal. Hal ini dapat mempengaruhi keputusan investasi perusahaan, karena beban bunga yang lebih tinggi akan mempengaruhi laba bersih yang diperoleh. Organisasi yang memiliki utang besar atau yang berencana untuk meminjam dana untuk ekspansi akan menghadapi kesulitan dalam mengelola biaya pinjaman. Sebaliknya, suku bunga rendah dapat mendorong perusahaan untuk meminjam lebih banyak dana dengan biaya yang lebih terjangkau, yang pada gilirannya dapat mendukung ekspansi dan inovasi dalam bisnis.

2. Lingkungan Sosial dan Demografis

Perubahan dalam perilaku sosial dan demografi populasi mempengaruhi permintaan pasar dan cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan dan tenaga kerja.

a. Tren Konsumen

Tren konsumen merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi strategi bisnis organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, telah terjadi perubahan signifikan dalam preferensi pelanggan, terutama dalam hal kesadaran terhadap keberlanjutan lingkungan. Konsumen semakin mengutamakan produk yang ramah lingkungan dan dihasilkan dengan cara yang etis. Produk-produk yang menggunakan bahan daur ulang, memiliki jejak karbon rendah, dan diproduksi dengan prinsip keberlanjutan kini semakin diminati. Organisasi yang dapat memahami dan merespons perubahan ini dengan cepat memiliki peluang untuk menarik pelanggan yang semakin sadar akan dampak ekologis dari pilihan.

b. Dinamika Tenaga Kerja

Dinamika tenaga kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kebijakan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Perubahan demografi, seperti penuaan populasi dan keberagaman tenaga kerja, menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi rekrutmen dan pengelolaan karyawan. Penuaan populasi, misalnya, mengarah pada peningkatan jumlah karyawan yang lebih tua, yang membutuhkan perhatian khusus terkait dengan pelatihan, kesejahteraan, dan perencanaan pensiun. Hal ini juga mempengaruhi perusahaan dalam merancang kebijakan yang mendukung keberagaman usia di tempat kerja. Untuk menghadapi hal ini, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang inklusif dan memberikan peluang yang setara bagi semua kelompok umur, serta memfasilitasi transisi antar generasi yang lancar (Northouse, 2025).

3. Lingkungan Teknologi

Perkembangan teknologi menciptakan peluang dan tantangan bagi organisasi dalam hal efisiensi operasional, inovasi, dan daya saing.

a. Digitalisasi dan Otomasi

Digitalisasi dan otomatisasi telah menjadi faktor kunci dalam transformasi organisasi di berbagai sektor. Penggunaan teknologi digital, termasuk kecerdasan buatan (AI), memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses bisnis yang sebelumnya memerlukan intervensi manual. Dengan adopsi teknologi ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat pengambilan keputusan. Misalnya, penggunaan AI dalam analisis data memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren pasar dan preferensi pelanggan dengan cepat, yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan strategi pemasaran dan pengembangan produk (Brynjolfsson & McAfee, 2016).

b. Inovasi Produk dan Layanan

Inovasi produk dan layanan adalah elemen kunci bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang dinamis. Dalam menghadapi perubahan preferensi pelanggan dan persaingan yang semakin ketat, organisasi perlu terus mengembangkan dan memperkenalkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan yang berkembang. Inovasi ini tidak hanya mencakup perbaikan pada produk atau layanan yang sudah ada, tetapi juga menciptakan solusi baru yang mampu mengatasi masalah pelanggan dengan cara yang lebih efisien atau lebih efektif. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Apple secara konsisten meluncurkan produk inovatif yang menjangkau berbagai segmen pasar, dari ponsel pintar hingga perangkat wearable, yang semakin memperkaya ekosistem digital (Tidd *et al.*, 2024).

4. Lingkungan Politik dan Regulasi

Peraturan pemerintah dan kebijakan publik berperan penting dalam mengatur cara organisasi beroperasi.

a. Kebijakan Pajak dan Regulasi Bisnis

Kebijakan pajak dan regulasi bisnis memiliki dampak signifikan terhadap operasi dan strategi organisasi. Setiap perubahan dalam kebijakan pajak, baik itu kenaikan atau penurunan tarif pajak,

dapat mempengaruhi keputusan finansial perusahaan, termasuk pengalokasian sumber daya, struktur modal, dan bahkan keputusan ekspansi. Misalnya, jika pemerintah menaikkan pajak korporasi, perusahaan mungkin akan merespons dengan meninjau kembali proyek ekspansi atau merestrukturisasi biaya operasional untuk mengurangi dampaknya pada laba bersih. Sebaliknya, insentif pajak yang diberikan oleh pemerintah dapat mendorong perusahaan untuk berinvestasi lebih banyak, baik dalam riset dan pengembangan maupun ekspansi pasar, karena dapat memanfaatkan potongan pajak untuk mengurangi beban pajak (Scott *et al.*, 2015).

Regulasi bisnis yang semakin ketat dapat mempengaruhi strategi jangka panjang perusahaan. Perubahan regulasi, seperti penerapan standar lingkungan yang lebih ketat atau peraturan yang mengatur praktik bisnis tertentu, dapat menambah biaya kepatuhan bagi perusahaan. Organisasi harus menyesuaikan kebijakan internalnya untuk mematuhi regulasi yang baru, yang kadang-kadang mengarah pada peningkatan biaya produksi atau bahkan pembatasan kemampuan untuk beroperasi di pasar tertentu.

b. Hukum Ketenagakerjaan

Hukum ketenagakerjaan berperan penting dalam memastikan hubungan yang adil antara pemberi kerja dan karyawan. Perusahaan yang beroperasi di bawah peraturan ketenagakerjaan yang ketat wajib mematuhi berbagai regulasi terkait upah, jam kerja, keselamatan, dan perlindungan karyawan. Jika perusahaan gagal memenuhi kewajiban ini, dapat menghadapi sanksi hukum, denda, atau bahkan tuntutan hukum yang merugikan reputasi dan keuangan organisasi. Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, seperti yang diatur dalam UU Ketenagakerjaan di banyak negara, tidak hanya mencegah potensi risiko hukum, tetapi juga membantu menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan.

5. Lingkungan Alam dan Keberlanjutan

Semakin banyak organisasi yang menyadari pentingnya keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan.

a. Perubahan Iklim

Perubahan iklim menjadi salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi di seluruh dunia. Dengan meningkatnya suhu global, perubahan pola cuaca, dan kejadian cuaca ekstrem yang lebih sering, perusahaan harus merespons dengan mengadaptasi strategi operasional agar dapat berkontribusi pada pengurangan dampak lingkungan. Salah satu cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan mengurangi emisi karbon, yang merupakan penyumbang utama pemanasan global. Organisasi kini dihadapkan pada tekanan untuk mematuhi regulasi lingkungan yang semakin ketat, sekaligus memenuhi tuntutan konsumen dan pemangku kepentingan yang semakin peduli terhadap keberlanjutan.

b. Sumber Daya Alam

Kelangkaan sumber daya alam, seperti air dan energi, telah menjadi perhatian utama dalam lingkungan operasional organisasi. Sumber daya alam yang semakin terbatas memaksa perusahaan untuk mencari cara yang lebih efisien dalam mengelola dan menggunakan sumber daya tersebut. Misalnya, dalam industri manufaktur, penggunaan air dan energi untuk proses produksi merupakan elemen penting yang membutuhkan perhatian khusus untuk mengurangi pemborosan. Organisasi kini dituntut untuk mengimplementasikan praktik yang ramah lingkungan untuk mengurangi dampak negatif terhadap sumber daya alam, sekaligus memastikan kelangsungan operasinya di masa depan.

D. Kepemimpinan dan Struktur Organisasi

Kepemimpinan dan struktur organisasi merupakan dua elemen fundamental dalam teori organisasi yang berperan dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan suatu organisasi. Kepemimpinan mencerminkan kemampuan individu atau kelompok dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, struktur organisasi mengacu pada bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi diatur untuk mencapai tujuan (Daft & Armstrong, 2021).

1. Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2025). Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tidak hanya terbatas pada individu yang menduduki posisi manajerial, tetapi juga mencakup pengaruh yang muncul dari berbagai tingkatan dalam organisasi.

a. Teori Kepemimpinan

Sejak awal abad ke-20, banyak teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi organisasi. Beberapa teori utama meliputi:

- 1) Teori Sifat (*Trait Theory*): Menyatakan bahwa pemimpin memiliki karakteristik bawaan seperti karisma, kecerdasan, dan ketegasan yang membuatnya efektif dalam memimpin.
- 2) Teori Perilaku (*Behavioral Theory*): Menjelaskan bahwa kepemimpinan bukanlah sesuatu yang diwarisi, melainkan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui tindakan dan kebiasaan tertentu.
- 3) Teori Kontingensi (*Contingency Theory*): Mengusulkan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi dan lingkungan organisasi.
- 4) Teori Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional: Kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan perubahan, sementara kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada struktur dan imbalan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi

Berbagai gaya kepemimpinan telah diidentifikasi berdasarkan interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi. Beberapa di antaranya adalah:

- 1) Kepemimpinan Otokratis: Pemimpin memiliki kendali penuh atas pengambilan keputusan dan sedikit melibatkan anggota tim dalam prosesnya.
- 2) Kepemimpinan Demokratis: Pemimpin mendorong partisipasi anggota tim dalam pengambilan keputusan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

- 3) Kepemimpinan Laissez-Faire: Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim dalam menjalankan tugasnya tanpa banyak intervensi.
- 4) Kepemimpinan Karismatik: Pemimpin menggunakan pengaruh pribadi dan visi inspiratif untuk memotivasi anggota organisasi.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal yang mengatur bagaimana aktivitas dalam organisasi, seperti tugas, tanggung jawab, dan wewenang, didistribusikan dan dikoordinasikan. Struktur ini menentukan jalur komunikasi, aliran kerja, serta hubungan antar individu dan tim dalam organisasi (Jones, 2013). Beberapa jenis struktur organisasi yang umum digunakan meliputi:

- a. Struktur Fungsional: Mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau spesialisasi kerja, seperti pemasaran, keuangan, dan produksi.
- b. Struktur Divisional: Organisasi dibagi berdasarkan produk, wilayah geografis, atau pasar tertentu.
- c. Struktur Matriks: Mengombinasikan struktur fungsional dan divisional, memungkinkan fleksibilitas dan koordinasi lintas fungsi.
- d. Struktur Jaringan (*Network Structure*): Mengandalkan hubungan eksternal dan kemitraan untuk mendukung operasi organisasi.
- e. Struktur Datar (*Flat Structure*): Mengurangi tingkat hierarki dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

3. Hubungan antara Kepemimpinan dan Struktur Organisasi

- a. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Struktur Organisasi
Pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan dan mengubah struktur organisasi agar sesuai dengan strategi bisnis dan tuntutan pasar. Menurut Kotter (2012), pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan struktur organisasi dengan visi dan misi perusahaan untuk meningkatkan fleksibilitas dan inovasi.

- 1) Pemimpin transformasional cenderung mendorong struktur yang lebih fleksibel dan inovatif untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
 - 2) Pemimpin transaksional lebih nyaman dengan struktur yang hierarkis dan terorganisir dengan jelas, di mana setiap individu memiliki tugas yang terdefinisi dengan baik.
- b. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kepemimpinan
- Struktur organisasi juga memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi.
- 1) Pada struktur fungsional, kepemimpinan lebih berfokus pada spesialisasi dan koordinasi antar departemen.
 - 2) Pada struktur matriks, pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi dan negosiasi yang kuat untuk mengelola tim lintas fungsi.
 - 3) Pada struktur datar, pemimpin bertindak sebagai fasilitator dan mendorong budaya kerja kolaboratif.



BAB III

STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang mengatur bagaimana aktivitas dalam suatu organisasi dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Struktur ini mencakup pembagian tugas, aliran informasi, serta mekanisme pengambilan keputusan dalam organisasi. Struktur yang baik membantu meningkatkan efisiensi, memfasilitasi komunikasi yang efektif, dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal. Oleh karena itu, pemahaman tentang struktur organisasi sangat penting bagi manajer dalam menentukan model yang paling sesuai dengan kebutuhan dan strategi organisasi.

Berbagai jenis struktur organisasi telah berkembang untuk menyesuaikan dengan kompleksitas lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Struktur hierarkis tradisional masih banyak digunakan dalam organisasi besar yang membutuhkan kontrol ketat dan koordinasi formal. Sementara itu, struktur matriks, struktur berbasis tim, dan organisasi yang lebih fleksibel seperti organisasi jaringan semakin populer dalam menghadapi tantangan global dan inovasi teknologi. Setiap bentuk struktur memiliki kelebihan dan tantangan tersendiri, yang harus dipertimbangkan dalam konteks budaya organisasi dan tujuan strategisnya.

A. Definisi dan Jenis Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem formal yang menetapkan bagaimana tugas dibagi, bagaimana otoritas dialokasikan, dan bagaimana komunikasi dikendalikan dalam suatu organisasi. Struktur ini menentukan bagaimana individu dan kelompok dalam organisasi berinteraksi serta bagaimana sumber daya dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi (Mintzberg *et al.*, 2020). Menurut Robbins dan Judge (2018), struktur organisasi berfungsi sebagai panduan yang membantu organisasi dalam menjalankan operasionalnya secara efektif. Struktur ini mencerminkan pembagian kerja, hubungan

pelaporan, serta mekanisme koordinasi yang diterapkan dalam suatu organisasi. Beberapa karakteristik utama struktur organisasi meliputi:

1. Spesialisasi kerja: Pembagian tugas berdasarkan keahlian dan tanggung jawab spesifik.
2. Hierarki otoritas: Urutan kekuasaan dalam organisasi yang menentukan siapa melapor kepada siapa.
3. Sentralisasi dan desentralisasi: Sejauh mana keputusan dibuat di tingkat atas atau disebarluaskan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi.
4. Formalitas: Tingkat aturan, prosedur, dan kebijakan yang mengatur perilaku organisasi.
5. Kompleksitas: Jumlah unit atau divisi dalam organisasi yang mempengaruhi tingkat koordinasi yang dibutuhkan.

Seiring dengan berkembangnya teori organisasi, berbagai jenis struktur organisasi telah dikembangkan untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan dan sektor publik. Berikut adalah beberapa jenis struktur organisasi utama yang digunakan dalam praktik bisnis dan pemerintahan:

- 1) Struktur Fungsional: Struktur fungsional adalah bentuk organisasi yang mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau spesialisasi kerja, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan produksi.
- 2) Struktur Divisional: Struktur divisional membagi organisasi berdasarkan produk, wilayah geografis, atau kelompok pelanggan tertentu.
- 3) Struktur Matriks: Struktur matriks menggabungkan elemen dari struktur fungsional dan divisional, di mana karyawan melapor kepada lebih dari satu atasan, yaitu berdasarkan fungsi dan proyek atau produk tertentu.
- 4) Struktur Jaringan (*Network Structure*): Struktur jaringan adalah organisasi yang mengandalkan hubungan eksternal dan kemitraan untuk menjalankan fungsi-fungsinya. Organisasi ini cenderung lebih ramping dan fleksibel dibandingkan struktur tradisional.
- 5) Struktur Datar (*Flat Structure*): Struktur datar menghilangkan banyak tingkat hierarki dan mendorong komunikasi langsung antara manajer dan karyawan.

B. Struktur Fungsional, Divisional, dan Matriks

Struktur organisasi merupakan kerangka kerja yang menentukan bagaimana tugas dibagi, otoritas dialokasikan, dan bagaimana komunikasi serta koordinasi berlangsung dalam suatu organisasi. Pemilihan struktur organisasi yang tepat sangat penting karena dapat memengaruhi efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis dan lingkungan eksternal (Jones, 2013). Dalam literatur teori organisasi, tiga bentuk utama struktur organisasi yang paling umum digunakan adalah struktur fungsional, divisional, dan matriks. Setiap bentuk struktur ini memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri yang membuatnya cocok untuk kondisi tertentu dalam suatu organisasi (Daft & Armstrong, 2021).

1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional adalah jenis struktur organisasi yang membagi pekerjaan berdasarkan fungsi atau departemen, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia (SDM), dan produksi (Robbins & Judge, 2018).

a. Keunggulan Struktur Fungsional

Struktur fungsional memiliki beberapa keunggulan utama, antara lain:

1) Efisiensi Operasional yang Tinggi

Keunggulan utama dari struktur fungsional adalah kemampuannya untuk menciptakan efisiensi operasional yang tinggi. Dengan mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi tertentu, seperti pemasaran, produksi, atau keuangan, organisasi dapat memfokuskan keahlian dan sumber daya pada area-area spesifik yang relevan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih terorganisir dan terampil dalam bidangnya, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Misalnya, departemen pemasaran dapat fokus pada riset pasar dan pengembangan strategi tanpa terganggu oleh tugas-tugas lain, sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif (Jones, 2013).

2) Pengembangan Spesialisasi dan Keahlian

Struktur fungsional memungkinkan karyawan untuk mengembangkan spesialisasi dan keahlian yang lebih

mendalam dalam bidangnya masing-masing. Dengan bekerja dalam kelompok yang terdiri dari individu-individu dengan keterampilan dan pengetahuan yang serupa, setiap karyawan dapat lebih fokus untuk memperdalam kompetensi. Misalnya, seorang ahli pemasaran akan dapat mengasah kemampuan dalam analisis pasar, pengembangan kampanye, dan riset konsumen tanpa terganggu oleh masalah dari bidang lain. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kualitas dan efektivitas pekerjaan.

3) Koordinasi dan Kontrol yang Lebih Baik dalam Fungsi Tertentu

Pada struktur fungsional, koordinasi dan kontrol antar fungsi menjadi lebih mudah karena setiap departemen dikelola oleh manajer yang memiliki kendali penuh terhadap operasional di dalamnya. Manajer fungsional bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya dan proses kerja dalam satu fungsi, seperti pemasaran, keuangan, atau produksi, yang memungkinkan untuk lebih fokus dalam memastikan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi tercapai. Dengan pengawasan yang lebih terfokus, manajer dapat memberikan arahan yang jelas dan memastikan efisiensi operasional di departemen (Daft & Armstrong, 2021).

b. Kelemahan Struktur Fungsional

Struktur fungsional juga memiliki beberapa keterbatasan:

1) Kurangnya Komunikasi Antar Departemen

Salah satu kelemahan utama dari struktur fungsional adalah kurangnya komunikasi antar departemen. Karena setiap departemen beroperasi secara terpisah dengan fokus pada fungsinya masing-masing, hubungan antar departemen bisa menjadi terbatas. Hal ini sering kali mengarah pada adanya silo, yaitu sekat-sekat yang memisahkan departemen satu dengan lainnya. Sebagai hasilnya, informasi yang seharusnya dibagikan antar unit kerja dapat terhambat, mengurangi aliran informasi yang penting untuk pengambilan keputusan yang efektif di seluruh organisasi.

2) Fleksibilitas Organisasi yang Rendah

Struktur fungsional dapat mengurangi fleksibilitas organisasi, terutama ketika lingkungan bisnis berubah dengan

cepat. Karena setiap departemen memiliki peran yang sangat terdefinisi dan terpisah, perubahan besar di satu bagian organisasi mungkin membutuhkan waktu yang lama untuk diterima dan diterapkan di departemen lain. Hal ini membuat organisasi sulit untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, atau kebutuhan pelanggan yang baru (Jones, 2013).

3) Pengambilan Keputusan yang Lebih Lambat

Pada struktur fungsional, keputusan sering kali harus melalui saluran manajemen yang lebih tinggi sebelum dapat dilaksanakan, yang dapat memperlambat proses pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang melibatkan perubahan dalam salah satu departemen biasanya harus mendapatkan persetujuan dari manajemen puncak atau kepala departemen yang lebih tinggi. Proses ini dapat memperlambat respons organisasi terhadap situasi yang membutuhkan tindakan cepat, seperti perubahan pasar atau masalah yang mendesak.

2. Struktur Divisional

Struktur divisional adalah jenis struktur organisasi yang membagi organisasi ke dalam unit-unit yang lebih kecil berdasarkan produk, wilayah geografis, atau jenis pelanggan (Jones, 2013).

a. Keunggulan Struktur Divisional

1) Lebih Responsif terhadap Perubahan Pasar

Struktur divisional memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat. Setiap divisi memiliki otonomi yang lebih besar dalam pengelolaan operasi dan pengambilan keputusan, memungkinkan untuk menyesuaikan produk, layanan, dan strategi pemasaran secara langsung sesuai dengan kebutuhan pasar yang spesifik. Dengan memiliki tanggung jawab penuh atas operasionalnya, divisi dapat dengan cepat mengambil keputusan yang relevan tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen pusat (Mintzberg *et al.*, 2020).

2) Meningkatkan Inovasi dan Orientasi Pelanggan

Struktur divisional memberikan keuntungan dalam meningkatkan inovasi karena setiap divisi memiliki kebebasan untuk mengembangkan produk atau layanan yang

lebih sesuai dengan kebutuhan pasar spesifik. Dengan fokus pada satu segmen pasar atau produk tertentu, divisi memiliki kebebasan untuk bereksperimen dengan ide baru, mengidentifikasi tren, dan menciptakan solusi inovatif yang langsung memenuhi ekspektasi pelanggan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menghadirkan produk yang lebih tepat sasaran dan relevan.

3) Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Keunggulan struktur divisional yang utama adalah desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Setiap divisi memiliki otonomi untuk membuat keputusan yang relevan dengan operasional tanpa perlu menunggu persetujuan dari manajemen puncak. Hal ini memungkinkan divisi untuk merespons situasi pasar atau masalah internal dengan cepat dan lebih fleksibel. Dengan pengambilan keputusan yang lebih cepat, organisasi dapat lebih efisien dalam mengelola sumber daya dan menghadapi tantangan yang muncul secara langsung.

b. Kelemahan Struktur Divisional

1) Duplikasi Sumber Daya

Salah satu kelemahan utama dari struktur divisional adalah duplikasi sumber daya di setiap divisi. Setiap divisi dalam organisasi biasanya memiliki fungsi bisnis yang sama, seperti departemen pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, meskipun tujuannya berbeda-beda. Akibatnya, organisasi harus mengalokasikan sumber daya yang lebih besar untuk mendukung berbagai fungsi yang sama di banyak divisi. Hal ini berpotensi meningkatkan biaya operasional dan mengurangi efisiensi organisasi secara keseluruhan, karena sumber daya yang seharusnya dapat digabungkan atau dibagi di seluruh organisasi, justru digunakan secara terpisah-pisah.

2) Kurangnya Koordinasi Antar Divisi

Salah satu kelemahan utama dari struktur divisional adalah kurangnya koordinasi antara divisi yang berbeda. Setiap divisi dalam struktur ini cenderung beroperasi secara independen dengan tujuan dan fokus yang terpisah. Meskipun otonomi ini memungkinkan divisi untuk merespons pasar dengan lebih cepat, namun hal ini sering kali

menyebabkan kesulitan dalam mempertahankan aliran komunikasi yang efektif antar divisi. Ketika divisi bekerja dalam silo, mungkin tidak sepenuhnya memahami kegiatan atau kebutuhan satu sama lain, yang dapat menyebabkan terjadinya duplikasi usaha atau konflik dalam pengambilan keputusan (Daft & Armstrong, 2021).

3) Potensi Persaingan Internal Antar Divisi

Kelemahan lain dari struktur divisional adalah potensi persaingan internal antar divisi. Dalam struktur ini, setiap divisi beroperasi secara relatif independen dengan tujuan dan anggaran yang terpisah. Hal ini dapat menyebabkan divisi-divisi berlomba-lomba untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya atau perhatian dari manajemen puncak. Misalnya, dalam hal anggaran atau alokasi investasi, setiap divisi mungkin merasa bahwa memiliki prioritas yang lebih tinggi, yang dapat menimbulkan ketegangan antara unit-unit yang ada.

3. Struktur Matriks

Struktur matriks adalah kombinasi antara struktur fungsional dan divisional, di mana karyawan memiliki dua jalur pelaporan—kepada manajer fungsional dan manajer proyek atau produk (Scott *et al.*, 2015).

a. Keunggulan Struktur Matriks

1) Meningkatkan Koordinasi dan Fleksibilitas

Keunggulan utama dari struktur matriks adalah peningkatan koordinasi dan fleksibilitas. Dalam struktur ini, karyawan bekerja di bawah dua atasan, yakni atasan fungsional dan atasan proyek, yang memungkinkan untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Misalnya, ketika terjadi perubahan pasar atau teknologi, organisasi dapat meresponsnya dengan cepat karena adanya aliran komunikasi yang efektif antara berbagai fungsi dan proyek. Hal ini membuat keputusan lebih cepat diambil dan strategi dapat disesuaikan lebih dinamis, tanpa harus menunggu persetujuan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi (Daft & Armstrong, 2021).

2) Memaksimalkan Penggunaan Sumber Daya

Keunggulan struktur matriks dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya terletak pada fleksibilitasnya yang memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam berbagai proyek tanpa harus meninggalkan fungsi inti. Dalam struktur ini, karyawan memiliki dua peran: satu dalam fungsi fungsional (misalnya, pemasaran atau keuangan) dan satu lagi dalam proyek atau tim multidisipliner. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keterampilan dan keahlian karyawan secara lebih efisien, karena dapat berkontribusi pada berbagai inisiatif tanpa mengorbankan tanggung jawab utama.

3) Meningkatkan Komunikasi Lintas Departemen

Keunggulan struktur matriks dalam meningkatkan komunikasi lintas departemen terletak pada adanya dua jalur pelaporan yang memungkinkan aliran informasi yang lebih cepat dan efektif antara fungsi-fungsi yang berbeda dalam organisasi. Karyawan yang terlibat dalam struktur matriks memiliki dua atasan: satu atasan fungsional dan satu atasan proyek. Hal ini menciptakan komunikasi yang lebih terbuka dan langsung antara berbagai departemen, yang pada gilirannya dapat mempercepat pengambilan keputusan dan mempermudah koordinasi.

b. Kelemahan Struktur Matriks

1) Kompleksitas Tinggi dalam Jalur Pelaporan

Salah satu kelemahan utama dari struktur matriks adalah kompleksitas tinggi dalam jalur pelaporan yang dapat menyebabkan kebingungan bagi karyawan. Dalam struktur ini, setiap karyawan biasanya memiliki dua atasan: satu atasan fungsional dan satu atasan proyek. Hal ini dapat menyebabkan kebingungannya mengenai prioritas tugas, siapa yang memiliki otoritas untuk memberikan instruksi, dan bagaimana cara mengatur waktu untuk memenuhi kedua peran tersebut. Ketidakjelasan ini berpotensi mengarah pada konflik dan pengambilan keputusan yang lebih lambat, karena karyawan harus menyeimbangkan kepentingan dari kedua jalur pelaporan (Mintzberg *et al.*, 2020).

2) Potensi Konflik Antara Manajer Fungsional dan Manajer Proyek

Kelemahan dari struktur matriks adalah potensi konflik antara manajer fungsional dan manajer proyek. Dalam sistem ini, setiap karyawan melapor kepada dua atasan, yaitu manajer fungsional yang bertanggung jawab terhadap fungsi kerja spesifik dan manajer proyek yang fokus pada hasil proyek tertentu. Perbedaan prioritas dan tujuan antara kedua manajer ini sering kali dapat menimbulkan ketegangan. Misalnya, manajer fungsional mungkin lebih mengutamakan efisiensi operasional dalam departemennya, sementara manajer proyek lebih fokus pada pencapaian hasil proyek dalam batas waktu yang ditentukan, yang bisa menyebabkan prioritas yang saling bertentangan.

3) Membutuhkan Keterampilan Manajerial yang Lebih Tinggi

Struktur matriks membutuhkan keterampilan manajerial yang lebih tinggi karena kompleksitasnya yang lebih besar dibandingkan dengan struktur organisasi lainnya. Dalam sistem ini, manajer harus mampu mengelola dua jalur pelaporan, yaitu manajer fungsional dan manajer proyek, yang seringkali memiliki prioritas yang berbeda. Keberhasilan struktur ini bergantung pada kemampuan manajer untuk menyeimbangkan kepentingan kedua belah pihak, menjaga komunikasi yang jelas, serta memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab karyawan tidak tumpang tindih. Oleh karena itu, pemimpin dalam struktur matriks harus memiliki keterampilan dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, serta mampu mengelola hubungan yang kompleks di antara berbagai pihak dalam organisasi (Daft & Armstrong, 2021).

C. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Kinerja

Struktur organisasi memiliki peran penting dalam menentukan bagaimana suatu organisasi beroperasi, beradaptasi dengan lingkungan eksternal, serta mencapai tujuan strategisnya. Struktur organisasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, serta meningkatkan komunikasi dan koordinasi

antar unit kerja. Sebaliknya, struktur yang tidak sesuai dapat menghambat inovasi, memperlambat proses kerja, dan menurunkan motivasi karyawan (Robbins & Judge, 2018). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa desain dan implementasi struktur organisasi memiliki dampak langsung terhadap kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Faktor seperti kompleksitas organisasi, sentralisasi keputusan, koordinasi antar unit, serta fleksibilitas dalam merespons perubahan sangat memengaruhi efektivitas organisasi (Jones, 2013).

1. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efisiensi Operasional

a. Efisiensi dalam Pengambilan Keputusan

Struktur organisasi yang terdesentralisasi memberikan pengaruh besar terhadap efisiensi operasional, terutama dalam hal pengambilan keputusan. Dalam struktur ini, wewenang untuk membuat keputusan tidak hanya terpusat pada manajemen puncak, tetapi juga dibagikan kepada berbagai level dalam organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan lebih cepat, karena keputusan dapat diambil oleh manajer yang lebih dekat dengan masalah yang ada. Misalnya, dalam struktur matriks atau tim berbasis proyek, keputusan bisa dibuat oleh manajer yang memiliki pengetahuan langsung tentang situasi yang dihadapi, mempercepat respons terhadap kondisi pasar yang berubah cepat (Mintzberg *et al.*, 2020).

b. Efisiensi dalam Koordinasi Antar Departemen

Koordinasi antar departemen sangat bergantung pada jenis struktur organisasi yang diterapkan dalam sebuah perusahaan. Dalam struktur fungsional, departemen-departemen yang memiliki fungsi serupa akan lebih mudah berkoordinasi. Namun, ketika proyek atau kegiatan membutuhkan kolaborasi antara berbagai departemen, koordinasi bisa menjadi tantangan. Hal ini disebabkan karena setiap departemen lebih fokus pada tugas dan tujuan fungsionalnya masing-masing, yang dapat menciptakan silo organisasi. Misalnya, departemen pemasaran mungkin tidak berkomunikasi dengan baik dengan departemen produksi, sehingga menghambat efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan bersama (Daft & Armstrong, 2021).

Sebaliknya, struktur divisional dapat meningkatkan efisiensi koordinasi dalam satu divisi, karena fungsi-fungsi yang terkait seperti pemasaran, produksi, dan keuangan dikumpulkan dalam satu unit bisnis. Dengan cara ini, anggota tim dari berbagai fungsi dapat lebih mudah berkomunikasi dan bekerja sama, meningkatkan respon terhadap kebutuhan pasar dan pelanggan. Namun, meskipun koordinasi lebih lancar dalam divisi, hubungan antar divisi tetap bisa terhambat jika tidak ada mekanisme yang efektif untuk mengintegrasikan upaya-divisi-divisi yang berbeda.

2. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Inovasi

a. Fleksibilitas Organisasi dan Inovasi

Organisasi dengan struktur yang fleksibel, seperti struktur adhokrasi atau tim berbasis proyek, lebih mendukung inovasi karena memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bereksperimen dan bekerja secara kolaboratif. Dalam struktur ini, setiap individu memiliki kesempatan untuk menyumbangkan ide tanpa terlalu banyak batasan atau regulasi ketat. Fleksibilitas tersebut memungkinkan organisasi untuk lebih cepat merespons perubahan pasar dan teknologi, yang pada gilirannya menciptakan ruang bagi inovasi yang lebih cepat dan lebih relevan. Dengan struktur ini, keputusan bisa diambil lebih cepat karena tidak harus melalui banyak lapisan birokrasi (Mintzberg *et al.*, 2020).

Struktur organisasi yang lebih hierarkis cenderung membatasi ruang untuk inovasi. Dalam struktur yang birokratis, setiap ide baru harus melalui jalur persetujuan yang panjang, yang menghambat kecepatan pengambilan keputusan. Regulasi yang ketat serta pembagian fungsi yang sangat terdefinisi sering kali membatasi kreativitas dan kolaborasi antar departemen. Inovasi yang muncul dalam struktur seperti ini sering kali terhambat oleh prosedur yang harus diikuti dan ketidakmampuan untuk bergerak cepat dalam menguji atau mengimplementasikan ide baru.

b. Struktur Organisasi dan Kreativitas Karyawan

Struktur organisasi yang desentralisasi memungkinkan karyawan untuk memiliki lebih banyak kebebasan dan otonomi dalam mengambil keputusan, yang pada gilirannya mendorong

keaktivitas. Dalam struktur seperti ini, karyawan tidak terikat oleh prosedur ketat atau lapisan hierarki yang panjang, sehingga dapat lebih leluasa dalam mengembangkan dan menyampaikan ide-ide baru. Hal ini sangat penting dalam proses inovasi, karena kreativitas sering kali muncul dari kebebasan untuk bereksperimen dan memikirkan solusi yang tidak konvensional. Organisasi yang memungkinkan ide-ide ini untuk berkembang cenderung memiliki budaya yang lebih inovatif, karena semua level karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap perubahan dan perkembangan perusahaan (Scott *et al.*, 2015).

Pada struktur yang sangat hierarkis dan birokratis, kreativitas karyawan bisa terhambat. Prosedur yang ketat dan jalur persetujuan yang panjang sering kali membuat karyawan merasa terhalang dalam menyampaikan ide-ide baru. Struktur yang mengutamakan kontrol dan kepatuhan sering kali mengarahkan karyawan untuk lebih fokus pada tugas yang sudah ada daripada berpikir kreatif atau mengusulkan inovasi. Hal ini bisa mengurangi potensi kreatif dalam organisasi, karena ide-ide baru harus melewati banyak tahapan persetujuan sebelum bisa diimplementasikan.

3. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Karyawan

- a. Hubungan antara Struktur Organisasi dan Motivasi Karyawan
Struktur organisasi dapat mempengaruhi motivasi karyawan melalui tingkat otonomi, kesempatan pengembangan karier, serta keterlibatannya dalam pengambilan keputusan (Daft & Armstrong, 2021).
 1. Pada struktur fungsional, karyawan dapat mengembangkan spesialisasi yang mendalam, tetapi mungkin merasa terbatas dalam eksplorasi karier lintas fungsi.
 2. Pada struktur divisional, karyawan memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dalam unit bisnis yang berbeda, tetapi bisa menghadapi persaingan internal antar divisi.
 3. Pada struktur matriks, meskipun ada lebih banyak peluang kolaborasi dan pengembangan keterampilan, sistem pelaporan ganda dapat menimbulkan stres kerja yang tinggi.
- b. Struktur Organisasi dan Kepuasan Kerja

Struktur organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan pengambilan keputusan yang partisipatif cenderung meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam organisasi dengan struktur yang lebih datar dan fleksibel, karyawan merasa lebih dihargai karena diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini mengarah pada peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa bahwa kontribusinya dihargai dan diakui memiliki kecenderungan untuk lebih puas dengan pekerjaan dan lebih terikat secara emosional dengan organisasi (Jones, 2013). Selain itu, struktur ini memungkinkan komunikasi yang lebih mudah antara manajemen dan karyawan, menciptakan hubungan yang lebih baik dan mengurangi ketegangan yang bisa muncul dalam lingkungan kerja yang lebih hierarkis.

Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dapat mengurangi kepuasan kerja, karena jalur komunikasi yang terbatas dan birokrasi yang ketat dapat menciptakan rasa keterasingan di antara karyawan. Dalam organisasi dengan struktur yang hierarkis, karyawan cenderung merasa kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan mungkin merasa bahwa suaranya tidak didengar. Hal ini dapat mengurangi rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan menurunkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu, batasan yang ada dalam komunikasi juga dapat menyebabkan ketidakjelasan dalam tugas dan tanggung jawab, yang meningkatkan stres dan ketidakpuasan.

4. Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif

- a. Struktur Organisasi dan Adaptasi terhadap Perubahan Pasar
Struktur organisasi yang fleksibel berperan penting dalam kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Organisasi yang memiliki struktur desentralisasi atau lebih datar, seperti struktur matriks atau adhokrasi, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Karyawan yang diberdayakan untuk membuat keputusan di level yang lebih rendah dapat

merespons kebutuhan pasar dengan lebih efisien. Struktur yang fleksibel ini memungkinkan organisasi untuk lebih cepat mengadopsi teknologi baru, menyesuaikan produk atau layanan dengan permintaan pelanggan yang berubah, serta beradaptasi dengan peraturan dan regulasi yang baru. Hal ini memberi organisasi keunggulan kompetitif yang lebih besar karena dapat menjaga relevansi dan meningkatkan daya saing di pasar yang dinamis (Daft & Armstrong, 2021).

b. Struktur Organisasi dan Produktivitas

Struktur organisasi yang efisien dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas dengan memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab karyawan disusun secara optimal. Organisasi dengan struktur yang sederhana dan terdesentralisasi cenderung memiliki alur kerja yang lebih jelas dan dapat diproses lebih cepat, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efisien. Sebagai contoh, struktur yang lebih datar memberikan lebih banyak kewenangan kepada tingkat manajemen yang lebih rendah untuk membuat keputusan, yang mengurangi keterlambatan dalam proses birokrasi dan mempercepat alur kerja. Ini pada gilirannya meningkatkan produktivitas karena keputusan yang lebih cepat meminimalkan gangguan dalam operasi sehari-hari (Mintzberg *et al.*, 2020).

D. Desain Struktur Organisasi untuk Efisiensi dan Efektivitas

Struktur organisasi berperan penting dalam menentukan bagaimana suatu perusahaan atau lembaga mengalokasikan sumber daya, mengoordinasikan aktivitas, serta mencapai tujuan strategisnya (Daft, 2021). Desain struktur organisasi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, serta mempercepat pengambilan keputusan (Jones, 2013). Efisiensi dalam organisasi berkaitan dengan bagaimana sumber daya digunakan secara optimal untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan produktivitas. Sementara itu, efektivitas berhubungan dengan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya dengan cara yang tepat (Robbins & Judge, 2018).

1. Prinsip-Prinsip Desain Struktur Organisasi

Untuk merancang struktur organisasi yang efisien dan efektif, terdapat beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan, di antaranya:

a. Spesialisasi Pekerjaan (*Division of Labor*)

Prinsip spesialisasi pekerjaan atau *division of labor* mengacu pada pembagian tugas dalam organisasi yang disesuaikan dengan keterampilan dan kompetensi masing-masing individu atau unit kerja. Dengan adanya spesialisasi yang jelas, setiap karyawan atau departemen dapat fokus pada tugas-tugas yang sesuai dengan keahlian, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Spesialisasi memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan yang lebih mendalam dalam bidang tertentu, meminimalkan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, dan mengurangi duplikasi pekerjaan. Sebagai contoh, dalam sebuah organisasi manufaktur, pembagian tugas berdasarkan keahlian teknis memungkinkan setiap karyawan untuk fokus pada tugas yang dikuasai, seperti perakitan, pengujian, atau pengemasan, sehingga keseluruhan proses produksi menjadi lebih lancar dan efisien (Daft & Armstrong, 2021).

b. Hierarki dan Rantai Komando

Hierarki dan rantai komando adalah prinsip dasar dalam desain struktur organisasi yang mengatur aliran wewenang dan tanggung jawab dari manajemen puncak hingga level terendah dalam organisasi. Dalam struktur yang jelas dan terdefinisi dengan baik, setiap individu mengetahui peran dan tanggung jawab, serta siapa yang menjadi atasan dan bawahan. Rantai komando yang teratur ini membantu memastikan bahwa keputusan dibuat dengan cara yang terorganisir, dengan setiap level memiliki tugas yang jelas, dan memberi arah yang konsisten bagi seluruh anggota organisasi (Robbins & Judge, 2018). Selain itu, struktur hierarki juga memungkinkan kontrol yang lebih mudah dan akuntabilitas yang lebih jelas terhadap kinerja setiap unit kerja.

c. Sentralisasi dan Desentralisasi

1) Sentralisasi

Sentralisasi dalam struktur organisasi merujuk pada sistem di mana keputusan strategis dan operasional utama

dikendalikan oleh manajemen puncak atau eksekutif tingkat atas. Salah satu keuntungan utama dari struktur sentralisasi adalah terciptanya konsistensi dalam kebijakan dan strategi organisasi. Dengan pengambilan keputusan yang terkonsentrasi pada tingkat atas, organisasi dapat memastikan bahwa semua bagian bergerak menuju tujuan yang sama dan menghindari kebingungan atau perbedaan arah antar departemen (Mintzberg *et al.*, 2020). Hal ini sangat berguna dalam organisasi yang mengutamakan keseragaman dan pengendalian yang ketat terhadap operasionalnya.

2) Desentralisasi

Desentralisasi dalam struktur organisasi memungkinkan pengambilan keputusan untuk didistribusikan ke berbagai level dalam organisasi, mulai dari manajer tingkat bawah hingga atas. Hal ini memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam menghadapi situasi yang cepat berubah, karena keputusan dapat dibuat lebih cepat di level yang lebih dekat dengan masalah atau kebutuhan pasar (Jones, 2013). Desentralisasi juga memungkinkan individu dan tim untuk memiliki lebih banyak otonomi dalam menjalankan tugas, meningkatkan responsivitas organisasi terhadap perubahan eksternal dan tantangan yang muncul.

d. Formalisasi dan Standarisasi

Formalisasi dalam struktur organisasi merujuk pada tingkat dokumentasi aturan, kebijakan, dan prosedur yang mengatur bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi. Dengan adanya formalitas yang tinggi, organisasi dapat memastikan bahwa semua karyawan mengikuti prosedur yang seragam, yang pada gilirannya meningkatkan konsistensi dan efisiensi dalam operasional. Dalam lingkungan yang stabil dan prediktabel, formalitas ini membantu menciptakan struktur yang jelas dan meminimalkan kesalahan serta kebingungannya (Scott *et al.*, 2015). Organisasi yang sangat formal dapat berfungsi dengan baik dalam industri yang tidak banyak mengalami perubahan, seperti manufaktur atau layanan publik.

2. Elemen Kunci dalam Desain Struktur Organisasi

a. Kompleksitas Organisasi

Kompleksitas organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi terstruktur dan terdiversifikasi dalam berbagai aspek. Secara vertikal, kompleksitas mengacu pada jumlah tingkatan hierarki yang ada dalam organisasi. Organisasi dengan hierarki yang lebih dalam akan memiliki struktur yang lebih rumit, yang memerlukan koordinasi lebih intensif untuk memastikan aliran informasi dan keputusan yang efisien di semua tingkat. Secara horizontal, kompleksitas mencakup jumlah unit atau departemen yang terlibat dalam operasi organisasi. Organisasi dengan banyak unit atau departemen memerlukan koordinasi yang lebih baik untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara sinergis. Di sisi geografis, kompleksitas ini mencakup cabang-cabang atau operasi yang tersebar di berbagai lokasi, yang memerlukan sistem manajerial yang lebih rumit untuk mengelola perbedaan budaya dan regulasi yang mungkin ada di tiap wilayah (Jones, 2013).

b. Koordinasi dan Integrasi

Koordinasi dan integrasi dalam organisasi merupakan aspek penting dalam memastikan kelancaran operasional antarunit yang berbeda. Untuk mencapai hal ini, struktur organisasi perlu mengadopsi mekanisme yang sesuai, yang memungkinkan koordinasi yang efektif dan efisien. Salah satu mekanisme utama adalah hierarki manajerial, di mana setiap unit memiliki jalur pelaporan yang jelas kepada atasan yang lebih tinggi. Dalam struktur yang terpusat, keputusan strategis dan operasional dapat diintegrasikan dengan lebih mudah karena adanya kendali yang terpusat. Namun, untuk organisasi dengan tingkat desentralisasi yang lebih tinggi, koordinasi dapat dilakukan melalui tim lintas fungsi yang memungkinkan interaksi langsung antara berbagai departemen atau unit dalam menyelesaikan masalah atau mengembangkan produk baru.

c. Fleksibilitas dan Adaptasi

Fleksibilitas dan adaptasi adalah elemen kunci dalam desain struktur organisasi yang berperan penting dalam menjaga kelangsungan dan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Organisasi yang dapat beradaptasi

dengan cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan regulasi memiliki peluang yang lebih besar untuk bertahan dan berkembang. Struktur yang lebih datar atau berbasis jaringan memungkinkan informasi mengalir dengan cepat, serta memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan desentralisasi. Struktur semacam ini meminimalkan birokrasi, sehingga memungkinkan organisasi untuk lebih gesit dan fleksibel dalam merespons kebutuhan pasar yang berubah (Scott *et al.*, 2015).

3. Implikasi Desain Struktur Organisasi terhadap Kinerja

a. Efisiensi Operasional

Desain struktur organisasi yang sederhana dan efisien dapat memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi operasional sebuah perusahaan. Dengan struktur yang lebih sedikit tingkatannya, jalur komunikasi antar level manajer dan karyawan menjadi lebih langsung, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan atau menyampaikan informasi. Hal ini mengarah pada pengurangan biaya operasional karena tidak ada birokrasi yang membebani proses kerja. Struktur yang efisien juga meminimalkan duplikasi tugas atau tanggung jawab yang sama, yang memungkinkan perusahaan untuk lebih fokus pada tugas inti dan mempercepat eksekusi rencana strategis.

b. Pengambilan Keputusan

Struktur organisasi yang desentralisasi memberikan keleluasaan bagi manajer di berbagai level untuk membuat keputusan secara mandiri tanpa harus menunggu persetujuan dari tingkat manajerial yang lebih tinggi. Dengan memberikan wewenang lebih besar kepada unit atau departemen, keputusan dapat diambil lebih cepat, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar atau tantangan yang muncul secara lebih efektif. Keputusan yang cepat ini sangat penting dalam dunia bisnis yang serba cepat, di mana ketepatan waktu sering kali menjadi kunci dalam memanfaatkan peluang atau menghadapi ancaman (Robbins & Judge, 2018).

c. Motivasi dan Kepuasan Karyawan

Struktur organisasi yang memberikan otonomi kepada karyawan untuk membuat keputusan dalam pekerjaannya cenderung

meningkatkan motivasi. Ketika karyawan merasa memiliki kontrol atas tugas dan tanggung jawab, merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Otonomi ini memberikan ruang bagi karyawan untuk berinovasi, mengembangkan keterampilan, serta merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sering kali menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena karyawan merasa memiliki peran yang lebih signifikan dalam organisasi.

d. Inovasi dan Daya Saing

Struktur organisasi yang fleksibel berperan kunci dalam mendukung inovasi dan daya saing perusahaan. Dalam dunia bisnis yang cepat berubah, perusahaan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan perubahan permintaan pelanggan memiliki keuntungan kompetitif yang signifikan. Struktur yang lebih datar atau berbasis jaringan memungkinkan komunikasi yang lebih cepat dan pengambilan keputusan yang lebih efisien, sehingga organisasi dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar. Fleksibilitas ini juga mendorong kolaborasi antara berbagai departemen, memungkinkan ide-ide baru untuk berkembang dan diterapkan dengan lebih mudah, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi (Mintzberg *et al.*, 2020).



BAB IV

TEORI ORGANISASI KLASIK

Teori organisasi klasik merupakan fondasi awal dalam studi organisasi yang berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20. Teori ini menekankan efisiensi, hierarki, serta pembagian kerja yang jelas dalam organisasi. Pendekatan klasik didasarkan pada prinsip-prinsip ilmiah dan rasionalitas yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas serta efektivitas organisasi. Beberapa tokoh utama dalam teori ini termasuk Frederick Winslow Taylor dengan Scientific Management, Henri Fayol dengan prinsip-prinsip manajemen, serta Max Weber yang mengembangkan konsep birokrasi sebagai struktur organisasi yang ideal.

Pendekatan klasik membahas pentingnya peran manajer dalam mengawasi serta mengendalikan proses kerja guna mencapai hasil yang optimal. Taylor menekankan efisiensi melalui studi gerak dan waktu, sedangkan Fayol mengembangkan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sementara itu, Weber memperkenalkan konsep birokrasi sebagai sistem yang didasarkan pada aturan formal, hierarki yang jelas, serta spesialisasi tugas untuk memastikan konsistensi dan ketertiban dalam organisasi.

A. Teori Manajemen Ilmiah (Frederick Taylor)

Teori Manajemen Ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor (1856–1915) merupakan salah satu teori organisasi klasik yang memiliki pengaruh besar dalam pengelolaan perusahaan dan industri modern. Konsep utama teori ini adalah peningkatan efisiensi kerja melalui metode ilmiah dalam manajemen tenaga kerja (Taylor, 1911). Taylor berpendapat bahwa pendekatan ilmiah dalam mengelola pekerja akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi serta mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Ia mengembangkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah dengan melakukan studi gerak dan waktu (*time and motion study*) untuk mengoptimalkan tugas-tugas dalam organisasi.

1. Prinsip-Prinsip Teori Manajemen Ilmiah

Taylor mengusulkan empat prinsip utama dalam Manajemen Ilmiah, yaitu:

a. Pengembangan Metode Ilmiah dalam Pekerjaan

Sebelum munculnya teori manajemen ilmiah yang diperkenalkan oleh Frederick Winslow Taylor, banyak organisasi yang mengandalkan kebiasaan dan pengalaman individu pekerja dalam melakukan tugas sehari-hari. Tidak ada standar atau prosedur yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasilnya sering kali tidak konsisten dan kurang efisien. Pekerja melakukan tugas berdasarkan cara yang dianggap paling efektif, tanpa mempertimbangkan kemungkinan cara yang lebih baik atau lebih efisien. Taylor memandang hal ini sebagai suatu masalah yang dapat diatasi melalui pendekatan ilmiah yang lebih sistematis dan terukur.

Taylor memperkenalkan konsep analisis ilmiah dalam manajemen dengan mengidentifikasi cara-cara terbaik untuk menyelesaikan setiap tugas, yang dapat dicapai melalui eksperimen dan pengukuran waktu serta gerakan. Setiap langkah dalam pekerjaan dianalisis secara detail untuk menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu dan mengoptimalkan waktu yang digunakan. Melalui pendekatan ini, Taylor mengusulkan penggunaan standar yang jelas untuk setiap tugas, yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan.

b. Seleksi dan Pelatihan Pekerja yang Sistematis

Frederick Taylor, dalam teori manajemen ilmiahnya, mengkritik sistem tradisional yang mengandalkan pemilihan pekerja berdasarkan pengalaman atau warisan keterampilan yang diturunkan dari generasi ke generasi. Dalam sistem lama, pekerja sering kali memilih pekerjaan tanpa adanya evaluasi yang tepat tentang kecocokan keterampilan dengan tugas yang harus dilakukan. Taylor menyadari bahwa metode ini tidak efisien karena tidak menjamin bahwa pekerja memiliki kemampuan yang optimal untuk melakukan tugas tertentu. Oleh karena itu, ia mengusulkan untuk melakukan seleksi pekerja secara sistematis berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan yang akan dijalankan.

Menurut Taylor, seleksi pekerja yang tepat bukan hanya akan memastikan bahwa pekerja dapat melakukan tugas dengan efisien, tetapi juga akan mengurangi kesalahan dan pemborosan dalam proses produksi. Dengan memilih pekerja yang memiliki kecocokan keterampilan dengan pekerjaan yang diberikan, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih produktif dan berkualitas. Pekerja yang terampil dan berkompeten juga cenderung lebih puas dengan pekerjaan, karena merasa lebih mampu mengatasi tantangan yang ada.

c. Kerja Sama antara Manajemen dan Pekerja

Frederick Taylor menekankan bahwa hubungan yang harmonis antara manajemen dan pekerja sangat penting untuk mencapai efisiensi yang optimal dalam organisasi. Menurut Taylor, baik manajemen maupun pekerja memiliki peran kunci dalam mencapai tujuan tersebut. Manajemen bertugas untuk merancang dan mengembangkan prosedur kerja yang terbaik, yang didasarkan pada penelitian ilmiah dan analisis waktu serta gerakan yang efisien. Dengan prosedur yang terstandarisasi, manajemen dapat memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang paling efisien dan mengurangi pemborosan waktu serta sumber daya.

Pekerja berperan dalam menjalankan prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen. Dalam teori manajemen ilmiah, pekerja tidak hanya sekadar menjalankan tugas, tetapi juga diharapkan untuk mengikuti metode yang telah dipelajari melalui pelatihan dan seleksi yang tepat. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memberikan arahan yang jelas dan terus-menerus berkomunikasi dengan pekerja, memastikan bahwa memahami tugas yang harus dikerjakan dan alasan di balik prosedur yang telah ditetapkan.

d. Pembagian Kerja yang Jelas antara Manajer dan Pekerja

Frederick Taylor menekankan pentingnya pembagian kerja yang jelas antara manajer dan pekerja sebagai salah satu prinsip utama dalam teori manajemen ilmiah. Menurutnya, agar organisasi dapat beroperasi secara efisien, setiap pihak harus memiliki tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik. Manajer memiliki peran strategis dalam merancang prosedur kerja, mengembangkan metode terbaik untuk menyelesaikan tugas,

serta melatih pekerja agar mampu mengikuti prosedur tersebut. Bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang terstandarisasi dan efisien, serta memantau pelaksanaan tugas guna memastikan bahwa setiap langkah dijalankan sesuai dengan metode yang telah ditetapkan. Sementara itu, pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi yang diberikan oleh manajer. Pekerja tidak perlu memikirkan atau merancang cara-cara terbaik untuk menyelesaikan pekerjaan, karena hal tersebut sudah ditentukan sebelumnya oleh manajer berdasarkan analisis ilmiah. Pekerja hanya diharapkan untuk mengikuti metode yang telah dilatih dan diinstruksikan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efisien.

2. Implementasi Teori Manajemen Ilmiah dalam Organisasi

Teori Taylor telah diterapkan dalam berbagai industri dan organisasi sejak awal abad ke-20. Beberapa penerapan utama dari Manajemen Ilmiah meliputi:

a. Studi Gerak dan Waktu (*Time and Motion Studies*)

Studi gerak dan waktu (*time and motion studies*) merupakan salah satu metode kunci yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor dan rekan-rekannya, seperti Frank dan Lillian Gilbreth, untuk meningkatkan efisiensi dalam organisasi. Metode ini bertujuan untuk menganalisis setiap gerakan dan langkah yang dilakukan pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Dengan mengidentifikasi gerakan-gerakan yang tidak efisien atau tidak perlu, para manajer dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sekaligus meningkatkan produktivitas. Dalam prakteknya, studi ini digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas, kemudian membandingkannya dengan standar yang telah ditentukan.

b. Sistem Upah Berdasarkan Kinerja (*Piece-Rate System*)

Sistem upah berdasarkan kinerja, atau *piece-rate system*, merupakan salah satu ide utama dalam teori manajemen ilmiah yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor. Dalam sistem ini, pekerja dibayar berdasarkan jumlah unit atau tugas yang berhasil diselesaikan, bukan berdasarkan jumlah waktu yang dihabiskan.

Taylor percaya bahwa dengan memberikan insentif finansial yang langsung terkait dengan hasil kerja, pekerja akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi. Tujuan utama dari sistem ini adalah untuk menghubungkan langsung kinerja individu dengan kompensasi yang diterima, menciptakan dorongan bagi pekerja untuk mencapai lebih banyak dalam waktu yang lebih singkat.

c. Standarisasi Alat dan Metode Kerja

Standarisasi alat dan metode kerja adalah salah satu prinsip kunci dalam teori manajemen ilmiah yang diperkenalkan oleh Frederick Taylor. Taylor menyadari bahwa tanpa adanya alat yang tepat dan prosedur yang seragam, efisiensi kerja akan terhambat. Oleh karena itu, ia menekankan perlunya penggunaan alat yang dirancang khusus untuk tugas tertentu serta prosedur kerja yang telah diuji dan terbukti efektif. Dalam praktiknya, standarisasi ini mengurangi variabilitas dalam cara kerja pekerja, memungkinkan untuk melakukan tugas dengan cara yang lebih konsisten dan terstruktur, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

d. Pengawasan yang Ketat dan Spesialisasi Pekerjaan

Implementasi sistem manajemen ilmiah dalam organisasi menekankan pentingnya pembagian kerja yang lebih spesifik dan pengawasan yang ketat dari pihak manajemen. Dalam pandangan Taylor, pembagian kerja yang jelas memungkinkan pekerja untuk fokus pada tugas-tugas tertentu yang telah ditetapkan secara ilmiah, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Proses pembagian tugas ini didasarkan pada analisis ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan setiap tugas, sehingga pekerja tidak perlu membuang waktu dengan aktivitas yang tidak perlu. Dengan fokus pada tugas yang spesifik, diharapkan pekerja dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam area tertentu, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

3. Kritik terhadap Teori Manajemen Ilmiah

Meskipun teori ini berkontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi kerja, banyak kritik yang muncul terkait penerapannya, antara lain:

a. Dehumanisasi Pekerja

Salah satu kritik utama terhadap teori manajemen ilmiah adalah dehumanisasi pekerja, yang terjadi karena pendekatan ini memandang pekerja lebih sebagai komponen mekanis dalam sistem produksi, alih-alih sebagai individu dengan kebutuhan psikologis dan sosial. Dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi, teori ini menekankan pembagian tugas yang sangat spesifik, di mana pekerja hanya berfokus pada satu aspek pekerjaan. Hal ini mengabaikan kenyataan bahwa pekerja adalah manusia dengan berbagai motivasi, kebutuhan, dan kapasitas untuk berkembang. Dengan mengurangi pekerja menjadi elemen fungsional dalam rantai produksi, teori manajemen ilmiah sering kali tidak mempertimbangkan perasaan atau kesejahteraan pekerja.

b. Kurangnya Fleksibilitas dalam Pekerjaan

Salah satu kritik utama terhadap teori manajemen ilmiah adalah kurangnya fleksibilitas dalam pekerjaan yang diberikan kepada pekerja. Dalam sistem manajemen ilmiah, pekerjaan dirancang dengan cara yang sangat terstruktur dan preskriptif, di mana setiap tugas memiliki prosedur yang telah ditentukan dengan jelas. Pekerja diharapkan untuk mengikuti metode yang sudah ditetapkan, dan perubahan dalam cara melaksanakan tugas sering kali dianggap sebagai pelanggaran terhadap prosedur yang ada. Akibatnya, pekerja memiliki sedikit kebebasan untuk membahas cara-cara baru atau lebih efisien dalam melakukan pekerjaannya. Sistem yang sangat kaku ini mengurangi kemampuan pekerja untuk berinovasi dan menyesuaikan pekerjaannya dengan kondisi yang berubah-ubah (Daft & Armstrong, 2021).

c. Konflik antara Manajemen dan Pekerja

Sistem upah berbasis kinerja, yang merupakan salah satu elemen kunci dalam teori manajemen ilmiah, dapat menciptakan konflik antara manajemen dan pekerja. Dalam sistem ini, pekerja diberikan insentif finansial berdasarkan jumlah output yang dihasilkan. Meskipun tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, sistem ini sering kali menempatkan pekerja dalam posisi persaingan langsung satu sama lain. Pekerja yang berusaha untuk mencapai target produksi yang lebih tinggi mungkin merasa tertekan untuk bekerja lebih cepat, sering kali dengan

mengorbankan kualitas pekerjaan. Hal ini dapat memunculkan ketegangan antar pekerja yang berfokus pada pencapaian angka tertentu, bukan pada kolaborasi yang lebih sehat di tempat kerja.

d. Tidak Sesuai untuk Industri Modern yang Dinamis

Pendekatan manajemen ilmiah yang dikembangkan oleh Frederick Taylor, yang menekankan pada struktur yang kaku dan pembagian kerja yang sangat spesifik, sering kali tidak sesuai dengan tuntutan dunia kerja modern yang semakin dinamis. Dalam industri modern, banyak organisasi yang berfokus pada fleksibilitas, kolaborasi tim, dan inovasi. Berbeda dengan prinsip-prinsip Taylor yang lebih menekankan pada pengawasan ketat dan spesialisasi tugas, lingkungan kerja saat ini lebih mengutamakan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan mendukung kreativitas dalam penyelesaian masalah. Oleh karena itu, struktur yang sangat mekanistik yang diperkenalkan oleh Taylor sering kali tidak dapat diterapkan dengan efektif dalam situasi yang membutuhkan pemecahan masalah secara kreatif dan kolaboratif (Robbins & Judge, 2018).

B. Teori Administrasi Umum (Henri Fayol)

Henri Fayol (1841–1925) adalah seorang insinyur dan manajer pertambangan asal Prancis yang mengembangkan teori administrasi umum sebagai pendekatan sistematis dalam manajemen organisasi. Berbeda dengan Frederick Taylor yang berfokus pada efisiensi di tingkat operasional melalui Manajemen Ilmiah, Fayol lebih menekankan pada fungsi manajerial dan prinsip administrasi dalam organisasi secara keseluruhan. Teori administrasi umum Fayol berkontribusi signifikan dalam perkembangan ilmu manajemen, terutama melalui identifikasi fungsi utama manajemen dan 14 prinsip administrasi yang menjadi dasar bagi organisasi modern. Fayol percaya bahwa administrasi yang baik sangat penting untuk keberhasilan organisasi, baik dalam sektor bisnis maupun pemerintahan. Ia mengembangkan teori administrasi berdasarkan pengalamannya sebagai direktur perusahaan pertambangan *Compagnie de Commentry-Fourchambault-Decazeville*, di mana ia berhasil meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Jones, 2013).

1. Fungsi Manajemen Menurut Henri Fayol

Fayol mengklasifikasikan tugas manajerial ke dalam lima fungsi utama:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berfokus pada penetapan tujuan dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Henri Fayol, sebagai salah satu tokoh penting dalam teori manajemen, menganggap perencanaan sebagai dasar dari semua fungsi manajerial lainnya. Fayol menekankan pentingnya menyusun rencana yang jelas dan realistis, yang tidak hanya mempertimbangkan sumber daya yang tersedia, tetapi juga potensi perubahan yang dapat mempengaruhi organisasi. Dalam hal ini, perencanaan bukan hanya tentang menentukan tujuan, tetapi juga memikirkan cara terbaik untuk mencapainya dengan memperhitungkan sumber daya yang terbatas.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan fungsi manajerial yang berfokus pada pembagian tugas, pengelompokan pekerjaan, dan koordinasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Henri Fayol menekankan bahwa pengorganisasian yang efektif akan membantu menciptakan struktur yang jelas dan mendukung pencapaian tujuan secara efisien. Dalam proses ini, manajer bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan melakukan tugas-tugas tertentu, serta bagaimana pekerjaan itu dibagi dan dikelola di dalam organisasi. Pembagian tugas yang tepat memungkinkan setiap individu fokus pada area keahliannya, sehingga meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam pekerjaan.

c. Pengarahan (*Commanding*)

Fungsi pengarahan atau *commanding* dalam manajemen menurut Henri Fayol berfokus pada peran manajer untuk memberikan instruksi yang jelas dan memastikan setiap individu memahami tugas dan tanggung jawabnya. Manajer harus mampu memberikan arahan yang tepat kepada bawahan, sehingga tidak ada kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Instruksi yang jelas membantu menciptakan struktur yang terorganisir dalam pekerjaan, menghindari kesalahan, dan memastikan bahwa

tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif. Tanpa pengarahan yang tepat, karyawan mungkin merasa bingung atau kehilangan arah dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Koordinasi (*Coordinating*)

Koordinasi adalah elemen kunci dalam manajemen yang memastikan semua aktivitas dalam organisasi berjalan secara harmonis dan terintegrasi. Menurut Fayol, koordinasi yang buruk dapat menyebabkan inefisiensi, duplikasi tugas, dan konflik antarunit dalam organisasi. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja selaras dengan tujuan bersama. Tanpa koordinasi yang baik, berbagai departemen atau tim dalam organisasi bisa bekerja dalam isolasi, yang pada akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

e. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan dalam organisasi tetap pada jalur yang benar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fayol menyatakan bahwa pengendalian melibatkan pemantauan secara terus-menerus terhadap kinerja organisasi, dengan membandingkan hasil yang tercapai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Dengan demikian, manajer dapat segera mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan rencana, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengoreksi jalannya kegiatan agar tetap sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

2. 14 Prinsip Administrasi Menurut Henri Fayol

Fayol mengembangkan 14 prinsip administrasi yang menjadi pedoman bagi manajer dalam mengelola organisasi secara efektif:

- 1) Pembagian Kerja (*Division of Work*): Spesialisasi meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- 2) Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*): Manajer harus memiliki otoritas untuk memberikan perintah, tetapi juga bertanggung jawab atas keputusan.
- 3) Disiplin (*Discipline*): Disiplin dalam organisasi memastikan kepatuhan terhadap aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan.

- 4) Kesatuan Perintah (*Unity of Command*): Seorang karyawan hanya boleh menerima instruksi dari satu atasan untuk menghindari kebingungan.
- 5) Kesatuan Arah (*Unity of Direction*): Aktivitas dalam organisasi harus diarahkan ke tujuan yang sama di bawah satu rencana tindakan.
- 6) Kepentingan Umum di atas Kepentingan Individu (*Subordination of Individual Interest to General Interest*): Kepentingan organisasi harus diutamakan di atas kepentingan pribadi atau kelompok.
- 7) Remunerasi (*Remuneration*): Karyawan harus diberikan kompensasi yang adil untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas.
- 8) Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*): Organisasi harus menentukan keseimbangan antara sentralisasi (pengambilan keputusan di tingkat atas) dan desentralisasi (pemberian wewenang kepada bawahan).
- 9) Rantai Skalar (*Scalar Chain*): Hierarki organisasi harus jelas untuk memastikan komunikasi yang efektif.
- 10) Tata Tertib (*Order*): Sumber daya manusia dan material harus ditempatkan pada posisi yang tepat untuk efisiensi kerja.
- 11) Keadilan (*Equity*): Manajer harus memperlakukan karyawan dengan adil untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
- 12) Stabilitas Tenure Karyawan (*Stability of Tenure of Personnel*): Pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu stabilitas organisasi, sehingga harus diminimalkan.
- 13) Inisiatif (*Initiative*): Karyawan harus diberi kebebasan untuk mengambil inisiatif dalam pekerjaannya.
- 14) Semangat Korps (*Esprit de Corps*): Kerja sama tim dan rasa persatuan dalam organisasi meningkatkan moral dan efisiensi.

3. Kritik terhadap Teori Administrasi Umum

Meskipun teori Fayol memberikan kontribusi besar dalam ilmu manajemen, beberapa kritik yang sering diajukan adalah:

- a. Pendekatan Terlalu Kaku dan Hierarkis
Teori administrasi umum, seperti yang dikembangkan oleh Henri Fayol, memberikan penekanan besar pada struktur organisasi yang jelas dan hierarkis. Meskipun hal ini dapat memberikan

kerangka kerja yang sistematis untuk menjalankan organisasi, kritik utama terhadap pendekatan ini adalah bahwa ia cenderung terlalu kaku dan tidak cukup fleksibel untuk merespons perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis yang cepat. Dalam model yang sangat terstruktur, pengambilan keputusan sering kali terpusat dan membutuhkan proses yang panjang untuk mendapatkan persetujuan dari tingkatan manajerial yang lebih tinggi. Hal ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk bergerak cepat dalam merespons peluang atau tantangan yang muncul secara mendadak.

- b. Kurang Memperhitungkan Faktor Manusia dan Psikologis
Teori administrasi umum yang dikembangkan oleh Henri Fayol sangat menekankan pada struktur dan proses formal dalam organisasi, dengan fokus utama pada manajerial, perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan koordinasi. Namun, salah satu kritik utama terhadap teori ini adalah kurangnya perhatian terhadap faktor manusia dan psikologis dalam lingkungan kerja. Fayol, yang lebih memfokuskan pada efisiensi dan efektivitas organisasi, tidak memberikan cukup ruang untuk memperhitungkan aspek sosial dan emosional dari pekerja, yang merupakan komponen penting dalam motivasi dan produktivitas. Aspek ini sangat diperhatikan dalam teori hubungan manusia yang dikembangkan oleh Elton Mayo, yang menekankan pentingnya interaksi sosial dan kondisi emosional dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Tidak Mempertimbangkan Perubahan Lingkungan Bisnis yang Cepat
Salah satu kritik utama terhadap teori administrasi umum yang dikemukakan oleh Henri Fayol adalah ketidakmampuannya untuk mengakomodasi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Di dunia bisnis modern, organisasi dihadapkan pada tantangan global yang terus berubah, termasuk perkembangan teknologi yang pesat, perubahan pasar, serta tuntutan konsumen yang semakin kompleks. Fayol, yang mengembangkan teori ini pada awal abad ke-20, berfokus pada prinsip-prinsip manajerial yang lebih bersifat statis dan terstruktur, yang mungkin tidak dapat mengimbangi dinamika dunia bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi. Dalam hal ini, prinsip-prinsip seperti perencanaan,

pengorganisasian, dan pengendalian yang terkadang terlalu formal dan hierarkis menjadi kurang efektif dalam merespons perubahan yang cepat.

C. Birokrasi (Max Weber)

Max Weber (1864–1920) adalah seorang sosiolog dan ekonom Jerman yang dikenal sebagai salah satu pemikir utama dalam teori organisasi klasik. Salah satu kontribusi terpenting Weber dalam studi organisasi adalah konsep birokrasi, yang ia definisikan sebagai bentuk organisasi yang paling rasional dan efisien dalam mengelola kompleksitas tugas dan wewenang dalam suatu entitas. Menurut Weber, birokrasi memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari bentuk organisasi lainnya, seperti sistem hierarki yang jelas, pembagian tugas yang sistematis, serta aturan dan prosedur yang ketat. Birokrasi dalam pandangan Weber bukan hanya sekadar sistem administrasi pemerintahan, tetapi juga merupakan model organisasi yang dapat diterapkan dalam berbagai sektor, termasuk bisnis dan lembaga sosial. Weber berpendapat bahwa birokrasi merupakan bentuk organisasi yang paling efisien karena didasarkan pada rasionalitas, ketertiban, dan keteraturan.

1. Karakteristik Birokrasi Weber

Weber mengidentifikasi enam karakteristik utama yang membentuk birokrasi sebagai sistem organisasi yang ideal:

a. Hierarki yang Jelas

Salah satu karakteristik utama dari birokrasi menurut Max Weber adalah adanya hierarki yang jelas dalam struktur organisasi. Dalam sistem birokrasi, setiap individu memiliki posisi yang terdefinisi dengan baik, yang menunjukkan siapa yang berwenang untuk mengambil keputusan dan siapa yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas. Setiap tingkat dalam hierarki ini memiliki kewenangan yang berbeda, yang membantu membatasi kebingungannya pembagian tugas dan tanggung jawab. Hal ini memastikan bahwa setiap individu mengetahui perannya dan apa yang diharapkan dalam organisasi. Dengan adanya struktur yang tegas, birokrasi memfasilitasi pengelolaan tugas yang lebih sistematis dan teratur.

b. Pembagian Kerja yang Spesifik

Pembagian kerja yang spesifik adalah salah satu karakteristik utama dari sistem birokrasi yang diusung oleh Max Weber. Dalam organisasi birokratis, setiap anggota memiliki tugas yang jelas dan terdefinisi dengan baik, yang didasarkan pada spesialisasi keahlian. Setiap pekerjaan dibagi ke dalam sub-tugas yang lebih kecil yang memudahkan individu untuk fokus pada satu area kerja tertentu. Pembagian kerja ini bertujuan untuk memaksimalkan efisiensi karena setiap anggota hanya perlu menangani tugas yang sesuai dengan kompetensi dan pengetahuan. Dengan cara ini, keahlian individu dapat dimaksimalkan dalam konteks organisasi yang lebih besar.

c. Aturan dan Prosedur Formal

Aturan dan prosedur formal adalah elemen penting dalam karakteristik birokrasi yang ditawarkan oleh Max Weber. Dalam organisasi birokratis, aturan yang jelas dan prosedur yang terstandarisasi menjadi pedoman bagi setiap individu dalam menjalankan tugasnya. Aturan ini mencakup berbagai kebijakan kerja, prosedur operasional standar (SOP), dan regulasi yang wajib diikuti oleh semua anggota organisasi. Setiap langkah dan keputusan yang diambil dalam organisasi sudah diatur dengan rinci, sehingga menciptakan keteraturan dan mengurangi potensi kesalahan atau penyimpangan yang dapat terjadi dalam pelaksanaan tugas.

d. Impersonalitas dalam Hubungan Kerja

Impersonalitas dalam hubungan kerja merupakan salah satu karakteristik utama yang ditekankan oleh Max Weber dalam teori birokrasi. Menurut Weber, interaksi antar individu dalam organisasi harus bebas dari pengaruh hubungan pribadi atau afiliasi emosional. Sebaliknya, semua keputusan dan tindakan yang diambil harus didasarkan pada aturan dan prosedur yang objektif. Hal ini mengarah pada penciptaan lingkungan kerja yang adil, di mana setiap individu diperlakukan berdasarkan kinerjanya dan bukan berdasarkan hubungan pribadi atau favoritisme. Dalam konteks ini, hubungan interpersonal di dalam organisasi dijaga agar tetap profesional dan terstruktur.

e. Rekrutmen Berdasarkan Kualifikasi

Rekrutmen berdasarkan kualifikasi adalah salah satu karakteristik utama dalam sistem birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Dalam struktur birokrasi, individu dipilih untuk posisi tertentu berdasarkan keahlian, pengalaman, dan kemampuan yang relevan dengan tugas yang akan dijalankan. Proses ini memastikan bahwa orang yang dipromosikan atau dipekerjakan memiliki kompetensi yang tepat untuk posisi yang dimaksud, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau pertimbangan non-profesional lainnya. Dengan demikian, setiap anggota organisasi diharapkan mampu menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

f. Orientasi terhadap Dokumentasi

Orientasi terhadap dokumentasi adalah karakteristik penting dalam sistem birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber. Dalam organisasi birokratis, setiap keputusan, kebijakan, dan aktivitas harus tercatat dengan baik dalam bentuk dokumen resmi. Hal ini tidak hanya berfungsi untuk mempermudah akses terhadap informasi di masa depan, tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah yang diambil oleh organisasi dapat dipertanggungjawabkan. Dokumentasi ini mencakup segala bentuk laporan, arsip, surat-menyurat, serta catatan lainnya yang diperlukan untuk menjaga keberlanjutan dan kejelasan dalam operasional organisasi.

2. Kelebihan Birokrasi

Birokrasi memiliki beberapa keunggulan yang membuatnya tetap relevan dalam organisasi modern (Robbins & Judge, 2018):

- a. Efisiensi dalam Administrasi – Dengan sistem aturan dan prosedur yang jelas, birokrasi memungkinkan organisasi beroperasi secara efisien dan efektif.
- b. Keadilan dan Konsistensi – Aturan yang impersonal memastikan bahwa setiap individu diperlakukan sama tanpa diskriminasi.
- c. Akuntabilitas yang Tinggi – Dokumentasi dan hierarki yang jelas memungkinkan pengawasan yang baik dalam organisasi.
- d. Keberlanjutan Organisasi – Struktur birokrasi yang sistematis memungkinkan organisasi bertahan dalam jangka panjang, meskipun terjadi pergantian pemimpin.

3. Kekurangan Birokrasi

Meskipun memiliki banyak keunggulan, birokrasi juga memiliki beberapa kelemahan yang dapat menghambat fleksibilitas organisasi (Scott *et al.*, 2015):

- a. Rigiditas dan Kurangnya Inovasi – Aturan yang ketat sering kali membuat organisasi birokratis sulit beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.
- b. Terlalu Banyak Prosedur Administratif – Proses birokrasi yang panjang dan kompleks dapat menyebabkan keterlambatan dalam pengambilan keputusan.
- c. Kurangnya Motivasi Karyawan – Struktur yang hierarkis dan impersonal dapat menyebabkan kurangnya motivasi di antara karyawan, terutama jika merasa tidak memiliki kebebasan dalam bekerja.
- d. Potensi *Red Tape* (Birokrasi yang Berlebihan) – Dalam beberapa kasus, birokrasi dapat menjadi terlalu besar dan lambat sehingga menghambat produktivitas organisasi.

D. Kelemahan dan Keterbatasan Teori Klasik dalam Konteks Modern

Teori organisasi klasik, yang meliputi teori manajemen ilmiah Frederick Taylor, teori administrasi umum Henri Fayol, dan teori birokrasi Max Weber, telah memberikan kontribusi besar dalam pengelolaan organisasi. Namun, meskipun memiliki banyak keunggulan, teori klasik juga memiliki berbagai kelemahan dan keterbatasan dalam menghadapi tantangan organisasi modern yang dinamis dan kompleks (Robbins & Judge, 2018). Seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan sosial dan budaya, banyak organisasi mulai meninggalkan pendekatan klasik yang terlalu kaku dan menggantinya dengan pendekatan yang lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada sumber daya manusia (Daft & Armstrong, 2021).

1. Fokus Berlebihan pada Struktur dan Efisiensi

Salah satu kelemahan utama teori organisasi klasik adalah penekanannya yang berlebihan pada struktur, aturan, dan efisiensi, tanpa mempertimbangkan aspek sosial dan psikologis pekerja (Scott *et al.*, 2015).

- a. Teori manajemen ilmiah Taylor terlalu menekankan efisiensi melalui pembagian kerja yang ketat, sehingga mengabaikan kebutuhan akan fleksibilitas dan kreativitas dalam pekerjaan.
- b. Teori birokrasi Weber menekankan hierarki yang rigid, yang dalam praktiknya dapat menghambat inovasi dan memperlambat pengambilan keputusan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.
- c. Teori administrasi Fayol memandang organisasi secara mekanistik, dengan fokus pada perencanaan, koordinasi, dan kontrol, tanpa cukup mempertimbangkan faktor manusia seperti motivasi dan kepuasan kerja.

2. Kurangnya Perhatian terhadap Aspek Sumber Daya Manusia

Teori organisasi klasik lebih berfokus pada aspek mekanistik organisasi dan kurang mempertimbangkan faktor psikologis serta sosial dari para pekerja (Robbins & Judge, 2018).

- a. Pendekatan Taylorisme melihat pekerja sebagai mesin yang hanya berfungsi untuk meningkatkan produktivitas, tanpa mempertimbangkan kebutuhan akan penghargaan, motivasi, dan kesejahteraan psikologis.
- b. Birokrasi Weber terlalu impersonal, yang dapat mengurangi rasa keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga berpotensi meningkatkan turnover.
- c. Prinsip administrasi Fayol tidak secara eksplisit mengakomodasi pentingnya komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, yang merupakan elemen kunci dalam organisasi modern.

3. Kurangnya Adaptabilitas terhadap Perubahan Lingkungan

Organisasi modern beroperasi dalam lingkungan yang sangat dinamis, di mana perubahan teknologi, regulasi, dan kondisi pasar terjadi dengan cepat. Namun, teori klasik cenderung tidak fleksibel dan sulit beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

- a. Birokrasi Weber, meskipun memberikan stabilitas dan prediktabilitas, sering kali terlalu lambat dalam merespons perubahan pasar dan inovasi teknologi.

- b. Pendekatan Taylorisme yang terlalu terfokus pada prosedur kerja standar membuatnya sulit untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang lebih kreatif dan berbasis pengetahuan.

4. Tidak Sesuai untuk Organisasi yang Berbasis Pengetahuan dan Kreativitas

Teori klasik lebih cocok untuk organisasi manufaktur dan perusahaan dengan struktur hierarki yang ketat. Namun, dalam organisasi yang berbasis kreativitas dan pengetahuan, pendekatan ini sering kali tidak efektif (Jones, 2013).

- a. Industri kreatif, seperti media, teknologi, dan desain, membutuhkan fleksibilitas dalam struktur organisasi dan pola kerja yang tidak bisa dicapai dengan pendekatan birokratis yang kaku.
- b. Pendekatan manajemen ilmiah Taylor yang menekankan efisiensi produksi tidak sesuai untuk pekerjaan yang membutuhkan inovasi dan kreativitas.

5. Pengambilan Keputusan yang Lambat dan Kurang Responsif

Struktur hierarkis dalam teori klasik sering kali menyebabkan pengambilan keputusan yang lambat, terutama dalam birokrasi Weber yang memiliki jalur komando yang panjang.

- a. Struktur hierarki yang terlalu panjang dapat menyebabkan keterlambatan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, yang berakibat pada ketidakmampuan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap tantangan pasar.
- b. Sistem birokratis yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan membuat organisasi kehilangan daya saing dalam industri yang cepat berubah, seperti teknologi dan startup digital.



BAB V

TEORI ORGANISASI NEOKLASIK

Teori organisasi neoklasik muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik yang terlalu menekankan struktur dan efisiensi tanpa mempertimbangkan faktor manusia dalam organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa interaksi sosial, kebutuhan individu, dan motivasi karyawan berperan penting dalam keberhasilan organisasi. Dengan demikian, teori neoklasik lebih membahas pentingnya komunikasi, kepemimpinan yang partisipatif, dan dinamika kelompok dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Pendekatan neoklasik dalam organisasi mengembangkan konsep seperti teori kebutuhan manusia yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, teori X dan Y dari Douglas McGregor, serta teori motivasi lainnya yang menekankan pentingnya kesejahteraan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif. Selain itu, teori ini juga memperkenalkan konsep desentralisasi dalam pengambilan keputusan, yang memberikan lebih banyak kebebasan dan tanggung jawab kepada individu dalam organisasi. Pendekatan ini mengarah pada pengembangan model kepemimpinan yang lebih fleksibel dan berbasis hubungan interpersonal.

A. Human Relations Movement (Elton Mayo)

Human Relations Movement (HRM) adalah salah satu cabang utama teori organisasi neoklasik yang berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik. Teori ini dipelopori oleh Elton Mayo melalui serangkaian eksperimen di Pabrik Hawthorne, yang mengungkapkan bahwa faktor sosial dan psikologis memiliki pengaruh besar terhadap produktivitas karyawan (Robbins & Judge, 2018). Dalam pendekatan ini, hubungan interpersonal, motivasi, dan kepuasan kerja menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi. HRM menantang pandangan mekanistik dari teori klasik, yang hanya menekankan efisiensi dan hierarki formal, dengan memperkenalkan

konsep bahwa interaksi sosial di tempat kerja memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi.

1. Kritik terhadap Teori Klasik

Teori organisasi klasik, seperti Taylorisme, administrasi Fayol, dan birokrasi Weber, menekankan pada struktur, efisiensi, dan kontrol yang ketat dalam manajemen organisasi. Meskipun memberikan stabilitas dan meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek, pendekatan ini kurang memperhatikan aspek manusia dalam pekerjaan. Beberapa kritik utama terhadap teori klasik yang mendorong lahirnya Human Relations Movement meliputi:

- a. Fokus Berlebihan pada Efisiensi: Pendekatan Taylorisme menganggap pekerja sebagai "mesin hidup" yang hanya bertugas meningkatkan produktivitas tanpa mempertimbangkan kebutuhan sosial dan emosional.
- b. Kurangnya Perhatian terhadap Motivasi Karyawan: Struktur birokratis Weber terlalu kaku, sehingga sering kali mengurangi kepuasan kerja dan motivasi karyawan.
- c. Minimnya Interaksi Sosial dalam Pekerjaan: Organisasi dipandang sebagai sistem mekanistik, tanpa mempertimbangkan pentingnya hubungan interpersonal dalam meningkatkan semangat kerja.

2. Eksperimen Hawthorne: Awal dari Human Relations Movement

Human Relations Movement berkembang melalui serangkaian studi yang dikenal sebagai Hawthorne Experiments, yang dilakukan oleh Elton Mayo dan timnya di Pabrik Western Electric Hawthorne di Cicero, Illinois, antara tahun 1924-1932. Temuan Utama Eksperimen Hawthorne:

- a. Efek Hawthorne (*Hawthorne Effect*): Produktivitas karyawan meningkat bukan hanya karena perubahan kondisi kerja (seperti pencahayaan), tetapi karena merasa diperhatikan oleh peneliti.
- b. Pentingnya Faktor Sosial: Hubungan baik antara pekerja dan supervisor berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi.
- c. Kelompok Sosial dan Norma Kerja: Kelompok kerja memiliki norma sosial yang memengaruhi perilaku individu dalam organisasi, lebih dari sekadar faktor fisik atau ekonomi.

- d. Komunikasi yang Efektif: Partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan meningkatkan keterlibatan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

3. Prinsip-Prinsip Human Relations Movement

Berdasarkan temuan dari eksperimen Hawthorne, Elton Mayo dan pengikutnya merumuskan beberapa prinsip utama dalam *Human Relations Movement*:

- a. Organisasi sebagai Sistem Sosial

Prinsip pertama dari *Human Relations Movement* adalah pemahaman bahwa organisasi tidak hanya terdiri dari struktur formal dan hierarki, tetapi juga merupakan sistem sosial yang kompleks. Dalam pandangan ini, hubungan antar individu dalam organisasi berperan penting dalam memengaruhi dinamika dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini bertentangan dengan pendekatan sebelumnya, seperti manajemen ilmiah, yang lebih fokus pada efisiensi dan produktivitas melalui prosedur dan struktur formal. *Human Relations Movement* menekankan pentingnya hubungan manusiawi di tempat kerja untuk meningkatkan motivasi dan kinerja.

- b. Kepuasan Kerja dan Produktivitas

Prinsip kedua dari *Human Relations Movement* menekankan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Menurut prinsip ini, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, lebih cenderung untuk menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tidak hanya terkait dengan gaji atau manfaat yang diterima, tetapi juga dengan faktor-faktor psikologis dan sosial di tempat kerja, seperti pengakuan atas kontribusinya, kesempatan untuk berkembang, dan hubungan yang baik dengan rekan kerja serta atasan. Sebagai hasilnya, merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.

- c. Peran Pemimpin sebagai Motivator

Pada prinsip *Human Relations Movement*, peran pemimpin sebagai motivator sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Pemimpin bukan hanya berfungsi sebagai pengawas atau pengambil keputusan, tetapi juga sebagai sosok yang mampu memotivasi karyawan untuk

memberikan yang terbaik. Sebagai motivator, manajer harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan karyawan serta menciptakan suasana yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang efektif dapat menginspirasi dan memberi dorongan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi dengan menunjukkan apresiasi terhadap usaha dan kontribusi karyawan.

d. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan merupakan salah satu prinsip utama dalam Human Relations Movement. Komunikasi dua arah memungkinkan kedua belah pihak untuk saling bertukar informasi, memberikan umpan balik, serta membangun pemahaman yang lebih baik tentang tujuan dan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini, manajer tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mendengarkan masukan dari karyawan mengenai tantangan yang dihadapi atau ide-ide yang dapat meningkatkan proses kerja. Dengan demikian, komunikasi dua arah memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan, menciptakan atmosfer kerja yang lebih terbuka dan inklusif.

e. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan adalah prinsip penting dalam Human Relations Movement yang dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketika karyawan terlibat dalam proses pembuatan keputusan, merasa dihargai dan diakui sebagai bagian dari organisasi. Hal ini menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, karena merasa memiliki kontrol atas arah dan kebijakan yang diambil. Rasa keterlibatan ini dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan bersama (Griffin *et al.*, 2020).

4. Dampak Human Relations Movement terhadap Manajemen Modern

Human Relations Movement memiliki dampak yang signifikan terhadap pengembangan teori organisasi modern. Beberapa implikasinya dalam dunia bisnis dan manajemen meliputi:

a. Pengembangan Teori Motivasi

Temuan dalam Human Relations Movement menjadi dasar bagi teori motivasi modern, seperti:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, menjadi salah satu dasar penting dalam pengembangan teori motivasi dalam manajemen modern. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terstruktur dalam lima tingkat yang saling bertingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis yang mendasar, seperti makanan dan tempat tinggal, hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti penghargaan dan aktualisasi diri. Teori ini menekankan bahwa seseorang hanya dapat memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi setelah kebutuhan dasar terpenuhi terlebih dahulu. Dengan memahami hierarki ini, manajer dapat merancang program motivasi yang sesuai dengan tahap perkembangan kebutuhan karyawan.

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg, yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg, mengidentifikasi dua kategori utama yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja: faktor motivasional dan faktor pemeliharaan. Faktor motivasional, seperti pencapaian, pengakuan, dan peluang untuk berkembang, berkaitan dengan aspek yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi individu untuk bekerja lebih keras. Sebaliknya, faktor pemeliharaan, seperti kondisi kerja, gaji, dan kebijakan perusahaan, tidak langsung meningkatkan kepuasan tetapi lebih pada mencegah ketidakpuasan. Herzberg menegaskan bahwa meskipun faktor pemeliharaan penting untuk menjaga karyawan tetap puas, hanya faktor motivasional yang benar-benar dapat meningkatkan motivasi dan kinerja jangka panjang.

b. Perubahan dalam Gaya Kepemimpinan

Perubahan dalam gaya kepemimpinan yang terjadi setelah Human Relations Movement membawa dampak besar pada manajemen modern. Sebelum gerakan ini, banyak organisasi menganut gaya kepemimpinan otoriter atau "command and control," di mana manajer memegang kendali penuh atas keputusan dan karyawan hanya bertindak sesuai perintah tanpa

adanya partisipasi atau pengaruh. Gaya kepemimpinan ini sering kali menghasilkan hubungan yang kaku antara manajer dan karyawan, serta menekan potensi inovasi dan motivasi intrinsik karyawan. Namun, seiring dengan berkembangnya Human Relations Movement, penekanan lebih banyak diberikan pada aspek sosial dan emosional dalam hubungan kerja, yang mengarah pada perubahan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dan empatik (Jones, 2013).

c. Perubahan dalam Desain Organisasi

Dampak Human Relations Movement terhadap desain organisasi modern sangat terlihat dalam pergeseran dari struktur hierarki yang kaku menuju struktur yang lebih fleksibel dan berbasis tim. Sebelum gerakan ini, banyak organisasi yang menggunakan struktur organisasi yang terpusat dan birokratis, di mana keputusan dibuat oleh pihak manajemen tingkat atas dan dilaksanakan oleh karyawan di tingkat bawah. Struktur tersebut cenderung memperlambat proses pengambilan keputusan dan mengurangi keterlibatan karyawan dalam proses tersebut. Namun, dengan semakin diutamakan pentingnya hubungan sosial dan kepuasan karyawan, organisasi modern lebih memilih struktur yang lebih datar dan fleksibel untuk memungkinkan komunikasi yang lebih terbuka dan pengambilan keputusan yang lebih cepat.

B. Pendekatan Kebutuhan Manusia (Maslow, McGregor)

Pendekatan kebutuhan manusia dalam teori organisasi neoklasik menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan individu di dalamnya. Teori ini muncul sebagai respons terhadap teori organisasi klasik yang terlalu berfokus pada struktur dan efisiensi, tanpa mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial karyawan (Robbins & Judge, 2018). Dua tokoh utama dalam pendekatan ini adalah Abraham Maslow dengan Hierarki Kebutuhan dan Douglas McGregor dengan Teori X dan Teori Y. Maslow mengusulkan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap, sementara McGregor membagi pandangan manajerial terhadap karyawan ke dalam dua kategori utama: Teori X (manajer otoriter) dan Teori Y (manajer partisipatif).

1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow mengembangkan teori hierarchy of needs dalam bukunya *Motivation and Personality* (1954). Ia berpendapat bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki, dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan yang lebih kompleks. Teori ini kemudian banyak diadopsi dalam bidang manajemen untuk memahami motivasi karyawan. Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan:

- a. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*): Merupakan kebutuhan dasar manusia, seperti makanan, air, tempat tinggal, dan istirahat. Dalam konteks organisasi, ini berkaitan dengan gaji, jam kerja yang wajar, dan kondisi kerja yang layak.
- b. Kebutuhan keamanan (*Safety Needs*): Mencakup keamanan fisik dan finansial, termasuk jaminan pekerjaan dan lingkungan kerja yang aman. Organisasi harus memberikan perlindungan bagi karyawan, seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, dan keamanan kerja.
- c. Kebutuhan sosial (*Belongingness and Love Needs*): Berkaitan dengan hubungan interpersonal, seperti persahabatan, kerja sama tim, dan rasa memiliki dalam organisasi. Budaya organisasi yang inklusif dan hubungan kerja yang baik berperan penting dalam memenuhi kebutuhan ini.
- d. Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*): Meliputi pengakuan, pencapaian, dan penghargaan dari orang lain.
- e. Manajer dapat memenuhi kebutuhan ini melalui promosi, pemberian penghargaan, dan kesempatan pengembangan karier.
- f. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization Needs*): Merupakan puncak hierarki Maslow, di mana individu mencapai potensi maksimalnya. Organisasi dapat mendukung aktualisasi diri melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan inovasi.

2. Teori X dan Teori Y (Douglas McGregor)

Douglas McGregor mengembangkan Teori X dan Teori Y dalam bukunya *The Human Side of Enterprise* (1960). Ia membahas bagaimana asumsi manajer tentang karyawan memengaruhi gaya kepemimpinan. McGregor berpendapat bahwa ada dua pandangan utama tentang manusia dalam lingkungan kerja: Teori X (pandangan negatif) dan Teori Y (pandangan positif).

- a. Teori X: Pandangan Tradisional tentang Karyawan
Teori X mencerminkan pendekatan klasik dalam manajemen yang menganggap karyawan sebagai individu yang malas dan membutuhkan kontrol ketat. Ciri-ciri utama Teori X adalah:
 - 1) Karyawan cenderung menghindari pekerjaan dan tanggung jawab.
 - 2) Harus dikontrol, diarahkan, atau dipaksa agar produktif.
 - 3) Insentif dan hukuman merupakan cara utama untuk memotivasi karyawan.
 - 4) Gaya kepemimpinan otoriter dan birokratis lebih dominan dalam pendekatan ini.
- b. Teori Y: Pendekatan Humanistik terhadap Karyawan
Sebagai kebalikan dari Teori X, Teori Y mencerminkan pendekatan humanistik dalam manajemen. McGregor berpendapat bahwa manusia secara alami ingin bekerja dan mencari kepuasan dalam pekerjaannya. Ciri-ciri utama Teori Y adalah:
 - 1) Karyawan memiliki motivasi intrinsik untuk bekerja.
 - 2) Mencari tanggung jawab dan ingin berkembang dalam pekerjaan.
 - 3) Manajer seharusnya memberikan kebebasan dan dukungan, bukan kontrol yang ketat.
 - 4) Lingkungan kerja yang fleksibel dan kolaboratif akan meningkatkan produktivitas.
- c. Implikasi Teori X dan Y dalam Manajemen
Pendekatan Teori Y lebih cocok untuk lingkungan kerja modern yang membutuhkan inovasi dan keterlibatan karyawan. Beberapa implikasi pentingnya adalah:
 - 1) Penerapan gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel, seperti kepemimpinan transformasional.
 - 2) Mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - 3) Menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi.
 - 4) Mengurangi birokrasi yang kaku dan meningkatkan komunikasi dalam organisasi.

3. Perbandingan Maslow dan McGregor dalam Konteks Organisasi

Baik teori Maslow maupun McGregor menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi. Namun, terdapat beberapa perbedaan utama antara keduanya:

Aspek	Hierarki Kebutuhan Maslow	Teori X dan Teori Y McGregor
Fokus	Motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan	Gaya kepemimpinan berdasarkan asumsi tentang karyawan
Pendekatan	Bertahap, dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri	Teori X (otoriter) vs. Teori Y (partisipatif)
Relevansi dalam organisasi	Digunakan untuk merancang kebijakan kesejahteraan karyawan	Digunakan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif

Kombinasi dari kedua teori ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen yang lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.

C. Teori Motivasi dan Partisipasi dalam Organisasi

Pada teori organisasi neoklasik, motivasi dan partisipasi karyawan berperan sentral dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi. Berbeda dengan pendekatan klasik yang lebih berfokus pada struktur dan efisiensi kerja, teori neoklasik menekankan pentingnya aspek manusia dalam organisasi, termasuk bagaimana individu termotivasi untuk bekerja dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Teori motivasi dalam organisasi berkembang dari pemahaman bahwa karyawan bukan hanya entitas ekonomi, tetapi juga memiliki kebutuhan psikologis dan sosial. Sementara itu, partisipasi karyawan merujuk pada keterlibatan aktif dalam berbagai aspek organisasi, seperti perencanaan, pengambilan keputusan, dan inovasi (Daft & Armstrong, 2021).

1. Teori Motivasi dalam Organisasi

Motivasi dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai dorongan internal yang mempengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan tertentu. Beberapa teori motivasi utama yang berpengaruh dalam organisasi antara lain:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Seperti telah dibahas sebelumnya, Abraham Maslow (1954) mengembangkan *hierarchy of needs*, yang terdiri dari lima tingkatan kebutuhan manusia:

- 1) Kebutuhan fisiologis: Gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar.
- 2) Kebutuhan keamanan: Stabilitas kerja dan lingkungan yang aman.
- 3) Kebutuhan sosial: Hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.
- 4) Kebutuhan penghargaan: Pengakuan atas pencapaian kerja.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri: Kesempatan berkembang dan mencapai potensi penuh.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg (1966) mengembangkan teori dua faktor (*Two-Factor Theory*), yang membagi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi dua kelompok:

- 1) Faktor Higienis (*Hygiene Factors*)
 - a) Gaji
 - b) Kondisi kerja
 - c) Kebijakan perusahaan
 - d) Keamanan kerja
- 2) Faktor Motivator (*Motivational Factors*)
 - a) Pengakuan
 - b) Tanggung jawab
 - c) Pekerjaan yang menantang
 - d) Kesempatan pengembangan

c. Teori Ekspektansi Vroom

Victor Vroom (1964) mengajukan *Expectancy Theory*, yang menyatakan bahwa individu termotivasi untuk bekerja berdasarkan ekspektasi terhadap hasil yang akan diperoleh. Teori ini terdiri dari tiga komponen utama:

- 1) Ekspektansi (*Expectancy*): Keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik.
 - 2) Instrumentalitas (*Instrumentality*): Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan.
 - 3) Valensi (*Valence*): Nilai atau kepentingan individu terhadap imbalan tersebut.
- d. Teori Keadilan Adams
- Teori Keadilan (*Equity Theory*) oleh John Stacy Adams (1963) menyatakan bahwa individu membandingkan rasio input-output dengan rekan kerja. Jika merasa diperlakukan tidak adil, akan menyesuaikan tingkat usaha atau bahkan meninggalkan pekerjaan. Organisasi dapat meningkatkan motivasi dengan menciptakan sistem kompensasi yang adil dan transparan serta memastikan bahwa kontribusi karyawan dihargai secara proporsional.
- e. Teori Penetapan Tujuan Locke & Latham
- Edwin Locke dan Gary Latham (1990) mengembangkan *Goal-Setting Theory*, yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi efektivitas tujuan adalah:
- 1) Spesifik dan jelas: Tujuan yang tidak ambigu meningkatkan fokus.
 - 2) Menantang tetapi realistis: Mendorong karyawan untuk berkembang.
 - 3) Umpan balik (*feedback*): Membantu karyawan mengetahui kemajuan.

2. Partisipasi Karyawan dalam Organisasi

- a. Konsep Partisipasi dalam Organisasi
- Partisipasi karyawan merujuk pada keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas di tempat kerja. Partisipasi ini dapat berupa:
- 1) Partisipasi dalam pengambilan keputusan (*decision-making participation*).
 - 2) Partisipasi dalam komunikasi (*communication participation*).
 - 3) Partisipasi dalam perencanaan dan inovasi (*innovation participation*).

b. Manfaat Partisipasi dalam Organisasi

Manfaat utama partisipasi karyawan meliputi:

1) Meningkatkan Motivasi dan Komitmen

Partisipasi karyawan dalam organisasi memberikan manfaat signifikan dalam hal motivasi dan komitmen. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, merasa dihargai dan diakui, yang secara langsung meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan yang diberi kesempatan untuk memberikan masukan atau idenya merasa memiliki kontrol atas hasil kerja, yang mendorong untuk bekerja lebih keras dan lebih berkualitas. Rasa dihargai ini juga menciptakan hubungan yang lebih positif antara karyawan dan manajemen, yang meningkatkan semangat kerja di seluruh organisasi.

2) Mengurangi Tingkat Turnover

Partisipasi dalam organisasi berperan penting dalam mengurangi tingkat turnover. Ketika karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, merasa lebih terhubung dengan organisasi. Hal ini menciptakan rasa memiliki yang mendalam, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas. Karyawan yang merasa suaranya didengar cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan lebih enggan untuk mencari peluang di luar organisasi.

3) Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Partisipasi dalam organisasi mendorong inovasi dan kreativitas karena karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Ketika diberikan kesempatan untuk berbagi pandangan dan ide, cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil organisasi.

4) Meningkatkan Produktivitas

Budaya partisipatif dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal. Merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga lebih fokus pada hasil yang diinginkan.

c. Strategi Meningkatkan Partisipasi Karyawan

Beberapa strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi karyawan antara lain:

- 1) Menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, seperti kepemimpinan transformasional.
- 2) Meningkatkan komunikasi organisasi, misalnya melalui pertemuan rutin dan survei umpan balik.
- 3) Mendorong keterlibatan karyawan dalam inovasi, misalnya melalui program idea-sharing.
- 4) Memberikan pelatihan dan pengembangan, sehingga karyawan merasa memiliki peran yang lebih besar dalam organisasi.

D. Pengaruh Teori Neoklasik dalam Manajemen Kontemporer

Teori organisasi neoklasik lahir sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik yang terlalu berfokus pada struktur, efisiensi, dan aturan formal. Dengan menekankan pentingnya faktor manusia, teori neoklasik membahas aspek-aspek seperti motivasi, komunikasi, kepemimpinan, serta partisipasi dalam organisasi (Daft & Armstrong, 2021). Dalam era manajemen kontemporer, pendekatan neoklasik memiliki dampak yang signifikan, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia, pengambilan keputusan partisipatif, dan peningkatan produktivitas organisasi. Berbagai teori dalam aliran neoklasik, seperti Human Relations Movement (Elton Mayo), teori motivasi (Maslow, Herzberg, McGregor), serta pendekatan partisipatif, telah menginspirasi banyak konsep modern dalam dunia bisnis dan manajemen.

1. Pengaruh Partisipasi dan Demokrasi dalam Pengambilan Keputusan

Salah satu warisan utama teori neoklasik adalah pengakuan atas pentingnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Konsep ini telah berkembang menjadi berbagai model partisipatif dalam manajemen kontemporer, seperti:

a. Manajemen Partisipatif (*Participative Management*)

Manajemen partisipatif merupakan pendekatan yang mengedepankan peran aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam sistem ini, karyawan

diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat, ide, dan masukan yang dianggap relevan bagi perkembangan organisasi. Partisipasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana karyawan merasa dihargai dan dianggap sebagai bagian penting dari kesuksesan organisasi. Dengan demikian, tidak hanya menjadi pelaksana keputusan, tetapi juga bagian dari perumusannya (Jones, 2013).

b. Manajemen Berbasis Tim (*Team-Based Management*)

Manajemen berbasis tim adalah pendekatan yang menekankan pentingnya kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam struktur organisasi yang berbasis tim, keputusan tidak lagi dibuat secara vertikal atau hierarkis, melainkan secara kolektif oleh anggota tim. Setiap anggota tim berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan, dengan pertimbangan bahwa keberagaman ide dan pengalaman akan menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif. Pendekatan ini sangat cocok dalam lingkungan yang dinamis dan membutuhkan inovasi cepat, karena tim dapat beradaptasi dengan perubahan lebih fleksibel dibandingkan struktur hierarkis tradisional.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan tim untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga mempengaruhi sikap, nilai, dan motivasi individu untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan dan pencapaian visi organisasi. Kepemimpinan semacam ini mendorong karyawan untuk berpikir lebih kreatif dan proaktif, serta merasa lebih terhubung dengan tujuan yang lebih besar dari sekadar tugas pekerjaan sehari-hari (Robbins & Judge, 2018).

2. Budaya Organisasi yang Lebih Fleksibel dan Adaptif

Teori organisasi klasik cenderung menekankan struktur hierarkis yang kaku. Namun, pendekatan neoklasik menekankan fleksibilitas dan adaptasi terhadap lingkungan yang berubah. Dalam manajemen kontemporer, hal ini diwujudkan dalam bentuk:

a. Struktur Organisasi yang Lebih Datar (*Flat Organization*)

Struktur organisasi yang lebih datar (*flat organization*) adalah model yang mengurangi tingkatan hierarki dalam suatu perusahaan, dengan tujuan untuk memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan dalam pengambilan keputusan. Dalam struktur ini, terdapat lebih sedikit lapisan manajerial, yang memungkinkan komunikasi lebih cepat dan langsung antara tingkat manajemen atas dan karyawan. Dengan sedikitnya tingkatan hierarki, organisasi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan efisiensi operasional.

b. Manajemen Berbasis Agilitas (*Agile Management*)

Manajemen berbasis agilitas (*Agile Management*) adalah pendekatan yang mengutamakan fleksibilitas dan kolaborasi dalam menghadapi perubahan. Dalam model ini, organisasi berfokus pada kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efisien, serta menyesuaikan strategi dan proses bisnis sesuai dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Konsep dasar dari manajemen agile adalah bahwa perencanaan yang terlalu kaku atau terstruktur dapat menghambat inovasi dan responsivitas terhadap perubahan. Oleh karena itu, tim diberdayakan untuk bekerja dalam siklus pendek yang disebut sprint, yang memungkinkan untuk membuat penyesuaian cepat berdasarkan umpan balik yang diterima.

c. Peningkatan Fokus pada Kesejahteraan Karyawan

Peningkatan fokus pada kesejahteraan karyawan telah menjadi prioritas utama dalam banyak organisasi modern. Organisasi menyadari bahwa karyawan yang sehat dan sejahtera, baik secara fisik maupun mental, cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai mengimplementasikan program-program yang mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan, seperti layanan konseling, seminar pengelolaan stres, dan akses ke fasilitas olahraga. Fokus ini bukan hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan inklusif.



BAB VI

TEORI ORGANISASI MODERN

Teori organisasi modern berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan klasik dan neoklasik, dengan fokus pada kompleksitas, dinamika lingkungan, serta adaptabilitas organisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan harus menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai entitas yang fleksibel, mampu beradaptasi, dan terus berkembang melalui inovasi serta strategi yang berbasis data dan teknologi.

Salah satu konsep utama dalam teori organisasi modern adalah teori sistem, yang memperkenalkan gagasan bahwa organisasi terdiri dari berbagai elemen yang saling berhubungan dan bekerja secara sinergis. Selain itu, teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu struktur atau model organisasi yang dapat diterapkan secara universal; efektivitas organisasi sangat bergantung pada situasi tertentu, seperti lingkungan pasar, teknologi, dan budaya organisasi. Pendekatan ini juga mengarah pada fleksibilitas struktur organisasi, di mana perusahaan dapat menerapkan desain yang lebih adaptif sesuai dengan kebutuhan bisnis dan perubahan eksternal.

A. Teori Sistem dalam Organisasi

Teori sistem dalam organisasi berasal dari teori sistem umum (*General Systems Theory*) yang dikembangkan oleh Ludwig von Bertalanffy (1950-an). Bertalanffy menyatakan bahwa sistem adalah sekumpulan elemen yang saling terkait dan berfungsi sebagai satu kesatuan. Dalam konteks organisasi, teori sistem menekankan bahwa sebuah organisasi tidak dapat dipahami hanya dari bagian-bagiannya, tetapi harus dipelajari secara keseluruhan dalam hubungannya dengan lingkungan eksternal.

1. Prinsip-Prinsip Teori Sistem dalam Organisasi

Pendekatan sistem dalam organisasi memiliki beberapa prinsip utama yang membentuk dasar analisis manajemen modern, yaitu:

a. Holisme (*Holistic View*)

Pendekatan holistik dalam teori sistem menekankan pentingnya melihat organisasi sebagai keseluruhan, bukan hanya sebagai kumpulan bagian-bagian yang terpisah. Konsep ini berfokus pada pemahaman bahwa setiap bagian dari organisasi saling terhubung dan mempengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, setiap keputusan atau perubahan dalam satu bagian organisasi dapat memiliki dampak pada bagian lainnya. Dalam manajemen kontemporer, ini berarti bahwa manajer harus mempertimbangkan dampak dari tindakannya tidak hanya pada tim atau departemen sendiri tetapi pada seluruh organisasi. Pendekatan ini mengarah pada pemikiran yang lebih integratif, di mana setiap aspek organisasi harus diselaraskan untuk mencapai tujuan yang lebih besar (Daft & Armstrong, 2021).

b. Sinergi

Sinergi dalam konteks organisasi merujuk pada kemampuan bagian-bagian yang berbeda dalam sebuah sistem untuk bekerja bersama sehingga menghasilkan hasil yang lebih besar daripada jika bekerja secara terpisah. Konsep ini sangat penting dalam teori sistem, karena menekankan bahwa organisasi bukan hanya kumpulan individu atau departemen yang beroperasi secara independen, tetapi sebuah entitas yang memiliki interaksi dan ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lainnya. Dengan menciptakan sinergi, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan kolektif yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan yang lebih besar dan lebih kompleks.

c. Entropi dan Negentropi

Pada teori sistem, entropi merujuk pada kecenderungan alami suatu sistem untuk bergerak menuju keadaan kekacauan atau ketidakteraturan seiring berjalannya waktu. Tanpa adanya pengaturan atau intervensi eksternal, entropi akan menyebabkan sistem kehilangan energi dan struktur yang dibutuhkan untuk berfungsi dengan efisien. Dalam konteks organisasi, entropi bisa terjadi ketika proses dan struktur dalam organisasi menjadi usang atau tidak relevan, atau ketika anggota organisasi tidak lagi

berkomunikasi atau bekerja secara efektif. Hal ini dapat mengarah pada penurunan produktivitas dan kegagalan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Negentropi adalah konsep yang berlawanan dengan entropi, yaitu proses atau usaha untuk menghindari kekacauan dan menjaga sistem tetap teratur dan berfungsi dengan baik. Dalam organisasi, negentropi tercapai melalui inovasi, pembelajaran, dan manajemen perubahan yang efektif. Organisasi yang mampu belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal akan dapat menjaga keseimbangan dan stabilitas.

d. **Ekuitas dan Dinamika Lingkungan**

Pada teori sistem, prinsip ekuitas dan dinamika lingkungan menekankan bahwa organisasi tidak dapat beroperasi dalam ruang hampa. Organisasi harus selalu merespons dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di luar dirinya, termasuk perubahan dalam teknologi, persaingan pasar, serta regulasi yang berlaku. Lingkungan eksternal ini mempengaruhi cara organisasi beroperasi, berinteraksi dengan pihak lain, dan mengembangkan strategi bisnis. Oleh karena itu, organisasi harus menjaga keseimbangan antara respons terhadap lingkungan eksternal dan keberlanjutan internal.

Pendekatan sistem mengakui bahwa organisasi adalah sistem terbuka yang terhubung erat dengan lingkungan eksternal. Dinamika lingkungan ini mencakup berbagai faktor yang memengaruhi organisasi, seperti kemajuan teknologi yang mengubah cara kerja, serta persaingan yang terus berkembang. Organisasi yang mampu memahami dan merespons perubahan ini dengan cepat dapat memperoleh keuntungan kompetitif, sedangkan yang gagal beradaptasi bisa tertinggal. Misalnya, teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi operasional, tetapi jika organisasi tidak beradaptasi dengan cepat, bisa kehilangan peluang atau bahkan keberlanjutan usaha.

2. Penerapan Teori Sistem dalam Manajemen Kontemporer

Teori sistem telah menjadi dasar dalam berbagai aspek manajemen modern, termasuk strategi bisnis, inovasi, dan pengelolaan perubahan. Beberapa aplikasi penting dari teori ini meliputi:

a. Manajemen Strategis

Manajemen strategis dalam konteks teori sistem mengadopsi pendekatan yang melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka, di mana faktor internal dan eksternal saling berinteraksi. Salah satu alat yang sering digunakan dalam manajemen strategis adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis ini memungkinkan organisasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang dapat mempengaruhi kelangsungan dan keberhasilan. Dengan pendekatan sistem, organisasi dapat memetakan bagaimana berbagai faktor saling terkait dan mempengaruhi tujuan jangka panjang perusahaan (Daft & Armstrong, 2021).

b. Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM)

Penerapan teori sistem dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) memungkinkan organisasi untuk mengelola tenaga kerja secara lebih efisien dengan mempertimbangkan interaksi antara berbagai elemen dalam organisasi. Salah satu contoh penerapan teori sistem adalah sistem rekrutmen berbasis kompetensi. Dalam pendekatan ini, rekrutmen tidak hanya fokus pada kualifikasi dasar, tetapi juga pada kecocokan antara keterampilan individu dan kebutuhan spesifik organisasi. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk memilih kandidat yang memiliki kemampuan yang tepat untuk mendukung tujuan jangka panjang, serta mengurangi ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki karyawan dengan tugas yang diberikan. Dengan cara ini, organisasi dapat menciptakan sistem yang saling mendukung antara berbagai bagian, seperti pengembangan karier dan peningkatan kinerja.

c. Manajemen Inovasi dan Perubahan

Penerapan teori sistem dalam manajemen inovasi dan perubahan memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengelola proses inovasi dengan cara yang lebih terstruktur dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Dalam konteks ini, teori sistem mengarahkan organisasi untuk menghubungkan inovasi dengan kebutuhan pasar, yang dikenal sebagai market-driven innovation. Hal ini memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat internal, tetapi juga relevan dengan apa yang dibutuhkan oleh

konsumen dan pasar. Dengan pemahaman yang lebih mendalam mengenai preferensi pelanggan dan tren pasar, organisasi dapat mengembangkan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan harapan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan.

d. Manajemen Rantai Pasok (*Supply Chain Management*)

Penerapan teori sistem dalam manajemen rantai pasok (*supply chain management*) memberikan perspektif bahwa organisasi bukanlah entitas yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari sistem yang lebih besar yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari pemasok bahan baku hingga konsumen akhir. Dalam konteks ini, pendekatan sistem menekankan pentingnya melihat hubungan antara semua elemen dalam rantai pasok sebagai suatu kesatuan yang saling bergantung. Setiap bagian dari rantai pasok, baik itu pemasok, produsen, distributor, atau pengecer, mempengaruhi kinerja keseluruhan sistem, dan oleh karena itu, perubahan pada satu elemen dapat memiliki dampak besar pada seluruh sistem.

B. Teori Kontingensi dan Fleksibilitas Struktur

Teori organisasi modern berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik dan neoklasik yang cenderung mengasumsikan bahwa terdapat satu pendekatan terbaik (*one best way*) dalam mengelola organisasi. Salah satu pendekatan yang muncul dari teori organisasi modern adalah teori kontingensi, yang menekankan bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang optimal untuk semua situasi. Sebaliknya, struktur organisasi harus disesuaikan dengan faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan, ukuran organisasi, teknologi, dan strategi yang diterapkan (Donaldson, 2001). Selain itu, teori kontingensi berhubungan erat dengan konsep fleksibilitas struktur, yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks. Organisasi modern menghadapi tantangan ketidakpastian yang lebih besar dibandingkan era sebelumnya, sehingga fleksibilitas menjadi faktor kunci dalam keberlanjutan bisnis.

1. Teori Kontingensi

Teori kontingensi menyatakan bahwa efektivitas organisasi tergantung pada kesesuaian antara struktur organisasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal. Teori ini menentang pandangan universal yang menyatakan bahwa ada satu cara terbaik untuk mengorganisasi perusahaan, melainkan mengusulkan bahwa struktur organisasi harus disesuaikan dengan kondisi spesifik yang dihadapi organisasi. Berdasarkan teori kontingensi, ada beberapa faktor utama yang memengaruhi pemilihan struktur organisasi:

a. Lingkungan Eksternal

Menurut teori kontingensi, organisasi yang beroperasi di lingkungan yang stabil cenderung memiliki struktur yang lebih birokratis dan formal, sedangkan organisasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti cenderung lebih fleksibel.

- 1) Lingkungan Stabil → Struktur Mekanistik (Hierarki kaku, aturan ketat, dan proses formal).
- 2) Lingkungan Dinamis → Struktur Organik (Desentralisasi, fleksibilitas tinggi, dan komunikasi informal).

b. Ukuran dan Kompleksitas Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi memiliki dampak langsung pada struktur yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Organisasi yang lebih kecil biasanya memiliki struktur yang lebih sederhana dan fleksibel. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, komunikasi yang lebih langsung antara anggota tim, dan lebih sedikit lapisan manajerial. Dalam organisasi kecil, individu sering kali memiliki peran yang lebih luas dan beragam, yang memungkinkan adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan pasar atau kebutuhan internal. Karena tidak ada terlalu banyak hierarki, keputusan dapat diambil dengan lebih efisien dan responsif terhadap kondisi yang berkembang (Jones, 2013).

Organisasi besar yang memiliki banyak karyawan dan beroperasi di berbagai pasar atau lokasi cenderung memerlukan struktur yang lebih kompleks untuk mengelola berbagai fungsi dan departemen. Untuk mengatasi kompleksitas ini, organisasi besar biasanya mengadopsi model departementalisasi, di mana fungsi-fungsi bisnis dibagi menjadi unit-unit spesifik berdasarkan produk, geografi, atau fungsinya. Misalnya, sebuah perusahaan

multinasional mungkin memiliki departemen terpisah untuk pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia, serta unit-unit regional yang mengelola pasar tertentu.

c. Teknologi dan Inovasi

Struktur organisasi harus disesuaikan dengan jenis teknologi yang digunakan. Misalnya:

- 1) Teknologi rutin (misalnya manufaktur massal) cocok dengan struktur yang lebih mekanistik.
- 2) Teknologi non-rutin (misalnya pengembangan produk inovatif) membutuhkan struktur yang lebih fleksibel dan berbasis tim.

d. Strategi Organisasi

Strategi bisnis yang berbeda memerlukan struktur organisasi yang berbeda pula. Misalnya:

- 1) Strategi efisiensi biaya → Struktur birokratis dan hierarkis.
- 2) Strategi inovasi dan diferensiasi → Struktur desentralisasi dan berbasis proyek.

2. Fleksibilitas Struktur dalam Organisasi Modern

Pada lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, organisasi tidak hanya perlu menyesuaikan strukturnya tetapi juga harus mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan. Fleksibilitas struktur organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan efektivitas perusahaan. Ada beberapa bentuk fleksibilitas organisasi yang diterapkan dalam perusahaan modern:

a. Struktur Fleksibel dan Adaptif

Struktur fleksibel memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat. Contoh struktur organisasi yang fleksibel meliputi:

- 1) Struktur Matriks: Menggabungkan dua atau lebih struktur organisasi untuk meningkatkan kolaborasi antar departemen.
- 2) Struktur Jaringan: Menggunakan hubungan eksternal dengan mitra bisnis dan pemasok untuk meningkatkan efisiensi.
- 3) Struktur Berbasis Tim: Menggunakan tim lintas fungsi untuk proyek tertentu guna meningkatkan inovasi.

b. Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Organisasi modern cenderung mengurangi hierarki dan memberikan lebih banyak kewenangan kepada tingkat bawah

untuk meningkatkan fleksibilitas. Keuntungan desentralisasi meliputi:

- 1) Pengambilan keputusan yang lebih cepat.
- 2) Inovasi yang lebih baik melalui kolaborasi tim.
- 3) Meningkatkan responsivitas terhadap pelanggan dan pasar.

c. *Agile Organization* dan *Lean Management*

Pendekatan *Agile Organization* berfokus pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Awalnya diterapkan di industri teknologi, metode ini kini telah diadopsi oleh berbagai sektor bisnis untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas. Dalam model Agile, struktur organisasi cenderung lebih datar dan tidak terikat pada hierarki yang kaku, memungkinkan tim untuk bekerja secara independen dengan otonomi yang lebih besar. Komunikasi terbuka dan kolaborasi lintas fungsi menjadi nilai utama, di mana anggota tim sering bekerja bersama untuk menyelesaikan masalah dan menghasilkan solusi secara cepat. Pendekatan ini sangat berguna dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, di mana inovasi dan perubahan harus dilakukan secara berkelanjutan.

Lean Management berfokus pada efisiensi operasional dengan mengurangi pemborosan dan birokrasi yang tidak perlu. Tujuan utama dari Lean adalah menciptakan nilai maksimal dengan sumber daya yang minimal. Dalam penerapannya, organisasi berusaha untuk mengidentifikasi dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, sehingga mempercepat proses kerja dan mengurangi biaya. *Lean Management* tidak hanya berfokus pada pengurangan biaya, tetapi juga meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan dengan memberikan produk atau layanan yang lebih cepat dan lebih tepat sasaran.

C. Teori Sumber Daya dan Dependensi

Teori Sumber Daya dan Dependensi pertama kali dikembangkan oleh Jeffrey Pfeffer dan Gerald Salancik dalam bukunya *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (1978), berargumen bahwa organisasi tidak memiliki kontrol penuh atas sumber

daya yang dibutuhkan dan sering kali harus bergantung pada aktor eksternal seperti pemasok, pelanggan, pemerintah, atau pemegang saham.

1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Ketergantungan Organisasi

Tidak semua organisasi mengalami tingkat ketergantungan yang sama terhadap sumber daya eksternal. Beberapa faktor utama yang memengaruhi tingkat ketergantungan meliputi:

a. Kelangkaan Sumber Daya

Kelangkaan sumber daya menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat ketergantungan organisasi terhadap pihak lain. Ketika sumber daya yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi terbatas atau langka, organisasi tersebut cenderung bergantung pada pemasok atau pihak eksternal untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Salah satu contoh yang paling jelas dapat ditemukan dalam industri teknologi, di mana mikrochip menjadi komponen vital dalam hampir semua produk elektronik. Karena produksi mikrochip sangat terpusat pada beberapa perusahaan besar, seperti TSMC dan Intel, perusahaan-perusahaan di sektor teknologi harus sangat bergantung untuk kelangsungan operasionalnya. Ketergantungan ini mempengaruhi tidak hanya biaya produksi, tetapi juga strategi jangka panjang dan daya saing perusahaan di pasar global.

b. Konsentrasi Pasar

Konsentrasi pasar merujuk pada kondisi di mana hanya ada sedikit pemasok atau pelanggan yang mendominasi suatu industri atau pasar tertentu. Ketika terdapat sedikit pilihan dalam rantai pasokan atau di sisi permintaan, organisasi akan mengalami peningkatan ketergantungan terhadap pihak-pihak tersebut. Misalnya, dalam industri energi, di mana hanya beberapa perusahaan besar yang mengontrol pasokan energi, perusahaan-perusahaan lain yang bergantung pada pasokan energi harus mengelola ketergantungan ini. Ketergantungan ini menjadi lebih menonjol ketika perusahaan tidak dapat dengan mudah mengganti pemasok atau pelanggan dengan alternatif yang sebanding dalam hal kualitas, harga, atau kapasitas.

c. Diferensiasi Produk dan Jasa

Diferensiasi produk dan jasa berperan penting dalam menentukan tingkat ketergantungan suatu organisasi terhadap pemasok atau pelanggan. Organisasi yang menawarkan produk atau layanan unik yang sulit untuk ditiru oleh pesaing memiliki daya tawar yang lebih tinggi. Sebagai contoh, perusahaan yang memproduksi barang dengan fitur inovatif atau kualitas superior dapat menciptakan posisi pasar yang kuat, yang mengurangi ketergantungan pada pemasok atau pelanggan tertentu. Dalam hal ini, organisasi tersebut dapat menetapkan harga yang lebih tinggi atau lebih mudah untuk menarik pelanggan, karena produk tidak dapat dengan mudah digantikan oleh produk lain di pasar.

d. **Regulasi Pemerintah**

Regulasi pemerintah berperan penting dalam menentukan tingkat ketergantungan organisasi terhadap sumber daya tertentu. Pemerintah dapat memberlakukan aturan yang membatasi atau mengatur akses terhadap bahan baku, teknologi, atau pasar tertentu. Misalnya, kebijakan lingkungan yang ketat dapat membatasi kemampuan perusahaan untuk mengakses atau menggunakan bahan-bahan tertentu, seperti bahan kimia berbahaya atau sumber daya alam yang terbatas. Dalam hal ini, organisasi harus bergantung pada teknologi atau pemasok yang dapat memenuhi regulasi tersebut, yang meningkatkan ketergantungan pada kebijakan pemerintah yang berlaku (Pfeffer & Salancik, 2015).

2. Strategi Mengelola Ketergantungan Sumber Daya

Agar tidak terlalu rentan terhadap tekanan eksternal, organisasi dapat menerapkan berbagai strategi untuk mengelola ketergantungan sumber daya:

a. **Diversifikasi Sumber Daya**

Diversifikasi sumber daya adalah strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada satu pemasok atau mitra bisnis dengan memperluas jaringan pasokan dan kemitraan. Dengan cara ini, organisasi dapat menghindari risiko yang muncul akibat ketergantungan berlebihan pada satu pihak. Misalnya, perusahaan manufaktur dapat menggandeng beberapa pemasok bahan baku dari berbagai lokasi atau negara untuk mengurangi potensi gangguan yang disebabkan oleh masalah

politik, ekonomi, atau bencana alam di satu tempat. Diversifikasi juga membantu organisasi menjaga kelancaran rantai pasok dan mengurangi kemungkinan terjadinya kekurangan atau keterlambatan pasokan.

b. Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal adalah strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mengendalikan lebih banyak bagian dari rantai pasokan, baik dalam aspek pemasok maupun distribusi produk. Dengan mengambil alih kendali atas proses yang sebelumnya dikelola oleh pihak luar, organisasi dapat mengurangi ketergantungan pada pemasok atau distributor eksternal. Salah satu contoh nyata dari strategi ini adalah Tesla, yang mengembangkan pabrik baterai sendiri untuk memproduksi komponen vital bagi kendaraan listriknya. Langkah ini memungkinkan Tesla untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok eksternal yang mungkin terpengaruh oleh fluktuasi harga atau gangguan pasokan.

c. Aliansi Strategis dan Kemitraan

Aliansi strategis dan kemitraan adalah pendekatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola ketergantungan terhadap sumber daya eksternal dengan cara berbagi sumber daya, pengetahuan, dan kemampuan dengan mitra bisnis. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan saling terhubung, banyak organisasi memilih untuk bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mengurangi risiko ketergantungan pada satu pemasok atau mitra. Sebagai contoh, perusahaan teknologi besar sering kali membentuk aliansi strategis dalam bidang penelitian dan pengembangan (R&D) untuk menciptakan produk baru. Dengan berbagi penelitian, teknologi, dan inovasi, dapat mempercepat proses pengembangan tanpa sepenuhnya bergantung pada satu pihak.

d. Meningkatkan Daya Tawar

Meningkatkan daya tawar adalah salah satu strategi yang dapat digunakan organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok atau mitra bisnis. Dengan daya tawar yang lebih tinggi, organisasi memiliki posisi yang lebih kuat dalam negosiasi, memungkinkan untuk mendapatkan kontrak yang lebih menguntungkan. Salah satu cara untuk meningkatkan daya tawar

adalah dengan memperbesar skala produksi. Ketika organisasi dapat memproduksi dalam jumlah besar, menjadi pelanggan yang lebih penting bagi pemasok dan dapat memperoleh harga yang lebih baik atau kondisi yang lebih menguntungkan.

D. Teori Organisasi Jaringan dan Desentralisasi

Di era globalisasi dan kemajuan teknologi informasi, organisasi menghadapi tekanan untuk menjadi lebih fleksibel, responsif, dan inovatif. Teori organisasi jaringan dan desentralisasi muncul sebagai alternatif bagi organisasi yang ingin menghindari kekakuan struktur hierarkis tradisional (Agranoff & McGuire, 2004). Organisasi jaringan berfokus pada hubungan antar-entitas yang bekerja sama secara fleksibel dan saling bergantung, sedangkan desentralisasi menekankan pembagian kewenangan ke tingkat yang lebih rendah dalam organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengambilan keputusan (Provan & Kenis, 2008).

1. Organisasi Jaringan

Organisasi jaringan adalah bentuk organisasi yang lebih fleksibel dan berbasis hubungan, di mana entitas yang berbeda (perusahaan, lembaga, individu) bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Ciri utama organisasi jaringan meliputi:

- a. Struktur non-hierarkis: Tidak ada rantai komando yang kaku seperti dalam organisasi tradisional.
- b. Kolaborasi eksternal: Organisasi sering bekerja sama dengan mitra eksternal untuk berbagi sumber daya dan keahlian.
- c. Penggunaan teknologi informasi: Komunikasi digital memfasilitasi koordinasi dalam organisasi jaringan.
- d. Fokus pada inovasi dan adaptasi: Organisasi jaringan lebih cepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan pasar.

Contoh organisasi jaringan adalah perusahaan teknologi seperti Apple dan Google, yang bekerja sama dengan berbagai vendor, pemasok, dan mitra bisnis untuk mengembangkan produknya (Dhanaraj & Parkhe, 2006).

2. Desentralisasi dalam Organisasi

Desentralisasi adalah proses distribusi kewenangan dan pengambilan keputusan ke tingkat organisasi yang lebih rendah, sering kali dalam bentuk unit-unit bisnis otonom atau cabang regional. Bentuk utama desentralisasi meliputi:

- a. Desentralisasi politik: Pemberian wewenang kepada pemerintah daerah atau entitas independen.
- b. Desentralisasi administratif: Pembagian tugas operasional ke berbagai departemen dalam organisasi.
- c. Desentralisasi fiskal: Otonomi keuangan bagi unit-unit organisasi yang lebih kecil.
- d. Desentralisasi pasar: Pengambilan keputusan berbasis pada respons pelanggan dan pasar lokal.

Contoh penerapan desentralisasi adalah perusahaan seperti McDonald's, yang memberikan wewenang kepada masing-masing cabang untuk menyesuaikan menu berdasarkan preferensi lokal.

3. Karakteristik Utama Organisasi Jaringan dan Desentralisasi

Organisasi yang mengadopsi model jaringan dan desentralisasi memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain:

- a. **Fleksibilitas dan Adaptabilitas**
Organisasi jaringan memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi hierarkis tradisional. Dalam organisasi jaringan, struktur yang lebih datar dan hubungan yang lebih egaliter memungkinkan anggota untuk bertindak lebih cepat dan lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di pasar atau teknologi. Tidak adanya tingkatan hierarki yang ketat berarti keputusan dapat diambil lebih cepat dan dengan lebih banyak perspektif dari berbagai bagian organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bergerak lebih cepat dalam merespons dinamika pasar yang cepat berubah.
- b. **Pengambilan Keputusan yang Cepat**
Desentralisasi dalam organisasi jaringan memberikan keuntungan utama berupa pengambilan keputusan yang lebih cepat. Dalam struktur desentralisasi, keputusan tidak perlu melalui banyak tingkatan hierarki, yang sering kali memperlambat proses. Sebaliknya, otoritas untuk membuat keputusan didelegasikan ke tingkat yang lebih rendah, yang

memungkinkan pemimpin atau tim yang lebih dekat dengan masalah atau tantangan untuk bertindak secara langsung. Kecepatan pengambilan keputusan ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana respons cepat terhadap perubahan dapat menentukan keberhasilan organisasi.

c. Inovasi dan Kreativitas

Struktur organisasi jaringan dan desentralisasi mendorong inovasi dengan memberikan kebebasan yang lebih besar kepada tim untuk bereksperimen dan mencoba ide-ide baru. Dalam organisasi dengan struktur desentralisasi, otoritas tidak terpusat pada satu titik, melainkan tersebar di berbagai bagian organisasi. Hal ini memberikan kebebasan bagi tim atau individu untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan solusi kreatif tanpa harus melalui proses persetujuan yang panjang atau birokratis. Kebebasan ini memotivasi anggota tim untuk berpikir di luar kebiasaan dan mencari cara baru untuk mengatasi masalah yang ada.

d. Penggunaan Teknologi Digital

Organisasi jaringan mengandalkan teknologi digital untuk memfasilitasi koordinasi dan komunikasi yang efisien antara berbagai entitas yang terhubung. Teknologi informasi menjadi kunci dalam menghubungkan tim yang tersebar di lokasi yang berbeda, memungkinkan untuk berkolaborasi secara real-time. Misalnya, penggunaan platform komunikasi seperti Slack atau Microsoft Teams memungkinkan komunikasi instan antara anggota tim dari berbagai divisi, tanpa batasan waktu atau ruang. Hal ini mengurangi ketergantungan pada saluran komunikasi tradisional yang mungkin lebih lambat atau terbatas (Mirković *et al.*, 2019).

4. Penerapan Organisasi Jaringan dan Desentralisasi dalam Bisnis Modern

a. Perusahaan Teknologi

Perusahaan teknologi seperti Google dan Amazon telah lama mengadopsi model organisasi jaringan yang memungkinkan berkolaborasi dengan mitra bisnis global dan merespons perubahan pasar dengan cepat. Google, misalnya, menggunakan struktur jaringan untuk mempercepat inovasi dengan berkolaborasi dengan berbagai startup dan perusahaan teknologi

lainnya di seluruh dunia. Kolaborasi ini memberinya akses ke pengetahuan, teknologi, dan sumber daya yang lebih luas, yang mendukung upaya inovasi berkelanjutan. Dengan menerapkan pendekatan ini, Google dapat terus memperkenalkan produk dan layanan baru yang relevan dengan kebutuhan konsumen yang selalu berkembang.

b. Organisasi Pemerintahan

Pemerintah di banyak negara menerapkan prinsip desentralisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dalam penyediaan layanan publik. Salah satu contoh penerapan desentralisasi adalah pemberian kewenangan kepada pemerintah daerah dalam pengelolaan anggaran dan sumber daya. Dengan memberikan otonomi lebih besar kepada tingkat lokal, pemerintah pusat dapat memastikan bahwa kebijakan dan program yang dilaksanakan lebih sesuai dengan kebutuhan spesifik daerah, serta lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Hal ini memungkinkan pemerintah daerah untuk mengalokasikan dana dan merancang program yang lebih tepat sasaran sesuai dengan kondisi dan prioritas setempat.

c. Industri Kreatif dan Start-Up

Industri kreatif dan perusahaan start-up sering mengadopsi model organisasi jaringan untuk mengoptimalkan potensi kolaborasi dan inovasi. Model ini memungkinkan start-up untuk bekerja sama dengan berbagai pihak eksternal, seperti investor, mitra bisnis, dan komunitas pengembang, dalam rangka mempercepat pengembangan produk dan layanan. Dalam dunia start-up yang cepat berubah, fleksibilitas dan kecepatan dalam merespons peluang pasar sangat penting, dan model jaringan memberikan kebebasan bagi perusahaan untuk mengakses berbagai sumber daya tanpa harus melalui proses birokrasi yang panjang.



BAB VII

PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi terhadap perubahan akan lebih kompetitif dan berkelanjutan. Perubahan dapat terjadi karena berbagai faktor, termasuk perkembangan teknologi, perubahan regulasi, tuntutan pasar, serta dinamika internal organisasi. Proses perubahan organisasi sering kali kompleks dan memerlukan pendekatan yang sistematis agar dapat diterapkan secara efektif.

Perubahan organisasi tidak hanya berkaitan dengan restrukturisasi atau penerapan teknologi baru, tetapi juga mencakup aspek budaya dan kepemimpinan. Menurut Kotter (1996), keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kepemimpinan yang mampu mengomunikasikan visi perubahan dan melibatkan seluruh anggota organisasi. Model-model perubahan seperti Lewin's Change Model dan Kotter's 8-Step Change Model memberikan kerangka kerja yang dapat membantu organisasi dalam mengelola perubahan secara lebih efektif. Selain itu, pendekatan partisipatif juga penting untuk memastikan keberhasilan transformasi organisasi.

A. Definisi dan Konsep Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses adaptasi yang dilakukan oleh organisasi dalam menanggapi faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi operasi dan kinerjanya. Perubahan ini dapat mencakup aspek struktural, operasional, dan budaya organisasi. Kotter (2012) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai upaya sistematis untuk memodifikasi cara kerja organisasi guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saingnya. Berbagai literatur membagi perubahan organisasi menjadi beberapa jenis berdasarkan cakupan dan dampaknya:

1. Perubahan Evolusioner vs. Revolusioner

Perubahan evolusioner merujuk pada perubahan yang terjadi secara bertahap dan berkelanjutan, biasanya berlangsung dalam jangka

waktu yang panjang. Perubahan ini tidak terjadi secara mendalam dalam waktu singkat, tetapi berkembang secara perlahan sebagai respons terhadap dinamika lingkungan yang lebih luas, baik itu dari sisi teknologi, regulasi, atau perubahan sosial. Dalam konteks organisasi, perubahan evolusioner sering kali mencakup peningkatan bertahap dalam proses operasional, seperti pengoptimalan efisiensi produksi atau pengembangan produk secara perlahan. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini cenderung lebih adaptif dan siap menghadapi perubahan secara lebih alami dan terkontrol, menghindari gangguan besar dalam proses bisnis.

Contoh dari perubahan evolusioner adalah peningkatan efisiensi dalam proses produksi yang dilakukan secara berkelanjutan. Di banyak perusahaan manufaktur, peningkatan efisiensi dilakukan melalui perbaikan bertahap dalam teknologi dan metodologi produksi. Misalnya, adopsi teknologi baru yang lebih hemat energi atau penggunaan teknik manajemen yang lebih efektif dilakukan secara bertahap agar perusahaan dapat terus meningkatkan produktivitas tanpa harus mengguncang seluruh sistem operasional. Di sisi lain, perubahan revolusioner terjadi secara mendalam dan mendadak, sering kali disebabkan oleh faktor eksternal yang tidak terduga, seperti krisis atau inovasi disruptif. Perubahan ini merombak secara besar-besaran struktur atau model bisnis yang sudah ada.

2. Perubahan Struktural vs. Kultural

Perubahan struktural dalam organisasi melibatkan perubahan dalam aspek-aspek formal seperti hierarki, pembagian tugas, atau tata kelola perusahaan. Perubahan ini sering kali terjadi ketika organisasi merasa perlu untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, atau merespons perubahan dalam pasar atau teknologi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dapat memutuskan untuk merestrukturisasi departemennya, mengubah saluran komunikasi antara manajer dan staf, atau bahkan mengadopsi model organisasi yang lebih datar untuk meningkatkan kolaborasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Perubahan struktural biasanya lebih terlihat secara fisik dan administratif, karena melibatkan perubahan pada aspek-aspek yang terukur dalam organisasi, seperti alur laporan, tanggung jawab, dan sistem kontrol (Cameron & Green, 2019).

Contoh lain dari perubahan struktural adalah ketika sebuah perusahaan memperkenalkan pembagian tugas yang lebih jelas dan desentralisasi keputusan. Hal ini bisa terjadi pada perusahaan yang berkembang pesat dan membutuhkan pembagian tanggung jawab yang lebih spesifik agar setiap bagian perusahaan dapat bekerja secara optimal. Perubahan semacam ini sering kali dilakukan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Sebaliknya, perubahan kultural berfokus pada perubahan dalam nilai, norma, dan pola perilaku yang ada dalam organisasi. Perubahan ini lebih berhubungan dengan bagaimana individu dalam organisasi berpikir, berinteraksi, dan berperilaku.

3. Perubahan Inkremental vs. Transformasional

Perubahan inkremental adalah perubahan yang dilakukan secara bertahap dan sering kali bersifat kecil, dengan tujuan meningkatkan efisiensi atau efektivitas suatu organisasi tanpa mengubah struktur dasar atau model operasional utama. Perubahan ini terjadi dalam bentuk perbaikan berkelanjutan yang fokus pada pengoptimalan sistem, prosedur, atau proses yang sudah ada. Sebagai contoh, perusahaan dapat mengimplementasikan peningkatan teknologi secara perlahan, seperti memperbarui perangkat lunak atau meningkatkan pelatihan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Meskipun dampaknya kecil pada tiap langkah, perubahan inkremental dapat menghasilkan peningkatan signifikan dalam jangka panjang jika dilakukan secara konsisten dan sistematis (Kotter, 2012).

Perubahan inkremental sering kali dilakukan sebagai respons terhadap kebutuhan yang lebih mendesak, seperti peningkatan kualitas produk atau layanan atau efisiensi operasional yang lebih tinggi. Keuntungannya adalah bahwa perubahan ini lebih mudah diterima oleh karyawan, karena tidak ada gangguan besar yang terjadi dalam proses kerja. Selain itu, risiko kegagalan dalam perubahan inkremental cenderung lebih rendah, karena perubahan dilakukan dengan pendekatan yang hati-hati dan terukur. Organisasi dapat memantau dampak dari perubahan tersebut, kemudian menyesuaikan langkah selanjutnya sesuai kebutuhan.

Perubahan transformasional melibatkan perubahan yang lebih radikal dan menyeluruh pada struktur dan strategi organisasi. Perubahan

ini sering kali terjadi sebagai hasil dari kebutuhan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah atau akibat dari peristiwa besar seperti merger, akuisisi, atau perubahan signifikan dalam teknologi. Misalnya, sebuah perusahaan yang memutuskan untuk beralih dari bisnis tradisional ke model bisnis berbasis digital akan mengalami perubahan transformasional yang mempengaruhi seluruh aspek operasional dan strategisnya, mulai dari struktur organisasi, budaya perusahaan, hingga cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan.

B. Model-model Perubahan dalam Organisasi

Perubahan dalam organisasi adalah fenomena yang tidak dapat dihindari, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Setiap organisasi harus mampu beradaptasi terhadap faktor internal dan eksternal yang terus berkembang, seperti inovasi teknologi, perubahan regulasi, dan pergeseran perilaku konsumen (Cameron & Green, 2019). Berbagai model perubahan telah dikembangkan untuk membantu organisasi dalam merencanakan dan mengimplementasikan transformasi dengan sukses. Berikut adalah beberapa model utama yang banyak digunakan dalam praktik manajemen perubahan.

1. Model 8 Langkah Kotter

John Kotter mengembangkan model perubahan yang terdiri dari delapan langkah yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai perubahan yang sukses:

- a. Menciptakan rasa urgensi: Organisasi harus menyadarkan seluruh pemangku kepentingan mengenai perlunya perubahan agar siap beradaptasi.
- b. Membentuk koalisi kepemimpinan yang kuat: Dibutuhkan tim yang mampu memimpin perubahan dan memastikan seluruh bagian organisasi bergerak ke arah yang sama.
- c. Mengembangkan visi dan strategi perubahan: Visi yang jelas akan memudahkan komunikasi dan implementasi perubahan.
- d. Mengomunikasikan visi perubahan: Pemimpin harus terus mengingatkan seluruh anggota organisasi tentang alasan dan tujuan perubahan.
- e. Menghilangkan hambatan: Identifikasi dan atasi resistensi terhadap perubahan untuk memperlancar proses transformasi.

- f. Mencapai kemenangan jangka pendek: Kesuksesan kecil di awal perubahan dapat meningkatkan motivasi seluruh anggota organisasi.
- g. Mengkonsolidasikan perbaikan dan membangun perubahan lebih lanjut: Setelah meraih keberhasilan awal, organisasi harus terus meningkatkan perubahan agar lebih berkelanjutan.
- h. Menjadikan perubahan sebagai budaya organisasi: Perubahan harus terinternalisasi dalam nilai dan kebiasaan organisasi agar tidak kembali ke cara lama.

2. Model Lewin: Unfreeze-Change-Refreeze

Kurt Lewin mengembangkan model perubahan organisasi yang sederhana tetapi efektif. Model ini terdiri dari tiga tahap utama:

- a. *Unfreeze* (Mencairkan kondisi saat ini): Pada tahap ini, organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan dan menciptakan kesadaran di antara karyawan.
- b. *Change* (Melakukan perubahan): Organisasi menerapkan perubahan yang telah direncanakan, baik dalam struktur, sistem, maupun budaya kerja.
- c. *Refreeze* (Membekukan perubahan baru): Setelah perubahan diterapkan, organisasi harus memastikan bahwa perubahan ini menjadi bagian dari budaya dan proses kerja yang baru.

3. Model ADKAR

Model ADKAR dikembangkan oleh Hiatt dan berfokus pada perubahan individu dalam organisasi. Model ini terdiri dari lima elemen utama yang harus diperhatikan dalam proses perubahan:

- a. *Awareness* (Kesadaran): Karyawan harus memahami mengapa perubahan diperlukan.
- b. *Desire* (Keinginan): Karyawan harus termotivasi untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan.
- c. *Knowledge* (Pengetahuan): Organisasi harus menyediakan pelatihan dan informasi yang cukup agar perubahan dapat diimplementasikan dengan baik.
- d. *Ability* (Kemampuan): Karyawan harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan perubahan.
- e. *Reinforcement* (Penguatan): Organisasi harus memberikan penghargaan dan insentif agar perubahan dapat dipertahankan.

4. Model McKinsey 7S

Model McKinsey 7S dikembangkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips dan membahas bahwa keberhasilan perubahan organisasi bergantung pada keselarasan tujuh elemen utama:

- a. *Strategy* (Strategi): Perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan.
- b. *Structure* (Struktur): Cara organisasi diatur dan dikelola.
- c. *Systems* (Sistem): Proses dan prosedur yang digunakan organisasi.
- d. *Shared Values* (Nilai Bersama): Budaya dan nilai inti organisasi.
- e. *Style* (Gaya Kepemimpinan): Cara kepemimpinan diterapkan dalam organisasi.
- f. *Staff* (Sumber Daya Manusia): Karyawan dan kompetensi.
- g. *Skills* (Keterampilan): Kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

5. Model Bridges: Managing Transitions

William Bridges mengembangkan model *Managing Transitions* yang berfokus pada aspek psikologis perubahan. Model ini terdiri dari tiga tahap:

- a. *Ending, Losing, and Letting Go*: Karyawan harus melepaskan kebiasaan lama dan siap menerima perubahan.
- b. *The Neutral Zone*: Masa transisi di mana organisasi beradaptasi dengan perubahan.
- c. *The New Beginning*: Organisasi mencapai kondisi baru yang lebih stabil.

C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan yang terjadi sebagai respons terhadap dinamika lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta faktor internal dan eksternal lainnya (Cameron & Green, 2019). Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif. Namun, keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi. Faktor-faktor ini dapat menjadi pendorong maupun penghambat dalam proses transformasi. Perubahan

organisasi dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang dapat dikategorikan menjadi dua kelompok utama: faktor eksternal dan faktor internal.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah variabel di luar organisasi yang mendorong atau memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Berikut adalah beberapa faktor eksternal yang signifikan:

a. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi telah menjadi pendorong utama perubahan dalam berbagai sektor industri. Inovasi dalam teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan otomatisasi, telah membawa dampak besar terhadap cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pelanggan. AI memungkinkan perusahaan untuk memproses dan menganalisis data dalam jumlah besar dengan kecepatan dan akurasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan cara tradisional. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, serta menciptakan peluang baru untuk inovasi produk dan layanan. Perusahaan yang memanfaatkan teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya operasional, dan memperbaiki pengalaman pelanggan (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

b. Perubahan dalam Pasar dan Persaingan

Perubahan dalam pasar dan persaingan adalah faktor eksternal yang sangat memengaruhi cara organisasi beroperasi. Dinamika pasar sering kali dipengaruhi oleh perubahan preferensi pelanggan, tren industri yang berkembang, dan strategi yang diambil oleh pesaing. Konsumen yang semakin cerdas dan terinformasi, serta kemajuan dalam teknologi komunikasi, telah mengubah caranya memilih produk atau layanan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat beradaptasi dengan cepat untuk memenuhi harapan pelanggan yang terus berubah. Misalnya, perusahaan teknologi perlu terus berinovasi untuk menyediakan produk yang lebih efisien dan mudah digunakan, sementara perusahaan ritel harus memahami pergeseran tren belanja konsumen yang semakin berfokus pada pengalaman digital.

c. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dan kebijakan pemerintah memiliki peran penting dalam membentuk cara organisasi beroperasi. Perubahan peraturan dapat memaksa perusahaan untuk menyesuaikan strategi bisnis agar tetap sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Misalnya, jika pemerintah menerapkan kebijakan yang lebih ketat dalam hal perlindungan lingkungan, perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam industri manufaktur atau energi mungkin perlu mengubah metode produksinya agar lebih ramah lingkungan. Hal ini dapat melibatkan investasi dalam teknologi baru yang lebih efisien energi atau pengurangan limbah industri untuk mematuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kebijakan fiskal dan moneter yang diterapkan oleh pemerintah juga dapat memengaruhi strategi organisasi. Perubahan dalam pajak, tarif impor, atau subsidi pemerintah dapat memengaruhi biaya operasional perusahaan. Sebagai contoh, jika pemerintah menaikkan pajak atas produk tertentu, perusahaan yang bergantung pada bahan baku impor mungkin perlu menyesuaikan harga jual produknya untuk tetap kompetitif. Organisasi harus selalu memantau perubahan kebijakan ini dan merespons dengan cepat untuk mengurangi dampak negatif terhadap operasional.

d. Faktor Ekonomi Makro

Faktor ekonomi makro, seperti inflasi, resesi, dan perubahan suku bunga, dapat memengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Misalnya, inflasi yang tinggi dapat meningkatkan biaya bahan baku dan produksi, sehingga mempengaruhi margin keuntungan perusahaan. Selain itu, biaya operasional yang lebih tinggi sering kali dipindahkan kepada konsumen dalam bentuk harga yang lebih tinggi, yang dapat memengaruhi daya beli pelanggan. Perusahaan harus mempertimbangkan langkah-langkah untuk mengelola biaya dan harga agar tetap kompetitif tanpa mengorbankan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan (Grant, 2024).

e. Perubahan Sosial dan Demografi

Perubahan sosial dan demografi berperan penting dalam membentuk kebijakan dan strategi organisasi. Meningkatnya jumlah pekerja milenial dan Gen Z di pasar tenaga kerja telah memaksa banyak perusahaan untuk menyesuaikan budaya kerja. Generasi ini cenderung lebih menghargai fleksibilitas,

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta kesempatan untuk bekerja dalam lingkungan yang inklusif dan berbasis teknologi. Untuk menarik dan mempertahankan talenta muda ini, organisasi perlu memberikan lebih banyak kebijakan yang mendukung fleksibilitas, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, dan cuti yang lebih beragam.

Perubahan demografis ini juga mempengaruhi cara perusahaan berkomunikasi dan membangun hubungan di tempat kerja. Generasi milenial dan Gen Z cenderung lebih terbuka terhadap komunikasi yang lebih informal dan transparan dibandingkan dengan generasi sebelumnya, juga cenderung menginginkan pengakuan atas kontribusinya dan harapan akan pengembangan karier yang jelas.

2. Faktor Internal

Perubahan organisasi juga dipengaruhi oleh faktor internal, yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri.

a. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan berperan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perubahan dalam organisasi. Pemimpin yang visioner memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi arah masa depan organisasi dan mendorong perubahan yang diperlukan untuk mencapainya. Tidak hanya merespons perubahan yang ada, tetapi juga mampu meramalkan perubahan yang akan datang dan mempersiapkan organisasi untuk menghadapinya. Pemimpin yang seperti ini dapat memotivasi tim untuk beradaptasi dengan cepat, menciptakan rasa urgensi, dan menetapkan tujuan yang jelas yang mengarah pada keberhasilan jangka panjang (Northouse, 2025).

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi berperan yang sangat penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Organisasi dengan budaya yang fleksibel dan inovatif cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih mudah beradaptasi dengan kondisi pasar atau industri yang terus berkembang. Budaya seperti ini mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berbagi ide, dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini memungkinkan

organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif, serta tetap kompetitif di pasar yang semakin dinamis (Schein, 2010). Sebaliknya, budaya yang birokratis dan resistif terhadap perubahan dapat menjadi penghalang utama bagi organisasi yang ingin melakukan transformasi.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi berperan kunci dalam menentukan kecepatan dan efektivitas respons organisasi terhadap perubahan. Organisasi dengan struktur yang sangat hierarkis cenderung menghadapi hambatan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam struktur seperti ini, keputusan harus melewati berbagai lapisan otoritas, yang dapat memperlambat respons terhadap situasi yang berubah dengan cepat. Hal ini terutama menjadi masalah ketika organisasi perlu menanggapi perubahan pasar, perkembangan teknologi, atau tantangan eksternal lainnya dalam waktu singkat. Ketika setiap keputusan harus menunggu persetujuan dari tingkat yang lebih tinggi, organisasi dapat kehilangan peluang dan terhambat dalam proses adaptasi.

d. Karyawan dan Sumber Daya Manusia

Karyawan merupakan salah satu faktor internal yang paling signifikan dalam proses perubahan organisasi. Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi adalah resistensi terhadap perubahan dari karyawan. Resistensi ini seringkali muncul karena ketidakpastian yang dibawa oleh perubahan tersebut, serta kekhawatiran akan dampak perubahan terhadap peran dan tanggung jawab. Karyawan yang terbiasa dengan rutinitas dan cara kerja yang sudah ada cenderung merasa terancam dengan perubahan yang mengubah struktur atau caranya bekerja. Hal ini dapat menyebabkan penolakan terbuka atau bahkan pasif terhadap upaya perubahan yang sedang dilakukan oleh organisasi.

e. Teknologi dan Infrastruktur Internal

Teknologi dan infrastruktur internal berperan penting dalam kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam era digital yang serba cepat, ketergantungan pada teknologi yang usang dapat menjadi hambatan besar bagi organisasi. Sistem dan perangkat lunak yang tidak diperbarui atau tidak kompatibel dengan teknologi terbaru dapat

menyebabkan efisiensi yang rendah, proses yang lambat, dan bahkan kesalahan operasional. Selain itu, teknologi yang ketinggalan zaman dapat membuat organisasi kesulitan untuk merespons perubahan pasar atau inovasi yang ditawarkan pesaing, yang pada akhirnya dapat menghambat daya saing organisasi tersebut (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

D. Pengelolaan Perubahan untuk Keberhasilan Organisasi

Pengelolaan perubahan merupakan serangkaian proses dan teknik yang digunakan untuk membantu individu, tim, dan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Kotter, 2012). Proses ini mencakup analisis terhadap kebutuhan perubahan, komunikasi yang efektif, pelibatan pemangku kepentingan, serta implementasi langkah-langkah strategis agar perubahan dapat diterima dan dijalankan dengan baik. Strategi yang digunakan dalam mengelola perubahan sangat menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Berikut adalah beberapa strategi utama yang dapat diterapkan dalam organisasi:

1. Komunikasi yang Transparan dan Efektif

Komunikasi adalah elemen kunci dalam pengelolaan perubahan. Organisasi harus menyampaikan alasan perubahan, manfaatnya, serta langkah-langkah yang akan dilakukan kepada seluruh pemangku kepentingan. Strategi komunikasi yang efektif mencakup:

- a. Penggunaan berbagai saluran komunikasi seperti rapat, email, dan media sosial.
- b. Menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami.
- c. Melibatkan karyawan dalam diskusi tentang perubahan.

2. Pelibatan dan Partisipasi Karyawan

Karyawan sering kali menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Oleh karena itu, melibatkannya dalam proses perubahan dapat meningkatkan dukungan dan komitmen terhadap perubahan. Cara melibatkan karyawan:

- a. Melakukan pelatihan dan pengembangan keterampilan baru.
- b. Membuka ruang diskusi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan.

- c. Memberikan insentif bagi karyawan yang aktif berkontribusi dalam perubahan.

3. Penguatan Budaya Organisasi yang Mendukung Perubahan

Penguatan budaya organisasi yang mendukung perubahan adalah salah satu faktor kunci untuk memastikan kelancaran transformasi dalam organisasi. Sebuah budaya yang fleksibel dan terbuka terhadap inovasi memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan dinamika yang terjadi di luar dan dalam perusahaan. Organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kesalahan akan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru tanpa rasa takut gagal. Hal ini menciptakan suasana yang memungkinkan kreativitas berkembang dan perubahan dapat dilakukan secara lebih efektif (Schein, 2010).

Untuk menciptakan budaya yang mendukung perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterjemahkan ke dalam kebijakan dan praktik sehari-hari. Pemimpin organisasi harus menjadi contoh dengan menunjukkan keterbukaan terhadap ide baru dan pendekatan yang lebih kolaboratif dalam menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin harus mendorong karyawan untuk mengambil risiko yang terkalkulasi dan berinovasi. Ketika kegagalan dianggap sebagai bagian dari proses belajar, organisasi akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul.

4. Kepemimpinan yang Visioner dan Adaptif

Kepemimpinan yang visioner sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas mampu memberikan arah yang tegas kepada organisasi, menjelaskan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai, serta memastikan seluruh anggota organisasi bergerak dalam satu kesatuan menuju tujuan tersebut. Dengan menginspirasi dan memotivasi karyawan, pemimpin visioner dapat menciptakan rasa percaya diri dan komitmen yang kuat di antara tim, yang sangat penting selama periode perubahan. Tanpa visi yang jelas, perubahan bisa menjadi kabur dan kehilangan arah, yang dapat menyebabkan kegagalan dalam implementasinya (Northouse, 2025).

Pemimpin yang adaptif memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan situasi dan kondisi yang berkembang. Dalam dunia yang serba cepat berubah, pemimpin yang hanya mengandalkan metode

lama mungkin tidak efektif lagi. Pemimpin adaptif dapat menanggapi tantangan baru dengan cara yang fleksibel, mampu menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan yang muncul. Adaptabilitas ini penting agar organisasi tetap relevan dan mampu bertahan dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan perubahan.

5. Manajemen Krisis dan Risiko

Manajemen krisis dan risiko sangat penting dalam setiap proses perubahan, karena perubahan yang dilakukan tanpa perencanaan yang matang dapat menimbulkan dampak negatif yang signifikan. Sebelum menerapkan perubahan, organisasi perlu melakukan analisis risiko yang mendalam untuk mengidentifikasi potensi hambatan dan tantangan yang mungkin dihadapi selama transisi. Dengan menganalisis risiko secara menyeluruh, organisasi dapat memprediksi masalah yang dapat muncul, baik itu dari aspek operasional, keuangan, maupun sumber daya manusia, sehingga langkah-langkah pencegahan dapat diterapkan sejak awal (Grant, 2024).

Organisasi harus memiliki rencana mitigasi yang jelas. Rencana ini berfungsi untuk mengurangi dampak buruk dari risiko yang telah diidentifikasi. Mitigasi bisa mencakup penyesuaian strategi, alokasi sumber daya tambahan, atau pelatihan intensif untuk karyawan yang terkena dampak perubahan. Rencana mitigasi ini harus disusun dengan mempertimbangkan berbagai skenario, termasuk kemungkinan terburuk, untuk memastikan bahwa organisasi siap menghadapi segala tantangan yang mungkin muncul selama proses perubahan.



BAB VIII

TEORI ORGANISASI POSTMODERN

Teori organisasi postmodern muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik dan modern dalam menjelaskan kompleksitas dunia bisnis dan sosial saat ini. Pendekatan ini menolak gagasan tentang struktur organisasi yang tetap dan universal, serta menekankan pluralitas, fleksibilitas, dan dekonstruksi terhadap konsep-konsep organisasi yang mapan. Organisasi dalam perspektif postmodern dipandang sebagai entitas yang terus berubah, dipengaruhi oleh narasi sosial, budaya, dan kekuasaan yang membentuk makna dan praktik dalam lingkungan kerja.

Pada teori organisasi postmodern, konsep seperti dekonstruksi, organisasi fleksibel, dan organisasi sebagai proses berkelanjutan menjadi fokus utama. Dekonstruksi menantang pemahaman tradisional mengenai hierarki dan struktur dalam organisasi, menggantinya dengan model yang lebih cair dan dinamis. Selain itu, organisasi fleksibel memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan, baik melalui struktur yang lebih desentralisasi maupun melalui penggunaan teknologi digital yang mempercepat komunikasi dan pengambilan keputusan.

A. Ciri-ciri Organisasi Postmodern

Organisasi postmodern muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik dan neoklasik, yang dianggap terlalu kaku dan tidak cukup fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di era modern. Pendekatan postmodern dalam organisasi menekankan pluralitas, desentralisasi, fleksibilitas, dan interpretasi subjektif dari realitas organisasi (Chia, 2014). Dalam organisasi postmodern, struktur hierarkis yang kaku mulai ditinggalkan, digantikan dengan sistem yang lebih dinamis dan berbasis jaringan. Selain itu, teknologi informasi berperan penting dalam membentuk organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap lingkungan yang terus berubah (Clegg *et al.*, 2021). Organisasi postmodern memiliki beberapa

karakteristik yang membedakannya dari organisasi modern dan klasik. Beberapa ciri utama organisasi postmodern adalah:

1. Fleksibilitas Struktur dan Desentralisasi

Salah satu ciri utama organisasi postmodern adalah fleksibilitas struktur dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan. Organisasi postmodern tidak lagi menggunakan struktur hierarkis yang kaku, melainkan lebih bersifat fleksibel dan terbuka terhadap perubahan.

- a. Struktur jaringan dan tim virtual – Banyak organisasi postmodern mengadopsi struktur berbasis proyek atau tim yang dinamis.
- b. Pengambilan keputusan berbasis partisipasi – Keputusan tidak hanya dibuat oleh manajer puncak, tetapi melibatkan karyawan di berbagai tingkatan.
- c. Peningkatan otonomi individu – Karyawan memiliki lebih banyak kebebasan untuk menentukan cara kerjanya sendiri.

Organisasi postmodern lebih mirip dengan "jaringan sosial" daripada sistem birokrasi. Dengan kata lain, hubungan antarindividu dalam organisasi lebih didasarkan pada kerja sama dan negosiasi daripada perintah dari atasan ke bawahan.

2. Penggunaan Teknologi Digital dan Virtualisasi Organisasi

Teknologi digital menjadi pilar utama dalam organisasi postmodern. Konsep kerja virtual, komunikasi digital, dan otomatisasi semakin mendominasi sistem kerja.

- a. Komunikasi berbasis teknologi – Penggunaan email, aplikasi kolaborasi, dan konferensi video menggantikan pertemuan fisik.
- b. Kerja jarak jauh dan digitalisasi – Banyak organisasi postmodern mengadopsi sistem kerja fleksibel, termasuk kerja dari rumah atau hybrid.
- c. Keamanan siber dan *data-driven decision-making* – Keputusan organisasi lebih banyak didasarkan pada analisis data yang diperoleh dari sistem digital.

Virtualisasi organisasi juga semakin terlihat dalam konsep gig economy, di mana individu bekerja sebagai freelancer atau kontraktor independen daripada sebagai karyawan tetap.

3. Fokus pada Pluralitas dan Perspektif Beragam

Organisasi postmodern menolak pendekatan tunggal dalam memahami realitas organisasi. Sebaliknya, menekankan pentingnya pluralitas dan perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan dan strategi organisasi (Boje & Henderson, 2014).

- a. Keanekaragaman budaya dan identitas dalam organisasi – Organisasi postmodern lebih menerima perbedaan dan keberagaman baik dalam aspek budaya, gender, maupun latar belakang sosial ekonomi.
- b. Interpretasi subjektif terhadap realitas organisasi – Tidak ada satu cara "benar" dalam menjalankan organisasi; semuanya bergantung pada interpretasi masing-masing individu (Hatch, 2018).
- c. Berorientasi pada inovasi dan eksperimen – Organisasi postmodern cenderung mendorong kreativitas dan keberanian dalam mencoba pendekatan baru.

Organisasi postmodern sering kali menggunakan pendekatan naratif dalam membentuk budaya organisasi, di mana setiap individu memiliki cerita dan pengalaman unik yang membentuk identitas organisasi secara keseluruhan.

4. Perubahan Berkelanjutan dan Adaptasi terhadap Ketidakpastian

Salah satu aspek penting dari organisasi postmodern adalah kemampuannya untuk terus berubah dan beradaptasi terhadap lingkungan yang tidak pasti. Dalam dunia yang semakin kompleks dan cepat berubah, organisasi harus mampu merespons tantangan dengan cepat dan efektif.

- a. Budaya inovasi yang kuat – Organisasi mendorong eksperimen dan tidak takut untuk gagal dalam mencoba strategi baru.
- b. Struktur yang tidak tetap (*fluid organization*) – Organisasi dapat berubah bentuk sesuai dengan kebutuhan pasar dan teknologi.
- c. Manajemen berbasis kompleksitas – Pendekatan tradisional dalam manajemen digantikan oleh strategi yang lebih fleksibel dan berbasis pada prinsip adaptasi.

5. Penolakan terhadap Dominasi dan Kontrol Otoriter

Teori organisasi postmodern menolak model organisasi yang otoriter atau berbasis pada kendali penuh dari pemimpin tunggal. Sebaliknya, organisasi ini lebih menekankan keterlibatan bersama dan kepemimpinan yang kolaboratif.

- a. Kepemimpinan berbasis kolektif – Tidak ada satu pemimpin tunggal yang memiliki otoritas penuh; keputusan lebih berbasis konsensus.
- b. Kritik terhadap birokrasi tradisional – Organisasi postmodern menolak hierarki yang terlalu ketat dan lebih memilih struktur yang fleksibel.
- c. Peningkatan peran komunitas dalam organisasi – Karyawan memiliki peran lebih besar dalam menentukan arah organisasi.

B. Dekonstruksi dan Organisasi Fleksibel

Teori organisasi postmodern muncul sebagai respons terhadap keterbatasan teori organisasi klasik dan modern yang cenderung kaku dan hierarkis. Dalam teori postmodern, konsep dekonstruksi dan organisasi fleksibel menjadi elemen kunci dalam memahami bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis dan kompleks (Clegg *et al.*, 2021). Dekonstruksi adalah pendekatan filosofis yang diperkenalkan oleh Jacques Derrida yang bertujuan untuk membongkar struktur dan hierarki yang mapan dalam suatu sistem. Dalam konteks organisasi, dekonstruksi digunakan untuk menantang norma, kebijakan, dan praktik tradisional yang dianggap membatasi inovasi dan fleksibilitas. Sementara itu, konsep organisasi fleksibel mengacu pada struktur yang dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal, memungkinkan organisasi menjadi lebih responsif dan adaptif (Boje & Henderson, 2014).

1. Dekonstruksi dalam Organisasi

Dekonstruksi adalah metode analisis yang digunakan untuk membongkar struktur makna yang telah mapan dan menunjukkan bahwa makna tersebut bersifat relatif dan bergantung pada konteks (Derrida *et al.*, 2016). Dalam organisasi, dekonstruksi digunakan untuk mengkaji

ulang asumsi yang mendasari struktur organisasi, budaya kerja, dan praktik manajemen.

a. Dekonstruksi terhadap Struktur Hierarkis

Struktur organisasi tradisional sering kali mengandalkan hierarki yang ketat dengan pembagian peran yang jelas antara atasan dan bawahan. Namun, teori postmodern menentang pandangan ini dengan berpendapat bahwa struktur hierarkis justru menghambat inovasi dan responsivitas organisasi terhadap perubahan. Ada beberapa cara organisasi dapat mendekonstruksi hierarki:

- 1) Mengurangi lapisan birokrasi untuk mempercepat pengambilan keputusan.
- 2) Mendorong keterlibatan semua anggota organisasi dalam perumusan kebijakan.
- 3) Mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih demokratis dan berbasis tim.

b. Dekonstruksi terhadap Konsep Kepemimpinan

Teori organisasi postmodern juga mendekonstruksi konsep kepemimpinan yang berorientasi pada individu tertentu (misalnya CEO atau manajer puncak) dan menggantikannya dengan pendekatan kepemimpinan kolektif. Kepemimpinan dalam organisasi fleksibel bersifat:

- 1) Distribusi – Tidak ada satu individu yang memiliki kontrol penuh atas organisasi.
- 2) Adaptif – Kepemimpinan muncul berdasarkan kebutuhan organisasi, bukan posisi tetap.
- 3) Kolaboratif – Keputusan dibuat secara bersama-sama dengan mempertimbangkan berbagai perspektif.

2. Organisasi Fleksibel dalam Konteks Postmodern

Organisasi fleksibel adalah organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan tanpa terhambat oleh struktur yang kaku (Hatch, 2018). Fleksibilitas ini mencakup berbagai aspek, termasuk struktur, budaya, strategi, dan operasional organisasi.

a. Bentuk-Bentuk Organisasi Fleksibel

Organisasi fleksibel dapat berbentuk sebagai berikut:

1) Organisasi Berbasis Jaringan

Organisasi berbasis jaringan merupakan bentuk organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif, yang berfokus pada kolaborasi antar individu atau tim yang terhubung secara dinamis. Struktur ini tidak terikat pada hierarki yang kaku, melainkan lebih mengutamakan interaksi antar elemen-elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Setiap individu atau tim dalam organisasi berbasis jaringan memiliki otonomi yang lebih besar, memungkinkan untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan dinamika pasar dan teknologi (Boje & Henderson, 2014).

2) Organisasi Virtual dan Hybrid

Organisasi virtual dan hybrid merupakan bentuk organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung kerja jarak jauh dan kolaborasi global. Dalam model organisasi virtual, karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda tanpa memerlukan kantor fisik yang tetap. Teknologi komunikasi dan informasi, seperti video konferensi, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi online, menjadi kunci utama dalam menjalankan operasi organisasi ini. Dengan demikian, organisasi virtual memungkinkan fleksibilitas tinggi bagi karyawan untuk bekerja di mana saja, serta memberikan peluang untuk merekrut talenta global tanpa terhalang oleh batasan geografis.

Organisasi hybrid menggabungkan elemen-elemen dari organisasi fisik tradisional dengan prinsip kerja jarak jauh. Dalam model ini, karyawan memiliki fleksibilitas untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain sebagian waktu, sementara sebagian lainnya masih bekerja di kantor fisik. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh manfaat dari keduanya fleksibilitas kerja yang lebih besar dan interaksi tatap muka yang lebih intensif ketika dibutuhkan. Organisasi hybrid sering kali mengadaptasi teknologi digital untuk menjaga komunikasi yang efisien antara tim yang bekerja di lokasi berbeda, serta memastikan bahwa kolaborasi

dapat berjalan dengan lancar meskipun ada perbedaan waktu dan ruang.

3) Organisasi yang Berorientasi pada Kecepatan

Organisasi yang berorientasi pada kecepatan menempatkan prioritas pada kecepatan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi sering kali mengadopsi metode Agile dan Lean yang dirancang untuk meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi. Metode Agile memungkinkan tim untuk bekerja dalam siklus pendek dan berulang, di mana dapat terus menyesuaikan dan memperbaiki produk atau proses berdasarkan umpan balik yang diterima pada setiap iterasi. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan dengan cepat, berfokus pada hasil yang dapat dilaksanakan dalam waktu singkat, dan mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi kebutuhan pasar (Clegg *et al.*, 2021).

Metode Lean, di sisi lain, fokus pada penghapusan pemborosan dan peningkatan efisiensi dalam seluruh alur kerja. Dalam konteks organisasi berorientasi pada kecepatan, Lean membantu untuk memangkas aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan memaksimalkan sumber daya yang ada. Prinsip Lean ini tidak hanya mengurangi biaya, tetapi juga mempercepat proses yang terlibat dalam inovasi dan pengembangan produk. Organisasi dapat mengidentifikasi dan mengeliminasi hambatan dalam proses, mempercepat waktu siklus, dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat.

b. Manfaat Organisasi Fleksibel

- 1) Meningkatkan inovasi – Dengan struktur yang tidak kaku, organisasi lebih mudah beradaptasi dengan ide-ide baru.
- 2) Lebih responsif terhadap pasar – Keputusan dapat dibuat lebih cepat tanpa harus melalui proses birokrasi yang panjang.
- 3) Meningkatkan keterlibatan karyawan – Karyawan merasa memiliki peran yang lebih besar dalam organisasi.

c. Tantangan Organisasi Fleksibel

- 1) Kurangnya stabilitas – Fleksibilitas yang berlebihan dapat menyebabkan kurangnya kejelasan dalam peran dan tanggung jawab.
- 2) Resistensi terhadap perubahan – Tidak semua individu dalam organisasi dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

C. Organisasi sebagai Proses Berkelanjutan

Teori organisasi postmodern menekankan bahwa organisasi bukan entitas statis, tetapi suatu proses yang terus berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Konsep "organisasi sebagai proses berkelanjutan" muncul sebagai respons terhadap model organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan rigid (Hatch, 2018). Dalam pendekatan ini, organisasi dipandang sebagai sistem dinamis yang terus mengalami perubahan melalui interaksi, refleksi, dan inovasi (Clegg *et al.*, 2021). Pendekatan ini berakar pada pemikiran postmodern yang menolak pandangan strukturalis tentang organisasi sebagai sesuatu yang tetap dan terdefinisi secara jelas. Sebaliknya, organisasi dianggap sebagai fenomena sosial yang terus berkembang, yang mana makna, struktur, dan tujuannya terus direproduksi oleh para aktor di dalamnya.

1. Konsep Organisasi sebagai Proses

Organisasi adalah "proses menjadi" (*becoming process*) yang tidak pernah mencapai bentuk akhir. Dalam pandangan ini, organisasi bukan sekadar struktur yang tetap, melainkan hasil dari berbagai interaksi sosial, keputusan, dan perubahan yang terjadi setiap saat (Langley & Tsoukas, 2016). Konsep ini berlawanan dengan pendekatan klasik yang melihat organisasi sebagai entitas dengan struktur yang mapan. Dalam paradigma postmodern, organisasi harus dipahami sebagai sesuatu yang terus-menerus dikonstruksi dan dikembangkan oleh individu dan kelompok di dalamnya (Clegg *et al.*, 2021).

a. Peran Narasi dan Wacana dalam Organisasi

Pada organisasi postmodern, narasi dan wacana memiliki peran sentral dalam membentuk dan mengubah organisasi sebagai suatu proses. Narasi bukan hanya sekadar cara untuk mendokumentasikan sejarah organisasi, tetapi juga merupakan alat yang digunakan individu untuk membentuk makna,

membangun identitas organisasi, dan memandu tindakan kolektif (Hatch, 2018). Organisasi tidak hanya dibentuk oleh kebijakan dan prosedur formal, tetapi juga oleh kisah-kisah yang diceritakan oleh anggota organisasi. Kisah-kisah ini menciptakan pemahaman bersama tentang visi, nilai, dan arah organisasi. Contoh peran narasi dalam organisasi:

1) Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan salah satu perubahan terbesar yang dihadapi oleh banyak organisasi dalam beberapa dekade terakhir. Untuk memastikan perubahan ini berhasil, penting bagi organisasi untuk mengembangkan narasi inovasi yang kuat dan meyakinkan. Narasi ini bertujuan untuk membantu karyawan dan pemangku kepentingan memahami dan menerima perubahan yang akan datang. Dengan menggambarkan transformasi digital sebagai langkah positif dan penting untuk kemajuan organisasi, narasi tersebut mengurangi ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan yang mungkin muncul. Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk dari nilai-nilai inti yang diyakini dan diterapkan dalam setiap aspek operasional perusahaan. Nilai-nilai ini sering kali dipertahankan dan diperbarui melalui cerita yang dibagikan di antara karyawan. Cerita-cerita tersebut tidak hanya mencerminkan sejarah organisasi, tetapi juga mengkomunikasikan harapan, prinsip, dan perilaku yang diinginkan dalam organisasi. Dalam banyak kasus, cerita yang berulang dapat menjadi cara yang efektif untuk memperkenalkan budaya baru atau memperkuat budaya yang sudah ada, karena menyentuh aspek emosional dan membangun keterhubungan antara individu di dalam organisasi (Hernes, 2014).

b. Organisasi sebagai Jaringan Interaksi

Pada pendekatan organisasi sebagai proses berkelanjutan, organisasi dipahami sebagai jaringan interaksi yang kompleks antara individu, tim, dan kelompok eksternal (Clegg *et al.*, 2021). Jaringan ini mencerminkan cara organisasi berfungsi dalam lingkungan yang semakin terhubung secara global. Organisasi berkembang melalui tiga jenis interaksi utama:

- 1) Interaksi Internal – Komunikasi dan kolaborasi antara individu dan tim di dalam organisasi.
- 2) Interaksi Eksternal – Hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya.
- 3) Interaksi Digital – Penggunaan teknologi untuk mempercepat proses dan memperluas jangkauan organisasi.

2. Implikasi dalam Manajemen Kontemporer

a. Manajemen Berbasis Proses

Pendekatan organisasi sebagai proses berkelanjutan memiliki implikasi besar dalam cara manajer mengelola organisasi. Sebagai gantinya dari pendekatan berbasis struktur yang tetap, manajer harus mengadopsi strategi yang fleksibel dan dinamis. Beberapa prinsip manajemen berbasis proses meliputi:

- 1) Manajemen Adaptif – Pemimpin organisasi harus siap menghadapi perubahan dan menyesuaikan strategi secara terus-menerus.
- 2) Pengambilan Keputusan Kolaboratif – Keputusan dibuat secara kolektif melalui keterlibatan berbagai pemangku kepentingan.
- 3) Peningkatan Berkelanjutan – Organisasi harus selalu mencari cara untuk berkembang melalui inovasi dan pembelajaran.

b. Organisasi Berbasis Agile dan Lean

Pada beberapa dekade terakhir, pendekatan Agile dan Lean telah menjadi populer sebagai model organisasi yang lebih responsif dan adaptif. Model ini sesuai dengan prinsip organisasi sebagai proses berkelanjutan karena menekankan pada fleksibilitas, iterasi, dan keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi (Hatch, 2018). Organisasi yang menerapkan pendekatan Agile dan Lean memiliki karakteristik berikut:

- 1) Siklus kerja yang lebih pendek dan fleksibel
- 2) Keputusan berbasis data dan eksperimen
- 3) Kolaborasi lintas fungsi yang lebih kuat

D. Implementasi Teori Postmodern dalam Praktik Organisasi

Teori organisasi postmodern muncul sebagai respons terhadap keterbatasan paradigma organisasi klasik dan neoklasik yang cenderung

hierarkis, kaku, dan berbasis struktur tetap (Hatch, 2018). Dalam perspektif postmodern, organisasi dipandang sebagai entitas yang dinamis, fleksibel, dan terus berubah melalui interaksi sosial serta konstruksi realitas yang berkelanjutan (Clegg *et al.*, 2021). Implementasi teori postmodern dalam praktik organisasi menuntut pendekatan yang lebih terbuka, inovatif, dan berpusat pada manusia (*human-centered*). Organisasi postmodern tidak lagi mengandalkan struktur hierarkis yang kaku, tetapi lebih pada sistem jaringan, kolaborasi, serta pemberdayaan individu dalam lingkungan kerja yang terus berkembang.

1. Struktur Organisasi yang Fleksibel dan Berbasis Jaringan

Salah satu penerapan utama teori postmodern adalah transisi dari struktur hierarkis ke organisasi berbasis jaringan. Dalam model ini, hubungan antar individu dan tim lebih bersifat horizontal dibandingkan vertikal (Clegg *et al.*, 2021). Contoh implementasi:

a. Organisasi Agile

Organisasi yang mengadopsi struktur berbasis Agile, seperti yang diterapkan oleh Google dan Spotify, memanfaatkan prinsip fleksibilitas dan kolaborasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsif terhadap perubahan. Dalam struktur ini, tim kecil diberi otonomi penuh untuk membuat keputusan, memungkinkan untuk merespons tantangan dengan cepat tanpa bergantung pada hirarki yang kaku. Hal ini memberi tim lebih banyak kebebasan untuk bereksperimen, berinovasi, dan mengambil inisiatif tanpa hambatan birokrasi. Otonomi ini juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi individu dalam tim, karena merasa lebih memiliki peran dalam kesuksesan proyek yang dikerjakan.

Kolaborasi menjadi kunci dalam organisasi Agile. Tim yang bekerja dalam lingkungan Agile tidak hanya berfokus pada tugas masing-masing, tetapi juga berinteraksi secara aktif dengan anggota tim lainnya untuk mencari solusi yang lebih kreatif dan efektif. Kolaborasi ini tidak terbatas pada tim internal, melainkan juga mencakup kolaborasi dengan pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya.

b. Organisasi Berbasis Proyek

Organisasi berbasis proyek adalah pendekatan di mana tim dibentuk untuk menangani proyek tertentu dan kemudian

dibubarkan setelah proyek selesai. Model ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk setiap proyek secara dinamis, tanpa terikat pada struktur tetap atau hierarki tradisional. Dalam pendekatan ini, anggota tim dapat berasal dari berbagai departemen dan memiliki keahlian yang sangat spesifik sesuai dengan kebutuhan proyek. Hal ini meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk merespons peluang atau tantangan dengan cepat.

c. Jaringan Organisasi Virtual

Jaringan organisasi virtual adalah model di mana karyawan dapat bekerja dari berbagai lokasi, tanpa terikat pada struktur fisik kantor yang tetap. Dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi, organisasi virtual memungkinkan individu untuk berkolaborasi secara real-time, meskipun terpisah oleh jarak geografis. Dalam model ini, organisasi tidak lagi bergantung pada ruang fisik yang besar atau kantor pusat, melainkan pada jaringan komunikasi yang terintegrasi, yang menghubungkan tim dari berbagai belahan dunia. Hal ini sangat berguna dalam memaksimalkan fleksibilitas dan efisiensi operasional, memungkinkan perusahaan untuk mengakses talenta terbaik tanpa dibatasi oleh lokasi geografis (Hatch, 2018).

2. Pengambilan Keputusan yang Desentralisasi

Pada organisasi postmodern, pengambilan keputusan tidak lagi bersifat top-down, tetapi lebih bersifat partisipatif dan desentralisasi. Keputusan dibuat secara kolektif dengan mempertimbangkan berbagai perspektif. Contoh implementasi:

a. Manajemen Berbasis Konsensus

Manajemen berbasis konsensus, seperti yang diterapkan oleh perusahaan seperti Zappos dengan pendekatan Holacracy, menggantikan struktur hierarkis tradisional dengan sistem yang lebih terbuka dan kolaboratif. Dalam model ini, keputusan dibuat oleh tim yang memiliki otonomi untuk berkolaborasi dan menyusun solusi secara bersama-sama, tanpa keterlibatan pengambil keputusan tunggal atau manajer. Hal ini menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim memiliki suara yang setara dalam menentukan arah organisasi. Konsep ini

menekankan pentingnya diskusi terbuka, pembagian informasi yang transparan, dan pengambilan keputusan berbasis kesepakatan, yang memperkuat rasa tanggung jawab bersama di dalam organisasi (Hernes, 2014).

b. Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan telah menjadi pendekatan yang semakin populer di banyak organisasi, terutama dalam konteks bisnis yang mengutamakan keberagaman perspektif. Pelanggan, karyawan, dan komunitas memiliki peran yang signifikan dalam menentukan arah kebijakan dan strategi organisasi. Dengan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan dapat memastikan bahwa kebijakan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan dari berbagai pihak. Ini tidak hanya membantu memperbaiki hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan, tetapi juga menciptakan keputusan yang lebih tepat dan relevan dengan kondisi eksternal maupun internal (Clegg *et al.*, 2021).

Pelanggan, sebagai pemangku kepentingan utama, sering kali memberikan wawasan yang berharga mengenai produk atau layanan yang diinginkan dan dibutuhkan. Melalui survei, forum diskusi, atau ulasan online, organisasi dapat mengumpulkan masukan yang mendalam untuk mengembangkan produk atau layanan yang lebih baik. Karyawan juga berperan penting dalam pengambilan keputusan, karena memahami dinamika operasional dan tantangan sehari-hari dalam organisasi.

3. Budaya Organisasi yang Adaptif dan Inklusif

Pada teori postmodern, budaya organisasi dipandang sebagai konstruksi sosial yang terus berkembang, bukan sesuatu yang tetap dan ditentukan dari atas ke bawah. Contoh implementasi:

a. Keragaman dan Inklusi

Keragaman dan inklusi telah menjadi aspek penting dalam budaya organisasi modern, di mana perusahaan semakin menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan menghargai perbedaan. Kebijakan yang lebih terbuka terhadap keragaman gender, etnis, dan latar belakang sosial memungkinkan perusahaan untuk menarik bakat terbaik

dari berbagai kelompok, memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan inovasi. Dengan membawa beragam sudut pandang, organisasi dapat mengembangkan solusi yang lebih kreatif dan relevan untuk berbagai tantangan yang dihadapi.

b. Lingkungan Kerja Berbasis Keterbukaan

Lingkungan kerja yang berbasis keterbukaan berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan inklusif. Perusahaan seperti Pixar telah berhasil mendorong keterbukaan dalam komunikasi dan umpan balik, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas dan inovasi. Pixar mengadopsi pendekatan di mana setiap anggota tim, terlepas dari posisi atau pengalaman, dapat berbagi ide dan memberikan umpan balik secara terbuka. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap suara dihargai, menciptakan lingkungan yang memungkinkan ide-ide baru muncul tanpa takut akan penolakan atau penghakiman.

4. Peran Teknologi dalam Organisasi Postmodern

Teknologi berperan penting dalam mendukung fleksibilitas dan adaptasi dalam organisasi postmodern. Perkembangan teknologi digital memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih efisien tanpa batasan ruang dan waktu (Langley & Tsoukas, 2016). Contoh implementasi:

a. Transformasi Digital

Transformasi digital telah menjadi faktor utama yang mendorong perubahan dalam banyak organisasi, terutama di sektor ritel. Perusahaan seperti Amazon telah memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data untuk mengoptimalkan operasi dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan menggunakan AI, Amazon dapat menganalisis pola pembelian dan preferensi pelanggan, memungkinkan untuk menawarkan produk yang lebih relevan dan personal. Proses ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

b. Platform Kolaborasi Digital

Platform kolaborasi digital seperti Slack, Trello, dan Zoom telah mengubah cara organisasi bekerja, memungkinkan untuk beroperasi dalam lingkungan yang lebih fleksibel dan

terdistribusi. Slack, misalnya, memungkinkan komunikasi instan antar tim, baik dalam satu lokasi maupun terpisah secara geografis. Aplikasi ini mengintegrasikan percakapan, file, dan proyek dalam satu platform, yang mempercepat aliran informasi dan meningkatkan kolaborasi di seluruh organisasi. Slack juga mendukung integrasi dengan alat lain seperti Google Drive dan Asana, sehingga tim dapat bekerja lebih efisien dan terkoordinasi (Clegg *et al.*, 2021).

Trello, sebagai alat manajemen proyek, menyediakan cara yang mudah untuk merencanakan dan mengelola tugas secara visual. Tim dapat memecah proyek menjadi kartu-kartu yang dapat dipindahkan sesuai dengan kemajuan tugas. Sistem berbasis papan ini memungkinkan tim yang tersebar di berbagai lokasi untuk tetap mengikuti perkembangan proyek secara real-time.

Zoom, di sisi lain, telah menjadi platform utama untuk pertemuan virtual, memungkinkan interaksi tatap muka meskipun jarak memisahkan tim. Dengan fitur seperti berbagi layar, chat, dan breakout rooms, Zoom mendukung pertemuan yang lebih produktif dan kolaboratif, baik untuk diskusi kelompok besar maupun percakapan lebih intim. Ini memungkinkan organisasi untuk menjaga keterlibatan karyawan dan pemangku kepentingan, tanpa mengharuskan untuk berada di lokasi fisik yang sama.

c. Penggunaan Big Data dalam Pengambilan Keputusan

Penggunaan big data dalam pengambilan keputusan telah menjadi salah satu aspek kunci dalam organisasi postmodern. Dengan memanfaatkan data dalam jumlah besar yang dikumpulkan dari berbagai sumber, organisasi dapat menggali wawasan yang mendalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, dan pola konsumsi. Sebagai contoh, perusahaan e-commerce seperti Amazon dan Netflix menggunakan big data untuk menganalisis preferensi pelanggan, sehingga dapat merekomendasikan produk atau konten yang relevan dengan lebih akurat. Hal ini tidak hanya meningkatkan pengalaman pelanggan, tetapi juga meningkatkan tingkat konversi penjualan. Big data memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan lebih informasional. Di sektor keuangan, misalnya, lembaga keuangan menggunakan analitik prediktif

yang didorong oleh big data untuk memprediksi fluktuasi pasar dan menilai risiko investasi secara lebih efektif. Data yang dianalisis dalam waktu nyata memungkinkan manajer untuk menanggapi perubahan pasar dengan cepat, mengidentifikasi peluang baru, dan mengurangi risiko yang tidak diinginkan.



BAB IX

TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM TEORI ORGANISASI

Teori Organisasi membahas peran penting teknologi dan inovasi dalam membentuk serta mengembangkan organisasi modern. Dalam era digital, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat bantu tetapi juga sebagai faktor utama dalam transformasi organisasi. Perkembangan kecerdasan buatan, big data, dan otomatisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Organisasi yang mampu mengadopsi dan mengelola inovasi dengan baik akan lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan tuntutan pelanggan.

Konsep organisasi virtual dan digital semakin berkembang, memungkinkan perusahaan untuk beroperasi tanpa batasan geografis. Model kerja jarak jauh dan fleksibel kini menjadi norma baru dalam dunia bisnis, didukung oleh teknologi komunikasi yang canggih. Hal ini menuntut organisasi untuk mendesain ulang struktur dan proses kerja agar tetap efisien dan produktif. Selain itu, pengelolaan pengetahuan dan inovasi menjadi aspek krusial dalam memastikan organisasi tetap kompetitif dalam jangka panjang.

A. Peran Teknologi dalam Transformasi Organisasi

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi. Digitalisasi, otomatisasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan analitik data telah mengubah lanskap bisnis dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Teknologi tidak hanya memengaruhi cara kerja internal organisasi tetapi juga mengubah hubungan dengan pelanggan, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya. Transformasi organisasi berbasis teknologi tidak hanya mencakup penggunaan perangkat lunak dan sistem digital tetapi juga perubahan dalam struktur organisasi, budaya kerja, serta model bisnis (Vial, 2021). Oleh karena

itu, memahami peran teknologi dalam transformasi organisasi menjadi krusial bagi perusahaan yang ingin tetap kompetitif di era digital.

1. Teknologi sebagai Pendorong Transformasi Organisasi

Teknologi memiliki peran utama dalam mengubah organisasi dari berbagai aspek. Beberapa perubahan utama yang dipengaruhi oleh teknologi antara lain:

a. Digitalisasi dan Transformasi Organisasi

Digitalisasi merupakan proses konversi operasi bisnis dari sistem manual ke sistem berbasis teknologi digital. Hal ini mencakup:

1) Otomatisasi Proses Bisnis

Otomatisasi proses bisnis melalui perangkat lunak telah menjadi salah satu pilar utama dalam transformasi digital organisasi. Dengan mengotomatisasi tugas-tugas manual seperti input data, pemrosesan transaksi, dan pengelolaan inventaris, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan. Proses yang sebelumnya memakan waktu dan rawan kesalahan manusia dapat diselesaikan dalam hitungan detik dengan akurasi yang lebih tinggi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya manusia untuk tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah.

2) Penggunaan Cloud Computing

Penggunaan cloud computing telah merevolusi cara organisasi mengelola infrastruktur TI. Dengan layanan berbasis cloud, perusahaan tidak lagi memerlukan investasi besar untuk infrastruktur fisik seperti server dan perangkat keras lainnya. Sebagai gantinya, dapat mengakses sumber daya komputer, penyimpanan data, dan aplikasi melalui internet sesuai kebutuhan, yang membuat operasional lebih fleksibel dan skalabel. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kapasitas sesuai dengan permintaan tanpa perlu khawatir tentang biaya pemeliharaan perangkat keras (Marston *et al.*, 2011).

3) Transformasi Digital di Berbagai Sektor

Transformasi digital telah mengubah berbagai sektor industri dengan menghadirkan inovasi yang meningkatkan efisiensi dan pengalaman pelanggan. Di sektor keuangan, fintech telah

menggantikan cara tradisional dalam melakukan transaksi, memungkinkan transfer uang secara real-time, investasi otomatis, dan akses kredit yang lebih cepat dan lebih mudah. Dengan memanfaatkan teknologi seperti blockchain, AI, dan big data, fintech mampu menawarkan layanan keuangan yang lebih inklusif dan aman bagi berbagai lapisan masyarakat.

b. Perubahan Struktur Organisasi

Teknologi memungkinkan organisasi untuk meninggalkan model hierarkis tradisional dan beralih ke struktur yang lebih fleksibel.

1) Organisasi Virtual

Organisasi virtual semakin populer seiring dengan perkembangan teknologi yang memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi yang berbeda tanpa terikat pada ruang fisik tertentu. Perusahaan-perusahaan seperti Twitter dan Facebook telah mengadopsi model kerja jarak jauh, memanfaatkan platform digital seperti Zoom, Slack, dan Microsoft Teams untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi tim. Model ini memungkinkan organisasi untuk mengakses talenta global, mengurangi biaya operasional terkait dengan ruang kantor, dan menawarkan fleksibilitas bagi karyawan dalam bekerja (Baptista *et al.*, 2020).

2) Struktur Jaringan dan Desentralisasi

Dengan kemajuan teknologi, organisasi kini semakin cenderung mengadopsi struktur jaringan dan desentralisasi yang memungkinkan kolaborasi lintas batas geografis. Model berbasis proyek ini memungkinkan tim yang terdiri dari individu-individu dengan keahlian berbeda untuk bekerja bersama tanpa terikat oleh struktur hierarkis yang kaku. Teknologi, seperti platform kolaborasi digital, memfasilitasi komunikasi dan manajemen proyek secara real-time, yang mempercepat proses pengambilan keputusan dan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar (Westerman *et al.*, 2014).

3) Otomatisasi Manajemen

Otomatisasi manajemen menggunakan teknologi seperti analitik data dan kecerdasan buatan (AI) untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Dengan memanfaatkan algoritma canggih, AI dapat menganalisis

data dalam jumlah besar dan memberikan wawasan yang lebih cepat serta lebih akurat daripada yang bisa dilakukan manusia. Hal ini membantu manajer dalam membuat keputusan berbasis data tanpa harus menghabiskan waktu untuk menganalisis informasi secara manual. Otomatisasi juga mempercepat proses administratif, mengurangi beban kerja manusia, dan memungkinkan karyawan fokus pada tugas yang lebih bernilai tambah.

2. Dampak Teknologi terhadap Efisiensi dan Produktivitas

Teknologi tidak hanya mengubah struktur organisasi tetapi juga meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

a. Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan dalam Manajemen Operasional

1) Otomatisasi melalui *Robotic Process Automation* (RPA)

Robotic Process Automation (RPA) telah menjadi alat yang sangat berguna dalam otomatisasi tugas-tugas berulang di berbagai sektor bisnis. Dengan menggunakan perangkat lunak robotik, perusahaan dapat menggantikan pekerjaan manual yang membosankan dan memakan waktu, seperti pemrosesan data dan layanan pelanggan. RPA memungkinkan sistem untuk mengeksekusi tugas-tugas ini dengan kecepatan tinggi, mengurangi kemungkinan kesalahan manusia, dan meningkatkan efisiensi operasional. Sebagai contoh, dalam layanan pelanggan, RPA dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan umum melalui chatbot atau memproses transaksi tanpa intervensi manusia.

2) Analitik Data dan *Business Intelligence*

Analitik data dan *Business Intelligence* (BI) berperan krusial dalam manajemen operasional modern, terutama dengan adanya data besar (*Big Data*). Dengan memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan algoritma analitik canggih, organisasi dapat mengolah volume data yang sangat besar untuk mengidentifikasi tren pasar, pola perilaku konsumen, dan area-area yang memerlukan perbaikan. Ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis data, bukan hanya intuisi semata. Sebagai contoh, BI dapat membantu mengidentifikasi produk

yang memiliki permintaan tinggi, memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan persediaan dan meminimalkan risiko stok kosong.

3) Chatbot dan Layanan Otomatis

Chatbot berbasis kecerdasan buatan (AI) telah menjadi alat yang sangat berguna dalam meningkatkan efisiensi layanan pelanggan di banyak organisasi. Dengan kemampuan untuk merespons pertanyaan dan permintaan pelanggan secara instan, chatbot mengurangi waktu tunggu dan memberikan solusi cepat untuk masalah yang sering diajukan. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan pelanggan 24/7 tanpa memerlukan tenaga manusia secara langsung, mengurangi biaya operasional dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Misalnya, dalam sektor e-commerce, chatbot dapat membantu pelanggan dengan proses pembelian, menginformasikan status pengiriman, atau menyelesaikan pengembalian produk.

b. Fleksibilitas dan Produktivitas Karyawan

1) Model Kerja Hybrid

Model kerja hybrid, yang menggabungkan kerja dari rumah (*remote*) dan di kantor, telah menjadi pilihan populer di banyak perusahaan berkat perkembangan teknologi. Dengan dukungan alat kolaborasi digital seperti Zoom, Slack, dan Microsoft Teams, karyawan dapat bekerja secara fleksibel tanpa mengorbankan komunikasi dan kolaborasi tim. Model ini memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal kerja dengan cara yang lebih efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi, yang dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan.

2) Penggunaan *Collaboration Tools*

Penggunaan alat kolaborasi digital seperti Asana, Trello, dan Slack telah membawa dampak signifikan terhadap efisiensi koordinasi kerja dalam organisasi modern. Aplikasi-aplikasi ini memungkinkan tim untuk berkomunikasi secara real-time, berbagi dokumen, dan melacak progres tugas secara transparan tanpa memerlukan pertemuan fisik. Dengan fitur-

fitur seperti manajemen proyek, pembagian tugas, dan integrasi dengan alat lain, alat-alat ini memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki akses ke informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan akurat.

3. Inovasi dan Perubahan Model Bisnis

Teknologi juga membuka peluang inovasi baru dalam berbagai industri:

a. Munculnya Model Bisnis Digital

1) Ekonomi Berbasis Platform

Ekonomi berbasis platform telah mengubah cara banyak industri beroperasi, dengan perusahaan seperti Uber, Airbnb, dan Gojek menjadi contoh utama dari transformasi ini. Model bisnis ini menghubungkan penyedia layanan dengan konsumen melalui platform digital, mengurangi biaya operasional dan mempercepat transaksi. Uber, misalnya, menghubungkan pengemudi dengan penumpang, sementara Airbnb memungkinkan pemilik properti untuk menyewakan tempatnya langsung kepada wisatawan. Keuntungan utama dari model ini adalah kemampuan untuk menawarkan layanan dengan biaya yang lebih rendah dan jangkauan pasar yang lebih luas, tanpa memerlukan investasi besar dalam infrastruktur fisik.

2) E-Commerce dan Transformasi Ritel

E-commerce telah mengubah lanskap industri ritel secara signifikan, dengan platform seperti Amazon dan Tokopedia memimpin revolusi belanja online. Perusahaan-perusahaan ini menawarkan kenyamanan belanja yang lebih besar bagi konsumen, dengan kemampuan untuk membeli produk dari berbagai kategori hanya dengan beberapa klik. Selain itu, menggunakan data besar dan algoritma untuk memberikan rekomendasi produk yang lebih terpersonalisasi, yang semakin meningkatkan pengalaman pelanggan.

3) Fintech dan Revolusi Keuangan

Fintech (*financial technology*) telah merubah cara tradisional dalam melakukan transaksi keuangan. Perusahaan seperti PayPal dan Revolut telah memperkenalkan layanan

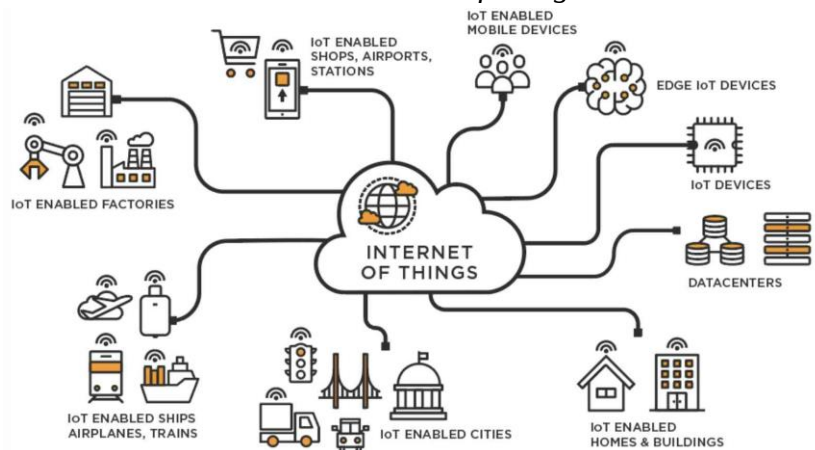
perbankan digital yang memungkinkan pengguna untuk mengakses layanan keuangan melalui aplikasi di smartphone. Layanan ini mempermudah transaksi internasional, pengelolaan investasi, serta pembayaran tanpa memerlukan proses bank konvensional yang rumit.

b. Inovasi Berbasis Teknologi

1) *Internet of Things* (IoT)

Internet of Things (IoT) berperan krusial dalam mengoptimalkan industri manufaktur melalui penggunaan sensor dan perangkat yang saling terhubung.

Gambar 3. *Internet of Things*



Sumber: *Biztech*

Dengan mengintegrasikan perangkat IoT dalam proses produksi, perusahaan dapat memonitor kinerja mesin secara real-time, memprediksi kebutuhan pemeliharaan, dan mengurangi waktu henti. Sensor-sensor yang terpasang pada mesin atau alat produksi memberikan data yang akurat tentang kondisi operasional, seperti suhu, tekanan, dan kecepatan, yang memungkinkan manajer untuk segera mengambil tindakan jika terjadi anomali, sehingga meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional.

2) Blockchain dan Keamanan Data

Blockchain merupakan teknologi yang memanfaatkan jaringan terdesentralisasi untuk mencatat transaksi secara transparan dan aman. Setiap transaksi yang terjadi di dalam sistem blockchain akan dicatat dalam blok yang terhubung dengan blok sebelumnya, menciptakan rantai informasi yang

tidak dapat diubah. Teknologi ini memungkinkan verifikasi transaksi tanpa memerlukan pihak ketiga, seperti bank atau lembaga keuangan lainnya, yang membuatnya sangat efisien dan aman. Dalam konteks bisnis, blockchain meningkatkan kepercayaan pelanggan karena semua transaksi dapat dilacak dengan jelas dan tidak dapat dipalsukan.

3) Teknologi 5G

Teknologi 5G membawa revolusi dalam kecepatan internet dan latensi yang sangat rendah, memungkinkan pengiriman data dalam hitungan milidetik. Kecepatan yang luar biasa ini membuka peluang besar dalam berbagai sektor, seperti kendaraan otonom yang memerlukan komunikasi real-time untuk menghindari kecelakaan dan meningkatkan keselamatan. Selain itu, 5G memungkinkan pengoperasian kendaraan tanpa pengemudi dengan pengendalian jarak jauh yang lebih responsif dan tanpa gangguan. Dengan latensi rendah, komunikasi antar kendaraan dapat dilakukan lebih cepat dan lebih aman, yang sangat penting dalam skenario transportasi masa depan.

B. Organisasi Virtual dan Digital

Kemajuan teknologi digital telah memungkinkan munculnya organisasi virtual yang beroperasi tanpa batasan geografis dan fisik. Organisasi virtual dan digital adalah entitas bisnis atau institusi yang menggunakan teknologi informasi untuk mengoordinasikan operasi dan aktivitas tanpa memerlukan kehadiran fisik yang signifikan (Avolio *et al.*, 2014). Organisasi ini bergantung pada internet, perangkat lunak kolaborasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), dan sistem manajemen berbasis cloud untuk menjalankan operasinya. Transformasi ke arah digitalisasi telah mengubah paradigma bisnis dan operasional organisasi. Banyak perusahaan kini mengadopsi model kerja virtual, memungkinkan fleksibilitas yang lebih besar dalam manajemen tenaga kerja dan sumber daya organisasi.

1. Konsep Organisasi Virtual dan Digital

Organisasi virtual adalah struktur organisasi yang tidak memiliki kantor fisik tetap dan beroperasi melalui jaringan digital yang

memungkinkan kolaborasi dan koordinasi jarak jauh. Di sisi lain, organisasi digital mengacu pada perusahaan yang menerapkan teknologi digital dalam semua aspek operasionalnya, termasuk pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia (Westerman *et al.*, 2014). Organisasi digital dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat pemanfaatan teknologi, seperti:

- a. Organisasi Berbasis Digital Penuh: Operasional sepenuhnya menggunakan teknologi digital, seperti perusahaan e-commerce (Amazon dan Alibaba).
- b. Organisasi Hibrida: Memadukan metode tradisional dan digital dalam operasionalnya (contohnya: perusahaan manufaktur dengan sistem manajemen berbasis IoT).
- c. Organisasi yang Sedang Bertransformasi: Perusahaan yang masih dalam proses digitalisasi bisnisnya.

2. Karakteristik Organisasi Virtual dan Digital

- a. Fleksibilitas Lokasi: Karyawan dan anggota organisasi dapat bekerja dari berbagai lokasi tanpa batasan geografis.
- b. Ketergantungan pada Teknologi Informasi: Menggunakan alat seperti cloud computing, AI, blockchain, dan collaboration software seperti Zoom, Slack, dan Microsoft Teams.
- c. Struktur Organisasi yang Agile: Pengambilan keputusan lebih cepat dan hierarki organisasi lebih datar dibandingkan organisasi tradisional.
- d. Akses Global ke Talenta dan Pasar: Memungkinkan perekrutan tenaga kerja dari berbagai belahan dunia serta ekspansi pasar global.

3. Manfaat Organisasi Virtual dan Digital

- a. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas
Penerapan otomatisasi dalam proses bisnis memberikan dampak signifikan dalam hal efisiensi dan pengurangan biaya operasional. Dengan menggunakan perangkat lunak otomatis, perusahaan dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas manual, seperti pemrosesan data dan administrasi, yang sebelumnya memerlukan banyak tenaga kerja. Otomatisasi ini tidak hanya menghemat waktu tetapi juga mengurangi potensi kesalahan manusia, yang sering kali

menambah biaya. Hasilnya, perusahaan dapat fokus pada tugas yang lebih strategis, sementara proses operasional berjalan lebih cepat dan lebih murah (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Selain otomatisasi, penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam analisis data memberikan manfaat besar dalam pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data. AI memungkinkan organisasi untuk memproses volume data yang sangat besar dalam waktu singkat, mengidentifikasi tren pasar, dan memberikan wawasan yang mendalam tentang perilaku konsumen.

- b. **Fleksibilitas dalam Operasional dan Struktur Organisasi**
Model kerja hybrid dan jarak jauh memberikan fleksibilitas yang signifikan bagi karyawan, yang berdampak langsung pada peningkatan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Dengan kemampuan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain, karyawan memiliki lebih banyak kontrol atas waktu dan tempatnya bekerja. Ini mengurangi waktu yang dihabiskan untuk perjalanan dan memungkinkan untuk mengatur jam kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan pribadi. Akibatnya, karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan karena dapat menyeimbangkan tuntutan profesional dan kehidupan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan (Cascio & Montealegre, 2016).
- c. **Akses ke Pasar Global dan Diversifikasi Talenta**
Organisasi virtual dan digital memberikan kesempatan untuk mengakses pasar global dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan kolaborasi digital. Tanpa batasan geografis, perusahaan dapat merekrut talenta dari berbagai penjuru dunia, meningkatkan fleksibilitas dalam memilih karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan. Keberadaan karyawan dari berbagai latar belakang budaya dan geografis membawa perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hal ini tidak hanya memperkaya pengalaman tim tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di pasar global yang semakin terhubung.

4. Implikasi Organisasi Virtual dan Digital dalam Teori Organisasi Modern

a. Teori Kontingensi dan Fleksibilitas Organisasi

Teori Kontingensi menekankan bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang ideal, karena organisasi harus beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal yang berubah-ubah. Dalam konteks organisasi virtual dan digital, teori ini menjadi sangat relevan. Struktur organisasi yang sebelumnya bersifat hierarkis dan statis kini bergeser menuju fleksibilitas yang lebih besar, memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan dinamika pasar. Organisasi virtual memungkinkan pengaturan yang lebih luwes, di mana tim-tim yang terhubung secara digital dapat bekerja dengan efisien tanpa terikat pada lokasi atau struktur fisik yang tetap (Bharadwaj *et al.*, 2013).

Fleksibilitas yang diusung oleh organisasi virtual sejalan dengan prinsip teori kontingensi, yang menyarankan bahwa keberhasilan suatu organisasi bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Teknologi digital memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan eksternal dengan lebih cepat dan lebih efektif. Misalnya, ketika terjadi perubahan pasar atau kemajuan teknologi, organisasi virtual dapat beradaptasi dengan cepat melalui perubahan dalam cara tim bekerja, penggunaan platform digital, dan pergeseran struktur kerja yang lebih dinamis, daripada melalui perubahan struktural yang rumit atau bertahap.

b. Teori Jaringan dan Kolaborasi

Teori Jaringan menekankan pentingnya hubungan yang saling menguntungkan antara berbagai pihak dalam mencapai tujuan bersama. Dalam konteks organisasi digital, teori ini sangat relevan karena organisasi tidak hanya beroperasi dalam batasan internal, tetapi juga terhubung dengan banyak pemangku kepentingan eksternal melalui jaringan digital. Organisasi digital yang mengadopsi model jaringan dapat lebih fleksibel dalam merespons perubahan dan mengakses sumber daya yang sebelumnya sulit dijangkau. Dengan adanya teknologi seperti platform digital, perusahaan dapat membangun kemitraan yang kuat dengan berbagai pihak, seperti pemasok, pelanggan, dan

bahkan pesaing, untuk menciptakan kolaborasi yang saling menguntungkan.

Kolaborasi lintas organisasi menjadi salah satu elemen utama dalam teori jaringan, dan hal ini dapat tercapai dengan memanfaatkan teknologi digital. Platform kolaborasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memungkinkan tim yang tersebar di berbagai lokasi untuk tetap bekerja sama secara efisien dan efektif. Ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keahlian yang ada di luar organisasi, menciptakan ekosistem kolaboratif yang lebih besar. Organisasi tidak hanya bergantung pada struktur internal untuk memenuhi kebutuhan, tetapi juga dapat mengakses dan berkolaborasi dengan para ahli, mitra, dan inovator dari luar.

c. Teori Manajemen Perubahan

Teori Manajemen Perubahan mengajarkan bahwa perubahan dalam organisasi memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan keberhasilan transisi. Dalam konteks digitalisasi, organisasi harus melakukan perubahan besar dalam berbagai aspek, termasuk kepemimpinan, budaya kerja, dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi digital tidak hanya mengandalkan otoritas tradisional, tetapi juga memerlukan kemampuan untuk memimpin perubahan, memberi arahan dalam transformasi digital, dan memastikan bahwa semua anggota tim memahami visi perubahan yang sedang terjadi. Pemimpin harus menginspirasi dan membimbing karyawan melalui tantangan digital, serta membentuk budaya organisasi yang mendukung inovasi dan keterbukaan terhadap teknologi (Westerman *et al.*, 2014).

Budaya kerja dalam organisasi digital juga harus bertransformasi agar lebih inklusif terhadap adopsi teknologi baru. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi jarak jauh, fleksibilitas, dan penggunaan alat digital. Penggunaan teknologi digital, seperti platform kolaborasi, otomatisasi, dan kecerdasan buatan, menuntut perubahan dalam cara karyawan berinteraksi dan bekerja. Budaya kerja yang adaptif, yang terbuka terhadap pembelajaran berkelanjutan dan eksperimen, menjadi elemen kunci dalam suksesnya transformasi digital.

Dalam budaya yang mendukung digitalisasi, kegagalan dianggap sebagai peluang untuk belajar, bukan sebagai hambatan.

C. Inovasi dan Pengelolaan Pengetahuan

Di era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), inovasi dan pengelolaan pengetahuan menjadi dua elemen krusial dalam keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Inovasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai baru, sementara pengelolaan pengetahuan memastikan bahwa organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya intelektualnya.

1. Peran Teknologi dalam Inovasi dan Pengelolaan Pengetahuan

a. Kecerdasan Buatan dan *Machine Learning*

Kecerdasan buatan (AI) membantu organisasi dalam menganalisis data besar (*big data*) untuk mengidentifikasi pola dan peluang inovasi. AI dapat digunakan untuk:

- 1) Mengoptimalkan proses pengambilan keputusan berdasarkan data prediktif.
- 2) Menganalisis tren pasar dan perilaku pelanggan untuk inovasi produk.
- 3) Mengotomatisasi tugas-tugas administratif, memungkinkan karyawan fokus pada inovasi strategis.

b. Big Data Analytics

Teknologi big data memungkinkan organisasi mengolah dan menganalisis jumlah data yang sangat besar untuk menghasilkan wawasan bisnis yang lebih akurat (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Pemanfaatan big data dalam pengelolaan pengetahuan dapat:

- 1) Mengidentifikasi tren dan pola konsumsi pelanggan untuk mendukung inovasi produk.
- 2) Memfasilitasi prediksi kebutuhan pasar dan pengembangan strategi bisnis.
- 3) Meningkatkan efisiensi operasional melalui analisis data real-time.

c. *Komputasi Awan (Cloud Computing)*

Komputasi awan mendukung inovasi dan pengelolaan pengetahuan dengan memungkinkan penyimpanan dan akses informasi dari berbagai lokasi secara aman dan efisien. Manfaat komputasi awan dalam KM meliputi:

- 1) Aksesibilitas tinggi terhadap informasi bagi semua anggota organisasi.
- 2) Pengurangan biaya infrastruktur IT dan peningkatan fleksibilitas kerja.
- 3) Kolaborasi yang lebih baik melalui alat berbasis awan seperti Google Drive dan Microsoft SharePoint.

d. *Internet of Things (IoT)*

IoT memungkinkan organisasi untuk menghubungkan berbagai perangkat dan sistem, meningkatkan efisiensi pengelolaan pengetahuan dan inovasi. Implementasi IoT dapat:

- 1) Memonitor operasional secara real-time untuk meningkatkan efisiensi proses bisnis.
- 2) Mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk meningkatkan inovasi produk dan layanan.
- 3) Mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya melalui sistem otomatisasi berbasis sensor.

2. Strategi Inovasi dan Pengelolaan Pengetahuan

a. *Budaya Inovasi dan Pembelajaran Organisasi*

Organisasi yang sukses dalam inovasi biasanya memiliki budaya kerja yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

- 1) Mendorong lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru.
- 2) Mengadakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan keterampilan inovatif karyawan.
- 3) Memberikan insentif bagi karyawan yang berkontribusi dalam inovasi organisasi.

b. *Penerapan Model Open Innovation*

Konsep open innovation yang diperkenalkan oleh Chesbrough menekankan bahwa inovasi tidak hanya berasal dari dalam

organisasi, tetapi juga melalui kolaborasi dengan pihak eksternal. Strategi ini melibatkan:

- 1) Kerjasama dengan universitas dan lembaga riset untuk mengembangkan teknologi baru.
 - 2) Kolaborasi dengan perusahaan lain dalam proyek inovasi bersama.
 - 3) Pemanfaatan crowdsourcing untuk mendapatkan ide inovatif dari publik.
- c. Implementasi Sistem Manajemen Pengetahuan (KMS)
- Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System/KMS*) adalah alat digital yang dirancang untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi. Beberapa manfaat utama dari KMS meliputi:
- 1) Meningkatkan efisiensi komunikasi antar divisi dalam organisasi.
 - 2) Memudahkan transfer pengetahuan antar generasi karyawan.
 - 3) Mencegah hilangnya informasi penting akibat pergantian tenaga kerja.

D. Teknologi dan Dampaknya pada Struktur dan Proses Organisasi

Perkembangan teknologi telah mengubah secara fundamental bagaimana organisasi beroperasi, baik dari segi struktur maupun proses bisnisnya. Digitalisasi, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), big data, komputasi awan (*cloud computing*), serta *Internet of Things* (IoT) telah mempercepat transformasi organisasi dalam berbagai sektor (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mengubah model bisnis, pola kerja, dan hubungan antara berbagai unit organisasi. Dalam konteks organisasi modern, teknologi dapat mengarah pada struktur yang lebih fleksibel, hierarki yang lebih datar, dan pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, integrasi teknologi dalam proses organisasi membantu meningkatkan kolaborasi, inovasi, serta respons terhadap dinamika pasar yang terus berubah (Kane *et al.*, 2022).

1. Dampak Teknologi terhadap Struktur Organisasi

a. Pergeseran dari Struktur Hierarkis ke Struktur Fleksibel

Tradisionalnya, banyak organisasi mengadopsi struktur hierarkis yang rigid, dengan alur komunikasi yang terpusat dan berlapis-lapis. Namun, dengan hadirnya teknologi digital, banyak organisasi mulai menerapkan struktur yang lebih fleksibel, seperti:

- 1) Struktur Matriks – Karyawan bekerja dalam berbagai tim lintas fungsi, memungkinkan kolaborasi yang lebih dinamis.
- 2) Struktur Jaringan – Organisasi mengandalkan kolaborasi dengan mitra eksternal dan pemasok melalui sistem digital.
- 3) Struktur Holokratik – Mengurangi hierarki dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terdesentralisasi.

b. Meningkatnya Peran Organisasi Virtual dan Digital

Teknologi telah membawa perubahan besar dalam struktur organisasi dengan memperkenalkan konsep organisasi virtual yang beroperasi tanpa kantor fisik. Organisasi virtual memanfaatkan berbagai alat digital seperti komputasi awan, platform kolaborasi, dan kecerdasan buatan untuk mendukung kegiatan operasional. Dengan adanya teknologi ini, karyawan dapat bekerja dari mana saja di seluruh dunia, menghilangkan batasan lokasi fisik yang sebelumnya menjadi kendala dalam banyak organisasi. Hal ini memungkinkan terciptanya model kerja yang lebih fleksibel, di mana karyawan dapat mengatur waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan, yang pada gilirannya meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kepuasan kerja (Cusumano *et al.*, 2019).

Organisasi virtual juga menawarkan efisiensi biaya yang signifikan. Tanpa memerlukan kantor fisik yang besar, organisasi dapat mengurangi pengeluaran untuk sewa ruang, utilitas, dan fasilitas kantor lainnya. Teknologi digital memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang efektif meskipun tim tersebar di berbagai lokasi. Alat-alat seperti platform kolaborasi dan video conference memastikan bahwa tim tetap terhubung dan dapat bekerja sama secara efisien meskipun berada di tempat yang berjauhan. Hal ini sangat menguntungkan bagi perusahaan yang

ingin memaksimalkan sumber daya dan mengurangi overhead operasional.

c. **Teknologi Mendorong Desentralisasi Pengambilan Keputusan**

Teknologi telah mengubah cara organisasi membuat keputusan dengan memungkinkan desentralisasi pengambilan keputusan. Sebelumnya, banyak organisasi memiliki struktur yang sangat hierarkis, di mana keputusan penting dibuat oleh manajemen tingkat atas. Namun, dengan kemajuan teknologi, terutama dalam hal big data analytics dan kecerdasan buatan (AI), organisasi sekarang dapat mendistribusikan informasi secara lebih luas. Ini memungkinkan karyawan di berbagai tingkatan untuk mengakses data yang relevan dan membuat keputusan yang lebih cepat serta tepat. Keputusan yang lebih terdistribusi ini memfasilitasi respons yang lebih agile terhadap perubahan pasar atau situasi yang tidak terduga.

Salah satu alat yang sangat mendukung desentralisasi pengambilan keputusan adalah sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). ERP mengintegrasikan data dari berbagai departemen, mulai dari pemasaran hingga keuangan, dalam satu platform yang mudah diakses. Dengan informasi yang terpusat dan real-time, setiap unit bisnis dapat mengakses data yang sama, mengurangi ketergantungan pada otoritas pusat untuk menyetujui setiap langkah. Hal ini mempercepat proses pengambilan keputusan karena unit-unit bisnis dapat langsung bertindak berdasarkan data yang ada tanpa perlu menunggu instruksi dari manajemen tingkat atas.

2. Dampak Teknologi terhadap Proses Organisasi

a. **Automasi dan Digitalisasi Proses Bisnis**

Banyak tugas yang dulunya dilakukan secara manual kini telah diotomatisasi melalui teknologi. Menurut McKinsey Global Institute (2021), lebih dari 50% aktivitas pekerjaan dapat diotomatisasi menggunakan teknologi saat ini, yang mencakup:

- 1) **Automasi Proses Bisnis (BPA)** – Penggunaan perangkat lunak untuk menangani tugas-tugas rutin seperti pemrosesan data, layanan pelanggan, dan manajemen keuangan.

- 2) *Robot Process Automation* (RPA) – Implementasi bot atau sistem AI untuk mengelola tugas administratif dengan efisiensi tinggi.
 - 3) *Internet of Things* (IoT) – Penggunaan sensor dan perangkat pintar untuk mengoptimalkan operasi manufaktur dan rantai pasokan.
- b. Perubahan dalam Pola Kerja dan Kolaborasi
- Perkembangan teknologi telah mengubah pola kerja secara drastis, dengan banyak organisasi yang kini mengadopsi sistem kerja jarak jauh (*remote working*) dan hibrida. Platform digital seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memungkinkan karyawan untuk tetap terhubung dan berkolaborasi secara efektif meskipun tidak berada di lokasi yang sama. Kolaborasi digital ini memberi fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari mana saja, yang meningkatkan produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, teknologi ini mengurangi hambatan fisik dan geografis yang sebelumnya membatasi interaksi langsung antara anggota tim, sehingga memungkinkan organisasi untuk menarik talenta global tanpa dibatasi oleh lokasi (Topscott & Topscott, 2016).
- Dengan sistem kerja yang semakin fleksibel, komunikasi dan kolaborasi antar tim menjadi lebih bergantung pada alat-alat digital. Alat kolaborasi ini memungkinkan pertukaran ide dan informasi secara real-time, serta memungkinkan penyelesaian tugas secara bersama-sama tanpa perlu bertemu langsung. Karyawan dapat berkontribusi dengan cara yang lebih dinamis, memberikan ruang bagi kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian masalah.
- c. Percepatan Pengambilan Keputusan Berbasis Data
- Dengan teknologi big data analytics, organisasi dapat menganalisis informasi dalam jumlah besar untuk mendukung pengambilan keputusan strategis (Mikalef *et al.*, 2019). Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk:
- 1) Memprediksi tren pasar dan kebutuhan pelanggan.
 - 2) Mengoptimalkan rantai pasokan dengan analisis data real-time.
 - 3) Mengurangi risiko dengan sistem prediksi berbasis AI.



BAB X

ORGANISASI AGIL DAN ADAPTIF

Di era ketidakpastian dan perubahan yang cepat, organisasi tidak lagi dapat mengandalkan model tradisional yang kaku dan hierarkis. Konsep organisasi agil dan adaptif muncul sebagai respons terhadap lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Organisasi agil menekankan fleksibilitas, kecepatan dalam pengambilan keputusan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar. Sementara itu, organisasi adaptif menekankan pada kemampuan organisasi untuk berkembang dan merespons perubahan eksternal melalui inovasi dan pembelajaran berkelanjutan.

Organisasi yang menerapkan prinsip agil dan adaptif cenderung lebih inovatif dan mampu merespons tantangan dengan cepat. Model kerja berbasis tim lintas fungsi, penggunaan teknologi digital, serta budaya kerja yang kolaboratif menjadi elemen kunci dalam membangun organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan. Selain itu, organisasi agil sering kali mengadopsi metodologi seperti Scrum dan Lean untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi birokrasi dan mendorong pengambilan keputusan yang lebih cepat serta berbasis data.

A. Konsep Organisasi Agil

Organisasi agil adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efisien dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks (Rigby *et al.*, 2016). Konsep ini awalnya berkembang dari metode pengembangan perangkat lunak, tetapi kini diterapkan secara luas dalam berbagai sektor bisnis dan industri.

1. Berorientasi pada Pelanggan

Berorientasi pada pelanggan merupakan prinsip utama dalam menjalankan sebuah organisasi yang sukses. Konsep ini menekankan pentingnya memahami dan menyesuaikan strategi bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Organisasi yang

berfokus pada pelanggan selalu berusaha untuk menciptakan pengalaman terbaik, baik dalam produk maupun layanan yang diberikan. Ini bukan hanya tentang menawarkan produk yang menarik, tetapi lebih tentang memberikan solusi yang relevan dengan masalah yang dihadapi pelanggan, serta membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Penerapan strategi berorientasi pelanggan dimulai dengan memahami pelanggan secara mendalam. Ini melibatkan pengumpulan data mengenai preferensi, perilaku, dan umpan balik pelanggan melalui berbagai saluran komunikasi, baik itu survei, interaksi langsung, ataupun melalui media sosial. Dengan informasi ini, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan harapan pelanggan. Selain itu, melalui pendekatan berbasis data, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar yang sedang berkembang dan memanfaatkannya untuk menciptakan penawaran yang relevan dan tepat waktu.

2. Iteratif dan Inkremental

Pendekatan iteratif dan inkremental dalam pengembangan solusi berfokus pada proses bertahap untuk mencapai hasil akhir yang optimal. Dalam model ini, pengembangan tidak dilakukan sekaligus, melainkan melalui siklus yang berulang, yang memungkinkan evaluasi dan perbaikan secara terus-menerus. Setiap siklus iteratif menghasilkan produk atau fitur baru yang dapat diuji dan disempurnakan. Proses ini memungkinkan tim untuk segera menanggapi umpan balik dan perubahan kebutuhan, sehingga solusi yang dikembangkan lebih relevan dan efektif.

Siklus iteratif dimulai dengan merancang konsep atau prototipe awal, yang kemudian diuji dalam kondisi nyata. Berdasarkan hasil uji coba, umpan balik dari pengguna atau pemangku kepentingan dikumpulkan untuk mengetahui area yang perlu diperbaiki. Dalam siklus berikutnya, perbaikan dilakukan, dan fitur baru ditambahkan untuk semakin mendekati solusi yang diinginkan. Dengan pendekatan ini, pengembang dapat menyesuaikan produk atau layanan seiring dengan berjalannya waktu, memastikan kualitas dan kecocokan dengan kebutuhan pasar atau pengguna.

Proses inkremental mengacu pada pengembangan bertahap di mana fitur atau komponen baru ditambahkan satu per satu ke dalam

produk yang sedang dikembangkan. Setiap inkremen meningkatkan fungsionalitas produk secara bertahap, yang memungkinkan tim untuk mengelola risiko dengan lebih baik. Ini juga memungkinkan pengembang untuk lebih fleksibel dalam merespons perubahan yang terjadi selama proses pengembangan.

3. Tim yang Mandiri

Tim yang mandiri dalam konteks organisasi modern merujuk pada pemberian otonomi kepada kelompok kerja untuk membuat keputusan secara independen tanpa pengawasan yang ketat dari manajemen tingkat atas. Konsep ini bertujuan untuk mendorong inovasi dan meningkatkan kreativitas dalam proses pengambilan keputusan. Ketika tim diberikan kebebasan untuk mengatur caranya bekerja, lebih cenderung untuk berpikir secara kreatif dan mencari solusi yang lebih efisien. Otonomi memungkinkan anggota tim merasa lebih diberdayakan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Pemberian otonomi yang lebih besar juga berpotensi mempercepat proses pengambilan keputusan. Dalam tim yang mandiri, keputusan tidak perlu menunggu persetujuan dari hierarki yang lebih tinggi, yang sering kali memakan waktu. Sebaliknya, anggota tim dapat langsung menanggapi situasi atau masalah yang dihadapi, membuat perubahan atau perbaikan yang diperlukan dengan lebih cepat. Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, di mana kecepatan dan responsivitas menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang.

4. Eksperimentasi dan Inovasi Cepat

Eksperimentasi dan inovasi cepat adalah prinsip utama dalam dunia bisnis yang berkembang pesat saat ini. Metode ini memungkinkan organisasi untuk menguji ide-ide baru dalam skala kecil dan cepat sebelum melakukan penerapan yang lebih luas. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data, perusahaan dapat mengumpulkan umpan balik langsung dan menganalisis hasil eksperimen untuk menentukan apakah ide tersebut memiliki potensi untuk diterapkan secara lebih besar. Proses ini mengurangi risiko kegagalan, karena setiap langkah diuji dan dievaluasi sebelum diimplementasikan dalam skala penuh.

Dengan eksperimen kecil dan pengujian berulang, organisasi dapat mengidentifikasi celah dalam produk atau layanan dan segera melakukan perbaikan. Misalnya, dalam pengembangan produk, perusahaan dapat meluncurkan versi beta atau prototipe terbatas untuk mengumpulkan data langsung dari pengguna. Data ini digunakan untuk menyempurnakan fitur dan fungsionalitas produk sebelum versi final dirilis ke pasar. Pendekatan ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan kebutuhan dan preferensi pelanggan, yang penting dalam dunia bisnis yang serba cepat ini.

5. Pengambilan Keputusan Desentralisasi

Pengambilan keputusan desentralisasi adalah strategi yang semakin diterapkan dalam organisasi modern untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas. Dalam model ini, keputusan tidak hanya dibuat oleh manajemen tingkat atas, tetapi juga oleh tim dan individu yang berada di berbagai tingkat organisasi. Dengan membagikan wewenang pengambilan keputusan, perusahaan dapat menghindari proses birokratis yang lambat dan memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar serta kebutuhan pelanggan. Hal ini menjadi semakin relevan di era digital, di mana dinamika bisnis berubah dengan cepat dan keputusan yang tertunda dapat menghambat inovasi serta pertumbuhan organisasi.

Salah satu keuntungan utama dari pengambilan keputusan desentralisasi adalah peningkatan fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi. Ketika tim atau unit kerja memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan, dapat segera menanggapi tantangan operasional tanpa harus menunggu persetujuan dari manajemen puncak. Misalnya, dalam perusahaan teknologi, tim pengembang dapat menerapkan perubahan kecil dalam perangkat lunak berdasarkan umpan balik pelanggan secara langsung tanpa harus melalui banyak tahapan persetujuan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif dalam memberikan solusi yang relevan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

B. Implementasi Organisasi Agil dalam Praktik

Organisasi agil adalah organisasi yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan dengan menerapkan prinsip-

prinsip fleksibilitas, kolaborasi, dan inovasi yang berkelanjutan. Implementasi organisasi agil dalam praktik bisnis melibatkan perubahan pada struktur organisasi, budaya kerja, serta strategi manajemen yang memungkinkan respons cepat terhadap dinamika pasar dan kebutuhan pelanggan.

1. *Agile Scaling Frameworks*

Banyak organisasi mengadopsi model agile scaling untuk mengimplementasikan organisasi agil secara lebih luas. Beberapa framework yang populer meliputi:

a. *Scrum Framework*

Scrum Framework adalah salah satu kerangka kerja Agile yang digunakan dalam manajemen proyek berbasis iteratif dan kolaboratif. Scrum berfokus pada pengelolaan kerja dalam siklus pendek yang disebut sprint, biasanya berlangsung antara satu hingga empat minggu. Setiap sprint menghasilkan produk atau fitur yang dapat digunakan, memungkinkan tim untuk menyesuaikan strategi berdasarkan umpan balik yang diterima. Pendekatan ini meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan terhadap perubahan, menjadikannya ideal untuk proyek dengan kebutuhan yang terus berkembang, seperti pengembangan perangkat lunak dan inovasi produk (Schwaber & Sutherland, 2011).

b. *Scaled Agile Framework (SAFe)*

Scaled Agile Framework (SAFe) adalah pendekatan yang dirancang untuk membantu organisasi besar mengadopsi prinsip Agile di berbagai divisi dan tingkatan manajemen. SAFe memungkinkan perusahaan mengatasi tantangan dalam mengoordinasikan banyak tim Agile yang bekerja pada proyek atau produk yang kompleks. Dengan mengintegrasikan praktik Lean, Agile, dan DevOps, SAFe menciptakan struktur yang memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif antara tim pengembang, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya. Pendekatan ini membantu perusahaan mempertahankan fleksibilitas dalam inovasi sekaligus memastikan keberlanjutan operasional dalam skala besar (Knaster & Leffingwell, 2020).

c. *Spotify Model*

Spotify Model adalah pendekatan Agile yang dikembangkan oleh perusahaan Spotify untuk mengelola tim dalam skala besar dengan tetap mempertahankan fleksibilitas dan inovasi. Model ini menekankan pada desentralisasi dan kemandirian tim, yang disebut sebagai "*squads*." Setiap *squad* bekerja secara independen seperti startup kecil, memiliki tujuan sendiri, serta bertanggung jawab penuh terhadap produk atau fitur tertentu. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi tanpa kehilangan koordinasi antar tim.

2. *Agile Leadership dan Manajemen*

Kepemimpinan dalam organisasi agil berperan penting dalam implementasi suksesnya. Beberapa pendekatan yang digunakan adalah:

a. *Servant Leadership*

Servant Leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan timnya. Konsep ini menekankan bahwa pemimpin seharusnya melayani timnya terlebih dahulu sebelum mengharap hasil. Dalam konteks Agile, pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan otonomi. Dengan memberikan dukungan kepada anggota tim, pemimpin dapat membantu berkembang secara profesional dan mencapai kinerja optimal (Greenleaf, 2013).

b. *Adaptive Leadership*

Adaptive Leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan perubahan. Konsep ini menekankan bahwa pemimpin harus mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Dalam konteks Agile, *Adaptive Leadership* sangat relevan karena organisasi sering menghadapi tantangan kompleks yang memerlukan solusi inovatif dan pendekatan yang tidak kaku. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini tidak hanya fokus pada solusi jangka pendek tetapi juga membangun ketahanan organisasi agar tetap kompetitif di tengah perubahan pasar yang cepat.

3. Metodologi Implementasi Agil dalam Organisasi

Implementasi organisasi agil harus dilakukan melalui pendekatan yang sistematis dan bertahap, yaitu:

a. Mendefinisikan Visi dan Tujuan Agil

Untuk mengadopsi prinsip Agile, organisasi harus terlebih dahulu mendefinisikan visi dan tujuan yang jelas agar implementasi berjalan efektif. Visi ini mencerminkan alasan utama mengapa organisasi beralih ke pendekatan Agile, seperti meningkatkan fleksibilitas operasional, mempercepat inovasi, atau meningkatkan respons terhadap kebutuhan pelanggan. Tanpa visi yang kuat, transformasi Agile dapat kehilangan arah dan tidak memberikan manfaat yang maksimal. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus mengomunikasikan visi ini kepada seluruh pemangku kepentingan agar semua pihak memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan perubahan tersebut.

b. Mengidentifikasi Area Utama yang Akan Diubah

Pada implementasi Agile, mengidentifikasi area utama yang perlu diubah adalah langkah krusial untuk memastikan adopsi yang efektif. Organisasi harus melakukan evaluasi terhadap struktur, proses kerja, dan budaya perusahaan untuk menentukan bagian mana yang paling membutuhkan transformasi Agile. Biasanya, perubahan pertama kali diterapkan pada tim yang berkaitan langsung dengan inovasi produk, pengembangan perangkat lunak, atau layanan pelanggan, karena area ini sering kali memerlukan fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan pasar. Dengan menentukan prioritas perubahan, organisasi dapat menghindari resistensi yang berlebihan serta mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

Organisasi perlu memahami tantangan spesifik yang dihadapi oleh tim atau departemen tersebut. Misalnya, jika pengembangan produk menghadapi hambatan birokrasi yang memperlambat siklus inovasi, maka perubahan harus difokuskan pada penyederhanaan proses persetujuan dan meningkatkan kolaborasi lintas tim. Jika layanan pelanggan mengalami keterbatasan dalam merespons kebutuhan pelanggan dengan cepat, organisasi dapat mengadopsi alat otomatisasi atau menerapkan metode kerja yang lebih fleksibel.

c. Membangun Tim Lintas Fungsi

Membangun tim lintas fungsi merupakan salah satu prinsip utama dalam implementasi Agile, karena memungkinkan organisasi untuk menggabungkan berbagai keahlian dan perspektif dalam menyelesaikan masalah. Tim lintas fungsi terdiri dari anggota yang berasal dari berbagai departemen, seperti pengembangan produk, pemasaran, layanan pelanggan, dan teknologi informasi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa solusi yang dihasilkan lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan bisnis secara keseluruhan. Selain itu, tim lintas fungsi mempercepat proses pengambilan keputusan karena informasi tidak harus melewati banyak lapisan birokrasi sebelum diimplementasikan.

d. Menggunakan Teknologi yang Mendukung Agil

Penggunaan teknologi yang mendukung Agile sangat penting untuk memastikan efektivitas penerapan metodologi ini dalam organisasi. Platform kolaborasi digital seperti Jira, Trello, dan Asana memungkinkan tim untuk mengelola proyek secara transparan, memantau perkembangan tugas, dan beradaptasi dengan perubahan secara cepat. Selain itu, alat komunikasi seperti Slack dan Microsoft Teams membantu anggota tim yang tersebar di berbagai lokasi untuk tetap terhubung dan bekerja secara sinergis. Teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga mempercepat pengambilan keputusan karena semua informasi tersedia secara real-time dan dapat diakses oleh seluruh anggota tim.

e. Menciptakan Budaya Kerja yang Mendukung Eksperimen dan Inovasi

Menciptakan budaya kerja yang mendukung eksperimen dan inovasi merupakan elemen kunci dalam keberhasilan implementasi Agile dalam organisasi. Agile menekankan pentingnya iterasi dan perbaikan berkelanjutan, yang hanya dapat terjadi jika organisasi memberikan ruang bagi karyawan untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Dengan menerapkan prinsip fail fast, learn fast, organisasi dapat mempercepat proses inovasi dan menemukan solusi terbaik melalui siklus pengujian yang cepat. Untuk mendukung ini, perusahaan dapat menyediakan waktu khusus bagi karyawan untuk bereksperimen, seperti program hackathon, sesi

brainstorming terbuka, atau proyek inovasi kecil yang tidak langsung terkait dengan tugas utama.

C. Keunggulan dan Tantangan Organisasi Adaptif

Organisasi adaptif adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal secara cepat dan efektif (Uhl-Bien & Arena, 2018). Dalam era bisnis yang dinamis, organisasi yang adaptif mampu bertahan dan berkembang dengan mengadopsi perubahan teknologi, tren pasar, regulasi, serta kebutuhan pelanggan. Organisasi adaptif berfokus pada pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan fleksibilitas dalam struktur serta operasionalnya. cenderung memiliki budaya kerja yang terbuka terhadap eksperimen, pemanfaatan teknologi digital, serta manajemen berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

1. Keunggulan Organisasi Adaptif

Organisasi yang mampu beradaptasi dengan baik memiliki berbagai keunggulan strategis yang membantu bertahan dan berkembang di lingkungan bisnis yang kompetitif. Berikut beberapa keunggulan utama organisasi adaptif:

a. Fleksibilitas dalam Merespons Perubahan

Fleksibilitas dalam merespons perubahan merupakan salah satu keunggulan utama organisasi adaptif. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perubahan eksternal seperti pergeseran permintaan pelanggan, kemajuan teknologi, dan perubahan regulasi dapat terjadi secara tiba-tiba. Organisasi yang memiliki struktur fleksibel mampu menyesuaikan diri dengan cepat tanpa harus melalui proses birokrasi yang panjang. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan relevan di tengah tantangan yang terus berkembang. Dengan pendekatan yang lincah, organisasi adaptif dapat mengidentifikasi perubahan di pasar lebih awal dan merancang strategi yang tepat untuk menghadapinya (Reeves & Deimler, 2012).

b. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas

Peningkatan inovasi dan kreativitas merupakan salah satu keunggulan utama organisasi adaptif. Adaptabilitas memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan dengan

cepat dan mencari solusi inovatif guna menghadapi tantangan baru. Organisasi yang adaptif tidak hanya menyesuaikan diri dengan kondisi pasar, tetapi juga aktif menciptakan peluang melalui inovasi. Budaya kerja yang mendukung eksperimen dan eksplorasi ide-ide baru menjadi elemen kunci dalam lingkungan ini. Dengan demikian, karyawan merasa lebih leluasa dalam mengembangkan inisiatif yang dapat meningkatkan produk, layanan, maupun proses kerja yang lebih efisien (Pisano, 2019).

c. Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan menjadi salah satu manfaat utama dari organisasi adaptif. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan cepat memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang. Organisasi adaptif tidak hanya bereaksi terhadap perubahan pasar, tetapi juga secara proaktif mengidentifikasi peluang baru serta mengembangkan strategi inovatif. Perusahaan dengan struktur yang fleksibel dan adaptif cenderung mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang memiliki sistem yang kaku. Dengan mengadopsi pendekatan ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses inovasi, dan menyesuaikan strategi bisnis dengan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

d. Ketahanan terhadap Krisis dan Ketidakpastian

Organisasi adaptif memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis dan ketidakpastian karena dapat merespons perubahan dengan cepat. Dalam situasi seperti pandemi COVID-19 atau gangguan rantai pasokan global, perusahaan yang memiliki fleksibilitas operasional mampu bertahan dan bahkan berkembang dibandingkan dengan perusahaan yang kaku dalam strukturnya. Organisasi yang berhasil melewati krisis adalah yang mampu mengubah strategi bisnis dengan cepat, menyesuaikan model kerja, dan mengadopsi teknologi baru untuk mengatasi tantangan operasional. Hal ini terlihat dalam banyak perusahaan yang dengan cepat beralih ke model kerja jarak jauh atau mengimplementasikan solusi digital untuk tetap beroperasi di tengah keterbatasan fisik.

e. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Organisasi adaptif mengandalkan pengambilan keputusan berbasis data untuk menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. Dengan memanfaatkan analitik data, perusahaan dapat mengidentifikasi tren, memahami preferensi pelanggan, dan memprediksi perubahan pasar dengan lebih akurat. Menurut Brynjolfsson & McAfee (2017), organisasi yang menggunakan data sebagai dasar keputusan cenderung lebih unggul dibandingkan yang hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman. Dengan akses ke big data dan teknologi kecerdasan buatan (AI), perusahaan dapat mengoptimalkan strategi berdasarkan informasi yang lebih akurat dan relevan. Hal ini membantu mengambil langkah yang lebih tepat dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang baru.

f. Peningkatan Keterlibatan dan Produktivitas Karyawan

Organisasi adaptif menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, di mana karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki peran yang lebih signifikan dalam pengambilan keputusan. Struktur yang lebih fleksibel dan berbasis tim memungkinkan individu untuk berkontribusi secara lebih langsung terhadap tujuan organisasi. Menurut Uhl-Bien & Arena (2018), keterlibatan karyawan meningkat ketika diberikan otonomi dalam menyelesaikan tugas dan merasa bahwa pendapatnya dihargai. Hal ini juga menciptakan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong inovasi dan kreativitas dalam lingkungan kerja.

2. Tantangan dalam Membangun Organisasi Adaptif

Meskipun memiliki banyak keunggulan, organisasi adaptif juga menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Tantangan ini meliputi aspek budaya, teknologi, dan kepemimpinan yang harus diperhatikan agar organisasi dapat beradaptasi secara efektif.

a. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu tantangan utama dalam membangun organisasi adaptif. Banyak karyawan dan pemimpin cenderung merasa nyaman dengan sistem dan prosedur yang sudah ada, sehingga enggan beradaptasi dengan perubahan yang membawa ketidakpastian (Kotter, 2012). Faktor psikologis seperti rasa takut terhadap kegagalan, kehilangan

kendali, atau ketidakpastian mengenai perannya di masa depan sering kali menjadi penyebab utama resistensi ini. Selain itu, apabila perubahan dilakukan tanpa komunikasi yang jelas, karyawan bisa merasa terancam dan tidak memahami alasan di balik transformasi tersebut, yang akhirnya memperkuat sikap menolak perubahan.

b. Kesulitan Mengubah Budaya Organisasi

Mengubah budaya organisasi merupakan salah satu tantangan terbesar dalam membangun organisasi adaptif. Banyak organisasi yang masih mempertahankan struktur hierarkis yang kaku, di mana pengambilan keputusan terpusat di tangan manajemen tingkat atas, sementara karyawan di level bawah hanya menjalankan instruksi tanpa ruang untuk berinovasi. Budaya seperti ini menghambat fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan, karena setiap keputusan harus melewati birokrasi yang panjang. Selain itu, organisasi yang terbiasa dengan prosedur dan regulasi ketat sering kali sulit menerima pendekatan yang lebih dinamis dan kolaboratif.

c. Kompleksitas dalam Koordinasi Tim dan Proses

Koordinasi dalam organisasi adaptif menjadi semakin kompleks karena struktur yang lebih desentralisasi dan berbasis tim lintas fungsi. Organisasi yang mengadopsi model ini sering kali memiliki banyak tim kecil yang bekerja secara mandiri, tetapi tetap harus berkontribusi terhadap tujuan bersama. Tanpa sistem komunikasi yang efektif, kolaborasi dapat terhambat dan menyebabkan tumpang tindih tugas atau kurangnya sinkronisasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, ketika tim diberikan lebih banyak otonomi, ada risiko bahwa bekerja dalam silo tanpa cukup koordinasi dengan unit lain, yang dapat menghambat efisiensi organisasi secara keseluruhan.

d. Ketidakpastian dalam Pengambilan Keputusan

Ketidakpastian dalam pengambilan keputusan menjadi tantangan utama dalam organisasi adaptif, terutama karena perubahan yang cepat sering kali menuntut respons instan. Organisasi yang berupaya menjadi lebih fleksibel harus dapat membuat keputusan dengan cepat agar tetap relevan di pasar yang dinamis. Namun, tekanan untuk bertindak cepat dapat menyebabkan kurangnya analisis mendalam, yang berisiko menghasilkan keputusan yang

kurang matang atau berbasis asumsi yang tidak terverifikasi (Pisano, 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan antara kecepatan respons dan ketelitian dalam pengambilan keputusan.

e. Investasi dalam Teknologi dan Pelatihan

Transformasi menuju organisasi adaptif memerlukan investasi yang signifikan dalam teknologi dan pelatihan. Organisasi harus mengadopsi berbagai alat digital seperti sistem manajemen berbasis data, kecerdasan buatan, dan platform kolaborasi untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas kerja (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Namun, implementasi teknologi ini tidak hanya membutuhkan biaya awal yang besar tetapi juga pemeliharaan dan pembaruan berkala agar tetap relevan dengan perkembangan industri. Tanpa investasi yang cukup dalam infrastruktur teknologi, organisasi akan kesulitan untuk mencapai tingkat adaptabilitas yang dibutuhkan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah (McAfee & Brynjolfsson, 2017).

f. Kesulitan Menyeimbangkan Stabilitas dan Agilitas

Menyeimbangkan stabilitas operasional dan agilitas merupakan tantangan utama dalam membangun organisasi adaptif. Di satu sisi, organisasi perlu memiliki sistem dan proses yang stabil untuk memastikan efisiensi operasional dan kesinambungan bisnis. Di sisi lain, juga harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Jika sebuah organisasi terlalu fokus pada stabilitas, bisa menjadi birokratis dan lambat dalam merespons perubahan. Sebaliknya, jika terlalu menekankan agilitas tanpa fondasi yang kuat, organisasi dapat mengalami kekacauan dalam koordinasi dan pengelolaan sumber daya.

D. Organisasi Agil dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis global terus berubah dengan cepat akibat perkembangan teknologi, dinamika ekonomi, perubahan regulasi, serta faktor sosial dan politik. Dalam konteks ini, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efisien. Konsep organizational agility (kelincahan organisasi) menjadi sangat

penting bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan relevan dalam dunia bisnis yang penuh ketidakpastian. Organisasi agil (*agile organization*) adalah organisasi yang memiliki fleksibilitas tinggi, proses pengambilan keputusan yang cepat, serta struktur yang adaptif dalam menanggapi perubahan lingkungan bisnis. Organisasi yang berhasil menerapkan prinsip agil mampu meningkatkan daya saingnya dengan merespons tantangan dan peluang secara efektif serta mempercepat inovasi.

1. Karakteristik Organisasi Agil dalam Lingkungan Bisnis yang Berubah

Organisasi yang berhasil menghadapi perubahan lingkungan bisnis memiliki beberapa karakteristik utama:

a. Fleksibilitas dalam Struktur dan Operasional

Fleksibilitas dalam struktur dan operasional merupakan salah satu karakteristik utama organisasi agil yang memungkinkan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar. Berbeda dengan organisasi tradisional yang memiliki hierarki kaku, organisasi agil menerapkan struktur yang lebih desentralisasi, di mana tim memiliki otonomi dalam mengambil keputusan. Hal ini memungkinkan untuk merespons tantangan dan peluang dengan lebih cepat tanpa harus melalui birokrasi yang panjang. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengurangi hambatan komunikasi dan meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan.

b. Berorientasi pada Inovasi dan Pembelajaran Berkelanjutan

Organisasi agil memiliki karakteristik utama berupa orientasi yang kuat terhadap inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi ini tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga pada eksplorasi ide-ide baru untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, menerapkan pendekatan berbasis eksperimen, di mana pengujian terhadap produk atau layanan baru dilakukan secara bertahap sebelum diimplementasikan secara luas (Pisano, 2019). Dengan cara ini, organisasi dapat mengidentifikasi solusi yang paling efektif dan menyesuaikannya dengan kebutuhan pasar yang dinamis.

c. Penggunaan Data dan Teknologi Digital untuk Pengambilan Keputusan

Organisasi agil mengandalkan teknologi digital dan analitik data sebagai fondasi dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, keputusan yang didasarkan pada intuisi semata tidak lagi cukup untuk menjaga daya saing. Dengan memanfaatkan big data dan kecerdasan buatan, organisasi dapat mengidentifikasi pola pasar, memprediksi perubahan tren, serta merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih akurat (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Penggunaan teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan proses bisnis dan mengurangi risiko kesalahan dalam pengambilan keputusan.

d. Kolaborasi yang Kuat antar Tim dan Divisi

Kolaborasi yang kuat antar tim dan divisi merupakan salah satu karakteristik utama organisasi agil. Dalam organisasi tradisional, silo antar departemen sering kali menjadi hambatan dalam pertukaran informasi dan pengambilan keputusan. Sebaliknya, organisasi agil menerapkan pendekatan lintas fungsi, di mana tim dari berbagai disiplin bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan menghilangkan batasan antar divisi, komunikasi menjadi lebih terbuka, aliran kerja lebih efisien, dan inovasi dapat berkembang lebih cepat.

e. Kecepatan dalam Merespons Pelanggan dan Pasar

Kecepatan dalam merespons pelanggan dan pasar adalah salah satu keunggulan utama organisasi agil. Berbeda dengan organisasi tradisional yang cenderung memiliki siklus kerja panjang dan birokrasi yang kompleks, organisasi agil menerapkan siklus kerja yang lebih pendek atau iteratif (Rigby *et al.*, 2018). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi perubahan tren pasar secara lebih cepat dan segera menyesuaikan strategi bisnisnya. Dengan demikian, dapat menghadirkan produk atau layanan yang lebih relevan sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

2. Faktor yang Mendorong Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan lingkungan bisnis dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal dan internal. Organisasi agil harus mampu mengidentifikasi serta menyesuaikan strategi dengan faktor-faktor ini.

a. Teknologi dan Digitalisasi

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah menjadi faktor utama yang mendorong perubahan dalam lingkungan bisnis modern. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan big data analytics telah mengubah cara organisasi beroperasi dan bersaing di pasar. AI memungkinkan otomatisasi proses bisnis, analisis prediktif, dan personalisasi layanan pelanggan, sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan (Brynjolfsson & McAfee, 2017). IoT, di sisi lain, memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengelola aset secara real-time, memperbaiki pemeliharaan prediktif, dan meningkatkan efisiensi produksi.

b. Perubahan Perilaku Konsumen

Perubahan perilaku konsumen telah menjadi faktor utama yang mendorong transformasi dalam lingkungan bisnis modern. Konsumen saat ini lebih menuntut pengalaman yang dipersonalisasi, layanan yang lebih cepat, serta akses digital yang lebih luas dalam berbagai aspek kehidupan. Hal ini didorong oleh perkembangan teknologi dan digitalisasi, yang memungkinkan pelanggan untuk mendapatkan informasi, membandingkan produk, dan melakukan transaksi dengan lebih mudah.

c. Ketidakpastian Ekonomi dan Geopolitik

Ketidakpastian ekonomi dan geopolitik merupakan faktor utama yang mendorong perubahan dalam lingkungan bisnis global. Fluktuasi ekonomi yang dipengaruhi oleh inflasi, suku bunga, serta perubahan kebijakan fiskal dan moneter dapat mempengaruhi daya beli konsumen serta stabilitas pasar. Selain itu, ketegangan geopolitik, seperti perang dagang, konflik antarnegara, dan kebijakan proteksionisme, dapat mengganggu rantai pasokan global dan menciptakan ketidakpastian bagi perusahaan yang beroperasi di berbagai negara.

d. Regulasi dan Kepatuhan

Perubahan regulasi dan kepatuhan menjadi salah satu faktor utama yang mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi

dan operasional bisnis. Regulasi yang berkaitan dengan perlindungan data, lingkungan, serta standar etika bisnis terus mengalami perkembangan seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap transparansi dan keberlanjutan. Misalnya, kebijakan perlindungan data seperti General Data Protection Regulation (GDPR) di Eropa dan regulasi serupa di berbagai negara mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan sistem keamanan data serta kepatuhan terhadap hak privasi pelanggan. Jika organisasi gagal menyesuaikan diri dengan regulasi ini, bisa menghadapi sanksi hukum, denda besar, serta kehilangan kepercayaan dari pelanggan dan mitra bisnis (Pisano, 2019).

e. Persaingan yang Ketat

Persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis mendorong organisasi untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi agar tetap relevan di pasar. Munculnya startup berbasis teknologi telah mengubah lanskap kompetitif di berbagai industri, dari layanan keuangan hingga ritel dan manufaktur. Startup ini sering kali lebih gesit, inovatif, serta mampu menawarkan produk atau layanan dengan pendekatan yang lebih modern dan berbasis teknologi. Contohnya, di sektor transportasi, perusahaan seperti Uber dan Gojek berhasil mengganggu industri transportasi konvensional dengan model bisnis yang lebih fleksibel dan berbasis digital (Rigby *et al.*, 2018). Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tren ini berisiko kehilangan pangsa pasar dan ditinggalkan oleh pelanggan.

3. Strategi Organisasi Agil dalam Menghadapi Perubahan

Untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah, organisasi agil menerapkan berbagai strategi, di antaranya:

a. Menerapkan Metodologi Agile dalam Proses Bisnis

Pendekatan Agile yang awalnya dikembangkan dalam industri perangkat lunak kini telah meluas ke berbagai aspek bisnis, termasuk manajemen proyek, pemasaran, dan operasional. Metodologi seperti Scrum dan Lean memungkinkan organisasi untuk bekerja dalam siklus yang lebih pendek, melakukan evaluasi berkala, dan menyesuaikan strategi dengan cepat berdasarkan umpan balik yang diterima. Hal ini membantu organisasi menghindari proses bisnis yang kaku dan birokratis,

yang sering kali menjadi hambatan dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat (Rigby *et al.*, 2018). Dengan menerapkan prinsip Agile, perusahaan dapat lebih mudah beradaptasi terhadap tuntutan pelanggan, teknologi baru, serta pergeseran tren industri, sehingga meningkatkan daya saing.

b. Mengoptimalkan Teknologi Digital dan Otomasi

Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi agil memanfaatkan teknologi digital dan otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi operasional serta mempercepat inovasi. Teknologi seperti cloud computing, kecerdasan buatan (AI), dan machine learning memungkinkan organisasi untuk mengelola data dalam skala besar, mengidentifikasi pola tren pasar, serta membuat keputusan berbasis bukti dengan lebih cepat (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Dengan teknologi ini, organisasi dapat mengurangi proses manual yang memakan waktu, meningkatkan akurasi dalam analisis data, dan mengoptimalkan strategi bisnis sesuai dengan perubahan kondisi pasar.

c. Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif

Organisasi agil harus memiliki budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap ide baru, serta pengelolaan perubahan yang baik. Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan perusahaan untuk tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan pasar dan tantangan bisnis. Salah satu elemen kunci dalam budaya ini adalah mendorong pembelajaran terus-menerus, baik melalui pelatihan internal, mentoring, maupun eksplorasi teknologi dan tren industri terbaru. Dengan cara ini, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru yang relevan dengan perubahan lingkungan bisnis, sehingga organisasi dapat lebih cepat beradaptasi terhadap tantangan baru.

d. Meningkatkan Kolaborasi Internal dan Eksternal

Organisasi agil menempatkan kolaborasi sebagai faktor utama dalam menghadapi perubahan bisnis yang dinamis. Kolaborasi internal diwujudkan melalui struktur kerja berbasis tim lintas fungsi, di mana berbagai divisi saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Dengan menghilangkan silo antar departemen, informasi dapat mengalir lebih cepat dan keputusan dapat diambil dengan lebih efisien. Selain itu, pendekatan ini

memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap tantangan baru karena karyawan memiliki pemahaman yang lebih luas tentang berbagai aspek bisnis.

e. Berorientasi pada Pelanggan dan Pasar

Organisasi agil menempatkan pelanggan sebagai pusat dari setiap strategi bisnis. Dengan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan secara mendalam, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dan bernilai tinggi (Pisano, 2019). Tidak hanya menunggu umpan balik dari pelanggan, tetapi juga secara proaktif mengumpulkan data melalui berbagai saluran seperti survei, analitik media sosial, serta interaksi langsung. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan sebelum pesaing dan mengambil langkah strategis lebih awal.

f. Menggunakan Data untuk Pengambilan Keputusan yang Cepat

Di era digital, organisasi agil mengandalkan big data analytics untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat. Dengan menganalisis pola serta tren pasar yang terus berkembang, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan risiko secara real-time. Data yang dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti media sosial, transaksi pelanggan, dan sensor IoT, memungkinkan organisasi untuk memiliki wawasan yang lebih mendalam tentang preferensi pelanggan, efisiensi operasional, serta dinamika kompetitif. Hal ini membantu perusahaan untuk mengambil langkah strategis yang lebih tepat guna dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.



BAB XI

ARAH MASA DEPAN TEORI ORGANISASI

Teori organisasi telah berkembang pesat seiring dengan perubahan dinamika global dan kemajuan teknologi. Pada masa depan, teori organisasi akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi, globalisasi, dan perubahan sosial yang cepat. Organisasi akan membutuhkan pendekatan yang lebih fleksibel dan inovatif untuk menghadapi tantangan baru, seperti digitalisasi, kerja jarak jauh, serta tuntutan keberagaman dan keberlanjutan.

Sebagai bagian dari perkembangan ini, teori-teori yang menekankan pada organisasi yang lebih adaptif, agil, dan terdesentralisasi akan semakin relevan. Organisasi yang dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan akan menjadi lebih kompetitif di pasar global. Selain itu, pentingnya pengelolaan pengetahuan, inovasi, serta kolaborasi lintas batas akan menjadi fokus utama dalam menciptakan organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dalam era yang semakin kompleks dan saling terhubung ini.

A. Tren dan Inovasi dalam Teori Organisasi

Pada beberapa dekade terakhir, teori organisasi terus mengalami perubahan seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, serta dinamika sosial dan ekonomi. Organisasi modern dituntut untuk lebih fleksibel, inovatif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Tren utama yang membentuk masa depan teori organisasi mencakup digitalisasi, kecerdasan buatan (AI), keberlanjutan (*sustainability*), organisasi berbasis data, serta model kerja yang lebih fleksibel.

1. Tren Utama dalam Teori Organisasi

Berbagai tren telah muncul dalam teori organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Beberapa di antaranya meliputi:

a. Digitalisasi dan Transformasi Organisasi

Transformasi digital telah menjadi salah satu tren utama dalam teori organisasi modern. Dengan kemajuan teknologi seperti otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan big data analytics, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mengoptimalkan pengambilan keputusan (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Digitalisasi memungkinkan proses bisnis menjadi lebih cepat, akurat, dan fleksibel dalam merespons perubahan pasar. Contohnya, perusahaan manufaktur yang mengadopsi robotika dan otomatisasi dalam produksinya dapat meningkatkan produktivitas sekaligus mengurangi kesalahan manusia. Selain meningkatkan efisiensi, transformasi digital juga mendorong model bisnis baru dan menciptakan keunggulan kompetitif. Organisasi yang mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi bisnis dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Sebagai contoh, perusahaan ritel kini menggunakan kecerdasan buatan untuk memberikan pengalaman belanja yang lebih personal, sementara sektor keuangan memanfaatkan blockchain untuk meningkatkan transparansi dan keamanan transaksi.

b. Kecerdasan Buatan (AI) dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Di era digital, kecerdasan buatan (AI) telah menjadi salah satu faktor utama dalam transformasi organisasi. AI memungkinkan perusahaan untuk mengotomatisasi proses yang kompleks, mulai dari analisis data hingga pengambilan keputusan strategis. Dalam bidang sumber daya manusia, AI dapat membantu dalam seleksi kandidat dengan menganalisis ribuan data secara cepat untuk menemukan calon yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sementara itu, dalam dunia bisnis, AI digunakan untuk memprediksi tren pasar dan perilaku pelanggan, sehingga organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dan tepat sasaran.

c. Organisasi Berbasis Data dan Analitik

Di era digital, big data dan analitik canggih telah mengubah cara organisasi dalam mengelola operasional dan mengambil keputusan. Data-driven decision making (DDDM) memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih akurat, cepat, dan berbasis bukti. Dengan analisis data yang mendalam, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar, perilaku pelanggan, serta potensi risiko sebelum mengambil langkah strategis. McAfee & Brynjolfsson (2017) menekankan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis data cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar, karena dapat merespons perubahan dengan lebih efektif.

d. Organisasi Fleksibel dan Model Kerja Hybrid

Pada beberapa tahun terakhir, konsep organisasi fleksibel dan model kerja hybrid telah menjadi tren utama dalam teori organisasi modern. Pandemi COVID-19 mempercepat transformasi cara kerja, di mana banyak perusahaan mulai mengadopsi sistem kerja jarak jauh dan hybrid. Model kerja fleksibel memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi tanpa mengorbankan produktivitas. Organisasi yang mengadopsi model ini dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi biaya operasional, dan menarik talenta global tanpa dibatasi oleh lokasi geografis.

Model kerja hybrid juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam hal efisiensi dan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan. Dengan sistem ini, karyawan memiliki fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Selain itu, teknologi digital seperti cloud computing, komunikasi berbasis AI, serta sistem manajemen proyek online memungkinkan tim untuk tetap berkolaborasi secara efektif meskipun berada di lokasi yang berbeda. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan kerja fleksibel memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi karena merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol lebih besar terhadap caranya bekerja.

e. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Pada teori organisasi modern, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi faktor penting yang semakin

mendapat perhatian. Organisasi tidak lagi hanya berfokus pada aspek profitabilitas, tetapi juga memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnis. Konsep *triple bottom line* (*profit, people, planet*) menekankan bahwa kesuksesan bisnis harus diukur tidak hanya dari keuntungan finansial, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan (Elkington, 2013). Dengan mengadopsi prinsip ini, perusahaan dapat membangun reputasi yang lebih kuat, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan.

f. Organisasi Berbasis Ekosistem dan Kolaborasi

Pada teori organisasi modern, konsep organizational ecosystem semakin menjadi perhatian utama. Organisasi tidak lagi beroperasi secara terisolasi, tetapi menjadi bagian dari ekosistem bisnis yang lebih luas, di mana berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan seperti startup, pemerintah, akademisi, serta komunitas bisnis lainnya. Pendekatan berbasis ekosistem memungkinkan perusahaan untuk berbagi sumber daya, berbagi data, serta mempercepat inovasi dengan memanfaatkan keahlian dari berbagai pihak. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, organisasi yang mampu membangun dan mengelola kolaborasi dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

2. Inovasi dalam Teori Organisasi

Inovasi dalam teori organisasi juga menjadi faktor penting dalam menghadapi tantangan masa depan. Beberapa inovasi yang muncul dalam teori organisasi meliputi:

a. Model Organisasi Berbasis Agile dan Lean

Untuk menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks, banyak organisasi mulai menerapkan pendekatan Agile dan Lean untuk meningkatkan efisiensi serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Agile berfokus pada fleksibilitas, kolaborasi, dan iterasi cepat dalam menyelesaikan tugas, sedangkan Lean menekankan pada pengurangan pemborosan dan peningkatan nilai bagi pelanggan (Rigby *et al.*, 2018). Kedua pendekatan ini berasal dari sektor manufaktur dan teknologi, tetapi kini telah diterapkan secara luas di berbagai industri,

termasuk keuangan, kesehatan, dan sektor publik. Organisasi yang mengadopsi Agile dan Lean mampu merespons perubahan lebih cepat, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar.

b. Penggunaan Blockchain dalam Manajemen Organisasi

Blockchain telah menjadi inovasi penting dalam teori organisasi modern, terutama dalam meningkatkan transparansi, keamanan, dan efisiensi dalam pengelolaan bisnis. Teknologi ini memungkinkan penyimpanan data secara terdesentralisasi, di mana setiap transaksi atau perubahan informasi dicatat dalam blok yang tidak dapat diubah tanpa konsensus dari seluruh jaringan (Tapscott & Tapscott, 2016). Dalam konteks organisasi, blockchain digunakan untuk mencegah manipulasi data, mengurangi ketergantungan pada perantara, serta meningkatkan integritas sistem manajemen. Sebagai contoh, perusahaan menggunakan blockchain untuk mencatat transaksi keuangan secara otomatis, sehingga risiko kecurangan atau kesalahan pembukuan dapat diminimalkan.

c. Desain Organisasi Berbasis Neuroleadership

Neuroleadership adalah pendekatan inovatif dalam teori organisasi yang menggabungkan ilmu saraf (neuroscience) dengan kepemimpinan untuk memahami cara terbaik dalam mengelola tim dan meningkatkan kinerja organisasi. Pendekatan ini berfokus pada cara otak manusia merespons kepemimpinan, pengambilan keputusan, kolaborasi, serta perubahan organisasi. Dengan memahami bagaimana otak bekerja dalam situasi kerja yang dinamis, pemimpin dapat menciptakan strategi yang lebih efektif dalam membangun lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sebagai contoh, penelitian dalam neuroleadership menunjukkan bahwa emosi memiliki peran penting dalam motivasi karyawan, sehingga pendekatan kepemimpinan yang lebih empatik dan berbasis kepercayaan cenderung meningkatkan kinerja tim.

d. Otomasi dan Robotika dalam Organisasi

Perkembangan robotika dan otomatisasi telah membawa perubahan signifikan dalam teori dan praktik organisasi modern. Dengan kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *machine learning*, dan *Internet of Things* (IoT), banyak tugas

yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diotomatisasi, meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan manusia (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Pekerjaan yang bersifat repetitif dan berbasis aturan, seperti pemrosesan data, manufaktur, dan layanan pelanggan berbasis chatbot, menjadi lebih cepat dan akurat dengan penggunaan teknologi robotik. Akibatnya, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya manusia untuk tugas yang lebih bernilai tambah, seperti inovasi, kreativitas, dan strategi bisnis.

e. Organisasi Tanpa Hierarki (*Holacracy*)

Holacracy adalah model organisasi inovatif yang menggantikan struktur hierarkis tradisional dengan sistem yang lebih fleksibel dan berbasis peran. Dalam organisasi yang menerapkan holacracy, tidak ada posisi manajerial tetap yang menentukan arah kerja tim secara top-down, melainkan keputusan dibuat secara kolektif dan berbasis peran yang dapat berubah sesuai kebutuhan. Model ini memungkinkan karyawan memiliki otonomi lebih besar dalam menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan, sehingga meningkatkan agilitas, inovasi, dan efisiensi dalam organisasi. Dengan membagi struktur organisasi ke dalam lingkaran (*circles*) yang memiliki tanggung jawab spesifik, pengambilan keputusan menjadi lebih terdesentralisasi dan responsif terhadap perubahan.

B. Globalisasi dan Perubahan dalam Struktur Organisasi

Globalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan berkembang di tingkat global. Dengan semakin terbukanya pasar internasional, organisasi menghadapi tantangan dan peluang baru yang memerlukan adaptasi dalam struktur, strategi, dan budaya organisasi.

Seiring dengan kemajuan teknologi, pertumbuhan ekonomi global, dan perubahan sosial, organisasi harus menyesuaikan diri dengan dinamika yang terus berkembang. Struktur organisasi tradisional yang hierarkis mulai bergeser ke model yang lebih fleksibel dan berbasis jaringan (*network-based organizations*). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi dalam menghadapi kompleksitas lingkungan bisnis global (Clegg *et al.*, 2021).

1. Pengaruh Globalisasi terhadap Struktur Organisasi

Globalisasi telah mengubah pola kerja dan operasi organisasi dalam beberapa aspek utama:

a. Pergeseran dari Struktur Hierarkis ke Struktur Fleksibel

Globalisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi, mendorong pergeseran dari struktur hierarkis tradisional ke model yang lebih fleksibel dan adaptif. Struktur hierarkis yang memiliki banyak tingkatan manajemen sering kali memperlambat proses pengambilan keputusan dan inovasi karena adanya jalur komunikasi yang kaku dan birokrasi yang kompleks (Daft & Armstrong, 2021). Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan terhubung, organisasi dituntut untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai meninggalkan struktur hierarkis dan beralih ke struktur organisasi yang lebih ramping dan fleksibel.

b. Peningkatan Organisasi Berbasis Jaringan (*Network-Based Organizations*)

Globalisasi telah mendorong perubahan signifikan dalam struktur organisasi, dengan semakin banyak perusahaan beralih ke model berbasis jaringan (*network-based organization*). Dalam model ini, perusahaan tidak lagi beroperasi secara terpusat, melainkan membangun hubungan eksternal yang erat dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk mitra bisnis, pemasok, dan pelanggan di berbagai negara. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global dengan memanfaatkan keahlian eksternal dan sumber daya yang tersebar di berbagai lokasi. Selain itu, organisasi berbasis jaringan memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dalam merespons perubahan pasar dibandingkan dengan struktur hierarkis tradisional.

c. Peran Digitalisasi dalam Transformasi Struktur Organisasi

Digitalisasi telah menjadi faktor utama dalam transformasi struktur organisasi, memungkinkan perusahaan untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap dinamika pasar global. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data analytics, dan komputasi awan (*cloud computing*) telah mengubah cara organisasi dalam mengelola informasi, berkomunikasi, dan

mengambil keputusan (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Dengan digitalisasi, perusahaan dapat menggantikan struktur hierarkis yang kaku dengan model yang lebih agile dan desentralisasi, di mana pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat dan berbasis data real-time. Selain itu, digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mengeliminasi batasan geografis dan mengadopsi sistem kerja jarak jauh yang lebih fleksibel.

2. Dampak Globalisasi terhadap Tenaga Kerja dan Budaya Organisasi

Globalisasi tidak hanya memengaruhi struktur organisasi, tetapi juga cara organisasi mengelola tenaga kerja dan budaya organisasi.

a. Meningkatnya Diversitas dan Inklusi dalam Organisasi

Globalisasi telah membawa perubahan besar dalam komposisi tenaga kerja organisasi, di mana perusahaan kini terdiri dari individu dengan latar belakang budaya, bahasa, dan kebiasaan kerja yang beragam. Diversitas ini memberikan keuntungan berupa berbagai perspektif baru, yang dapat meningkatkan inovasi dan daya saing perusahaan. Namun, di sisi lain, keberagaman juga menghadirkan tantangan dalam hal komunikasi, kolaborasi, serta perbedaan nilai dan norma kerja. Oleh karena itu, organisasi modern harus mengembangkan strategi manajemen keberagaman dan inklusi untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

b. Perubahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Globalisasi telah mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan semakin banyaknya tenaga kerja yang tersebar di berbagai negara dengan latar belakang budaya, hukum ketenagakerjaan, dan ekspektasi kerja yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi harus menyesuaikan strategi manajemen SDM untuk mengakomodasi keberagaman ini. Pendekatan tradisional dalam pengelolaan tenaga kerja kini bergeser ke arah yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. Hal ini mencakup desentralisasi proses rekrutmen, pengelolaan tenaga kerja jarak jauh, serta penerapan kebijakan kerja yang lebih inklusif guna memastikan produktivitas dan keterlibatan karyawan tetap tinggi.

c. Tantangan dalam Koordinasi dan Komunikasi

Pada organisasi global, koordinasi dan komunikasi menjadi tantangan utama karena tenaga kerja tersebar di berbagai negara dengan perbedaan bahasa, budaya, dan zona waktu. Tim yang bekerja di berbagai belahan dunia sering menghadapi hambatan komunikasi yang dapat menghambat efektivitas kerja, terutama dalam proyek yang membutuhkan kerja sama lintas departemen dan wilayah. Selain itu, perbedaan gaya komunikasi antar budaya juga dapat memengaruhi cara informasi disampaikan dan diterima. Misalnya, beberapa budaya memiliki kecenderungan komunikasi langsung (*direct communication*), sementara yang lain lebih mengutamakan komunikasi tidak langsung (*indirect communication*), yang bisa menyebabkan kesalahpahaman dalam koordinasi kerja.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi global memanfaatkan teknologi komunikasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom yang memungkinkan tim tetap terhubung secara real-time, berbagi dokumen, serta melakukan rapat virtual dengan mudah. Alat-alat ini membantu mengurangi hambatan komunikasi yang disebabkan oleh perbedaan lokasi dan zona waktu. Selain itu, penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi dalam komunikasi, seperti penerjemah bahasa otomatis dan chatbot untuk menjawab pertanyaan karyawan, juga semakin meningkatkan efisiensi komunikasi di dalam organisasi multinasional.

C. Pengaruh Teknologi dan AI dalam Evolusi Organisasi

Pada beberapa dekade terakhir, teknologi dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI) telah menjadi faktor utama yang mengubah cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis. AI, yang mencakup machine learning, big data analytics, dan automation, telah memberikan dampak signifikan terhadap struktur organisasi, pengambilan keputusan, serta cara organisasi mengelola sumber daya manusia dan operasionalnya (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

1. Peran Teknologi dan AI dalam Organisasi Modern

AI dan teknologi digital telah menjadi bagian integral dari strategi organisasi modern. AI digunakan dalam berbagai aspek organisasi, termasuk:

a. Otomatisasi Proses Bisnis

Otomatisasi proses bisnis telah menjadi bagian integral dari strategi organisasi modern dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Kecerdasan buatan (AI) memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin, seperti pemrosesan data, layanan pelanggan, dan manajemen rantai pasokan. Dengan mengandalkan teknologi ini, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual untuk tugas-tugas yang berulang, sehingga karyawan dapat lebih fokus pada pekerjaan yang memiliki nilai tambah lebih tinggi. Misalnya, dalam industri keuangan, sistem berbasis AI dapat digunakan untuk memproses transaksi, mendeteksi anomali dalam data keuangan, dan memberikan rekomendasi investasi secara otomatis.

b. Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan

Di era digital, AI dan big data analytics telah menjadi alat utama dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data dalam skala besar secara real-time, sehingga keputusan yang diambil lebih akurat dan berbasis fakta. Dengan memanfaatkan machine learning dan analitik prediktif, organisasi dapat mengidentifikasi tren pasar, memahami perilaku pelanggan, dan merancang strategi bisnis yang lebih efektif. Misalnya, perusahaan e-commerce menggunakan AI untuk menganalisis riwayat pembelian pelanggan dan memberikan rekomendasi produk yang dipersonalisasi, sehingga meningkatkan penjualan dan kepuasan pelanggan.

c. Pengalaman Pelanggan yang Lebih Baik

Di era digital, organisasi semakin mengandalkan teknologi seperti chatbots, asisten virtual, dan AI prediktif untuk meningkatkan interaksi dengan pelanggan. Teknologi ini memungkinkan layanan yang lebih cepat, responsif, dan personal, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Chatbots berbasis AI, misalnya, dapat menangani pertanyaan pelanggan secara otomatis selama 24/7, mengurangi waktu tunggu, dan

meningkatkan efisiensi layanan. Asisten virtual seperti Siri, Alexa, dan Google Assistant juga membantu pelanggan dalam berbagai aspek, mulai dari pencarian informasi hingga transaksi online. Dengan teknologi ini, organisasi dapat memberikan pengalaman pelanggan yang lebih efisien dan nyaman, tanpa bergantung sepenuhnya pada tenaga manusia.

2. Dampak AI terhadap Struktur Organisasi

Teknologi dan AI telah mengubah struktur organisasi dengan menggeser pola kerja tradisional ke arah yang lebih fleksibel dan berbasis digital. Beberapa perubahan utama yang terjadi meliputi:

a. Transformasi Struktur Organisasi Tradisional

Kehadiran kecerdasan buatan (AI) telah mengubah struktur organisasi tradisional yang hierarkis menjadi lebih desentralisasi dan berbasis jaringan. Organisasi yang dulunya memiliki rantai komando panjang kini mulai mengadopsi model yang lebih fleksibel, di mana pengambilan keputusan tidak lagi bergantung pada satu atau dua level kepemimpinan tertinggi. AI memungkinkan distribusi informasi secara lebih cepat dan akurat ke seluruh bagian organisasi, sehingga mendorong pengambilan keputusan yang lebih mandiri di berbagai tingkatan. Dengan demikian, perusahaan dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional tanpa harus menunggu instruksi dari pusat.

b. Peningkatan Model Organisasi Virtual

Perkembangan kecerdasan buatan (AI) telah mempercepat adopsi model organisasi virtual, di mana tim kerja dapat beroperasi dari berbagai lokasi tanpa kehilangan efisiensi. Teknologi seperti cloud computing, kecerdasan buatan, dan komunikasi berbasis AI memungkinkan perusahaan untuk tetap menjalankan operasional secara efektif meskipun karyawan tersebar di berbagai belahan dunia. Dengan AI, organisasi dapat mengelola jadwal, tugas, serta alur kerja secara otomatis, memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki akses yang sama terhadap informasi dan sumber daya yang dibutuhkan. Hal ini mengurangi ketergantungan pada kantor fisik dan membuka peluang bagi tenaga kerja global untuk berkontribusi tanpa hambatan geografis.

c. Evolusi Model Bisnis Berbasis AI

Kemajuan kecerdasan buatan (AI) telah mendorong transformasi model bisnis di berbagai industri. Perusahaan kini semakin mengadopsi model bisnis berbasis teknologi AI, seperti platform berbasis langganan (*subscription-based models*), layanan berbasis data, dan pemasaran digital berbasis AI. Model bisnis berbasis langganan memungkinkan perusahaan menawarkan layanan secara berkelanjutan dengan personalisasi yang lebih baik melalui analisis data pelanggan. Contohnya, perusahaan seperti Netflix dan Spotify menggunakan AI untuk memahami preferensi pelanggan dan merekomendasikan konten yang paling relevan, meningkatkan pengalaman pengguna serta retensi pelanggan.

3. Pengambilan Keputusan Berbasis AI

AI telah membawa perubahan dalam pengambilan keputusan organisasi dengan mempercepat dan meningkatkan akurasi analisis data. Beberapa keuntungan utama dari pengambilan keputusan berbasis AI adalah:

a. Prediksi yang Lebih Akurat

Kecerdasan buatan (AI) telah merevolusi cara organisasi membuat keputusan dengan menghadirkan prediksi yang lebih akurat berdasarkan analisis data historis. Algoritma pembelajaran mesin (*machine learning*) memungkinkan sistem untuk mengidentifikasi pola tersembunyi dalam data besar (*big data*) dan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang tren pasar serta perilaku pelanggan. Dengan kemampuan ini, perusahaan dapat merancang strategi bisnis yang lebih efektif, seperti memprediksi permintaan produk, mengoptimalkan rantai pasokan, dan menyesuaikan kampanye pemasaran secara real-time. Misalnya, perusahaan e-commerce seperti Amazon menggunakan AI untuk memperkirakan permintaan produk berdasarkan histori pembelian pelanggan, musim, serta tren ekonomi global, sehingga dapat mengatur stok barang secara efisien dan mengurangi risiko kelebihan atau kekurangan inventaris.

b. Otomasi dalam Pengambilan Keputusan

Artificial Intelligence (AI) telah memungkinkan otomatisasi dalam pengambilan keputusan di berbagai aspek bisnis, terutama dalam manajemen risiko dan optimalisasi rantai pasokan. Dengan kemampuannya dalam menganalisis data dalam jumlah besar secara real-time, AI dapat memberikan keputusan yang lebih cepat dan akurat dibandingkan metode konvensional. Di sektor keuangan, misalnya, AI digunakan untuk mengevaluasi risiko kredit secara otomatis dengan menilai riwayat transaksi, pola pembayaran, dan faktor ekonomi lainnya. Dengan pendekatan ini, bank dan lembaga keuangan dapat mengambil keputusan pinjaman secara lebih efisien dan mengurangi potensi kredit macet. Selain itu, AI juga digunakan dalam deteksi penipuan (*fraud detection*), di mana sistem secara otomatis mengenali transaksi mencurigakan dan mengambil tindakan pencegahan tanpa perlu intervensi manusia.

Gambar 4. *Artificial Intelligence*



Sumber: *Education Republic*

Di bidang rantai pasokan dan logistik, AI membantu dalam perencanaan permintaan, manajemen inventaris, dan pengoptimalan distribusi. Perusahaan-perusahaan besar seperti Amazon dan Walmart telah menggunakan AI untuk memprediksi permintaan produk berdasarkan tren pasar dan pola pembelian pelanggan, sehingga dapat mengelola stok dengan lebih efisien dan menghindari pemborosan. Selain itu, AI juga digunakan

dalam optimasi rute pengiriman, di mana algoritma secara otomatis menentukan jalur tercepat dan paling hemat biaya berdasarkan kondisi lalu lintas, cuaca, serta permintaan pelanggan.

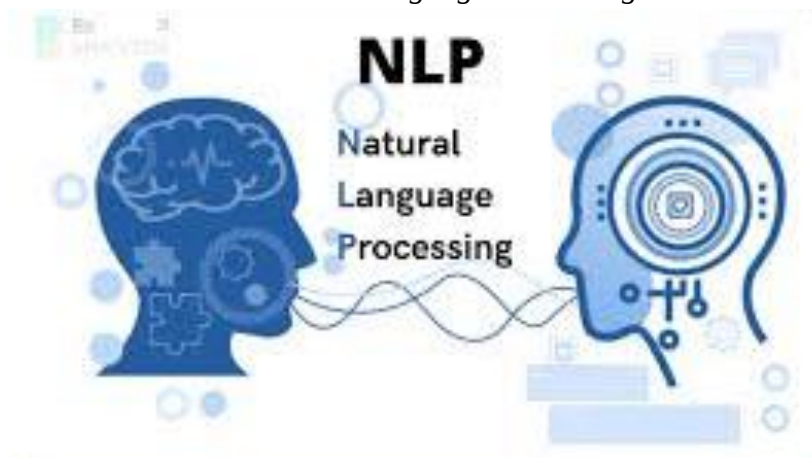
4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia dengan AI

AI telah mengubah cara organisasi mengelola tenaga kerja, termasuk dalam:

a. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan

Artificial Intelligence (AI) telah merevolusi proses rekrutmen dan seleksi karyawan dengan menghadirkan efisiensi dan objektivitas yang lebih tinggi. Perusahaan kini menggunakan algoritma AI untuk menganalisis resume dan menyeleksi kandidat terbaik berdasarkan keterampilan, pengalaman, serta kecocokan budaya dengan perusahaan. Teknologi pemrosesan bahasa alami (*Natural Language Processing/NLP*) memungkinkan sistem AI untuk memindai dan mengklasifikasikan ribuan CV dalam hitungan detik, mengidentifikasi kata kunci yang relevan, dan mencocokkannya dengan persyaratan pekerjaan. Dengan cara ini, perusahaan dapat mempercepat proses seleksi awal dan menghindari bias manusia yang mungkin terjadi dalam perekrutan tradisional.

Gambar 5. *Natural Language Processing*



Sumber: *Endevolf*

AI juga telah digunakan dalam wawancara berbasis AI, di mana sistem berbasis kecerdasan buatan menganalisis ekspresi wajah, nada suara, serta pola bicara kandidat untuk menilai keterampilan

komunikasi dan kepribadian. Platform seperti HireVue dan Pymetrics telah menerapkan teknologi ini untuk memberikan penilaian yang lebih objektif dan berbasis data terhadap calon karyawan. AI juga dapat melakukan analisis psikometrik, menilai soft skills seperti kepemimpinan, kerja sama tim, dan kemampuan berpikir kritis berdasarkan respons kandidat dalam wawancara video atau tes kepribadian.

b. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Artificial Intelligence (AI) telah membawa perubahan signifikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dengan menghadirkan metode pembelajaran yang lebih personal, adaptif, dan berbasis data. Dengan kemampuan machine learning dan analitik data, AI dapat mengidentifikasi kebutuhan spesifik setiap karyawan berdasarkan keterampilan yang dimiliki dan kesenjangan yang perlu diperbaiki. Sistem berbasis AI dapat memberikan rekomendasi kursus atau modul pelatihan yang disesuaikan dengan pekerjaan dan tujuan karier individu, sehingga setiap karyawan mendapatkan pengalaman belajar yang lebih relevan dan efektif. Model pembelajaran adaptif ini memungkinkan organisasi meningkatkan kompetensi tenaga kerja dengan cara yang lebih efisien dibandingkan metode pelatihan konvensional.

AI juga memungkinkan evaluasi kinerja berbasis data untuk mengukur efektivitas pelatihan secara real-time. Teknologi ini dapat menganalisis pola belajar, tingkat keterlibatan, serta hasil tes atau tugas yang dikerjakan karyawan, lalu memberikan umpan balik yang langsung dan berbasis data. Chatbots dan asisten virtual berbasis AI, seperti IBM Watson dan Microsoft Cortana, juga digunakan untuk menyediakan bimbingan pelatihan yang interaktif.

D. Tantangan dan Peluang dalam Pengembangan Teori Organisasi

Teori organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta dinamika sosial dan ekonomi global. Berbagai tantangan muncul dalam pengembangan teori organisasi, terutama dalam menghadapi kompleksitas organisasi modern, perubahan dalam pola kerja, serta integrasi teknologi digital dan

kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI). Di sisi lain, perkembangan teknologi dan globalisasi juga membuka peluang besar bagi inovasi dalam teori organisasi. Tren seperti organisasi berbasis data, agile organization, serta pendekatan berbasis keberlanjutan memberikan arah baru bagi studi organisasi di masa depan.

1. Tantangan dalam Pengembangan Teori Organisasi

a. Kompleksitas Organisasi Modern

1) Struktur Organisasi yang Berubah Cepat

Di era globalisasi dan digitalisasi, struktur organisasi mengalami perubahan yang cepat, terutama dalam peralihan dari hierarki tradisional ke model yang lebih fleksibel dan agile. Organisasi tidak lagi mengandalkan rantai komando yang panjang, tetapi mulai mengadopsi struktur berbasis tim lintas fungsi, organisasi datar (*flat organization*), dan organisasi berbasis jaringan (*network-based organization*). Model ini memungkinkan organisasi beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar dan teknologi. Namun, peralihan ini juga menghadirkan tantangan baru, seperti pengelolaan koordinasi yang lebih kompleks, peningkatan kebutuhan komunikasi, serta perubahan dalam pengukuran kinerja karyawan.

2) Integrasi Teknologi dalam Organisasi

Pesatnya perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, big data, dan komputasi awan telah mengubah cara organisasi beroperasi. Proses bisnis yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diotomatisasi, meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Namun, integrasi teknologi ini juga menghadirkan tantangan baru, terutama dalam sinkronisasi antara tenaga kerja manusia dan sistem digital. Organisasi perlu mengembangkan teori yang menjelaskan bagaimana manusia dan teknologi dapat bekerja secara sinergis, sehingga peran masing-masing menjadi lebih jelas dan optimal. Selain itu, ada kekhawatiran terkait keamanan data, etika penggunaan AI, serta dampaknya terhadap pekerjaan manusia yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam teori organisasi modern.

b. Perubahan dalam Pola Kerja dan Budaya Organisasi

1) Perubahan Menuju Organisasi Hybrid dan *Remote Work*

Pandemi COVID-19 telah mempercepat pergeseran menuju model kerja hibrida (*hybrid work*) dan kerja jarak jauh (*remote work*), mengubah cara organisasi beroperasi secara fundamental. Dalam model ini, karyawan memiliki fleksibilitas untuk bekerja dari kantor maupun dari rumah, bergantung pada kebutuhan dan kebijakan perusahaan. Perubahan ini membawa manfaat seperti peningkatan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*), efisiensi waktu, dan pengurangan biaya operasional. Namun, transisi ini juga menimbulkan tantangan baru dalam teori kepemimpinan dan manajemen organisasi, karena para pemimpin harus menemukan cara untuk memotivasi, mengawasi, dan menjaga keterlibatan karyawan tanpa interaksi fisik yang intens seperti dalam lingkungan kantor tradisional.

2) Keberagaman dan Inklusi dalam Organisasi

Globalisasi telah memperluas jangkauan bisnis dan meningkatkan keberagaman tenaga kerja dalam organisasi. Karyawan kini berasal dari berbagai latar belakang budaya, etnis, agama, gender, dan pengalaman profesional, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif. Namun, keberagaman juga membawa tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam mengatasi perbedaan budaya dan memastikan bahwa semua individu merasa dihargai dan diberdayakan. Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi perlu menerapkan teori kepemimpinan inklusif, di mana pemimpin tidak hanya menghargai keberagaman tetapi juga secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang adil dan setara bagi seluruh karyawan.

c. Ketidakpastian Ekonomi dan Geopolitik

1) Dampak Globalisasi terhadap Struktur Organisasi

Globalisasi telah membawa peluang besar bagi perusahaan multinasional, tetapi juga menghadirkan tantangan dalam bentuk ketidakpastian ekonomi dan geopolitik. Perusahaan yang beroperasi di berbagai negara harus menghadapi

perbedaan regulasi, kebijakan perdagangan, serta kondisi ekonomi yang bervariasi. Selain itu, perubahan geopolitik, seperti perang dagang, sanksi ekonomi, dan konflik antar negara, dapat mempengaruhi stabilitas bisnis dan rantai pasokan global. Oleh karena itu, organisasi modern perlu mengembangkan struktur yang lebih fleksibel dan adaptif, memungkinkan untuk menyesuaikan strategi operasional dengan cepat ketika menghadapi perubahan regulasi dan dinamika pasar global (Clegg *et al.*, 2021).

2) Ketahanan Organisasi terhadap Krisis

Pandemi COVID-19 dan berbagai krisis ekonomi global telah menunjukkan pentingnya ketahanan organisasi dalam menghadapi gangguan eksternal (*external shocks*). Banyak perusahaan yang tidak siap menghadapi perubahan drastis dalam operasional bisnis, sehingga mengalami kesulitan dalam mempertahankan kelangsungan usaha. Situasi ini membahas perlunya teori organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap ketidakpastian, dengan menekankan fleksibilitas, inovasi, dan manajemen risiko yang proaktif. Organisasi yang berhasil bertahan dalam krisis adalah yang mampu beradaptasi dengan cepat, misalnya dengan mengubah model bisnis, mengadopsi teknologi digital, atau menerapkan strategi kerja jarak jauh.

2. Peluang dalam Pengembangan Teori Organisasi

a. Pemanfaatan Data dan AI dalam Studi Organisasi

1) Big Data dan Analisis Prediktif

Pemanfaatan big data dalam studi organisasi membuka peluang besar dalam memahami pola kerja, efektivitas tim, dan prediksi tren bisnis di masa depan. Data dalam jumlah besar yang dihasilkan dari interaksi karyawan, pelanggan, dan proses bisnis dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola yang sebelumnya sulit terdeteksi. Dengan bantuan machine learning dan analisis prediktif, organisasi dapat mengoptimalkan produktivitas karyawan, mengurangi inefisiensi, dan meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data. Misalnya, perusahaan dapat menganalisis data absensi, kolaborasi tim, dan performa karyawan untuk

menyesuaikan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

2) AI dan Otomatisasi dalam Manajemen Organisasi

Pemanfaatan AI dan otomatisasi dalam manajemen organisasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi mengelola tenaga kerja, mengambil keputusan strategis, dan meningkatkan efektivitas operasional. AI dapat digunakan dalam pengelolaan sumber daya manusia (HR), mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga evaluasi kinerja karyawan. Teknologi seperti chatbots dan asisten virtual memungkinkan perusahaan untuk memberikan dukungan karyawan secara real-time, sementara analisis data berbasis AI membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu. Dengan adanya otomatisasi, tugas-tugas administratif yang berulang dapat dikurangi, memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada pekerjaan yang bernilai tinggi.

b. Perkembangan Model Organisasi yang Lebih Fleksibel

1) Organisasi Agile dan Adaptif

Untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, banyak organisasi mulai mengadopsi model organisasi agile, yang lebih fleksibel dan responsif dibandingkan struktur tradisional. Organisasi agile berfokus pada adaptasi cepat terhadap perubahan pasar, peningkatan kolaborasi, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data (Rigby *et al.*, 2018). Model ini menekankan kerja dalam tim lintas fungsi, di mana berbagai keahlian dikombinasikan untuk menyelesaikan tantangan secara lebih efektif. Dengan struktur yang lebih desentralisasi, organisasi agile memungkinkan inovasi berkembang lebih cepat dibandingkan model hierarkis konvensional yang sering kali terlalu birokratis.

2) Organisasi Berbasis Ekosistem

Di era digital, organisasi tidak lagi beroperasi secara terpisah, melainkan dalam sebuah ekosistem bisnis yang saling terhubung. Model organisasi berbasis ekosistem menekankan kolaborasi antara berbagai perusahaan, penyedia layanan, serta pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan nilai

bersama. Contohnya adalah perusahaan seperti Amazon, Apple, dan Alibaba, yang membangun ekosistem di mana berbagai bisnis dapat saling terintegrasi melalui platform digital. Model ini memungkinkan perusahaan untuk berbagi sumber daya, teknologi, dan data guna meningkatkan daya saing dalam pasar yang semakin kompleks.

c. Fokus pada Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

1) Teori Organisasi Berkelanjutan

Pada beberapa dekade terakhir, keberlanjutan dan tanggung jawab sosial telah menjadi aspek penting dalam strategi bisnis perusahaan. Konsep *Triple Bottom Line* yang diperkenalkan oleh Elkington menekankan bahwa organisasi tidak hanya harus mengejar keuntungan ekonomi (*profit*), tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat (*people*) dan lingkungan (*planet*). Pendekatan ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan model bisnis yang lebih berkelanjutan, mengurangi jejak karbon, serta berinvestasi dalam praktik bisnis yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan.

2) Kepemimpinan Berbasis Etika dan Inklusi

Di era globalisasi dan transformasi digital, kepemimpinan berbasis etika dan inklusi menjadi semakin penting dalam membentuk organisasi yang berkelanjutan dan inovatif. Pemimpin yang mengedepankan prinsip etika dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada nilai-nilai keberlanjutan. Selain itu, inklusivitas dalam kepemimpinan membantu organisasi memanfaatkan beragam perspektif, sehingga meningkatkan kreativitas dan efektivitas tim. Organisasi yang menerapkan model kepemimpinan inklusif lebih mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, terutama dalam menghadapi tantangan sosial dan ekonomi global.



BAB XII

KESIMPULAN

Di dunia bisnis dan manajemen modern, pemahaman tentang teori organisasi menjadi fondasi penting dalam mengelola entitas secara efektif dan efisien. Buku referensi *Teori Organisasi: Konsep, Struktur, dan Perubahan* ini menyajikan pembahasan mendalam mengenai berbagai konsep fundamental, pendekatan klasik dan kontemporer, serta implikasi praktis dalam pengelolaan organisasi. Dari teori struktural hingga pendekatan postmodern, serta pengaruh globalisasi dan teknologi, buku ini ditujukan bagi akademisi, praktisi, dan pemimpin yang ingin memahami organisasi secara komprehensif.

Pembahasan dimulai dengan konsep dasar teori organisasi, termasuk pengertian organisasi, peran struktur, serta elemen-elemen pembentuk sistem organisasi. Teori-teori klasik seperti *scientific management* dari Taylor, *bureaucratic theory* dari Weber, dan *human relations* dari Mayo menjadi dasar historis pemahaman tentang bagaimana organisasi dikelola. Selanjutnya, berbagai bentuk struktur organisasi fungsional, matriks, jaringan, hingga *boundaryless organization* dijelaskan sebagai respon terhadap kebutuhan efisiensi dan adaptabilitas di era digital.

Aspek budaya organisasi turut dibahas sebagai faktor penting dalam membentuk perilaku individu dan kolektif dalam organisasi. Budaya yang kuat mendorong keterlibatan dan loyalitas, namun juga bisa menjadi penghambat jika tidak adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang mampu menumbuhkan budaya inovatif sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan dinamis. Perubahan organisasi menjadi fokus tersendiri, dengan kajian terhadap model Lewin, Kotter, serta pendekatan berkelanjutan seperti *organizational learning* dan *continuous improvement*.

Pendekatan postmodern dalam teori organisasi mengkritisi pandangan tradisional yang terlalu struktural. Organisasi kini dipahami sebagai entitas yang cair, fleksibel, dan terbuka terhadap berbagai interpretasi. Teknologi digital, AI, big data, dan otomatisasi telah mentransformasi cara organisasi bekerja dan mengambil keputusan.

Namun, kemajuan teknologi juga menimbulkan tantangan seperti keamanan data, etika, dan dampak sosial terhadap tenaga kerja, yang semuanya memerlukan perhatian strategis.

Untuk menghadapi lingkungan yang semakin kompleks, muncul konsep organisasi agile yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi cepat, dan inovasi berkelanjutan. Globalisasi pun turut mendorong organisasi untuk mengadopsi model jaringan lintas negara serta membangun kemitraan strategis yang berbasis keberagaman budaya. Organisasi masa depan akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan sosial, dan tuntutan keberlanjutan.

Buku referensi ini hadir sebagai referensi penting dalam memahami teori organisasi dari perspektif historis hingga tren masa depan. Dengan bekal pemahaman ini, para pemimpin, manajer, dan akademisi diharapkan mampu mengembangkan strategi yang efektif dan berkelanjutan. Seiring perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat, pembaruan teori organisasi secara terus-menerus sangat diperlukan guna menjawab tantangan sekaligus meraih peluang dalam dunia organisasi yang dinamis.



DAFTAR PUSTAKA

- Agranoff, R., & McGuire, M. (2004). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Georgetown University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=RKMKaCXvCnMC>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131.
- Baker, W., & Faulkner, R. R. (2009). Social capital, double embeddedness, and mechanisms of stability and change. *American Behavioral Scientist*, 52(11), 1531–1555.
- Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78.
- Baptista, J., Stein, M.-K., Klein, S., Watson-Manheim, M. B., & Lee, J. (2020). Digital work and organisational transformation: Emergent Digital/Human work configurations in modern organisations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101618.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford.
<https://books.google.co.id/books?id=yhBREAAAQBAJ>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=2WsJSw6wa6cC>
- Bauman, Z. (2013). *Liquid Modernity*. Polity Press.
<https://books.google.co.id/books?id=xZ0RAAAAQBAJ>
- Belton, P. (2017). *An Analysis of Michael E. Porter's Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Taylor & Francis.
<https://books.google.co.id/books?id=LEkrDwAAQBAJ>
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 471–482.
- Biermann, R., & Koops, J. A. (2016). *Palgrave Handbook of Inter-*

- Organizational Relations in World Politics*. Palgrave Macmillan UK. <https://books.google.co.id/books?id=bCmgDQAAQBAJ>
- Block, S. (2023). Large-Scale Agile Frameworks. In *Large-Scale Agile Frameworks: Agile Frameworks, Agile Infrastructure and Pragmatic Solutions for Digital Transformation* (pp. 47–63). Springer.
- Boje, D. M. (2001). *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=SVhxc0TO1BIC>
- Boje, D. M., & Henderson, T. L. (2014). *Being Quantum: Ontological Storytelling in the Age of Antenarrative*. Cambridge Scholars Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=bylQBwAAQBAJ>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: theory & practice*. Cengage Learning.
- Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations (RLE: Organizations)*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=FMxpG-vAspQC>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work Progress and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton. <https://books.google.co.id/books?id=6FqNEAAAQBAJ>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Calás, M. B., & Smircich, L. (2019). *Postmodern Management Theory*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=hPiADwAAQBAJ>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=LX-5DwAAQBAJ>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349–375.
- Chia, R. (2014). *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. De Gruyter. <https://books.google.co.id/books?id=VKKdCgAAQBAJ>
- Christensen, C. M. (2016). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=dcjWsgEACAAJ>

- Cichocki, P., & Irwin, C. (2014). *Organization Design: A Guide to Building Effective Organizations*. Kogan Page.
<https://books.google.co.id/books?id=y3jhAgAAQBAJ>
- Clegg, S. R., Pitsis, T. S., & Mount, M. (2021). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=eiQxEAAAQBAJ>
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* (Vol. 320). Harper Business New York.
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (2021). *Organization Theory and Design, 4th Edition*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=xEy-EAAAQBAJ>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Davenport, T., Harris, J., & Abney, D. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=LW9GDgAAQBAJ>
- Derrida, J., Spivak, G. C., & Butler, J. (2016). *Of Grammatology*. Johns Hopkins University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=r11eCwAAQBAJ>
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659–669.
- Donaldson, L. (1999). *Performance-Driven Organizational Change*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=cRE5DQAAQBAJ>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=vTc5DQAAQBAJ>
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 1–16). Routledge.
- Elkington, J. (2020). *Green Swans: The Coming Boom In Regenerative Capitalism*. Greenleaf Book Group Press.
<https://books.google.co.id/books?id=l7fbDwAAQBAJ>
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70.

- Fayol, H., & Storrs, C. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
<https://books.google.co.id/books?id=WFp5DQAAQBAJ>
- Feldman, M. C. (2018). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. *Quality Progress*, 51(9), 68.
- Fiedler, F. E. (2006). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. *Small Groups: Key Readings*, 12(4), 369–382.
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2015). *A Theory of Fields*. Oxford University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=I3I8DwAAQBAJ>
- Galloway, S. (2017). *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*. Penguin Publishing Group.
<https://books.google.co.id/books?id=5qYnDgAAQBAJ>
- Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2015). The netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation. *ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS)*, 6(4), 1–19.
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=kkAoEQAAQBAJ>
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership [25th Anniversary Edition]: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
<https://books.google.co.id/books?id=BQIsBQAAQBAJ>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=GAfGDgAAQBAJ>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. CENGAGE learning.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Cengage Learning Australia.
<https://books.google.co.id/books?id=gVtnDwAAQBAJ>
- Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
<https://books.google.co.id/books?id=L2pNDwAAQBAJ>

- Heifetz, R. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Hernes, T. (2014). *A Process Theory of Organization*. OUP Oxford.
<https://books.google.co.id/books?id=5HR1AwAAQBAJ>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
https://books.google.co.id/books?id=Te_cHbWv-ZgC
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2022). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
<https://books.google.co.id/books?id=wRhgEAAAQBAJ>
- Knaster, R., & Leffingwell, D. (2020). *SAFe 5.0 Distilled: Achieving Business Agility with the Scaled Agile Framework*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=mtnPEAAAQBAJ>
- Kofler, I., Innerhofer, E., Marcher, A., Gruber, M., Pechlaner, H., Kofler, I., Innerhofer, E., Marcher, A., Gruber, M., & Pechlaner, H. (2020). Global Trends Shaping the World of Work. *The Future of High-Skilled Workers: Regional Problems and Global Challenges*, 13–28.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL_EMC
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=RFzOAgAAQBAJ>
- Kshetri, N. (2014). *The Global Cybercrime Industry: Economic, Institutional and Strategic Perspectives*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://books.google.co.id/books?id=IWyyrQEACAAJ>
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2016). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=scSCDQAAQBAJ>
- Lockhart, L. (2018). Managing transitions. *Nursing Made Incredibly Easy*, 16(5), 55.
- Lopreato, J. (1970). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. JSTOR.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney,

- M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*, 18.
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing—The business perspective. *Decision Support Systems*, 51(1), 176–189.
- Mayo, E. (2004). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=OQcBYqgKh5cC>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton. <https://books.google.co.id/books?id=zh1DDQAAQBAJ>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261–276.
- Mintzberg, H. (1989). *The structuring of organizations*. Springer.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=YlG7IcDwzc8C>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy Safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=XRPQEAAAQBAJ>
- Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S., & Vojinović, Ž. (2019). Key characteristics of organizational structure that supports digital transformation. *International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*.
- Monk, E. F., & Wagner, B. J. (2013). *Concepts in enterprise resource planning*. Course Technology, Cengage Learning.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (2013). *A Theory of Behavior in Organizations*. Academic Press. https://books.google.co.id/books?id=_OxGBQAAQBAJ
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=tmziBwAAQBAJ>

- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=V6AwEQAAQBAJ>
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2016). Digital work: A research agenda. *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, 88–95.
- Park, S. (2020). *Marketing Management*. Seohee Academy.
<https://books.google.co.id/books?id=p6v7DwAAQBAJ>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2015). External control of organizations—Resource dependence perspective. In *Organizational behavior 2* (pp. 355–370). Routledge.
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative. *Harvard Business Review*, 97(1), 62–71.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57–76.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Reeves, M., & Deimler, M. (2012). Adaptability: The new competitive advantage. *Own the Future: 50 Ways to Win from the Boston Consulting Group*, 19–26.
- Reginaldo, F., & Santos, G. (2020). Challenges in agile transformation journey: A qualitative study. *Proceedings of the XXXIV Brazilian Symposium on Software Engineering*, 11–20.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88–96.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=th5rDwAAQBAJ>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PIFLMC>
- Schwab, K. (2024). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond¹. In *Handbook of research on strategic leadership*

- in the Fourth Industrial Revolution* (pp. 29–34). Edward Elgar Publishing.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. *Scrum Alliance*, 21(1), 1–38.
- Scott, W. R., Davis, G. F., & Davis, G. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=aNRRCgAAQBAJ>
- Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., & Langer, A. M. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6, 1–13.
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific Management*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=AuLgsZJgSCsC>
- Tidd, J., Bessant, J. R., & Sons, J. W. &. (2024). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=pBTS0AEACAAJ>
- Topscott, A., & Topscott, D. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world*. New York: Penguin Publishing.
- Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press. <https://books.google.co.id/books?id=h8gSDAAAQBAJ>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13–66.
- Wade, J. (2014). Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. *Journal of Transpersonal Psychology*, 46(2), 255.
- Waldman, D. E., & Jensen, E. J. (2016). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=xIuTDAAAQBAJ>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design

- perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- Weber, M., Roth, G., & Wittich, C. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Issue v. 1). University of California Press.
<https://books.google.co.id/books?id=MILOksrhgrYC>
- West, D. M. (2019). *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. Brookings Institution Press.
<https://books.google.co.id/books?id=iJDCyQEACAAJ>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
<https://books.google.co.id/books?id=Fh9eBAAAQBAJ>
- Witzel, M. (2017). *A History of Management Thought*. Routledge.
<https://books.google.co.id/books?id=ULxRDQEACAAJ>
- Worley, C. G., Williams, T. D., & Lawler, E. E. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. Wiley.
<https://books.google.co.id/books?id=BVrwAwAAQBAJ>
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J., & Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science*, 18(5), 749–762.
- Zavarská, Z. (2022). *Global value chains in the post-pandemic world: How can the Western Balkans foster the potential of nearshoring?* Policy Notes and Reports.



GLOSARIUM

Birokrasi	Struktur organisasi dengan hierarki yang jelas, aturan yang ketat, serta prosedur yang baku untuk memastikan pengelolaan yang efisien, meskipun terkadang menimbulkan kekakuan dalam pengambilan keputusan.
Budaya	Sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang berkembang dalam organisasi dan membentuk cara berpikir, bertindak, serta berinteraksi antar anggotanya.
Delegasi	Pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada individu atau kelompok tertentu untuk melaksanakan tugas dalam organisasi guna meningkatkan efisiensi serta memberdayakan anggota organisasi.
Desentralisasi	Pembagian wewenang dan tanggung jawab dari tingkat manajerial yang lebih tinggi ke tingkat lebih rendah dalam organisasi untuk meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan pemberdayaan unit-unit.
Efisiensi	Penggunaan sumber daya secara optimal dalam mencapai hasil maksimal, di mana organisasi berusaha meminimalkan pemborosan dan memaksimalkan output dengan biaya lebih rendah.
Inovasi	Proses penciptaan atau penerapan ide, produk, layanan, atau proses baru yang lebih baik dan dapat memberikan solusi lebih efektif terhadap masalah dalam organisasi.
Kepemimpinan	Kemampuan seorang individu atau kelompok untuk memotivasi, mempengaruhi, dan mengarahkan orang lain agar bekerja bersama mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi dan pengambilan keputusan yang bijaksana.

Kinerja	Sejauh mana individu atau kelompok dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta seberapa efektif menggunakan sumber daya untuk menghasilkan hasil yang diinginkan.
Komunikasi	Proses pertukaran informasi, ide, atau perasaan antar individu atau kelompok dalam organisasi, yang penting untuk menciptakan pemahaman bersama, menyelesaikan masalah, dan menjaga kelancaran operasional.
Koordinasi	Tindakan untuk mengatur dan menyelaraskan berbagai aktivitas, sumber daya, serta upaya individu atau unit agar semua bagian bekerja bersama secara harmonis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
Manajemen	Proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi seperti manusia, uang, dan informasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.
Motivasi	Faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berperilaku atau bertindak dalam cara tertentu dalam mencapai tujuan pribadi maupun tujuan organisasi.
Organisasi	Entitas sosial yang terdiri dari sekelompok individu yang bekerja bersama dalam suatu struktur yang teratur dan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Perubahan	Proses modifikasi atau pembaruan pada struktur, kebijakan, atau proses internal dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan eksternal atau kebutuhan internal.
Sentralisasi	Pengumpulan wewenang di tingkat manajerial atau eksekutif atas, memberikan kontrol yang lebih besar terhadap keputusan strategis dan operasional organisasi.
Struktur	Susunan atau tata letak elemen-elemen dalam organisasi, seperti peran, tugas, dan wewenang, yang saling berhubungan untuk memfasilitasi pencapaian tujuan secara efektif.

Teori

Sekumpulan konsep, prinsip, dan asumsi yang dikembangkan untuk menjelaskan fenomena atau perilaku dalam organisasi serta memberikan panduan dalam merancang kebijakan atau praktik yang lebih efektif.



INDEKS



A

adaptabilitas · 89, 156, 165
alternatif · 11, 97, 100

B

behavior · 198, 201
big data · 16, 111, 133, 134,
135, 137, 147, 149, 151, 152,
163, 167, 168, 171, 174, 175,
179, 181, 182, 184, 188, 190
blockchain · 137, 141, 143,
174, 177

C

cloud · 136, 142, 143, 149, 170,
175, 179, 183

D

diferensiasi · 95
digitalisasi · 5, 18, 120, 142,
143, 146, 147, 168, 173, 180,
188

diskonto · 20

distribusi · 17, 99, 101, 183,
185

E

e-commerce · 18, 133, 139,
143, 182, 184
ekonomi · 1, 2, 5, 8, 12, 19, 20,
26, 27, 74, 81, 99, 112, 121,
147, 165, 168, 173, 178, 184,
185, 187, 189, 190, 192
ekspansi · 24, 26, 27, 30, 143
emisi · 25, 31
entitas · 5, 14, 66, 81, 89, 90,
93, 100, 101, 102, 119, 126,
129, 142
etnis · 131, 189
evaluasi · 20, 24, 56, 154, 159,
169, 187, 191

F

finansial · 8, 18, 20, 23, 26, 30,
59, 60, 79, 176
fintech · 136

fiskal · 101, 112, 168
fleksibilitas · 1, 3, 4, 24, 33, 37,
38, 39, 41, 44, 50, 60, 61, 69,
70, 71, 86, 87, 89, 93, 94, 95,
96, 101, 103, 112, 119, 120,
122, 124, 125, 128, 129, 130,
132, 137, 142, 144, 145, 146,
148, 152, 153, 156, 157, 158,
159, 161, 162, 164, 165, 166,
175, 176, 189, 190
fluktuasi · 27, 99, 134
fundamental · 2, 13, 31, 149,
189

G

geografis · 33, 36, 39, 51, 124,
130, 133, 135, 137, 142, 143,
144, 152, 175, 180, 183
globalisasi · 1, 10, 69, 100, 173,
188, 192

I

implikasi · 80, 128
inflasi · 27, 112, 168
informasional · 133
infrastruktur · 114, 136, 140,
148, 165

inklusif · 28, 32, 76, 78, 79, 86,
87, 113, 132, 137, 146, 180,
189, 192
inovatif · 7, 9, 12, 22, 29, 34,
40, 46, 95, 98, 100, 113, 129,
148, 149, 153, 158, 162, 169,
173, 177, 178, 189, 192
input · 14, 17, 83, 136
integritas · 177
interaktif · 187
investasi · 20, 26, 27, 41, 112,
134, 136, 137, 140, 141, 165,
182
investor · 103

K

kolaborasi · 44, 45, 46, 53, 61,
87, 95, 96, 103, 106, 120,
124, 128, 129, 132, 137, 139,
142, 143, 144, 146, 149, 150,
152, 157, 158, 159, 160, 164,
165, 170, 173, 176, 177, 180,
190, 191
komprehensif · 160
komputasi · 148, 149, 150, 179,
188
konsistensi · 8, 50, 55
kredit · 137, 185

L

Leadership · 158, 195, 196,
198, 201, 202
lokal · 101, 103

M

manajerial · 3, 8, 10, 11, 16, 21,
32, 43, 51, 52, 55, 61, 62, 65,
78, 87, 94, 178, 205, 206
manipulasi · 177
manufaktur · 8, 11, 14, 26, 31,
49, 50, 71, 95, 98, 106, 112,
141, 143, 152, 169, 174, 176,
178
metode · 2, 21, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 96, 112, 116, 122,
125, 143, 153, 159, 185, 187
metodologi · 106, 153, 160
moneter · 112, 168

N

negosiasi · 34, 99, 120

O

otoritas · 3, 35, 36, 37, 42, 63,
101, 102, 114, 122, 146, 151

output · 2, 14, 15, 17, 19, 60,
83, 205

P

politik · 26, 99, 101, 165
populasi · 28
proyeksi · 20

R

rasional · 3, 66
real-time · 102, 130, 133, 137,
139, 141, 142, 147, 148, 151,
152, 160, 168, 171, 180, 181,
182, 184, 185, 187, 191
regulasi · 4, 5, 12, 15, 17, 20,
29, 30, 31, 45, 48, 51, 52, 67,
70, 91, 98, 105, 106, 108,
161, 164, 165, 168, 190
relevansi · 48
review · 202
revolusi · 140, 142
robotika · 174, 177

S

siber · 120
stabilitas · 20, 64, 70, 74, 91,
126, 165, 168, 190

suku bunga · 27, 112, 168

sustainability · 173, 195

T

tarif · 29, 112

transformasi · 22, 29, 105, 108, 110, 114,
116, 127, 135, 136, 140, 146, 149, 159,
164, 168, 174, 175, 179, 184, 192

transparansi · 3, 169, 174, 177

U

universal · 89, 94, 119

V

variabel · 4, 111

W

workshop · 148

BIOGRAFI PENULIS



Muhammad Asril Arilaha, S.E., M.M.

Lahir di Ternate, 29 Maret 1977. Lulus S2 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Tahun 2006. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Khairun pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.



Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.

Lahir di Poso, 1 Mei 1987. Lulus S1 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin tahun 2010 dan S2 Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia (UKI) Paulus Makassar tahun 2015. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Kristen Indonesia (UKI) Toraja pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi.



Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.

Lahir di Gorontalo, 4 Juli 1978. Lulus S3 di Program Studi Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Negeri Makassar tahun 2014. Saat ini sebagai Ketua Program Studi Doktor Administrasi Publik di Pascasarjana Universitas Negeri Gorontalo.



Sri Widodo, S.S., M.Hum.

Lahir di Semarang 50 tahun silam dan mengenyam pendidikan sejak pendidikan dasar di Kabupaten Purworejo. Alumni S1 Sastra Inggris Universitas Diponegoro dan Magister Linguistik Universitas Diponegoro. Saat ini aktif sebagai dosen pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Muhammadiyah Purworejo.

TEORI ORGANISASI

KONSEP, STRUKTUR, DAN PERUBAHAN

Buku referensi “Teori Organisasi: Konsep, Struktur, dan Perubahan” ini membahas konsep-konsep utama yang membentuk dasar teori organisasi, serta bagaimana struktur organisasi terbentuk dan berkembang seiring waktu. Selain itu, buku referensi ini juga membahas dinamika perubahan dalam organisasi, memberikan wawasan tentang pentingnya adaptasi dan inovasi untuk menghadapi tantangan zaman. Dengan menggabungkan teori klasik dan kontemporer, buku referensi ini memberikan perspektif yang luas mengenai peran organisasi dalam dunia bisnis, pemerintahan, dan sektor sosial. Buku referensi ini membahas penerapan teori-teori ini dalam praktik nyata, serta pentingnya manajemen perubahan dalam menciptakan organisasi yang lebih efisien dan berkelanjutan.