



BUKU REFERENSI

# **TEORI ORGANISASI**

## **UNTUK PEMIMPIN MASA DEPAN**

**Menyusun Strategi Dalam  
Lingkungan Yang Dinamis**

Dr. Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.  
Dr. Denny Adri Tarumingi, M.Pd.K.  
Ners. Husin, S.Kep., MPH.  
Ivonne M. Leiwakabessy, S.P., M.Si.





# **TEORI ORGANISASI UNTUK PEMIMPIN MASA DEPAN MENYUSUN STRATEGI DALAM LINGKUNGAN YANG DINAMIS**

Dr. Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.

Dr. Denny Adri Tarumingi, M.Pd.K.

Ners. Husin, S.Kep., MPH.

Ivonne M. Leiwakabessy, S.P., M.Si.



# **TEORI ORGANISASI UNTUK PEMIMPIN MASA DEPAN**

## **MENYUSUN STRATEGI DALAM LINGKUNGAN YANG DINAMIS**

---

Ditulis oleh:

Dr. Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.

Dr. Denny Adri Tarumingi, M.Pd.K.

Ners. Husin, S.Kep., MPH.

Ivonne M. Leiwakabessy, S.P., M.Si.

---

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

---



ISBN: 978-634-7184-90-0

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

Cetakan I, Juni 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](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024





# KATA PENGANTAR

---

Dunia organisasi saat ini berada dalam fase transisi besar menuju era yang lebih kompleks, dinamis, dan tidak pasti. Di tengah arus disrupsi teknologi, krisis global, dan perubahan sosial-budaya yang cepat, organisasi tidak hanya dituntut untuk bertahan, tetapi juga berkembang secara adaptif dan inovatif. Dalam konteks ini, peran pemimpin menjadi semakin sentral. Pemimpin tidak hanya bertugas sebagai pengambil keputusan, melainkan juga sebagai arsitek strategi dan agen perubahan yang mampu membentuk arah organisasi.

Buku referensi “Teori Organisasi untuk Pemimpin Masa Depan: Menyusun Strategi dalam Lingkungan yang Dinamis” membahas evolusi teori organisasi, desain struktur, budaya kerja, dan perilaku organisasi, serta peran kepemimpinan strategis dalam menghadapi perubahan. Buku referensi ini juga membahas manajemen perubahan, inovasi, serta strategi adaptif dalam lingkungan dinamis, dan membahas pentingnya etika, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan organisasi.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi yang bermanfaat dalam membangun organisasi yang lebih tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

Salam Hangat,

**Penulis**



# DAFTAR ISI

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A.    Pengertian dan Pentingnya Teori Organisasi.....	2
B.    Peran Pemimpin dalam Dinamika Organisasi .....	6
C.    Tantangan dan Perubahan dalam Lingkungan Bisnis Modern.....	10
D.    Struktur Buku dan Manfaat Pembelajaran.....	16
<b>BAB II EVOLUSI TEORI ORGANISASI.....</b>	<b>23</b>
A.    Teori Klasik: Birokrasi, Manajemen Ilmiah, dan Administrasi.....	23
B.    Teori Neo-Klasik: Pendekatan <i>Human Relations</i> dan <i>Behavioral Science</i> .....	34
C.    Teori Modern: Kontingensi, Sistem Terbuka, dan Teori Institusional.....	41
D.    Perkembangan Teori Organisasi di Era Digital .....	49
<b>BAB III STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI.....</b>	<b>53</b>
A.    Model Struktur Organisasi: Fungsional, Divisional, Matriks, dan Virtual.....	53
B.    Desain Organisasi yang Fleksibel dan Adaptif.....	67
C.    Pengaruh Teknologi dan Digitalisasi terhadap Struktur Organisasi .....	72
D.    Peran Pemimpin dalam Mengelola Desain Organisasi.....	77
<b>BAB IV BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI .....</b>	<b>83</b>
A.    Definisi dan Elemen Budaya Organisasi .....	83
B.    Membangun Budaya Organisasi yang Inovatif dan Kolaboratif.....	88
C.    Perilaku Organisasi dan Dinamika Kelompok dalam Perusahaan .....	92
<b>ii</b>	<b>Teori Organisasi Untuk Kepemimpinan Masa Depan</b>

- D. Studi Kasus: Budaya Organisasi di Perusahaan Sukses .... 99

## **BAB V KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MODERN. 103**

- A. Gaya dan Teori Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, *Servant Leadership*) ..... 103
- B. Keterampilan dan Kompetensi Pemimpin Masa Depan.. 114
- C. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Organisasi ..... 118
- D. Studi Kasus: Kepemimpinan di Era Disrupsi ..... 121

## **BAB VI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI..... 129**

- A. Mengapa Perubahan dalam Organisasi Itu Penting? ..... 129
- B. Model Manajemen Perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR)..... 132
- C. Strategi Implementasi Perubahan yang Efektif ..... 144
- D. Mendorong Inovasi dan Transformasi Digital..... 149

## **BAB VII STRATEGI ORGANISASI DALAM LINGKUNGAN**

### **YANG DINAMIS..... 157**

- A. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (PESTEL, SWOT)..... 157
- B. Perencanaan Strategis dan Implementasi Kebijakan Organisasi ..... 165
- C. *Agile Organization*: Adaptasi Cepat terhadap Perubahan 172
- D. Studi Kasus: Strategi Bertahan dan Berkembang di Era Digital ..... 175

## **BAB VIII ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, DAN**

### **KEBERLANJUTAN ORGANISASI ..... 179**

- A. Prinsip Etika dalam Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi ..... 179
- B. *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan Dampaknya terhadap Bisnis..... 183
- C. Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Bertanggung Jawab..... 187
- D. Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR..... 190

<b>BAB IX KESIMPULAN .....</b>	<b>193</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>195</b>
<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>207</b>
<b>INDEKS .....</b>	<b>209</b>
<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>213</b>
<b>SINOPSIS .....</b>	<b>215</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

---

Teori organisasi untuk pemimpin masa depan merupakan kajian penting dalam mempersiapkan individu yang dapat mengelola dan memimpin organisasi dengan efektif di tengah perubahan yang cepat. Dalam dunia yang semakin kompleks, para pemimpin perlu memiliki pemahaman yang mendalam mengenai dinamika organisasi dan berbagai faktor yang memengaruhinya, baik internal maupun eksternal. Teori-teori ini memberikan landasan bagi pemimpin untuk mengambil keputusan yang strategis dan mendalam, serta membangun tim yang adaptif dan berorientasi pada tujuan. Selain itu, pemimpin yang memanfaatkan teori organisasi juga diharapkan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan pengembangan diri bagi setiap anggota organisasi. Keterampilan ini semakin penting karena perubahan teknologi dan globalisasi yang memengaruhi cara-cara berorganisasi dan kepemimpinan.

Sebagai pemimpin masa depan, kemampuan untuk menavigasi berbagai tantangan organisasi juga memerlukan pemahaman mengenai struktur organisasi, budaya, dan proses pengambilan keputusan yang efisien. Teori organisasi membantu pemimpin untuk mengenali potensi dan kelemahan dalam organisasi, serta mencari solusi kreatif yang tepat untuk setiap masalah yang muncul. Oleh karena itu, seorang pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan motivator yang menggerakkan seluruh anggota organisasi menuju visi bersama. Kemampuan ini tidak hanya bergantung pada pengetahuan teknis, tetapi juga pada keterampilan interpersonal dan kecerdasan emosional yang semakin dibutuhkan dalam menghadapi tantangan sosial dan budaya. Dengan bekal ini, pemimpin masa depan dapat membawa organisasi ke arah yang lebih sukses dan berkelanjutan.

## **A. Pengertian dan Pentingnya Teori Organisasi**

Teori organisasi merujuk pada berbagai pendekatan dan konsep yang digunakan untuk memahami struktur, perilaku, dan proses yang terjadi dalam suatu organisasi. Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana organisasi berfungsi, berinteraksi, dan beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam praktiknya, teori organisasi mencakup beragam model yang mengarah pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya. Salah satu pendekatan utama dalam teori organisasi adalah pemahaman tentang struktur hierarkis dan komunikasi antar bagian dalam organisasi, yang memengaruhi pengambilan keputusan dan kinerja keseluruhan. Menurut Dufresne (2018), teori organisasi membantu membangun pemahaman yang lebih baik tentang dinamika internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi. Oleh karena itu, berbagai teori organisasi menawarkan pandangan yang berbeda mengenai cara terbaik untuk mengelola hubungan antar individu, kelompok, dan departemen dalam organisasi.

Teori organisasi juga menggali konsep budaya organisasi, yang merujuk pada nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi. Aspek ini memengaruhi bagaimana individu berinteraksi dan berkolaborasi dalam mencapai tujuan bersama. Setiap teori organisasi memberikan kerangka kerja untuk mengelola perubahan dan inovasi dalam lingkungan yang terus berkembang. Misalnya, teori kontinjensi menekankan pentingnya penyesuaian struktur organisasi dengan kondisi eksternal yang berubah. Dengan demikian, penerapan teori organisasi dapat membantu pemimpin dan anggota organisasi dalam menghadapi tantangan serta menciptakan strategi yang relevan. Oleh karena itu, teori organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan dan dinamika organisasi itu sendiri. Teori organisasi sangat penting bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi. Beberapa alasan mengapa teori organisasi penting antara lain:

### **1. Pemahaman Struktural dan Peran**

Pemahaman struktural dalam teori organisasi sangat penting karena memberikan kerangka kerja untuk mengatur dan menyelaraskan bagian-bagian dalam organisasi. Dengan pemahaman yang tepat tentang struktur, pemimpin dapat merancang hubungan antar individu dan kelompok yang lebih efisien, sehingga mencapai tujuan organisasi

dengan lebih terarah. Struktur organisasi yang jelas memudahkan pengambilan keputusan dan alur komunikasi yang lancar. Sebagai contoh, dengan mengetahui struktur hierarki dalam organisasi, anggota dapat memahami siapa yang bertanggung jawab atas tugas tertentu dan siapa yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Menurut Tanu (2020), struktur organisasi berfungsi untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab, sehingga menciptakan hubungan yang jelas dan menghindari duplikasi tugas yang bisa menghambat kemajuan organisasi.

Pemahaman terhadap peran dalam organisasi juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi itu sendiri. Setiap individu dalam organisasi memiliki peran yang mendukung tercapainya tujuan bersama. Dengan memetakan peran secara jelas, organisasi dapat memastikan bahwa setiap anggota memahami kontribusinya dan bekerja secara optimal. Ketidakjelasan peran dapat menyebabkan kebingungan, konflik, atau bahkan ketidakpuasan di antara anggota organisasi. Tanu (2020) menyatakan bahwa pemahaman tentang peran sangat penting untuk menjaga kelancaran proses kerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **2. Peningkatan Efektivitas**

Peningkatan efektivitas dalam organisasi menjadi salah satu alasan mengapa teori organisasi sangat penting. Teori organisasi memberikan panduan bagi manajer untuk menyusun strategi yang dapat memaksimalkan kinerja organisasi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mengurangi pemborosan. Dengan memahami prinsip-prinsip dasar teori organisasi, pemimpin dapat merancang proses kerja yang lebih efisien dan meminimalkan hambatan yang dapat mengganggu alur kerja. Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah perbaikan aliran informasi dan komunikasi antar bagian dalam organisasi, sehingga keputusan dapat diambil dengan lebih cepat dan tepat. Menurut Firdaus (2019), penerapan teori organisasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas melalui pengelolaan yang lebih terstruktur, yang berdampak langsung pada produktivitas dan hasil yang dicapai oleh organisasi.

Teori organisasi juga membantu dalam menciptakan sistem yang memungkinkan penyesuaian dengan perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan internal. Dengan menerapkan teori ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi dan strukturnya sesuai dengan tantangan yang

dihadapi, baik itu perubahan pasar, teknologi, atau kebijakan pemerintah. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat cenderung lebih efektif dalam menghadapi ketidakpastian dan volatilitas. Teori organisasi memberikan dasar yang kuat untuk menganalisis dan merancang struktur yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan tersebut. Firdaus (2019) menambahkan bahwa organisasi yang mampu berinovasi dan berubah dengan cepat akan memiliki daya saing yang lebih tinggi di pasar yang semakin kompetitif.

### **3. Adaptasi terhadap Perubahan**

Adaptasi terhadap perubahan merupakan alasan penting mengapa teori organisasi diperlukan dalam pengelolaan organisasi yang sukses. Dalam dunia yang terus berubah, organisasi harus mampu merespons perubahan dengan cara yang efektif untuk bertahan dan berkembang. Teori organisasi memberikan panduan yang jelas tentang bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik itu dalam struktur, kebijakan, atau proses operasional. Dengan menggunakan teori organisasi, pemimpin dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perubahan dan merancang strategi yang tepat untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan baru. Menurut Aulia (2021), organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan mengalami penurunan kinerja dan relevansi dalam pasar yang kompetitif.

Teori organisasi membantu dalam menciptakan struktur yang lebih fleksibel dan dinamis, yang memungkinkan organisasi untuk bergerak lebih cepat dalam merespons perubahan eksternal maupun internal. Misalnya, organisasi dapat merancang proses yang lebih efisien untuk menghadapi perubahan permintaan konsumen atau kemajuan teknologi yang pesat. Dengan adanya struktur yang lebih terbuka dan responsif, organisasi dapat mengurangi hambatan yang menghalangi inovasi dan perubahan. Aulia (2021) menyatakan bahwa organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan akan memiliki peluang lebih besar untuk meraih kesuksesan jangka panjang. Hal ini karena lebih siap menghadapi tantangan dan mengambil manfaat dari peluang yang ada.

#### **4. Peningkatan Kinerja dan Produktivitas**

Peningkatan kinerja dan produktivitas merupakan alasan utama mengapa teori organisasi sangat penting dalam operasional suatu organisasi. Teori organisasi memberikan dasar untuk menyusun struktur yang mendukung kerja tim yang efektif, distribusi tugas yang tepat, dan aliran komunikasi yang lancar. Dengan menggunakan teori organisasi yang tepat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mengoptimalkan sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia, teknologi, maupun proses kerja. Efektivitas pengelolaan sumber daya ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Menurut Rachmawati (2019), penerapan teori organisasi yang tepat dapat menciptakan sistem yang lebih efisien dan mendukung pencapaian target yang lebih cepat dan lebih baik.

Teori organisasi juga membantu dalam menciptakan pengukuran yang lebih jelas dan objektif terhadap kinerja dan produktivitas. Dalam hal ini, teori organisasi menyediakan *framework* untuk menetapkan standar kinerja yang dapat dievaluasi secara teratur. Pemahaman tentang prinsip-prinsip teori organisasi memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan mengambil tindakan korektif yang tepat. Dengan evaluasi kinerja yang lebih terstruktur, organisasi dapat meningkatkan produktivitas secara berkelanjutan. Rachmawati (2019) menambahkan bahwa dengan struktur organisasi yang jelas dan proses yang terstandardisasi, hasil yang dicapai lebih konsisten dan sesuai dengan tujuan organisasi.

#### **5. Motivasi dan Kepuasan Karyawan**

Motivasi dan kepuasan karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dan teori organisasi memberikan dasar yang kuat untuk mencapainya. Dengan menerapkan prinsip-prinsip teori organisasi, organisasi dapat merancang struktur yang mendukung hubungan kerja yang positif antara karyawan dan manajemen. Struktur yang jelas, komunikasi yang terbuka, serta sistem penghargaan yang adil akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih bersemangat dan merasa dihargai. Menurut Yuliana (2020), teori organisasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan dengan memberikan peran yang jelas dan pengakuan atas kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk berprestasi lebih tinggi.

Teori organisasi juga memengaruhi cara organisasi mengelola kebutuhan dan harapan karyawan, yang sangat berperan dalam menjaga motivasi. Teori organisasi menyediakan kerangka untuk memahami dinamika hubungan antara struktur organisasi, peran karyawan, dan kebutuhan pribadinya. Dengan memenuhi kebutuhan tersebut, baik melalui pengembangan karir, kesejahteraan, atau penghargaan yang memadai, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Kepuasan yang tercipta ini akan mendorongnya untuk berkontribusi lebih besar pada organisasi. Yuliana (2020) menegaskan bahwa motivasi karyawan yang tinggi akan berujung pada peningkatan kinerja yang signifikan dalam organisasi.

## **B. Peran Pemimpin dalam Dinamika Organisasi**

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam dinamika organisasi, karena tidak hanya bertugas untuk mengarahkan, tetapi juga untuk menciptakan suasana yang mendukung kolaborasi dan pencapaian tujuan bersama. Dalam setiap organisasi, baik itu di sektor publik, swasta, atau non-profit, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola hubungan antar anggota, mengambil keputusan yang tepat, serta menjaga keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kebutuhan individu. Dinamika yang terjadi dalam organisasi sering kali kompleks dan penuh tantangan, sehingga pemimpin harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan bertindak sebagai penghubung antara berbagai elemen dalam organisasi. Pemimpin yang efektif akan memastikan bahwa seluruh anggota merasa termotivasi, diberdayakan, dan terarah dalam menjalankan tugas. Berikut adalah beberapa peran utama yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin dalam dinamika organisasi:

### **1. Penyusun Visi dan Misi**

Penyusunan visi dan misi adalah peran fundamental yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin dalam organisasi. Visi yang jelas memberikan arah dan tujuan jangka panjang yang harus dicapai oleh organisasi, sementara misi menyampaikan alasan keberadaan organisasi tersebut. Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk merumuskan visi yang dapat menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Dalam proses ini, pemimpin tidak hanya berfokus

pada tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pencapaian tujuan besar yang lebih luas yang akan mengarahkan semua tindakan organisasi. Pemimpin perlu memastikan bahwa visi dan misi yang disusun relevan dengan tantangan eksternal yang dihadapi serta mencerminkan nilai-nilai yang dihargai dalam organisasi. Seiring waktu, visi dan misi tersebut akan menjadi panduan untuk setiap keputusan dan langkah yang diambil dalam organisasi.

Kemampuan pemimpin untuk menyusun visi dan misi yang tepat juga bergantung pada analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi. Pemimpin harus memahami tren pasar, kebutuhan pelanggan, serta kekuatan dan kelemahan organisasi. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, pemimpin dapat merumuskan visi yang realistis namun ambisius. Selain itu, visi dan misi yang disusun harus cukup fleksibel untuk memungkinkan adaptasi terhadap perubahan yang mungkin terjadi di masa depan. Pemimpin yang baik akan menyusun misi yang menjelaskan tujuan dasar dan aktivitas organisasi, sedangkan visi lebih berfokus pada gambaran masa depan yang ingin dicapai. Hal ini memungkinkan anggota organisasi memiliki pandangan yang jelas tentang perannya dalam mewujudkan tujuan tersebut.

## **2. Pengambil Keputusan Strategis**

Pengambil keputusan strategis adalah peran yang sangat penting bagi seorang pemimpin dalam dinamika organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang dapat memengaruhi arah dan masa depan organisasi. Keputusan-keputusan strategis ini tidak hanya berkaitan dengan kebijakan internal, tetapi juga dengan reaksi terhadap perubahan eksternal yang dapat memengaruhi keberlanjutan organisasi. Pemimpin yang efektif akan mempertimbangkan berbagai faktor sebelum mengambil keputusan, termasuk analisis pasar, sumber daya yang tersedia, dan tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, keputusan strategis yang diambil harus sesuai dengan visi dan misi organisasi agar tidak menyimpang dari tujuan awal yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, pemimpin harus berani mengambil risiko yang terukur untuk mendorong kemajuan organisasi.

Pengambil keputusan strategis juga mencakup kemampuan pemimpin dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas yang sering kali terjadi dalam organisasi. Keputusan yang diambil harus

mempertimbangkan dampak jangka panjang, baik terhadap karyawan, pelanggan, maupun pemangku kepentingan lainnya. Sebagai pengambil keputusan utama, pemimpin harus memahami bahwa keputusan strategis bukan hanya tentang hasil yang dicapai, tetapi juga tentang bagaimana keputusan tersebut diterima dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Pemimpin yang bijaksana akan melibatkan tim manajerial dalam proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa berbagai perspektif diperhitungkan. Dengan demikian, keputusan strategis yang diambil akan lebih terukur dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

### **3. Komunikator yang Efektif**

Pada dinamika organisasi, peran seorang pemimpin sebagai komunikator yang efektif sangatlah krusial untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan kelancaran operasional. Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan pesan dengan jelas dan terbuka dapat membangun hubungan yang solid dengan anggota tim, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kolaborasi yang lebih baik. Selain itu, komunikasi yang efektif memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan visi dan misi organisasi secara tepat, sehingga anggota tim merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk mencapainya. Sebagaimana diungkapkan oleh Febriansyah et al. (2024), "pemimpin yang berkomunikasi dengan jelas dan terbuka dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan, meningkatkan tingkat kepuasan dengan pekerjaan yang dilakukan, dan mendorong kerja tim yang lebih baik"

Komunikasi interpersonal yang efektif juga berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Interaksi yang terbuka dan melibatkan kedua belah pihak membuat anggota tim merasa dihargai dan didengar, yang pada akhirnya meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. Sebagai contoh, seorang pemimpin yang mendengarkan keluhan anggota tim dengan serius dan memberikan tanggapan yang membangun cenderung lebih sukses dalam menumbuhkan kepercayaan serta loyalitas. Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik sangat membantu pemimpin dalam menyelesaikan konflik. Dengan mengedepankan empati dan sikap tegas, pemimpin dapat menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak tanpa menciptakan ketegangan tambahan. Pendekatan ini juga memperkuat budaya kerja yang mendukung kolaborasi.

#### **4. Motivator dan Penggerak**

Pada dinamika organisasi, peran seorang pemimpin sebagai motivator dan penggerak sangat penting untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja tim. Pemimpin yang efektif mampu menginspirasi dan memotivasi anggota tim melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional, yang mencakup pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Dengan memberikan arahan yang jelas dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Sebagaimana diungkapkan oleh Salsabila et al. (2024), "Kepemimpinan transformasional telah menjadi pendekatan yang sangat relevan dalam pengembangan sumber daya manusia, terutama di Indonesia yang menghadapi tantangan globalisasi dan kemajuan teknologi."

Pemimpin yang berperan sebagai motivator dan penggerak mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memenuhi kebutuhan dasar, seperti rasa dihargai, otonomi, dan kompetensi. Pemimpin yang memberikan dukungan dan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang akan mendorong keterlibatan dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi. Hal ini berdampak positif pada kinerja individu dan keseluruhan tim, sehingga organisasi dapat lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, peran pemimpin sebagai motivator dan penggerak tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

#### **5. Pembina Budaya Organisasi**

Pada dinamika organisasi, peran pemimpin sebagai pembina budaya organisasi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif. Pemimpin yang efektif dapat menanamkan nilai-nilai inti dan norma yang membentuk perilaku anggota organisasi, sehingga menciptakan budaya yang selaras dengan tujuan strategis. Sebagaimana diungkapkan oleh Almaajid et al. (2024), "Kepemimpinan yang baik menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan bakat dan kompetensi SDM selain berdampak pada sikap dan perilaku anggota organisasi."

Pemimpin memiliki peran kunci dalam mengubah budaya organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan eksternal dan

tantangan baru. Dengan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai baru dan memberikan contoh perilaku yang diharapkan, pemimpin dapat memfasilitasi transisi budaya yang diperlukan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Pemimpin yang proaktif dalam mengelola perubahan budaya dapat meningkatkan adaptabilitas dan inovasi di dalam organisasi.

### **C. Tantangan dan Perubahan dalam Lingkungan Bisnis Modern**

Di era modern yang penuh dengan dinamika, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang cepat dan kompleks. Kemajuan teknologi, globalisasi, serta kebijakan ekonomi yang terus berkembang telah menciptakan lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan menuntut adaptasi yang berkelanjutan. Perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan strategi konvensional semata, melainkan harus terus berinovasi untuk mempertahankan daya saing. Selain itu, perubahan preferensi konsumen dan meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan semakin mendorong bisnis untuk mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif. Dengan realitas ini, memahami dinamika lingkungan bisnis modern menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi bisnis saat ini serta bagaimana perubahan dalam lingkungan bisnis memengaruhi operasional perusahaan:

#### **1. Perkembangan Teknologi dan Digitalisasi**

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh dunia bisnis modern karena perubahan yang cepat dan disruptif dalam berbagai aspek operasional perusahaan. Transformasi digital mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan otomatisasi dalam proses bisnis, yang pada akhirnya memengaruhi model bisnis secara keseluruhan. Menurut Brynjolfsson dan McAfee (2019), revolusi digital telah mengubah cara perusahaan bersaing dengan menciptakan efisiensi yang lebih tinggi, tetapi juga meningkatkan tekanan bagi perusahaan untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Di satu sisi, digitalisasi memungkinkan peningkatan produktivitas dan efisiensi operasional, tetapi di sisi lain, perusahaan harus

berinvestasi dalam infrastruktur teknologi yang memadai agar tetap kompetitif. Adaptasi terhadap teknologi digital juga memerlukan keterampilan baru bagi tenaga kerja, yang menuntut perusahaan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital membawa manfaat besar bagi bisnis, tetapi juga menimbulkan tantangan dalam hal investasi teknologi, kesiapan sumber daya manusia, dan keberlanjutan model bisnis yang inovatif.

Gambar 1. *Big Data*



Sumber: Digiteknesia

Digitalisasi telah mengubah pola interaksi antara bisnis dan pelanggan dengan meningkatnya penggunaan *platform* daring, *e-commerce*, serta pemasaran digital berbasis data. Perusahaan kini harus menyesuaikan strategi pemasaran dan layanan pelanggan dengan memanfaatkan kecerdasan buatan dan analisis data untuk memahami perilaku serta preferensi konsumen secara lebih mendalam. Hal ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem yang responsif dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tren pasar yang terjadi secara dinamis dalam skala global. Penggunaan teknologi berbasis *cloud* dan otomatisasi dalam operasional bisnis juga memungkinkan perusahaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi persaingan. Namun, di tengah berbagai peluang yang ditawarkan oleh digitalisasi, perusahaan juga harus menghadapi risiko

keamanan siber yang semakin kompleks, terutama dalam menjaga data pelanggan dan informasi sensitif bisnis. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berkembang dalam era digital harus memiliki strategi keamanan siber yang kuat serta terus memperbarui teknologi yang digunakan.

## **2. Globalisasi dan Persaingan Internasional**

Globalisasi telah membawa perubahan besar dalam dunia bisnis dengan menciptakan lingkungan yang semakin kompetitif, di mana perusahaan harus bersaing tidak hanya di pasar domestik tetapi juga di tingkat internasional. Persaingan yang semakin terbuka ini mendorong perusahaan untuk mengembangkan strategi bisnis yang lebih inovatif agar tetap relevan di pasar global yang dinamis dan terus berubah. Menurut Rugman dan Verbeke (2018), globalisasi telah meningkatkan tekanan bagi perusahaan untuk menyesuaikan strategi dalam menghadapi persaingan global y

ang semakin ketat serta perbedaan regulasi di berbagai negara. Faktor seperti perbedaan budaya, preferensi konsumen, dan kebijakan ekonomi antarnegara mempersulit perusahaan dalam menyesuaikan produk dan layanan agar dapat diterima di berbagai pasar. Selain itu, perusahaan yang ingin berekspansi ke pasar internasional harus menghadapi tantangan dalam membangun jaringan distribusi yang efisien serta memahami dinamika pasar yang berbeda-beda. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah bisnis dalam menghadapi tantangan globalisasi bergantung pada kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, mengoptimalkan sumber daya, dan mengembangkan strategi bisnis yang fleksibel.

Globalisasi juga berdampak pada rantai pasok global yang semakin kompleks, di mana perusahaan harus mengelola logistik, manufaktur, dan distribusi dalam skala internasional. Ketergantungan pada pemasok dari berbagai negara membuat bisnis lebih rentan terhadap risiko geopolitik, perubahan kebijakan perdagangan, dan gangguan ekonomi global yang dapat menghambat operasional. Misalnya, perang dagang antara negara-negara besar dan kebijakan proteksionisme dapat berdampak langsung pada biaya impor dan ekspor, yang pada akhirnya memengaruhi daya saing perusahaan di pasar global. Selain itu, kemajuan teknologi dan digitalisasi juga memungkinkan perusahaan multinasional untuk memanfaatkan sistem manajemen rantai pasok yang

lebih efisien, tetapi tetap memerlukan investasi besar dalam teknologi serta keahlian sumber daya manusia yang mumpuni. Faktor-faktor tersebut menjadikan globalisasi sebagai tantangan besar yang tidak hanya memberikan peluang pertumbuhan bagi perusahaan, tetapi juga memaksa untuk terus mengembangkan strategi bisnis yang tangguh dan berorientasi global. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin tetap kompetitif harus mampu mengintegrasikan teknologi, inovasi, serta analisis pasar yang mendalam agar dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis global yang dinamis.

### **3. Perubahan Preferensi Konsumen**

Perubahan preferensi konsumen menjadi tantangan utama bagi bisnis modern karena ekspektasi pelanggan yang semakin dinamis serta dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, gaya hidup, dan kesadaran lingkungan. Konsumen saat ini lebih memilih produk dan layanan yang tidak hanya berkualitas, tetapi juga memiliki nilai tambah seperti keberlanjutan, personalisasi, dan pengalaman pengguna yang lebih baik. Menurut Kotler dan Keller (2019), perubahan perilaku konsumen yang semakin cepat menuntut perusahaan untuk lebih adaptif dalam mengembangkan strategi pemasaran dan inovasi produk guna mempertahankan loyalitas pelanggan. Hal ini mendorong perusahaan untuk melakukan riset pasar yang lebih mendalam serta mengadopsi teknologi digital dalam menganalisis preferensi konsumen secara lebih akurat. Selain itu, konsumen modern semakin mengutamakan transparansi serta keterlibatan langsung dengan merek, yang mengharuskan perusahaan membangun hubungan yang lebih interaktif melalui berbagai *platform* digital. Oleh karena itu, kemampuan bisnis dalam memahami dan merespons perubahan preferensi konsumen dengan cepat menjadi kunci utama dalam mempertahankan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Perubahan sosial dan budaya juga berkontribusi terhadap pergeseran preferensi konsumen, di mana nilai-nilai seperti etika bisnis, keberlanjutan, dan kesejahteraan masyarakat menjadi pertimbangan utama dalam keputusan pembelian. Konsumen saat ini cenderung lebih selektif dalam memilih merek yang tidak hanya menawarkan produk berkualitas, tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan yang jelas. Perusahaan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini berisiko kehilangan pelanggan serta mengalami penurunan

loyalitas pasar dalam jangka panjang. Oleh karena itu, banyak bisnis mulai menerapkan strategi keberlanjutan, seperti penggunaan bahan ramah lingkungan, praktik produksi yang etis, serta kampanye pemasaran yang lebih berorientasi pada nilai-nilai sosial. Selain itu, kehadiran media sosial sebagai sarana komunikasi utama membuat opini publik terhadap suatu merek dapat dengan cepat menyebar dan memengaruhi citra perusahaan di pasar global. Dalam menghadapi tantangan ini, perusahaan harus lebih proaktif dalam membangun reputasi yang positif serta memastikan bahwa produk dan layanan tetap relevan dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan yang terus berkembang.

#### **4. Perubahan Regulasi dan Kebijakan Pemerintah**

Perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh bisnis modern, mengingat bahwa setiap perubahan dalam peraturan dapat secara langsung memengaruhi operasional, strategi, dan keberlanjutan perusahaan. Kebijakan yang berkaitan dengan perpajakan, ketenagakerjaan, lingkungan, serta perdagangan sering kali mengalami penyesuaian guna menyesuaikan dengan dinamika ekonomi dan kepentingan nasional. Menurut North (2020), regulasi yang berubah-ubah dapat menciptakan ketidakpastian bagi dunia usaha, di mana perusahaan harus terus beradaptasi dengan aturan baru guna menghindari sanksi serta menjaga keberlanjutan bisnis. Misalnya, peraturan terkait lingkungan yang semakin ketat memaksa perusahaan untuk mengadopsi praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan, yang sering kali membutuhkan investasi besar dalam teknologi hijau. Selain itu, kebijakan mengenai perpajakan yang berubah dapat berdampak pada struktur biaya perusahaan, sehingga perlu melakukan penyesuaian dalam strategi keuangan dan operasional agar tetap kompetitif. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi kepatuhan yang proaktif serta sistem pemantauan regulasi yang efektif agar dapat merespons perubahan kebijakan dengan cepat dan tepat.

Dampak perubahan regulasi tidak hanya terbatas pada aspek operasional, tetapi juga berpengaruh terhadap strategi ekspansi dan inovasi yang dijalankan oleh perusahaan. Kebijakan yang membatasi investasi asing atau mengatur ketat perizinan usaha dapat memperlambat pertumbuhan bisnis, terutama bagi perusahaan yang ingin memperluas pasar di berbagai wilayah. Selain itu, regulasi yang berubah dalam sektor

digital dan teknologi, seperti perlindungan data dan hak konsumen, menuntut perusahaan untuk memperbarui sistem keamanan serta memastikan kepatuhan terhadap standar internasional. Jika perusahaan gagal menyesuaikan diri dengan kebijakan yang ada, berisiko menghadapi denda, penutupan usaha, atau kehilangan kepercayaan pelanggan. Oleh sebab itu, banyak bisnis kini mulai bekerja sama dengan lembaga hukum dan asosiasi industri guna memahami serta mengantisipasi perubahan regulasi yang dapat memengaruhi operasional di masa depan. Hal ini juga menunjukkan bahwa adaptasi terhadap kebijakan bukan hanya sekadar kewajiban hukum, tetapi juga strategi yang dapat membantu bisnis tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang.

## **5. Ketidakpastian Ekonomi dan Geopolitik**

Ketidakpastian ekonomi dan dinamika geopolitik merupakan tantangan utama yang dihadapi bisnis modern, di mana fluktuasi ekonomi global dan ketegangan politik internasional dapat secara langsung memengaruhi stabilitas operasional perusahaan. Perubahan kebijakan ekonomi di tingkat nasional maupun internasional, seperti suku bunga, inflasi, dan nilai tukar mata uang, dapat menciptakan tekanan bagi dunia usaha dalam menjaga profitabilitas serta keberlanjutan operasionalnya. Menurut Bremmer (2019), ketidakpastian ekonomi yang tinggi sering kali menyebabkan perusahaan mengurangi investasi serta menunda ekspansi bisnis sebagai langkah antisipatif terhadap potensi risiko yang tidak terduga. Selain itu, gangguan geopolitik seperti konflik antarnegara, perang dagang, serta sanksi ekonomi dapat membatasi akses pasar dan menghambat rantai pasok global, yang pada akhirnya memengaruhi distribusi dan produksi perusahaan. Kondisi ini semakin diperumit oleh ketergantungan bisnis pada pasar global, di mana keputusan politik di suatu negara dapat berdampak besar terhadap operasi bisnis di berbagai belahan dunia. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi mitigasi risiko yang fleksibel serta kebijakan adaptif guna menghadapi ketidakpastian ekonomi dan geopolitik yang terus berkembang.

Dampak ketidakpastian ekonomi dan geopolitik tidak hanya dirasakan pada aspek operasional, tetapi juga memengaruhi daya beli dan perilaku konsumen dalam skala global. Ketika kondisi ekonomi tidak stabil, konsumen cenderung mengurangi pengeluaran untuk produk atau

layanan yang dianggap tidak esensial, sehingga menurunkan permintaan pasar dan memengaruhi pendapatan bisnis. Selain itu, perusahaan juga harus menghadapi kenaikan harga bahan baku akibat gangguan rantai pasok yang dipicu oleh konflik geopolitik atau kebijakan proteksionisme yang diberlakukan oleh beberapa negara. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, perusahaan perlu mengembangkan strategi diversifikasi pasar dan sumber daya agar tidak bergantung pada satu wilayah tertentu, sehingga dapat mengurangi risiko yang disebabkan oleh perubahan kebijakan ekonomi atau konflik politik. Selain itu, adaptasi terhadap kondisi ekonomi yang tidak menentu juga memerlukan inovasi dalam model bisnis serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya agar perusahaan tetap kompetitif dan dapat bertahan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, pemantauan terhadap tren ekonomi dan geopolitik menjadi hal yang sangat krusial bagi bisnis dalam mengambil keputusan strategis yang tepat.

## **D. Struktur Buku dan Manfaat Pembelajaran**

### **1. Struktur Buku**

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai teori organisasi yang relevan bagi pemimpin masa depan. Struktur buku ini mencakup berbagai aspek yang membantu pembaca dalam menyusun strategi di lingkungan yang terus berubah. Berikut adalah struktur utama buku ini:

#### **a. Pendahuluan**

Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai teori organisasi yang relevan bagi pemimpin di era yang terus berubah. Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman terhadap prinsip, model, dan strategi organisasi menjadi kunci bagi pemimpin dalam menyusun kebijakan yang efektif. Buku ini menawarkan pendekatan yang komprehensif, mulai dari konsep dasar hingga penerapan strategi dalam organisasi modern. Dengan demikian, pembaca dapat memperoleh wawasan yang lebih luas tentang bagaimana mengelola organisasi secara efisien dan responsif terhadap tantangan zaman.

#### **b. Evolusi Teori Organisasi**

Teori organisasi telah mengalami evolusi seiring dengan perkembangan kebutuhan dan tantangan dalam dunia kerja. Pada awalnya, teori organisasi lebih menekankan pada pendekatan struktural yang bersifat hierarkis dan kaku untuk mencapai efisiensi. Seiring berjalannya waktu, pendekatan ini mulai bergeser ke arah yang lebih fleksibel dan adaptif, mengakomodasi perubahan lingkungan yang dinamis. Perubahan ini terjadi karena organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan globalisasi. Oleh karena itu, teori organisasi terus berkembang dengan menambahkan perspektif baru yang lebih menekankan pada inovasi, kolaborasi, dan responsivitas terhadap perubahan.

c. Struktur dan Desain Organisasi

Struktur dan desain organisasi merupakan elemen penting yang menentukan bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab didistribusikan dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mencerminkan cara kerja internal suatu entitas, mulai dari hubungan antar individu hingga mekanisme pengambilan keputusan. Dalam perkembangannya, organisasi dapat mengadopsi berbagai bentuk struktur seperti hierarkis, matriks, atau berbasis tim, tergantung pada kebutuhan dan tujuannya. Desain organisasi yang baik harus mempertimbangkan fleksibilitas agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi. Oleh karena itu, pemilihan struktur yang tepat sangat berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan pencapaian target organisasi.

d. Budaya dan Perilaku Organisasi

Budaya dan perilaku organisasi merupakan faktor utama yang membentuk identitas serta cara kerja suatu organisasi. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Perilaku organisasi, di sisi lain, menggambarkan bagaimana individu dan kelompok berinteraksi serta beradaptasi dalam lingkungan kerja. Kombinasi antara budaya yang kuat dan perilaku yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif. Oleh karena itu, pemahaman yang baik terhadap budaya dan perilaku

organisasi menjadi penting dalam menciptakan dinamika kerja yang sehat dan berkelanjutan.

e. **Kepemimpinan dalam Organisasi Modern**

Kepemimpinan dalam organisasi modern berperan kunci dalam mengarahkan perubahan dan menciptakan strategi yang adaptif. Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan arahan, tetapi juga harus mampu menginspirasi, membangun kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Dalam era yang penuh dengan disrupsi, kepemimpinan yang efektif harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan tenaga kerja. Pemimpin modern juga perlu mengedepankan komunikasi yang terbuka serta memberdayakan tim agar dapat bekerja secara mandiri dan inovatif. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih siap menghadapi tantangan dan menciptakan peluang baru di tengah persaingan yang semakin kompleks.

f. **Manajemen Perubahan dan Inovasi**

Manajemen perubahan dan inovasi menjadi aspek penting dalam memastikan organisasi tetap kompetitif di era yang terus berkembang. Perubahan dalam organisasi dapat terjadi karena faktor internal maupun eksternal, seperti perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan perubahan regulasi. Agar perubahan dapat berjalan efektif, organisasi harus memiliki strategi yang jelas serta komunikasi yang baik dengan seluruh anggota tim. Inovasi juga menjadi faktor kunci dalam menghadapi perubahan, karena organisasi yang inovatif lebih mampu menemukan solusi baru dan menciptakan nilai tambah. Oleh karena itu, manajemen perubahan dan inovasi harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

g. **Strategi Organisasi dalam Lingkungan yang Dinamis**

Strategi organisasi dalam lingkungan yang dinamis harus dirancang dengan fleksibilitas dan ketahanan agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Organisasi perlu mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dari perkembangan teknologi, perubahan pasar, serta tren global yang terus berkembang. Pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis menjadi kunci dalam merancang strategi yang efektif

dan berkelanjutan. Selain itu, kolaborasi antara berbagai departemen serta keterlibatan pemangku kepentingan eksternal dapat membantu organisasi merespons dinamika dengan lebih baik. Dengan strategi yang adaptif, organisasi dapat mempertahankan daya saing dan memastikan pertumbuhan jangka panjang.

h. Etika, Tanggung Jawab Sosial, dan Keberlanjutan Organisasi

Etika, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan organisasi merupakan aspek penting dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan bisnis dan dampak terhadap masyarakat serta lingkungan. Etika dalam organisasi mencerminkan prinsip moral yang mengarahkan pengambilan keputusan serta perilaku profesional dalam menjalankan tugas. Tanggung jawab sosial organisasi melibatkan komitmen untuk memberikan kontribusi positif kepada komunitas melalui berbagai program yang mendukung kesejahteraan masyarakat. Keberlanjutan organisasi berkaitan dengan strategi jangka panjang yang memastikan kelangsungan bisnis tanpa mengorbankan sumber daya alam dan keseimbangan sosial. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat membangun reputasi yang kuat serta menciptakan dampak yang lebih luas bagi lingkungan sekitar.

## 2. Manfaat Pembelajaran dari Buku Ini

Buku ini memberikan berbagai manfaat bagi pembaca, terutama bagi yang ingin memahami dan menerapkan teori organisasi dalam konteks kepemimpinan yang strategis. Berikut adalah beberapa manfaat utama:

a. Memahami Prinsip Dasar Teori Organisasi

Memahami prinsip dasar teori organisasi membantu individu dan pemimpin dalam mengelola struktur, proses, dan dinamika organisasi secara lebih efektif. Prinsip-prinsip ini mencakup pemahaman tentang bagaimana organisasi dibentuk, bagaimana fungsi-fungsi di dalamnya saling berhubungan, serta bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi kinerja organisasi. Dengan memahami dasar-dasar teori organisasi, seseorang dapat menganalisis pola kerja, mengidentifikasi hambatan, dan merancang strategi untuk meningkatkan efisiensi serta produktivitas. Prinsip ini juga memberikan wawasan tentang

bagaimana organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menyesuaikan strategi agar tetap relevan. Oleh karena itu, pemahaman yang baik mengenai teori organisasi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan yang lebih terarah dan berbasis analisis.

b. Mengembangkan Kemampuan Adaptasi dalam Organisasi

Mengembangkan kemampuan adaptasi dalam organisasi menjadi kunci utama untuk menghadapi perubahan yang terus terjadi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dapat merespons tantangan dan peluang dengan lebih efektif, sehingga tetap kompetitif di pasar. Adaptasi melibatkan keterbukaan terhadap inovasi, fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, serta kesiapan untuk mengubah strategi ketika diperlukan. Dengan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat membangun sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan. Kemampuan ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah ketidakpastian.

c. Meningkatkan Keterampilan Kepemimpinan Strategis

Meningkatkan keterampilan kepemimpinan strategis sangat penting bagi individu yang ingin memimpin organisasi secara efektif di era yang penuh tantangan. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk merancang visi jangka panjang, mengidentifikasi peluang serta risiko, dan mengambil keputusan yang berdampak besar terhadap organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki keterampilan strategis mampu mengarahkan timnya dengan jelas, mengelola sumber daya secara efisien, serta menciptakan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Selain itu, kepemimpinan strategis membantu dalam membangun budaya organisasi yang adaptif dan proaktif terhadap perubahan. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

d. Memahami Dinamika Lingkungan Organisasi

Memahami dinamika lingkungan organisasi sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing dalam dunia bisnis yang terus berkembang. Lingkungan organisasi mencakup faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi

operasional, strategi, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami perubahan dalam teknologi, ekonomi, dan regulasi, organisasi dapat menyesuaikan kebijakan dan strategi agar tetap relevan. Selain itu, pemahaman yang baik tentang dinamika organisasi membantu dalam mengantisipasi tantangan serta memanfaatkan peluang yang muncul. Dengan demikian, organisasi dapat mengambil langkah proaktif untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian.

Buku referensi "Teori Organisasi untuk Pemimpin Masa Depan: Menyusun Strategi dalam Lingkungan yang Dinamis" menyajikan wawasan yang mendalam mengenai teori organisasi dengan pendekatan yang relevan bagi pemimpin modern. Dengan struktur yang sistematis, pembaca dapat memahami konsep dasar, model organisasi, dinamika lingkungan, serta strategi kepemimpinan yang efektif. Manfaat yang diberikan meliputi peningkatan pemahaman teori organisasi, kemampuan adaptasi, keterampilan kepemimpinan strategis, serta penerapan inovasi dalam organisasi.





## BAB II

# EVOLUSI TEORI ORGANISASI

---

Evolusi teori organisasi mencerminkan perkembangan pemikiran manusia dalam memahami cara kerja dan struktur organisasi dari waktu ke waktu. Pada awalnya, teori organisasi berfokus pada pendekatan mekanistik yang menekankan efisiensi dan kontrol dalam lingkungan kerja. Seiring dengan perubahan sosial dan teknologi, konsep organisasi mulai berkembang dengan mempertimbangkan faktor manusia serta dinamika yang lebih kompleks. Pendekatan ini melahirkan berbagai teori yang membahas pentingnya komunikasi, motivasi, serta fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi. Perubahan ini menunjukkan bahwa organisasi bukan hanya sekadar sistem terstruktur, tetapi juga entitas yang harus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berkembang.

Perkembangan teori organisasi terus mengalami transformasi seiring dengan munculnya tantangan baru dalam dunia bisnis dan manajemen. Dalam era globalisasi, teori organisasi semakin menekankan pentingnya inovasi, keberagaman, serta keberlanjutan dalam operasionalnya. Konsep organisasi modern juga mengarah pada pendekatan yang lebih kolaboratif dengan menekankan interaksi antar individu dan tim. Selain itu, teknologi digital turut mengubah cara organisasi beroperasi, menuntut fleksibilitas serta adaptasi terhadap perubahan yang cepat. Dengan demikian, evolusi teori organisasi mencerminkan bagaimana manusia terus mencari cara terbaik dalam mengelola sumber daya dan mencapai tujuan secara efektif.

### **A. Teori Klasik: Birokrasi, Manajemen Ilmiah, dan Administrasi**

Teori klasik dalam evolusi teori organisasi merupakan fondasi awal yang menekankan pada struktur formal, efisiensi, dan rasionalitas dalam pengelolaan organisasi. Teori ini berkembang pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20 sebagai respons terhadap kebutuhan akan sistem kerja yang lebih terstruktur akibat pertumbuhan industri yang pesat. Fokus utama teori klasik adalah menciptakan organisasi yang

stabil, terprediksi, dan efisien melalui prinsip-prinsip seperti hierarki, pembagian kerja, serta pengawasan yang ketat. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa ada cara terbaik dan paling logis untuk mengelola organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan memaksimalkan produktivitas serta mengurangi pemborosan sumber daya. Meskipun teori klasik memberikan dasar yang kuat dalam ilmu manajemen, pendekatan ini sering dikritik karena terlalu berorientasi pada struktur formal dan kurang mempertimbangkan faktor manusia dalam organisasi. Seiring waktu, teori ini mulai dikombinasikan dengan pendekatan lain yang lebih fleksibel dan humanistik, seperti teori perilaku organisasi dan teori kontingensi, untuk menyesuaikan diri dengan kompleksitas dan dinamika organisasi modern. Ada tiga pendekatan utama dalam teori klasik, yaitu birokrasi, manajemen ilmiah, dan administrasi, yang masing-masing memberikan kontribusi penting terhadap pengelolaan organisasi.

## **1. Teori Birokrasi**

Teori birokrasi merupakan salah satu konsep fundamental dalam studi organisasi yang diperkenalkan oleh Max Weber sebagai bentuk ideal dari sistem administrasi yang rasional dan terstruktur. Weber mengembangkan teori ini dengan tujuan menciptakan sistem organisasi yang lebih efisien, dapat diprediksi, serta bebas dari pengaruh personal yang subjektif. Dalam pandangan Weber, birokrasi didasarkan pada prinsip hukum dan rasionalitas, di mana otoritas dalam organisasi dibangun melalui aturan yang jelas dan hierarki yang sistematis. Pendekatan ini menekankan pentingnya penggunaan aturan tertulis, pembagian kerja yang spesifik, serta pengelolaan berbasis kompetensi untuk memastikan bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan prosedur formal yang telah ditetapkan. Dengan demikian, teori birokrasi memberikan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi beroperasi secara stabil dan efisien, terutama dalam institusi pemerintahan dan perusahaan besar yang membutuhkan sistem administrasi yang terstruktur dengan baik.

Meskipun teori birokrasi berkontribusi besar dalam meningkatkan efisiensi organisasi, pendekatan ini juga menghadapi berbagai kritik, terutama terkait dengan kecenderungannya menciptakan rigiditas dalam pengambilan keputusan. Struktur birokrasi yang sangat hierarkis dapat memperlambat inovasi serta menghambat fleksibilitas

organisasi dalam merespons perubahan lingkungan eksternal. Selain itu, birokrasi sering kali dikaitkan dengan fenomena “*red tape*” atau prosedur administratif yang berlebihan, yang dapat memperumit proses kerja dan mengurangi efektivitas dalam pelayanan publik maupun sektor swasta. Kritik lainnya juga membahas bagaimana birokrasi dapat melahirkan alienasi di antara pekerja karena sistem yang terlalu kaku dan impersonal. Oleh karena itu, dalam konteks modern, teori birokrasi telah mengalami berbagai modifikasi agar lebih adaptif terhadap dinamika organisasi kontemporer, seperti melalui pendekatan birokrasi fleksibel dan digitalisasi sistem administrasi untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan responsivitas terhadap perubahan. Ciri utama teori birokrasi meliputi:

a. Hierarki yang Terstruktur

Hierarki yang terstruktur merupakan salah satu ciri utama dalam teori birokrasi yang menekankan pentingnya pembagian otoritas dan tanggung jawab dalam organisasi secara jelas. Struktur hierarkis ini memungkinkan adanya garis komando yang tegas, di mana setiap individu dalam organisasi memiliki posisi yang ditentukan berdasarkan tingkat kewenangan dan tanggung jawabnya. Dengan adanya hierarki yang terstruktur, proses pengambilan keputusan menjadi lebih sistematis karena setiap perintah dan kebijakan harus melewati jalur formal yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Jensen dan Meckling (2019), struktur hierarkis dalam birokrasi berfungsi untuk menciptakan mekanisme kontrol yang lebih efektif guna memastikan bahwa setiap anggota organisasi bertindak sesuai dengan perannya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, birokrasi yang memiliki hierarki yang jelas dianggap mampu meningkatkan efisiensi organisasi dengan mengurangi potensi konflik kewenangan serta memperjelas mekanisme akuntabilitas di dalamnya.

b. Aturan dan Prosedur Formal

Aturan dan prosedur formal merupakan aspek fundamental dalam teori birokrasi yang bertujuan untuk menciptakan keteraturan serta konsistensi dalam pengelolaan organisasi. Setiap keputusan dan tindakan dalam organisasi birokratis harus mengikuti standar yang telah ditetapkan guna memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai dengan ketentuan yang ada. Dengan

adanya aturan yang tertulis secara jelas, organisasi dapat menghindari ketidakpastian dalam pelaksanaan tugas serta memastikan bahwa setiap individu memiliki pedoman kerja yang baku. Menurut Mintzberg (2020), prosedur formal dalam birokrasi dirancang untuk meminimalkan subjektivitas dalam pengambilan keputusan serta meningkatkan akuntabilitas melalui mekanisme yang dapat diuji secara objektif.

c. Spesialisasi Tugas

Spesialisasi tugas merupakan salah satu ciri utama dalam teori birokrasi yang menekankan pembagian kerja secara sistematis agar setiap individu dalam organisasi memiliki peran yang jelas dan terfokus. Konsep ini didasarkan pada prinsip bahwa dengan membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas tertentu, individu dapat mengembangkan keahlian yang lebih mendalam dan meningkatkan efisiensi dalam menjalankan tugas. Dengan adanya spesialisasi, setiap pekerja memiliki tanggung jawab yang spesifik, sehingga organisasi dapat beroperasi dengan lebih efektif dan produktif. Menurut Robbins dan Judge (2021), spesialisasi tugas dalam birokrasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja melalui pembagian kerja yang terstruktur dan sistematis, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan cara yang lebih optimal.

d. Impersonalitas

Impersonalitas dalam birokrasi merujuk pada prinsip bahwa keputusan dan tindakan dalam organisasi harus didasarkan pada aturan serta prosedur yang objektif, bukan pada hubungan pribadi atau preferensi individu. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan sistem yang adil dan tidak memihak, sehingga setiap individu dalam organisasi diperlakukan secara setara sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan menghilangkan unsur subjektivitas, birokrasi dapat memastikan bahwa semua kebijakan dan keputusan diambil berdasarkan standar yang telah ditetapkan tanpa adanya intervensi pribadi. Menurut Hatch dan Cunliffe (2019), impersonalitas dalam birokrasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan keadilan dengan menghilangkan unsur favoritisme dan bias dalam pengambilan keputusan organisasi.

e. Peningkatan Efisiensi

Peningkatan efisiensi merupakan salah satu ciri utama dalam teori birokrasi yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aspek organisasi beroperasi dengan optimal melalui sistem yang tertata dengan baik. Efisiensi dalam birokrasi dicapai dengan menerapkan struktur hierarki yang jelas, aturan dan prosedur formal, serta spesialisasi tugas yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan cepat dan minim kesalahan. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, setiap individu dapat fokus pada tanggung jawabnya tanpa mengalami tumpang tindih fungsi, sehingga proses kerja menjadi lebih teratur dan produktif. Menurut Daft (2021), birokrasi dirancang untuk meningkatkan efisiensi organisasi dengan menerapkan sistem kerja yang sistematis, sehingga setiap keputusan dan tindakan dapat dilakukan secara konsisten dan terprediksi.

## 2. Teori Manajemen Ilmiah

Teori manajemen ilmiah dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor sebagai respons terhadap tantangan efisiensi dalam dunia industri pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20. Taylor berpendapat bahwa organisasi dapat mencapai produktivitas yang lebih tinggi dengan menerapkan metode ilmiah dalam pengelolaan tenaga kerja. Pendekatan ini berfokus pada analisis sistematis terhadap tugas-tugas kerja guna menemukan cara paling efisien dalam menyelesaikannya. Taylor menekankan bahwa manajemen harus didasarkan pada observasi, eksperimen, dan pengukuran objektif, bukan sekadar intuisi atau pengalaman subjektif. Dengan menghilangkan praktik kerja yang tidak efektif dan menggantinya dengan standar yang telah teruji, teori manajemen ilmiah bertujuan untuk meningkatkan output produksi, mengurangi pemborosan sumber daya, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan terstruktur. Implementasi teori ini menjadi dasar bagi perkembangan manajemen modern, terutama dalam bidang produksi massal dan operasi industri yang menuntut efisiensi tinggi.

Meskipun teori manajemen ilmiah membawa dampak signifikan dalam meningkatkan efisiensi kerja, pendekatan ini juga menuai kritik karena dianggap terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek humanistik dalam organisasi. Fokus utama teori ini pada optimalisasi tugas sering kali menyebabkan pekerja diperlakukan layaknya bagian dari mesin

produksi, tanpa mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan kesejahteraan. Model kerja yang sangat terstruktur dan berbasis aturan ketat juga dapat mengurangi kreativitas serta inisiatif individu dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, penerapan teori ini dalam skala besar dapat menimbulkan resistensi dari pekerja yang merasa kehilangan kendali atas pekerjaan akibat pengawasan yang terlalu ketat. Oleh karena itu, dalam perkembangannya, teori manajemen ilmiah telah mengalami berbagai modifikasi, terutama dengan menggabungkan pendekatan yang lebih humanistik, seperti teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, untuk menciptakan keseimbangan antara efisiensi produksi dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja modern. Prinsip utama teori manajemen ilmiah meliputi:

a. Standarisasi Kerja

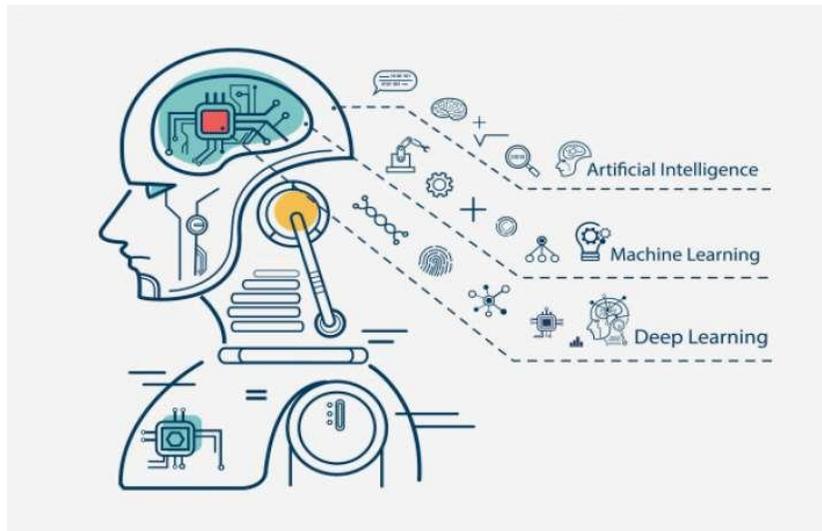
Standarisasi kerja merupakan prinsip utama dalam teori manajemen ilmiah yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap tugas dilakukan dengan cara yang paling efisien dan efektif berdasarkan metode terbaik yang telah diuji. Dengan menerapkan standar yang seragam dalam setiap proses kerja, organisasi dapat mengurangi variabilitas dalam kinerja individu, meningkatkan produktivitas, serta meminimalkan kesalahan yang disebabkan oleh perbedaan cara kerja antar pekerja. Proses standarisasi ini mencakup penggunaan alat, teknik, dan prosedur yang telah dirancang secara ilmiah untuk mengoptimalkan hasil kerja dalam waktu yang lebih singkat dan dengan usaha yang lebih minimal. Menurut Wren dan Bedeian (2020), standarisasi kerja dalam manajemen ilmiah berfungsi untuk meningkatkan efisiensi dengan menetapkan metode kerja yang paling optimal berdasarkan analisis ilmiah terhadap tugas-tugas yang dilakukan dalam suatu organisasi.

b. Seleksi dan Pelatihan Karyawan

Seleksi dan pelatihan karyawan merupakan prinsip utama dalam teori manajemen ilmiah yang menekankan pentingnya pemilihan individu yang paling sesuai dengan tugas tertentu berdasarkan keterampilan dan kompetensi yang dimiliki. Proses seleksi ini dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan kemampuan kognitif, teknis, dan fisik pekerja agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, setelah proses seleksi,

perusahaan harus memberikan pelatihan yang dirancang secara ilmiah untuk memastikan bahwa setiap pekerja mampu menjalankan tugasnya dengan metode kerja yang paling efisien dan produktif. Menurut Bratton dan Gold (2019), seleksi yang tepat dan pelatihan yang terstruktur berdasarkan prinsip manajemen ilmiah dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi pemborosan waktu serta sumber daya dalam proses produksi.

Gambar 2. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Code Politan*

Di era modern, seleksi dan pelatihan karyawan telah mengalami perkembangan dengan adanya teknologi dan pendekatan berbasis data dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penggunaan kecerdasan buatan dan analisis data membantu organisasi dalam mengidentifikasi kandidat terbaik berdasarkan pola kerja, pengalaman, serta potensi untuk berkembang. Selain itu, metode pelatihan berbasis digital, seperti *e-learning* dan simulasi berbasis teknologi, memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan tanpa mengganggu produktivitas kerja. Dengan demikian, prinsip seleksi dan pelatihan karyawan dalam teori manajemen ilmiah tetap relevan, tetapi penerapannya perlu disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan lingkungan bisnis yang terus berubah.

c. Kerjasama antara Manajemen dan Pekerja

Kerjasama antara manajemen dan pekerja merupakan prinsip utama dalam teori manajemen ilmiah yang menekankan pentingnya hubungan harmonis dan koordinasi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas serta efisiensi kerja. Prinsip ini bertujuan untuk menghilangkan konflik antara kedua pihak dengan membangun sistem kerja yang didasarkan pada metode ilmiah yang objektif dan adil dalam pembagian tugas serta tanggung jawab. Dengan adanya kerjasama yang baik, manajemen dapat memberikan panduan yang jelas mengenai standar kerja yang harus dipatuhi oleh pekerja, sementara pekerja dapat menyampaikan masukan yang konstruktif guna meningkatkan efisiensi operasional. Menurut Marchington dan Wilkinson (2020), kerjasama yang erat antara manajemen dan pekerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana setiap individu memahami perannya dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

d. Pembagian Tugas yang Jelas

Pembagian tugas yang jelas merupakan prinsip utama dalam teori manajemen ilmiah yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki tanggung jawab yang spesifik sesuai dengan keahliannya guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Prinsip ini menekankan bahwa tugas yang dirancang dengan baik memungkinkan pekerja untuk mengembangkan keterampilan secara optimal, sehingga mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Menurut Griffin (2019), pembagian tugas yang jelas memungkinkan organisasi untuk menciptakan struktur kerja yang lebih sistematis, di mana setiap pekerja memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, tugas yang telah ditentukan secara sistematis akan mempercepat proses produksi, mengurangi ambiguitas dalam pekerjaan, serta meningkatkan kepuasan kerja para karyawan.

### 3. Teori Administrasi

Teori administrasi dikembangkan oleh Henri Fayol sebagai respons terhadap kebutuhan akan sistem manajemen yang lebih

terorganisir dan sistematis dalam organisasi. Berbeda dengan teori manajemen ilmiah yang berfokus pada optimalisasi tugas individu, teori administrasi menekankan pada bagaimana organisasi secara keseluruhan harus dikelola agar dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Fayol berpendapat bahwa manajemen bukan sekadar pengawasan terhadap pekerjaan karyawan, melainkan suatu fungsi yang lebih luas yang mencakup koordinasi, perencanaan, dan pengambilan keputusan. Dalam pandangannya, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada efisiensi kerja individu tetapi juga pada penerapan prinsip-prinsip administrasi yang terstruktur. Teori ini menekankan pentingnya pemimpin dalam menciptakan sistem manajemen yang terorganisir dengan baik, sehingga setiap bagian dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

Meskipun teori administrasi telah memberikan kontribusi besar dalam membentuk sistem manajemen modern, pendekatan ini tidak lepas dari kritik. Salah satu tantangan utama dari teori ini adalah kecenderungannya untuk menekankan struktur dan prosedur secara berlebihan, yang dapat menghambat fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip administrasi yang terlalu ketat dapat menciptakan sistem hierarkis yang kurang responsif terhadap inovasi dan kreativitas karyawan. Beberapa kritikus juga berpendapat bahwa teori ini kurang mempertimbangkan faktor sosial dan psikologis dalam lingkungan kerja, yang dapat memengaruhi motivasi serta produktivitas tenaga kerja. Oleh karena itu, dalam perkembangan lebih lanjut, teori administrasi telah mengalami berbagai adaptasi dengan menggabungkan pendekatan yang lebih fleksibel, termasuk teori perilaku organisasi dan manajemen strategis, untuk menciptakan sistem administrasi yang lebih adaptif dan berorientasi pada dinamika perubahan zaman. Konsep utama dalam teori administrasi mencakup:

a. Prinsip-Prinsip Manajemen

Prinsip-prinsip manajemen merupakan konsep utama dalam teori administrasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip ini mencakup aspek-aspek seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang membantu manajer dalam mengoordinasikan sumber daya secara optimal guna meningkatkan produktivitas

kerja. Menurut Jones dan George (2020), penerapan prinsip-prinsip manajemen yang sistematis memungkinkan organisasi untuk merespons tantangan yang dinamis serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih terstruktur dan berorientasi pada hasil. Selain itu, prinsip ini juga menekankan pentingnya pembagian tugas yang jelas, kewenangan yang terdistribusi secara proporsional, serta pengawasan yang ketat untuk memastikan setiap elemen dalam organisasi bekerja sesuai dengan perannya. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam teori administrasi tidak hanya berkontribusi terhadap efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang profesional dan disiplin dalam organisasi.

b. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial merupakan konsep utama dalam teori administrasi yang mencakup berbagai aspek pengelolaan organisasi guna memastikan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian yang masing-masing memiliki peran penting dalam mengatur sumber daya organisasi agar dapat bekerja secara optimal sesuai dengan visi yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Coulter (2021), fungsi manajerial yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan koordinasi antarunit dalam organisasi serta memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan dalam manajemen berfungsi untuk menentukan langkah-langkah strategis yang diperlukan dalam mencapai tujuan, sedangkan pengorganisasian memastikan bahwa tugas-tugas dibagi secara sistematis dan efisien sesuai dengan struktur organisasi. Pengarahan menitikberatkan pada kepemimpinan serta komunikasi yang efektif guna memotivasi anggota organisasi dalam bekerja secara produktif, sementara pengendalian bertujuan untuk mengevaluasi kinerja serta melakukan penyesuaian yang diperlukan guna meningkatkan efektivitas operasional. Dengan demikian, fungsi manajerial tidak hanya berperan dalam mengatur jalannya organisasi, tetapi juga dalam memastikan keberlanjutan serta daya saing organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan eksternal.

c. Struktur Organisasi yang Fleksibel

Struktur organisasi yang fleksibel merupakan salah satu konsep utama dalam teori administrasi yang menekankan pentingnya adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal dalam organisasi. Struktur yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk bergerak lebih cepat dalam merespons perubahan, mengambil keputusan yang lebih cepat, serta berinovasi secara berkelanjutan. Hal ini berbeda dengan struktur organisasi yang kaku, di mana proses pengambilan keputusan cenderung lebih lambat dan cenderung terhambat oleh birokrasi. Menurut Schilling (2018), struktur organisasi yang fleksibel berperan penting dalam mendukung organisasi agar tetap kompetitif dalam pasar yang dinamis, karena mampu mengakomodasi perubahan yang cepat serta memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif di antara berbagai level dalam organisasi. Dalam struktur yang fleksibel, hubungan antar departemen lebih terbuka, dan tanggung jawab lebih bersifat desentralisasi, memberikan keleluasaan bagi setiap unit untuk membuat keputusan yang sesuai dengan situasi yang ada. Hal ini juga memberikan ruang bagi karyawan untuk lebih proaktif dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan.

d. Keseimbangan antara Sentralisasi dan Desentralisasi

Keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi merupakan konsep utama dalam teori administrasi yang membahas pentingnya distribusi kewenangan dalam suatu organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Sentralisasi mengacu pada pemusatan pengambilan keputusan pada tingkat manajemen atas, sedangkan desentralisasi memberikan kewenangan kepada unit-unit atau individu di tingkat bawah untuk membuat keputusan secara mandiri. Organisasi yang terlalu sentralistik cenderung mengalami keterlambatan dalam pengambilan keputusan, karena setiap keputusan harus melewati banyak tahapan birokrasi sebelum dieksekusi. Sebaliknya, organisasi yang terlalu desentralistik bisa menghadapi inkonsistensi dalam kebijakan dan kurangnya koordinasi antarunit, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Menurut Mintzberg (2019),

keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap terarah dalam pengambilan keputusan strategis, tetapi tetap fleksibel dalam merespons perubahan di tingkat operasional. Dengan adanya keseimbangan ini, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki serta meningkatkan efektivitas manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **B. Teori Neo-Klasik: Pendekatan *Human Relations* dan *Behavioral Science***

Teori Neo-Klasik dalam evolusi teori organisasi merupakan pengembangan dari teori klasik yang sebelumnya terlalu menekankan pada struktur formal, efisiensi, dan hierarki dalam organisasi. Teori ini mulai berkembang pada awal abad ke-20 sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan klasik yang dianggap kaku dan kurang memperhatikan aspek manusia dalam organisasi. Dalam pendekatan Neo-Klasik, organisasi tidak lagi hanya dipandang sebagai sistem mekanis yang beroperasi berdasarkan prinsip otoritas dan tugas yang terstruktur, melainkan sebagai sistem sosial yang dinamis dengan berbagai interaksi kompleks antarindividu. Teori ini berfokus pada aspek komunikasi, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, serta penciptaan lingkungan kerja yang lebih fleksibel untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja. Selain itu, teori Neo-Klasik menekankan bahwa efektivitas organisasi tidak hanya bergantung pada struktur formalnya, tetapi juga pada hubungan informal dan pola perilaku individu di dalamnya, yang sering kali lebih menentukan keberhasilan organisasi dibandingkan aturan yang bersifat kaku.

Seiring berkembangnya teori Neo-Klasik, banyak organisasi mulai menerapkan prinsip desentralisasi dalam pengambilan keputusan, memberikan otonomi yang lebih besar kepada unit-unit kerja, dan memperhatikan faktor psikologis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Para pemikir Neo-Klasik juga membahas pentingnya komunikasi yang efektif serta keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi sebagai faktor utama dalam meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini juga membuka ruang bagi pengembangan konsep kepemimpinan yang lebih partisipatif dan demokratis, di mana pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pemberi instruksi, tetapi juga

sebagai fasilitator yang mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, teori Neo-Klasik memberikan kontribusi besar dalam menciptakan pendekatan manajerial yang lebih adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan individu, tanpa mengabaikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dua pendekatan utama dalam teori Neo-Klasik adalah:

### **1. Pendekatan *Human Relations***

Pendekatan *Human Relations* atau Hubungan Manusiawi adalah salah satu teori penting dalam studi organisasi yang berkembang pada awal abad ke-20 sebagai reaksi terhadap teori klasik yang terlalu menekankan pada struktur, efisiensi, dan sistem formal. Pendekatan ini berfokus pada peran hubungan sosial, motivasi, dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

Pendekatan ini mulai dikenal luas setelah Eksperimen Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo pada tahun 1927–1932. Hasil eksperimen tersebut menunjukkan bahwa perhatian terhadap aspek sosial dan psikologis karyawan dapat meningkatkan kinerja lebih signifikan dibandingkan hanya dengan insentif ekonomi atau pengawasan ketat. Berikut adalah ciri-ciri utama dari pendekatan *Human Relations* yang perlu diperhatikan:

#### **a. Fokus pada Kesejahteraan Karyawan**

Pendekatan *Human Relations* menekankan bahwa kesejahteraan karyawan sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Kesejahteraan ini mencakup aspek fisik dan psikologis karyawan, di mana perhatian terhadap kebutuhan dasar serta rasa dihargai sangat memengaruhi kinerja. Dengan memperhatikan kondisi mental dan emosional karyawan, organisasi dapat menciptakan suasana yang mendukung semangat kerja yang lebih tinggi. Hal ini penting karena individu yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam pekerjaannya.

Pada dasarnya, kesejahteraan karyawan berfokus pada penciptaan hubungan yang sehat dan saling mendukung antara karyawan dan manajemen. Pendekatan ini mengakui bahwa manusia memiliki kebutuhan sosial yang tidak dapat diabaikan dalam dunia kerja yang semakin kompleks. Menurut Daryanto (2020), "Kesejahteraan karyawan adalah kunci untuk

meningkatkan kinerja karena karyawan yang merasa dihargai akan berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasi." Oleh karena itu, perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan retensi dan loyalitas terhadap organisasi.

b. Pengakuan terhadap Kebutuhan Sosial Karyawan

Pendekatan *Human Relations* menekankan pentingnya pengakuan terhadap kebutuhan sosial karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Karyawan bukan hanya individu yang bekerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga memiliki kebutuhan sosial yang memengaruhi motivasi dan kinerja dalam organisasi. Interaksi yang sehat di tempat kerja, baik dengan rekan kerja maupun atasan, dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang memberikan ruang bagi hubungan sosial yang positif akan lebih mampu menjaga kepuasan dan kesejahteraan tenaga kerjanya.

Pengakuan terhadap kebutuhan sosial karyawan juga berkaitan erat dengan bagaimana manajemen memperlakukan individu dalam organisasi, termasuk dengan membangun komunikasi yang terbuka dan mendukung kerja sama tim. Menurut Santoso (2019), "Hubungan sosial yang baik dalam organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat stres kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas." Oleh sebab itu, ketika organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung interaksi sosial yang sehat, maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

c. Peran Manajer sebagai Pemimpin yang Mendengarkan

Manajer yang berperan sebagai pemimpin yang mendengarkan merupakan inti dari pendekatan *Human Relations*, di mana fokusnya adalah pada pemahaman kebutuhan dan aspirasi individu dalam organisasi. Dalam perannya, manajer tidak hanya mendengarkan untuk menerima informasi, tetapi juga untuk memahami emosi, ide, dan perspektif karyawan

sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusinya. Menurut Goleman (2020), mendengarkan secara aktif adalah salah satu aspek utama dari kecerdasan emosional yang memungkinkan pemimpin membangun hubungan yang lebih mendalam dan kepercayaan dalam tim. Dengan mendengarkan, manajer mampu mengidentifikasi masalah yang tidak terlihat dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif serta kondusif untuk pertumbuhan bersama.

Pendekatan mendengarkan ini juga menekankan pentingnya komunikasi dua arah, di mana manajer tidak hanya berperan sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai penerima masukan yang konstruktif. Dalam hal ini, mendengarkan dengan empati dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, karena merasa dihargai dan didukung dalam proses kerja. Ketika pemimpin berperan sebagai pendengar yang baik, mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Hal ini mencerminkan bagaimana pendekatan *Human Relations* memandang manusia sebagai aset utama yang perlu diperlakukan dengan perhatian yang mendalam dan penghargaan.

d. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang menonjol dalam pendekatan *Human Relations*, karena berperan penting dalam membangun hubungan yang sehat antara individu dan kelompok. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk menciptakan keterlibatan emosional dan sosial di antara anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), komunikasi yang efektif menjadi landasan dalam membangun kepercayaan, koordinasi, dan kerja sama tim yang solid di berbagai tingkatan organisasi. Melalui pendekatan ini, organisasi mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, di mana setiap individu merasa didengar dan dihargai.

Komunikasi yang baik mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan kolaboratif, sehingga mendorong keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi. Ketika komunikasi berjalan secara terbuka dan transparan,

hambatan-hambatan seperti kesalahpahaman atau konflik internal dapat diminimalkan. Dalam pendekatan *Human Relations*, komunikasi yang terarah mampu memfasilitasi pertukaran ide, inovasi, dan pengembangan potensi individu untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas melalui hubungan kerja yang saling mendukung dan berorientasi pada tujuan.

## **2. Pendekatan *Behavioral Science***

Pendekatan *Behavioral Science* atau Ilmu Perilaku dalam teori organisasi merupakan perkembangan lanjutan dari Pendekatan *Human Relations*. Jika Pendekatan *Human Relations* menekankan pentingnya hubungan sosial dan kesejahteraan karyawan dalam meningkatkan produktivitas, Pendekatan *Behavioral Science* mengkaji perilaku manusia dalam organisasi dengan pendekatan ilmiah berbasis psikologi, sosiologi, dan ilmu kognitif.

Pendekatan ini muncul sekitar tahun 1950-an sebagai respons terhadap keterbatasan teori klasik yang hanya berfokus pada struktur organisasi dan pendekatan *Human Relations* yang masih dianggap kurang berbasis data ilmiah. Dengan menggunakan metode eksperimen, observasi, dan teori psikologi, pendekatan ini berusaha memahami bagaimana faktor-faktor psikologis, motivasi, dan kepemimpinan memengaruhi kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Berikut adalah ciri-ciri utama dari Pendekatan *Behavioral Science*:

### **a. Berbasis Ilmu Perilaku (*Behavioral Science-Based*)**

Pendekatan *Behavioral Science* menekankan pentingnya pemahaman terhadap perilaku manusia melalui penggunaan prinsip-prinsip ilmu perilaku sebagai dasar analisis dan intervensi. Berbasis ilmu perilaku, pendekatan ini membahas bagaimana individu bertindak dalam konteks sosial dan organisasi, serta bagaimana faktor psikologis dan sosiologis memengaruhi kinerja. Menurut Skinner dan Vaughn (2020), pendekatan ini memberikan kerangka kerja untuk menganalisis pola perilaku dan menerapkan intervensi yang dapat meningkatkan efisiensi serta produktivitas dalam berbagai setting. Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang perilaku manusia, organisasi dapat menciptakan strategi yang lebih efektif

untuk memotivasi, mengarahkan, dan mengembangkan potensi individu.

Sebagai ciri utama, pendekatan ini mengintegrasikan temuan empiris dari psikologi, sosiologi, dan antropologi untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika perilaku dalam organisasi. Dalam konteks ini, manajer dapat menggunakan prinsip-prinsip ilmu perilaku untuk merancang lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kolaborasi tim. Dengan memahami mekanisme perilaku seperti motivasi, pembelajaran, dan adaptasi, organisasi dapat merancang intervensi yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawannya. Pendekatan ini menekankan bahwa perilaku manusia adalah hasil interaksi kompleks antara faktor individu dan lingkungan, yang membutuhkan pendekatan holistik untuk dikelola secara efektif.

b. Fokus pada Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pendekatan *Behavioral Science* memberikan perhatian khusus pada motivasi dan kepuasan kerja sebagai aspek penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pendekatan ini membahas bahwa motivasi dan kepuasan kerja tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas, tetapi juga terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Menurut Deci dan Ryan (2020), motivasi intrinsik yang didukung oleh otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial adalah faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung keterlibatan serta loyalitas karyawan.

Fokus pada motivasi dan kepuasan kerja juga melibatkan identifikasi kebutuhan karyawan yang berbeda, baik dari segi material maupun non-material, untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. *Behavioral Science* memanfaatkan pendekatan berbasis data untuk menganalisis perilaku karyawan dan merancang intervensi yang relevan untuk meningkatkan motivasi. Intervensi ini mencakup program penghargaan, pengembangan karier, dan pemberian umpan balik yang konstruktif, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan rasa kepuasan dalam pekerjaan. Dengan pendekatan yang sistematis,

organisasi dapat meminimalkan *turnover* karyawan dan membangun budaya kerja yang positif.

c. Studi tentang Kepemimpinan dan Pengaruhnya terhadap Organisasi

Pendekatan *Behavioral Science* memberikan perhatian besar pada studi tentang kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap organisasi, dengan fokus pada bagaimana perilaku pemimpin dapat memengaruhi kinerja individu dan kelompok. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain melalui pendekatan perilaku yang adaptif. Menurut Northouse (2021), perilaku kepemimpinan yang inklusif, empati, dan berorientasi pada pengembangan individu berkontribusi pada terciptanya budaya kerja yang positif dan produktif. Studi ini juga membahas pentingnya gaya kepemimpinan yang situasional, di mana pemimpin mampu menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan konteks organisasi.

Pengaruh kepemimpinan terhadap organisasi juga mencakup aspek-aspek seperti manajemen konflik, pengambilan keputusan, dan pembentukan visi strategis. *Behavioral Science* menekankan bahwa pemimpin yang mampu mengidentifikasi dan merespons dinamika kelompok dengan bijaksana akan lebih efektif dalam membangun hubungan yang harmonis dan mendukung kolaborasi tim. Dalam hal ini, perilaku pemimpin menjadi penentu utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan pembelajaran. Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip ilmu perilaku, pemimpin dapat mengembangkan pendekatan yang lebih empatik dan kolaboratif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

d. Analisis terhadap Perilaku Individu dan Kelompok

Pendekatan *Behavioral Science* menekankan pentingnya menganalisis perilaku individu dan kelompok dalam organisasi untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan efektivitas kerja. Pada tingkat individu, analisis ini melibatkan aspek seperti motivasi, persepsi, pembelajaran, dan kepribadian yang dapat menentukan bagaimana seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Manumanoso Prasetyo (2018)

menjelaskan bahwa perilaku individu adalah hasil dari integrasi antara karakteristik pribadi dengan lingkungan tempat individu beroperasi. Dengan memahami dinamika ini, organisasi dapat merancang kebijakan dan program yang memfasilitasi perkembangan karyawan secara optimal.

Pada tingkat kelompok, analisis perilaku berfokus pada dinamika hubungan antarindividu, pola komunikasi, dan pengaruh kepemimpinan terhadap kerja sama tim. Interaksi dalam kelompok dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan, baik melalui sinergi positif maupun konflik yang tidak terelakkan. Berdasarkan pendekatan ini, organisasi dapat mengenali potensi hambatan yang muncul dari dinamika kelompok dan menerapkan solusi yang efektif. Penelitian juga menunjukkan bahwa memahami perilaku kelompok sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

### **C. Teori Modern: Kontingensi, Sistem Terbuka, dan Teori Institusional**

Teori Modern dalam evolusi teori organisasi menekankan pada kompleksitas, dinamika, dan fleksibilitas dalam memahami bagaimana organisasi beroperasi dalam lingkungan yang terus berubah. Berbeda dengan pendekatan klasik yang lebih statis, teori modern mengakui bahwa organisasi adalah sistem yang kompleks dan saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Fokus utama teori ini adalah bagaimana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, mengelola sumber daya secara efektif, serta menciptakan struktur dan proses yang adaptif. Pendekatan ini didasarkan pada prinsip-prinsip seperti inovasi, pengambilan keputusan berbasis data, dan kemampuan untuk berkolaborasi di tengah ketidakpastian. Para ahli teori modern juga membahas pentingnya teknologi, globalisasi, dan faktor sosial dalam membentuk dinamika organisasi.

Teori Modern memperkenalkan konsep-konsep seperti manajemen berbasis pengetahuan, organisasi pembelajaran (*learning organizations*), dan adaptabilitas strategis. Organisasi pembelajaran, misalnya, menggambarkan entitas yang terus belajar dari pengalaman dan informasi baru untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, teori ini

mengadopsi pendekatan multidisiplin, menggabungkan wawasan dari ilmu sosial, psikologi, dan ekonomi untuk memahami perilaku organisasi secara holistik. Dalam praktiknya, teori ini diterapkan melalui desain organisasi yang lebih fleksibel, struktur jaringan, dan penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi. Teori Modern memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah persaingan global yang semakin intens. Beberapa teori penting dalam kategori ini adalah Teori Kontingensi, Teori Sistem Terbuka, dan Teori Institusional. Berikut penjelasan rinci tentang masing-masing teori:

### 1. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) adalah teori dalam manajemen dan organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan atau struktur terbaik yang dapat diterapkan pada semua organisasi dalam semua situasi. Sebaliknya, efektivitas organisasi bergantung pada bagaimana organisasi tersebut menyesuaikan diri dengan berbagai faktor atau situasi spesifik (kontingensi) yang dihadapinya. Teori ini menekankan bahwa pendekatan yang optimal harus sesuai dengan kondisi tertentu, baik internal maupun eksternal.

Teori ini dikembangkan pada tahun 1960-an sebagai tanggapan terhadap pendekatan manajemen yang kaku seperti teori klasik dan teori birokrasi. Para ahli kontingensi berpendapat bahwa organisasi tidak dapat dikelola dengan satu formula tetap karena faktor-faktor seperti ukuran organisasi, lingkungan, teknologi, dan gaya kepemimpinan sangat beragam dan saling memengaruhi. Oleh karena itu, organisasi perlu fleksibel dan adaptif dalam mengelola struktur dan prosesnya. Beberapa prinsip inti dari teori ini adalah sebagai berikut:

#### a. Fleksibilitas Struktur Organisasi

Fleksibilitas struktur organisasi merupakan prinsip inti dalam teori kontingensi yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan yang berubah-ubah. Prinsip ini menggarisbawahi bahwa tidak ada satu struktur yang paling ideal untuk semua organisasi, melainkan struktur harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan, ukuran organisasi, dan kompleksitas tugas yang dihadapi. Donaldson (2019) menegaskan bahwa fleksibilitas dalam desain struktur organisasi memungkinkan organisasi

untuk menghadapi tantangan yang berbeda secara efektif dan efisien, sekaligus meminimalkan risiko kegagalan adaptasi. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan prinsip fleksibilitas ini dapat mempertahankan kinerjanya meskipun terdapat perubahan signifikan dalam lingkungan eksternalnya.

b. Ketergantungan pada Lingkungan Eksternal

Ketergantungan pada lingkungan eksternal merupakan prinsip inti dari teori kontingensi yang menekankan pentingnya hubungan antara organisasi dan elemen-elemen eksternal yang memberikan sumber daya penting. Organisasi tidak dapat beroperasi secara terisolasi karena kebutuhan terhadap sumber daya seperti modal, tenaga kerja, informasi, dan bahan baku yang sering kali berasal dari lingkungan luar. Menurut Aldrich (2020), organisasi yang dapat mengenali dan merespons dinamika lingkungan eksternalnya, seperti perubahan teknologi atau kebijakan pemerintah, memiliki peluang lebih besar untuk tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang. Ketergantungan ini mendorong organisasi untuk membangun hubungan strategis yang memungkinkan mengurangi ketidakpastian dan memaksimalkan peluang.

c. Kesesuaian Teknologi dengan Struktur

Kesesuaian teknologi dengan struktur organisasi merupakan prinsip inti dari teori kontingensi yang membahas perlunya keseimbangan antara teknologi yang digunakan dengan bentuk struktur organisasi untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Teknologi yang diterapkan dalam organisasi harus mendukung proses kerja dan struktur yang ada agar dapat menciptakan sinergi yang optimal antara manusia, sistem, dan proses. Woodward (2019) menyatakan bahwa organisasi yang berhasil menyelaraskan teknologi dengan struktur cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena teknologi menjadi fasilitator dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional. Oleh karena itu, kesesuaian ini menjadi krusial untuk menghadapi tuntutan pasar yang dinamis dan kompleksitas internal organisasi.

d. Pengaruh Ukuran Organisasi

Pengaruh ukuran organisasi merupakan prinsip inti dari teori kontingensi yang menekankan bahwa skala organisasi

berdampak signifikan pada struktur dan proses internalnya. Organisasi yang lebih besar cenderung memiliki struktur yang lebih kompleks dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang lebih spesifik untuk mengelola berbagai fungsi secara efisien. Menurut Donaldson (2020), ukuran organisasi yang besar biasanya membutuhkan hierarki yang lebih formal dan proses pengambilan keputusan yang terstandar untuk menjaga koordinasi di antara unit-unit yang berbeda. Sebaliknya, organisasi kecil lebih fleksibel dan informal dalam pengelolaan karena memiliki lingkup aktivitas yang lebih terbatas.

## 2. Teori Sistem Terbuka (*Open Systems Theory*)

Teori Sistem Terbuka (*Open Systems Theory*) adalah teori dalam studi organisasi yang melihat organisasi sebagai sistem yang tidak terisolasi, melainkan selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Teori ini menekankan bahwa organisasi menerima input dari lingkungan, mengolahnya menjadi output, dan mengembalikan hasilnya ke lingkungan tersebut. Interaksi ini menunjukkan bahwa keberlanjutan organisasi sangat bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Konsep sistem terbuka diperkenalkan oleh Ludwig von Bertalanffy dalam konteks *General Systems Theory*, tetapi kemudian diterapkan pada organisasi oleh para ahli manajemen dan sosiologi. Teori ini menganggap organisasi sebagai entitas yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berhubungan, bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dianggap tidak statis tetapi dinamis, bergantung pada sumber daya dari lingkungan, seperti manusia, modal, teknologi, dan informasi. Berikut penjelasan rinci mengenai Prinsip Utama Teori Sistem Terbuka:

### a. Interaksi dengan Lingkungan

Interaksi dengan lingkungan sebagai prinsip utama teori sistem terbuka menekankan bahwa organisasi tidak dapat beroperasi secara terisolasi, melainkan harus terus beradaptasi dengan dinamika eksternal. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti teknologi, ekonomi, sosial, dan politik yang memengaruhi operasi organisasi secara langsung atau tidak langsung. Menurut Scott dan Davis (2019), organisasi yang berfungsi sebagai sistem terbuka harus mampu menyerap

masuk dari lingkungan, mengolahnya menjadi output yang relevan, dan beradaptasi dengan perubahan untuk mempertahankan keberlanjutan. Dengan demikian, interaksi ini memungkinkan organisasi untuk tetap relevan di tengah tekanan dan peluang yang muncul dari lingkungannya.

b. Adaptasi sebagai Kunci Keberlanjutan

Adaptasi sebagai kunci keberlanjutan dalam teori sistem terbuka menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal yang dinamis, seperti perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar, menuntut organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang melalui inovasi dan transformasi. Menurut Miller (2020), organisasi yang mampu beradaptasi dengan baik cenderung lebih sukses dalam menjaga relevansi dan daya saingnya di tengah tantangan global yang terus berubah. Adaptasi ini mencakup fleksibilitas dalam struktur, proses, dan strategi organisasi untuk menghadapi ketidakpastian secara efektif.

c. Umpan Balik

Umpan balik adalah elemen kunci dalam teori sistem terbuka yang memungkinkan organisasi untuk memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan prosesnya sesuai dengan perubahan lingkungan. Melalui mekanisme ini, organisasi dapat menerima informasi dari lingkungannya mengenai efektivitas kinerjanya, baik berupa umpan balik positif untuk mempertahankan praktik yang berhasil maupun umpan balik negatif untuk memperbaiki kelemahan. Seperti yang diungkapkan oleh Johnson (2019), umpan balik berperan penting dalam membantu organisasi menyesuaikan diri dengan kondisi eksternal yang dinamis, sehingga meningkatkan kemampuan untuk bertahan dan berkembang. Dengan kata lain, umpan balik bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga mekanisme pembelajaran berkelanjutan bagi organisasi.

d. Kesalingtergantungan

Kesalingtergantungan adalah prinsip utama dalam teori sistem terbuka yang membahas hubungan saling memengaruhi antara berbagai komponen dalam organisasi serta antara organisasi dan lingkungannya. Prinsip ini menegaskan bahwa

setiap elemen organisasi tidak dapat berfungsi secara independen tanpa memengaruhi atau dipengaruhi oleh elemen lainnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Walker (2020), organisasi yang memahami dan mengelola kesalingtergantungan ini cenderung lebih efektif dalam menciptakan sinergi internal sekaligus menavigasi tantangan eksternal. Hubungan saling ketergantungan ini memastikan bahwa keputusan atau perubahan dalam satu bagian organisasi akan menghasilkan dampak yang dapat dirasakan oleh bagian lainnya, menciptakan dinamika yang kompleks namun harmonis.

### 3. Teori Institusional (*Institutional Theory*)

Teori Institusional (*Institutional Theory*) adalah kerangka konseptual dalam studi organisasi yang membahas bagaimana struktur, praktik, dan perilaku organisasi dibentuk oleh norma, nilai, dan aturan yang berasal dari lingkungan institusionalnya. Teori ini berfokus pada bagaimana organisasi dipengaruhi oleh tekanan eksternal seperti regulasi, budaya, dan ekspektasi sosial untuk mencapai legitimasi di mata lingkungan.

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa organisasi tidak hanya mengejar efisiensi ekonomi, tetapi juga berusaha memenuhi ekspektasi lingkungan sosial untuk mendapatkan legitimasi. Dikembangkan oleh para ahli seperti Meyer dan Rowan (1977) serta DiMaggio dan Powell (1983), teori ini menjelaskan bahwa organisasi sering kali mengadopsi struktur dan praktik yang "*diinstitutionalisasi*" di lingkungan, bahkan jika hal tersebut tidak efisien, semata-mata untuk memenuhi ekspektasi sosial. Berikut penjelasan rinci mengenai Prinsip Utama Teori Institusional:

#### a. Legitimasi sebagai Tujuan Utama

Legitimasi adalah tujuan utama yang ditekankan dalam teori institusional, yang mengacu pada penerimaan sosial dan norma keberlanjutan organisasi di mata pemangku kepentingan. Prinsip ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya bertujuan untuk mencapai efisiensi internal atau keuntungan ekonomi, tetapi juga harus mematuhi nilai, aturan, dan harapan masyarakat tempatnya beroperasi. Seperti yang diungkapkan oleh Greenwood (2019), legitimasi memungkinkan organisasi untuk mempertahankan dukungan dan sumber daya yang diperlukan dari lingkungan

eksternal, yang pada akhirnya membantu bertahan dalam jangka panjang. Dengan demikian, legitimasi menjadi komponen integral dari keberhasilan organisasi dalam konteks sosial yang lebih luas.

b. *Isomorfisme Institusional*

*Isomorfisme institusional* adalah konsep kunci dalam teori institusional yang menggambarkan proses di mana organisasi dalam lingkungan yang sama cenderung menjadi lebih mirip satu sama lain. Hal ini terjadi karena tekanan eksternal, seperti regulasi pemerintah, norma sosial, dan ekspektasi pemangku kepentingan, yang mendorong organisasi untuk mengadopsi praktik dan struktur serupa. Menurut DiMaggio dan Powell (dalam Smith, 2020), isomorfisme institusional dapat terjadi melalui tiga mekanisme utama: tekanan koersif, tekanan normatif, dan imitasi terhadap organisasi lain yang dianggap berhasil. Dengan menyesuaikan diri pada pola-pola institusional yang diakui secara luas, organisasi tidak hanya meningkatkan legitimasi, tetapi juga mengurangi risiko ketidakpastian dalam lingkungan.

Tekanan koersif dalam *isomorfisme institusional* muncul dari kekuatan eksternal, seperti kebijakan pemerintah atau kewajiban kontrak, yang secara langsung memengaruhi bagaimana organisasi beroperasi. Contohnya, perusahaan sering kali harus mematuhi standar keamanan, etika kerja, atau lingkungan yang ditetapkan oleh regulator untuk dapat beroperasi di pasar tertentu. Sementara itu, tekanan normatif berasal dari pengaruh profesionalisme, di mana organisasi mengikuti standar atau praktik terbaik yang diterapkan oleh komunitas profesional atau asosiasi industri. Ketika organisasi menerima dan mengintegrasikan tekanan ini, tidak hanya memenuhi persyaratan, tetapi juga memperkuat hubungan dengan institusi yang berkuasa.

c. *Decoupling* (Pemisahan)

*Decoupling* atau pemisahan adalah prinsip utama dalam teori institusional yang menggambarkan situasi di mana organisasi secara formal mematuhi norma atau aturan eksternal tetapi tidak selalu menerapkannya secara konsisten dalam praktik internal. Pemisahan ini sering terjadi ketika organisasi ingin memperoleh

legitimasi dari lingkungan eksternal tanpa mengorbankan fleksibilitas operasional atau efisiensi. Sebagai contoh, perusahaan mungkin mengadopsi kebijakan keberlanjutan lingkungan untuk memenuhi ekspektasi masyarakat atau regulator, tetapi tidak menerapkan kebijakan tersebut secara penuh dalam operasi sehari-hari. Menurut Meyer dan Rowan (dalam Parker, 2021), *decoupling* memungkinkan organisasi untuk mengelola konflik antara tuntutan eksternal dan kebutuhan internal, sehingga mempertahankan stabilitas sekaligus memenuhi tekanan institusional.

Pemisahan ini biasanya dilakukan melalui formalitas simbolik, seperti pembuatan kebijakan atau penyusunan laporan publik yang menunjukkan kepatuhan terhadap norma institusional. Namun, di balik dokumen resmi tersebut, praktik operasional organisasi mungkin tetap tidak berubah atau bahkan bertentangan dengan kebijakan yang dideklarasikan. Hal ini sering terjadi dalam lingkungan yang kompleks, di mana tuntutan dari berbagai pemangku kepentingan saling bertentangan atau sulit diterapkan secara bersamaan. Dalam konteks ini, *decoupling* berfungsi sebagai mekanisme adaptasi yang memungkinkan organisasi untuk tetap berfungsi tanpa harus sepenuhnya merombak struktur atau praktik internal.

d. Ketergantungan pada Konteks Sosial

Ketergantungan pada konteks sosial merupakan prinsip utama dalam teori institusional yang menegaskan bahwa perilaku dan keputusan organisasi sangat dipengaruhi oleh norma, nilai, dan harapan sosial di lingkungan. Konteks sosial menciptakan tekanan bagi organisasi untuk menyesuaikan diri demi mempertahankan legitimasi dan reputasi di mata pemangku kepentingan. Sebagai contoh, organisasi yang beroperasi dalam masyarakat yang sangat peduli terhadap isu keberlanjutan cenderung mengadopsi kebijakan ramah lingkungan meskipun hal ini mungkin tidak sejalan dengan prioritas ekonomi. Greenwood et al. (2020) menjelaskan bahwa konteks sosial tidak hanya membentuk praktik operasional tetapi juga memengaruhi struktur internal organisasi melalui proses adaptasi yang berkesinambungan.

Organisasi tidak berfungsi dalam ruang hampa, melainkan selalu berada dalam hubungan timbal balik dengan lingkungan sosial yang dinamis. Norma dan harapan sosial sering berubah seiring waktu, sehingga organisasi harus terus-menerus memantau dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Misalnya, perkembangan isu-isu sosial seperti inklusivitas dan keragaman telah mendorong banyak organisasi untuk memperbarui kebijakan sumber daya manusia agar sesuai dengan tuntutan masyarakat modern. Dalam hal ini, ketergantungan pada konteks sosial membantu organisasi menjaga relevansi dan daya saing di tengah lingkungan eksternal yang terus berubah.

## **D. Perkembangan Teori Organisasi di Era Digital**

Perkembangan teori organisasi di era digital mencerminkan perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi dan beradaptasi dengan kemajuan teknologi. Di masa lalu, teori organisasi cenderung menekankan struktur hierarkis yang kaku dengan proses birokratis yang kompleks. Namun, dengan adanya revolusi digital, organisasi mengalami transformasi menuju model yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis teknologi. Digitalisasi memungkinkan komunikasi yang lebih cepat, pengambilan keputusan yang lebih efisien, serta kolaborasi lintas batas yang lebih mudah. Oleh karena itu, teori organisasi modern kini lebih menekankan pada inovasi, efisiensi, serta dinamika kerja yang lebih terbuka dan terhubung secara global. Berikut adalah beberapa aspek utama perkembangan teori organisasi di era digital:

### **1. Perubahan Struktur Organisasi**

Perubahan struktur organisasi di era digital menandai pergeseran dari model hierarkis yang kaku menuju struktur yang lebih fleksibel, dinamis, dan berbasis teknologi. Digitalisasi telah memungkinkan perusahaan untuk mengadopsi struktur organisasi yang lebih datar, di mana pengambilan keputusan menjadi lebih cepat dan berbasis data *real-time*, memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Menurut Afsar et al. (2019), transformasi digital mendorong organisasi untuk mengurangi birokrasi internal dan meningkatkan keterlibatan karyawan melalui penggunaan teknologi kolaboratif yang memungkinkan komunikasi lintas

departemen secara lebih efektif. Struktur organisasi yang lebih fleksibel ini memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan inovasi dan meningkatkan daya saing dalam menghadapi disrupsi teknologi yang terus berkembang.

Pada lingkungan bisnis digital, perusahaan juga mulai mengadopsi model organisasi berbasis jaringan yang memungkinkan kerja sama lintas tim, baik secara internal maupun eksternal, dengan dukungan teknologi komunikasi yang semakin canggih. Struktur berbasis jaringan ini memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bekerja dalam tim multidisiplin yang tidak bergantung pada hirarki tradisional, sehingga meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan serta mendorong kreativitas dan inovasi. Selain itu, sistem kerja berbasis digital memungkinkan organisasi untuk menerapkan model kerja jarak jauh dan *hybrid*, yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menyesuaikan waktu dan tempat kerja, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dengan adanya perubahan ini, organisasi yang mampu menyesuaikan struktur dengan tuntutan era digital akan lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan industri serta meningkatkan efektivitas operasional dalam skala global.

## **2. Digitalisasi dalam Manajemen dan Operasional**

Digitalisasi dalam manajemen dan operasional telah menjadi faktor utama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi di era digital, memungkinkan otomatisasi berbagai proses bisnis serta pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat. Perusahaan kini semakin banyak mengadopsi teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data analytics*, dan sistem *enterprise resource planning* (ERP) untuk meningkatkan produktivitas serta mempercepat respons terhadap dinamika pasar yang terus berubah. Menurut Vial (2019), transformasi digital dalam organisasi tidak hanya mengubah cara operasional dilakukan, tetapi juga menciptakan model bisnis baru yang lebih adaptif terhadap disrupsi teknologi dan perubahan kebutuhan pelanggan. Dengan digitalisasi, organisasi mampu mengoptimalkan alur kerja, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan kapabilitas dalam menyusun strategi bisnis yang lebih berbasis data dan inovasi.

Pada penerapannya, digitalisasi juga memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efisien melalui penggunaan *platform* digital yang mendukung otomatisasi tugas

administratif, manajemen kinerja berbasis analitik, serta peningkatan keterlibatan karyawan melalui sistem kerja berbasis teknologi. Sistem manajemen berbasis digital memungkinkan perusahaan untuk menerapkan strategi kerja fleksibel seperti kerja jarak jauh dan *hybrid*, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga memperluas akses terhadap talenta global yang berkualitas. Selain itu, pemanfaatan teknologi *cloud computing* telah membantu organisasi dalam menyimpan dan mengelola data secara lebih aman, efisien, dan mudah diakses oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan strategis. Dengan digitalisasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berbasis teknologi, sehingga meningkatkan daya saing serta kemampuan bertahan dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang.

### **3. Peran Teknologi dalam Komunikasi dan Kolaborasi**

Teknologi berperan yang semakin dominan dalam komunikasi dan kolaborasi organisasi di era digital, memungkinkan interaksi yang lebih efisien, *real-time*, serta lintas batas geografis. Perkembangan alat komunikasi digital seperti *video conferencing*, *instant messaging*, dan *platform* kolaborasi berbasis *cloud* telah mengubah cara tim bekerja, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Menurut Leonardi (2021), teknologi digital tidak hanya memfasilitasi komunikasi yang lebih cepat, tetapi juga menciptakan transparansi informasi yang lebih tinggi, memungkinkan anggota organisasi untuk bekerja lebih sinergis tanpa hambatan struktural yang kaku. Dengan adanya integrasi teknologi dalam komunikasi, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih terbuka, inovatif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dinamis.

Teknologi juga memungkinkan kolaborasi yang lebih terstruktur melalui penggunaan *platform* kerja bersama yang dapat diakses oleh seluruh anggota tim dari berbagai lokasi. Dengan sistem berbasis *cloud* seperti *Google Workspace*, *Microsoft Teams*, dan *Slack*, karyawan dapat berbagi dokumen, mengedit secara bersamaan, serta mengoordinasikan proyek tanpa harus bertemu secara fisik, sehingga meningkatkan fleksibilitas kerja. Teknologi ini juga mendukung konsep kerja jarak jauh dan *hybrid* yang semakin populer, memberikan peluang bagi organisasi untuk memanfaatkan talenta global serta mengurangi keterbatasan fisik

dalam koordinasi tim. Dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi pada hasil yang lebih optimal dalam jangka panjang.

#### **4. Pengaruh Globalisasi terhadap Organisasi**

Globalisasi telah memberikan dampak signifikan terhadap organisasi dengan memperluas akses ke pasar internasional, meningkatkan persaingan global, serta mendorong inovasi dalam strategi bisnis. Dalam lingkungan bisnis yang semakin terintegrasi, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perbedaan budaya, regulasi, serta dinamika ekonomi di berbagai negara agar tetap kompetitif dan relevan. Menurut Meyer dan Peng (2020), globalisasi memaksa organisasi untuk mengembangkan kapabilitas manajerial yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi guna menghadapi kompleksitas operasional di berbagai wilayah. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat mengoptimalkan komunikasi lintas negara, mempercepat rantai pasok global, serta meningkatkan kolaborasi antarunit bisnis yang tersebar di berbagai lokasi.

Globalisasi juga menuntut organisasi untuk mengadopsi strategi yang lebih berorientasi pada keberlanjutan, mengingat meningkatnya tuntutan akan tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap lingkungan di tingkat global. Perusahaan tidak hanya harus mematuhi regulasi yang berlaku di negara asalnya, tetapi juga mengikuti standar internasional yang semakin ketat dalam hal transparansi, etika bisnis, serta praktik ramah lingkungan. Dengan meningkatnya akses ke informasi global, konsumen dan pemangku kepentingan kini lebih kritis dalam menilai integritas organisasi, sehingga perusahaan harus lebih proaktif dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Oleh karena itu, organisasi yang mampu mengelola pengaruh globalisasi dengan baik akan lebih mudah membangun reputasi yang kuat dan memperoleh kepercayaan pasar di tingkat internasional.



## **BAB III**

# **STRUKTUR DAN DESAIN ORGANISASI**

---

Struktur dan desain organisasi merupakan aspek fundamental dalam manajemen yang menentukan bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab dialokasikan dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi mencerminkan pola hubungan antar individu dan unit kerja, yang bertujuan untuk mencapai efektivitas operasional. Desain organisasi, di sisi lain, berfokus pada pengaturan elemen-elemen organisasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Keduanya saling berkaitan dalam menciptakan sistem kerja yang efisien dan selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Penerapan struktur dan desain organisasi yang tepat dapat meningkatkan koordinasi serta komunikasi antar bagian dalam perusahaan. Struktur yang jelas membantu dalam pembagian tugas dan pengambilan keputusan, sehingga mencegah tumpang tindih fungsi dan konflik peran. Desain organisasi yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika pasar dan inovasi dengan lebih cepat. Oleh karena itu, memahami dan menerapkan konsep struktur serta desain organisasi dengan baik menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan bisnis.

### **A. Model Struktur Organisasi: Fungsional, Divisional, Matriks, dan Virtual**

Struktur organisasi adalah sistem yang mengatur bagaimana aktivitas dalam suatu organisasi dikelola, termasuk pembagian tugas, koordinasi, dan pengambilan keputusan. Pemilihan model struktur organisasi yang tepat berperan penting dalam efektivitas operasional serta pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa model struktur organisasi yang umum digunakan adalah fungsional, divisional, matriks, dan virtual, yang masing-masing memiliki karakteristik, keunggulan, serta tantangan tersendiri.

## 1. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah model organisasi yang membagi perusahaan ke dalam beberapa departemen atau unit kerja berdasarkan fungsi utama yang dijalankan, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap departemen dikelola oleh seorang manajer yang memiliki keahlian dalam bidangnya dan bertanggung jawab atas koordinasi serta efektivitas operasional dalam unit tersebut. Model ini memungkinkan spesialisasi yang tinggi, di mana setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian dan tugas spesifiknya, sehingga meningkatkan efisiensi serta produktivitas dalam menjalankan proses bisnis. Struktur ini umumnya digunakan oleh perusahaan dengan skala menengah hingga besar yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang stabil dan membutuhkan sistem kerja yang terstruktur serta terorganisir dengan baik.

Keunggulan utama dari struktur organisasi fungsional adalah kemampuannya dalam menciptakan efisiensi operasional melalui pembagian kerja yang jelas dan spesifik, sehingga mengurangi tumpang tindih tugas serta meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan. Namun, model ini juga memiliki keterbatasan, seperti potensi silo atau isolasi antar departemen yang dapat menghambat komunikasi serta koordinasi antar unit kerja. Selain itu, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis bisa menjadi tantangan karena setiap fungsi memiliki fokus utama pada tugasnya masing-masing, bukan pada tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, meskipun struktur organisasi fungsional sangat efektif dalam meningkatkan spesialisasi dan kontrol manajerial, perusahaan yang menggunakannya perlu memastikan adanya mekanisme komunikasi yang baik antar departemen agar tetap adaptif terhadap dinamika pasar. Struktur organisasi fungsional memiliki beberapa ciri khas utama yang membedakannya dari model struktur lainnya:

### a. Pengelompokan Berdasarkan Fungsi

Pengelompokan berdasarkan fungsi adalah ciri khas utama dari struktur organisasi fungsional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti divisional atau matriks. Dalam model ini, perusahaan dibagi ke dalam berbagai departemen berdasarkan fungsi spesifik, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Setiap departemen bertanggung jawab penuh atas fungsinya masing-masing dan

dikelola oleh seorang manajer yang memiliki keahlian dalam bidang tersebut. Hal ini memungkinkan spesialisasi yang tinggi, di mana karyawan bisa fokus pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan, serta meningkatkan efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan (Tung et al., 2021).

Struktur organisasi fungsional memberikan kelebihan dalam hal pengelolaan sumber daya dan koordinasi yang lebih mudah dalam fungsi-fungsi tertentu, karena setiap fungsi terfokus pada tugas-tugas spesifik yang ada dalam ruang lingkupnya. Dengan adanya struktur ini, perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam pengendalian dan pengawasan terhadap aktivitas operasional yang berlangsung, karena adanya pembagian yang jelas antar unit. Namun, dalam beberapa kasus, struktur ini dapat menimbulkan silo antar departemen yang dapat menghambat komunikasi dan kolaborasi antar unit. Organisasi yang memiliki struktur fungsional perlu memastikan bahwa integrasi antar departemen dapat tetap terjaga agar tujuan organisasi tercapai secara efisien.

b. Hierarki yang Jelas

Hierarki yang jelas merupakan ciri khas utama dari struktur organisasi fungsional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti matriks atau virtual. Dalam struktur ini, perusahaan memiliki garis komando yang terdefinisi dengan baik, di mana setiap karyawan memiliki atasan langsung yang memberikan arahan serta bertanggung jawab atas evaluasi kinerja. Hierarki ini menciptakan sistem pelaporan yang sistematis, memastikan bahwa setiap keputusan diambil berdasarkan alur komando yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan kontrol serta pengawasan dalam organisasi. Menurut Johnson dan Smith (2020), hierarki yang jelas dalam struktur organisasi fungsional membantu meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan dengan memastikan bahwa setiap tugas dan wewenang didelegasikan sesuai dengan tingkat manajemen yang bertanggung jawab.

Keberadaan hierarki yang jelas juga memberikan kejelasan dalam pembagian tugas serta tanggung jawab di dalam organisasi, sehingga mengurangi kebingungan terkait peran masing-masing individu dalam proses kerja. Setiap tingkatan

dalam organisasi memiliki fungsi spesifik yang berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, di mana koordinasi dan pengambilan keputusan dilakukan secara berjenjang. Model ini sangat efektif dalam menciptakan kontrol manajerial yang ketat, memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja karyawan serta menjaga standar kerja yang telah ditetapkan. Namun, meskipun sistem hierarki yang jelas memberikan struktur yang kuat, dalam beberapa kasus dapat menghambat fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan yang cepat di lingkungan bisnis.

c. **Spesialisasi yang Tinggi**

Spesialisasi yang tinggi merupakan ciri khas utama dari struktur organisasi fungsional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti divisional atau matriks. Dalam model ini, karyawan dikelompokkan berdasarkan bidang keahlian spesifik, sehingga memungkinkan untuk fokus pada tugas yang sesuai dengan kompetensi dan pengalaman. Pembagian ini meningkatkan efisiensi operasional karena setiap individu bekerja dalam peran yang telah ditentukan dengan jelas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Menurut Brown dan Taylor (2019), tingkat spesialisasi yang tinggi dalam struktur organisasi fungsional memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keterampilan individu secara maksimal, sehingga meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan bisnis.

Keunggulan utama dari spesialisasi yang tinggi adalah peningkatan kompetensi dan penguasaan dalam suatu bidang tertentu, karena karyawan mendapatkan pengalaman yang lebih dalam seiring dengan berjalannya waktu. Dengan bekerja dalam lingkungan yang memiliki pembagian tugas yang jelas, individu dapat mengembangkan keterampilan teknis dan meningkatkan keahlian secara bertahap, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap inovasi dalam fungsi masing-masing. Selain itu, organisasi dapat lebih mudah melaksanakan pelatihan dan pengembangan karyawan yang terarah, karena kebutuhan pembelajaran dan peningkatan kompetensi sudah terfokus pada bidang tertentu. Namun, meskipun spesialisasi yang tinggi memberikan banyak keuntungan, dalam beberapa kasus dapat

menciptakan keterbatasan fleksibilitas, karena karyawan hanya terbiasa dengan tugas dalam bidangnya dan kurang memiliki keterampilan lintas fungsi.

## **2. Struktur Organisasi Divisional**

Struktur organisasi divisional adalah model organisasi yang membagi perusahaan ke dalam unit-unit yang beroperasi secara mandiri berdasarkan produk, wilayah geografis, atau segmen pelanggan tertentu. Setiap divisi berfungsi sebagai entitas semi-otonom yang memiliki sumber daya sendiri, termasuk departemen pemasaran, keuangan, produksi, dan operasional, sehingga dapat menjalankan strategi bisnisnya secara lebih fokus dan terarah. Model ini umumnya diterapkan oleh perusahaan besar yang memiliki portofolio bisnis yang luas atau beroperasi di berbagai lokasi, karena memungkinkan pengelolaan yang lebih efektif dengan menyesuaikan operasional setiap divisi sesuai dengan kebutuhan pasar yang spesifik. Dengan demikian, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saing di berbagai segmen industri.

Keunggulan utama dari struktur organisasi divisional terletak pada fleksibilitas dan kemampuan adaptasinya terhadap kondisi pasar yang berbeda-beda, sehingga setiap divisi dapat berinovasi dan mengambil keputusan yang sesuai dengan karakteristik target pasarnya. Selain itu, model ini juga memungkinkan pemimpin bisnis untuk lebih mudah mengukur kinerja tiap divisi secara independen, sehingga strategi perusahaan dapat dievaluasi dan disesuaikan dengan lebih akurat. Namun, tantangan yang sering muncul dalam struktur ini adalah potensi duplikasi sumber daya antar divisi serta kesulitan dalam menjaga konsistensi visi dan budaya perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, meskipun struktur organisasi divisional memberikan keunggulan dalam desentralisasi dan fokus pasar, diperlukan koordinasi yang kuat antar divisi untuk memastikan bahwa strategi bisnis tetap selaras dengan tujuan utama perusahaan. Struktur ini memiliki beberapa ciri khas utama yang membedakannya dari model organisasi lainnya:

### **a. Pengelompokan Berdasarkan Divisi**

Pengelompokan berdasarkan divisi merupakan ciri khas utama dari struktur organisasi divisional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti fungsional atau matriks. Dalam model ini, organisasi dibagi ke dalam beberapa divisi

yang beroperasi secara semi-independen, di mana setiap divisi bertanggung jawab atas fungsi bisnisnya sendiri, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia dalam lingkup tertentu. Pengelompokan ini biasanya didasarkan pada produk, wilayah geografis, atau segmen pasar tertentu, yang memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan di masing-masing divisi. Menurut Anderson dan White (2020), struktur organisasi divisional memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dengan lebih cepat, karena setiap divisi memiliki fleksibilitas dalam pengambilan keputusan serta strategi operasionalnya.

Keuntungan utama dari pengelompokan berdasarkan divisi adalah peningkatan fokus dan efisiensi dalam manajemen operasional, karena setiap divisi dapat menyesuaikan strategi dan kebijakan sesuai dengan kebutuhan spesifik yang dihadapi. Dengan adanya otonomi dalam setiap divisi, pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat tanpa harus melalui rantai komando yang panjang, sehingga meningkatkan daya saing organisasi dalam industri yang dinamis. Selain itu, struktur ini memudahkan perusahaan dalam mengukur kinerja setiap divisi secara lebih jelas, karena setiap unit memiliki tanggung jawab dan target yang terpisah. Namun, meskipun sistem ini memberikan fleksibilitas, ada risiko terjadinya duplikasi sumber daya dan meningkatnya biaya operasional akibat adanya kebutuhan untuk memiliki fungsi manajemen yang serupa di setiap divisi.

b. Otonomi yang Tinggi dalam Setiap Divisi

Otonomi yang tinggi dalam setiap divisi merupakan ciri khas utama dari struktur organisasi divisional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti fungsional atau matriks. Dalam struktur ini, setiap divisi memiliki kewenangan dalam mengelola operasionalnya sendiri, termasuk pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, dan perencanaan keuangan tanpa harus bergantung pada pusat. Otonomi ini memungkinkan divisi untuk lebih fleksibel dalam menyesuaikan strategi dengan kebutuhan pasar atau wilayah tertentu, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Johnson dan Miller (2021), organisasi dengan struktur divisional yang memberikan otonomi tinggi kepada setiap unitnya dapat lebih adaptif terhadap perubahan eksternal karena setiap divisi memiliki kebebasan dalam menentukan arah dan kebijakan bisnisnya.

Keunggulan dari otonomi yang tinggi dalam setiap divisi adalah efisiensi dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan sesuai dengan kondisi spesifik yang dihadapi oleh divisi tersebut. Dengan tidak adanya ketergantungan yang berlebihan pada kantor pusat, divisi dapat bereaksi lebih sigap terhadap peluang dan tantangan di pasar, baik dalam skala nasional maupun internasional. Selain itu, adanya kewenangan yang lebih luas memungkinkan divisi untuk mengembangkan inovasi dan strategi yang sesuai dengan karakteristik produk atau layanan yang ditangani, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Namun, di sisi lain, tingkat otonomi yang tinggi juga dapat menyebabkan inkonsistensi dalam penerapan kebijakan perusahaan secara menyeluruh, terutama jika tidak ada koordinasi yang efektif antara divisi dan kantor pusat.

c. Struktur yang Fleksibel dan Adaptif

Struktur yang fleksibel dan adaptif merupakan salah satu ciri khas utama dari organisasi divisional yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti fungsional atau matriks. Fleksibilitas dalam organisasi divisional memungkinkan setiap divisi untuk menyesuaikan strategi dan operasionalnya secara mandiri sesuai dengan kebutuhan spesifik pasar, wilayah geografis, atau lini produk yang dikelola. Kemampuan adaptasi yang tinggi ini menjadi keunggulan kompetitif, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, di mana perubahan cepat dapat berdampak langsung pada kinerja organisasi. Menurut Brown dan Carter (2020), struktur divisional memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dibandingkan struktur tradisional lainnya karena setiap divisi memiliki kebebasan dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan strategis.

Keunggulan dari struktur yang fleksibel dan adaptif dalam organisasi divisional terlihat dalam kemampuannya untuk melakukan diversifikasi produk atau layanan tanpa mengganggu

operasional unit bisnis lainnya. Dengan pembagian yang jelas berdasarkan divisi, perusahaan dapat dengan mudah menyesuaikan strategi pemasaran, produksi, dan distribusi yang spesifik untuk memenuhi preferensi pelanggan yang berbeda di setiap segmen pasar. Selain itu, fleksibilitas ini juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi ke wilayah atau industri baru dengan lebih efisien karena setiap divisi dapat beroperasi seperti perusahaan kecil yang mandiri. Namun, meskipun struktur ini memberikan kebebasan yang besar bagi divisi untuk berkembang, tetap diperlukan sistem koordinasi yang kuat agar kebijakan antar divisi tetap selaras dengan visi dan misi perusahaan secara keseluruhan.

### **3. Struktur Organisasi Matriks**

Struktur organisasi matriks adalah model organisasi yang menggabungkan dua atau lebih struktur manajerial secara simultan, biasanya kombinasi antara struktur fungsional dan divisional. Dalam model ini, karyawan memiliki lebih dari satu atasan atau jalur pelaporan, misalnya kepada manajer fungsional berdasarkan keahlian spesifik serta kepada manajer proyek atau divisi berdasarkan tugas yang sedang dikerjakan. Struktur ini banyak digunakan oleh perusahaan yang menjalankan berbagai proyek kompleks secara bersamaan, seperti perusahaan teknologi, konstruksi, dan manufaktur. Dengan adanya keterlibatan dari berbagai unit kerja dalam satu proyek, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya serta mempercepat inovasi melalui kolaborasi lintas fungsi.

Keunggulan utama dari struktur organisasi matriks adalah fleksibilitasnya dalam menangani proyek atau tugas yang membutuhkan koordinasi lintas departemen, sehingga memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat merespons perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Selain itu, model ini mendorong komunikasi yang lebih intensif serta pengambilan keputusan yang lebih dinamis karena informasi mengalir dari berbagai arah dalam organisasi. Namun, tantangan yang muncul dalam sistem ini adalah kompleksitas dalam koordinasi dan potensi konflik kepemimpinan akibat adanya atasan ganda. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi struktur matriks sangat bergantung pada mekanisme komunikasi yang jelas, sistem koordinasi yang efektif, serta budaya kerja yang mendukung kolaborasi lintas fungsi tanpa

menghambat produktivitas individu maupun tim. Struktur organisasi matriks memiliki beberapa ciri utama yang membedakannya dari model lainnya:

a. Kombinasi Struktur Fungsional dan Divisional

Kombinasi struktur fungsional dan divisional merupakan ciri khas utama organisasi matriks yang membedakannya dari model struktur lainnya, seperti struktur fungsional murni atau divisional murni. Dalam organisasi matriks, karyawan memiliki dua jalur pelaporan, yaitu kepada manajer fungsional yang mengawasi keahlian spesifik dan kepada manajer proyek atau divisi yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan tertentu. Dengan menggabungkan keunggulan dari kedua model tersebut, struktur ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan efisiensi operasional dari pendekatan fungsional sekaligus mempertahankan fleksibilitas dan responsivitas yang ditawarkan oleh struktur divisional. Menurut Davis dan Thomas (2019), organisasi matriks memberikan keuntungan dalam hal koordinasi lintas fungsi yang lebih baik, karena struktur ini memungkinkan berbagai unit untuk bekerja sama secara efektif dalam menyelesaikan proyek yang kompleks.

Keunggulan utama dari kombinasi struktur fungsional dan divisional dalam organisasi matriks adalah peningkatan komunikasi dan kerja sama antar departemen yang berbeda, sehingga mempercepat inovasi serta penyelesaian proyek-proyek yang membutuhkan kolaborasi multidisiplin. Dengan adanya jalur pelaporan ganda, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya manusia dengan lebih efisien, memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang tepat untuk setiap proyek yang sedang dijalankan. Selain itu, pendekatan ini juga mendukung pengambilan keputusan yang lebih holistik, karena keterlibatan dari berbagai bidang keahlian memungkinkan adanya pertimbangan yang lebih luas dalam perencanaan strategi bisnis. Namun, meskipun sistem ini menawarkan banyak keuntungan, kompleksitas dalam manajemen dan kemungkinan terjadinya konflik kepentingan antara manajer fungsional dan proyek menjadi tantangan yang harus diatasi agar struktur ini tetap berjalan secara optimal.

b. Atasan Ganda (*Dual Authority System*)

Salah satu ciri khas utama organisasi matriks yang membedakannya dari model struktur lainnya adalah sistem atasan ganda (*dual authority system*), di mana seorang karyawan memiliki dua jalur pelaporan yang berbeda, yaitu kepada manajer fungsional dan manajer proyek. Dalam struktur ini, manajer fungsional bertanggung jawab atas pengembangan keahlian dan kinerja individu dalam bidang spesifiknya, sedangkan manajer proyek memiliki wewenang untuk memastikan pencapaian tujuan proyek secara keseluruhan. Dengan adanya dua otoritas ini, organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dengan lebih efisien, memastikan bahwa keahlian teknis dipertahankan sekaligus memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan proyek-proyek lintas fungsi. Menurut Zhang dan Li (2020), sistem atasan ganda dalam organisasi matriks memungkinkan koordinasi yang lebih baik antar departemen, tetapi juga dapat menimbulkan tantangan dalam manajemen konflik dan pembagian wewenang yang jelas.

Keunggulan dari sistem atasan ganda ini adalah peningkatan fleksibilitas dan responsivitas perusahaan dalam menangani berbagai proyek yang memerlukan keterlibatan lintas disiplin, karena keputusan dapat diambil secara kolaboratif berdasarkan masukan dari dua perspektif kepemimpinan yang berbeda. Dengan adanya dua jalur pelaporan, individu memiliki kesempatan untuk memperoleh bimbingan dari dua manajer yang memiliki fokus berbeda, sehingga dapat memperkaya pengalaman dan keterampilan dalam bekerja. Selain itu, sistem ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, karena kombinasi antara perspektif fungsional dan proyek menciptakan keseimbangan antara stabilitas operasional dan inovasi. Namun, tanpa koordinasi yang efektif, adanya dua atasan ini dapat menyebabkan kebingungan dalam penentuan prioritas tugas dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya dapat menghambat efisiensi kerja tim dalam jangka panjang.

c. Fokus pada Proyek atau Produk

Salah satu ciri khas utama organisasi matriks yang membedakannya dari model struktur lainnya adalah fokus yang

kuat pada proyek atau produk, di mana sumber daya dan tenaga kerja dikelola secara fleksibel untuk memastikan keberhasilan suatu proyek atau pengembangan produk tertentu. Dalam struktur ini, tim kerja terdiri dari individu dengan berbagai latar belakang fungsional yang dikelompokkan berdasarkan proyek atau produk tertentu, bukan hanya berdasarkan fungsi atau divisi seperti pada struktur lainnya. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif, meningkatkan koordinasi antar departemen, serta mempercepat inovasi dalam pengembangan produk atau penyelesaian proyek. Menurut Johnson dan Turner (2021), organisasi matriks memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan proyek lintas fungsi karena memungkinkan integrasi antara keahlian teknis dan fokus bisnis yang lebih spesifik terhadap produk atau layanan yang sedang dikembangkan.

Keunggulan dari pendekatan ini adalah peningkatan efektivitas dalam penyelesaian proyek karena adanya tim multidisiplin yang bekerja bersama dengan tujuan yang jelas dan terarah pada hasil akhir yang spesifik. Dengan adanya koordinasi yang baik antara berbagai fungsi dalam organisasi, pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat karena informasi dari berbagai bidang tersedia dalam satu tim proyek. Selain itu, struktur ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar dan pelanggan, karena tim yang fokus pada produk atau proyek dapat melakukan penyesuaian strategi dengan lebih cepat. Namun, tanpa adanya sistem koordinasi yang efektif, organisasi dapat menghadapi tantangan dalam pembagian wewenang dan sumber daya antara proyek yang berbeda, yang dapat mengakibatkan ketidakseimbangan dalam prioritas organisasi secara keseluruhan.

#### **4. Struktur Organisasi Virtual**

Struktur organisasi virtual adalah model organisasi yang mengandalkan teknologi digital untuk menjalankan operasional bisnis tanpa adanya batasan geografis atau kebutuhan akan kantor fisik yang tetap. Dalam model ini, perusahaan beroperasi melalui jaringan individu,

tim, atau unit bisnis yang tersebar di berbagai lokasi, yang berkomunikasi dan berkolaborasi menggunakan alat teknologi seperti email, video konferensi, serta *platform* manajemen proyek. Struktur ini sering digunakan oleh perusahaan berbasis digital, *startup global*, serta organisasi yang mengadopsi sistem kerja jarak jauh atau *remote working*. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat dengan mudah membangun tim berbasis proyek, mengakses talenta terbaik dari berbagai negara, serta mengurangi biaya operasional yang biasanya diperlukan dalam struktur organisasi tradisional.

Keunggulan utama dari struktur organisasi virtual adalah fleksibilitas tinggi dalam pengelolaan bisnis, efisiensi biaya, serta akses luas terhadap tenaga kerja global yang beragam. Model ini memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat karena tidak terikat oleh batasan fisik dan birokrasi yang kompleks. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah menjaga koordinasi, membangun budaya kerja yang solid, serta memastikan keamanan data dan komunikasi dalam lingkungan kerja yang terdesentralisasi. Oleh karena itu, keberhasilan struktur organisasi virtual sangat bergantung pada penerapan teknologi yang tepat, sistem manajemen yang efisien, serta strategi komunikasi yang kuat agar seluruh tim tetap terhubung dan produktif meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda-beda. Struktur organisasi virtual memiliki beberapa ciri utama yang membedakannya dari model lainnya:

a. Operasi Berbasis Teknologi Digital

Struktur organisasi virtual memiliki ciri khas utama dalam operasinya yang berbasis teknologi digital, yang membedakannya dari model struktur lainnya karena memungkinkan koordinasi kerja tanpa adanya lokasi fisik tetap. Dalam model ini, teknologi informasi seperti komunikasi berbasis *cloud*, kecerdasan buatan, serta sistem manajemen proyek digital menjadi elemen utama yang menghubungkan individu dan tim yang tersebar di berbagai lokasi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengoptimalkan sumber daya secara global, mengurangi biaya operasional yang berkaitan dengan infrastruktur fisik, serta meningkatkan fleksibilitas kerja bagi karyawan yang beroperasi dalam lingkungan digital. Menurut Brown dan Grant (2020), struktur organisasi virtual memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas

dan efisiensi melalui pemanfaatan teknologi digital yang mendukung kolaborasi lintas geografis serta otomatisasi proses bisnis yang lebih canggih.

Keunggulan utama dari struktur berbasis teknologi digital ini adalah kemampuannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan pasar yang cepat. Dengan adanya alat komunikasi digital seperti *video conferencing*, *platform* kolaborasi daring, dan sistem berbasis kecerdasan buatan, organisasi dapat menjalankan operasional bisnis tanpa hambatan geografis yang signifikan. Selain itu, model ini juga memberikan fleksibilitas lebih besar bagi karyawan, memungkinkan untuk bekerja dari berbagai lokasi dengan tetap terhubung melalui sistem digital yang terintegrasi. Namun, tantangan dalam penerapan struktur ini terletak pada manajemen komunikasi dan koordinasi yang efektif, karena tanpa strategi yang jelas, organisasi dapat mengalami kesulitan dalam mengawasi kinerja tim serta menjaga budaya kerja yang kuat di lingkungan digital.

b. Tenaga Kerja Terdistribusi

Struktur organisasi virtual memiliki karakteristik utama berupa tenaga kerja yang terdistribusi, yang membedakannya dari model struktur lainnya karena tidak mengharuskan karyawan berada dalam satu lokasi fisik tertentu. Model ini memungkinkan perusahaan untuk merekrut dan mengelola tenaga kerja dari berbagai wilayah atau negara, sehingga dapat mengakses bakat terbaik tanpa batasan geografis. Dengan dukungan teknologi digital, koordinasi dan komunikasi dalam tim yang tersebar secara geografis dapat berjalan dengan lancar melalui *platform* kolaborasi daring, video konferensi, serta sistem manajemen kerja berbasis *cloud*. Menurut Lee dan Saunders (2019), organisasi virtual dengan tenaga kerja terdistribusi dapat meningkatkan efisiensi operasional serta memperluas jangkauan pasar karena tidak terbatas oleh keterbatasan lokasi fisik.

Keunggulan utama dari tenaga kerja terdistribusi dalam struktur organisasi virtual adalah fleksibilitas yang tinggi dalam operasional bisnis, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi tanpa kehilangan produktivitas. Dengan sistem ini, perusahaan dapat menghemat biaya operasional yang

biasanya dialokasikan untuk fasilitas kantor, transportasi, serta infrastruktur fisik lainnya. Selain itu, tenaga kerja yang terdistribusi juga memungkinkan organisasi untuk tetap beroperasi dalam kondisi darurat atau gangguan eksternal, seperti pandemi atau bencana alam, tanpa mengalami gangguan yang signifikan. Namun, tantangan yang muncul adalah bagaimana memastikan bahwa komunikasi, koordinasi, dan budaya perusahaan tetap terjaga meskipun anggota tim tersebar di berbagai lokasi.

c. Struktur Organisasi yang Fleksibel

Struktur organisasi virtual memiliki fleksibilitas tinggi yang membedakannya dari model struktur lainnya, karena tidak terikat oleh batasan fisik maupun hierarki yang kaku. Organisasi ini dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan bisnis karena operasionalnya berbasis digital serta kolaboratif. Dengan fleksibilitas ini, perusahaan dapat mengatur ulang tim, mengalokasikan sumber daya, dan membangun jaringan kerja yang lebih dinamis sesuai dengan kebutuhan strategis. Menurut Johnson dan Parker (2020), struktur organisasi yang fleksibel dalam model virtual memungkinkan perusahaan untuk merespons tantangan bisnis dengan lebih cepat serta meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan.

Keunggulan utama dari struktur organisasi virtual yang fleksibel adalah kemampuannya dalam mengakomodasi tenaga kerja global dan model kerja yang beragam, seperti kerja jarak jauh, proyek berbasis tim, dan kolaborasi lintas disiplin. Dengan dukungan teknologi, perusahaan dapat menghubungkan para profesional dari berbagai lokasi tanpa perlu membangun kantor fisik, yang pada akhirnya dapat menghemat biaya operasional. Selain itu, organisasi virtual dapat dengan mudah menyesuaikan jumlah karyawan dan membentuk tim sementara berdasarkan proyek tertentu tanpa harus melakukan restrukturisasi besar. Namun, fleksibilitas yang tinggi ini juga dapat menjadi tantangan, terutama dalam menjaga koordinasi, komunikasi, dan budaya organisasi agar tetap kohesif meskipun bekerja secara terdesentralisasi.

## **B. Desain Organisasi yang Fleksibel dan Adaptif**

Desain organisasi yang fleksibel dan adaptif merupakan pendekatan struktural yang memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan internal maupun eksternal dengan cepat dan efektif. Dalam dunia bisnis dan akademik yang terus berkembang, fleksibilitas organisasi menjadi kunci utama untuk bertahan dan berkembang. Organisasi yang kaku cenderung mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, perubahan teknologi, serta kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Oleh karena itu, desain organisasi yang adaptif memastikan bahwa struktur, proses, dan budaya kerja selalu siap menghadapi tantangan serta peluang baru.

Desain organisasi yang fleksibel melibatkan pengurangan hierarki yang kompleks dan peningkatan koordinasi antar unit kerja. Struktur ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, sehingga organisasi dapat merespons perubahan dengan lebih gesit. Selain itu, organisasi adaptif juga mendorong kolaborasi lintas departemen, mempercepat inovasi, serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih mudah melakukan perubahan strategi tanpa mengalami hambatan birokrasi yang berlebihan. Beberapa prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan adaptif meliputi:

### **1. Struktur Organisasi yang Ramping (*Lean Organization*)**

Struktur organisasi yang ramping merupakan prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan adaptif, yang berfokus pada pengurangan lapisan manajerial dan pemangkasan proses yang tidak efisien. Organisasi yang ramping memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat karena adanya pengurangan birokrasi yang memperlambat aliran informasi. Dengan struktur yang lebih datar, tanggung jawab didelegasikan lebih dekat ke level operasional, memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Dalam model ini, organisasi berusaha untuk menghilangkan pemborosan yang tidak memberikan nilai tambah, baik dalam waktu, sumber daya, maupun biaya. Sebagai hasilnya, organisasi dapat menjadi lebih gesit dan lebih cepat beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut Womack & Jones (2021), organisasi ramping bertujuan untuk menciptakan nilai yang lebih besar dengan mengurangi segala bentuk pemborosan yang ada di seluruh proses operasional. Fokus utamanya adalah pada efisiensi dan efektivitas, memastikan bahwa setiap tindakan atau keputusan memberikan dampak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Struktur ini tidak hanya mengurangi hierarki, tetapi juga mendorong pemanfaatan teknologi untuk mempercepat pengambilan keputusan dan meminimalkan keterlambatan dalam komunikasi. Hal ini penting terutama di sektor-sektor yang membutuhkan inovasi cepat dan respons yang tepat waktu terhadap permintaan pasar.

## **2. Desentralisasi Pengambilan Keputusan**

Desentralisasi pengambilan keputusan merupakan prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan adaptif, di mana kewenangan untuk membuat keputusan tidak hanya terpusat di tingkat manajemen puncak tetapi juga diberikan kepada unit-unit yang lebih rendah dalam struktur organisasi. Model ini memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, karena individu atau tim yang lebih dekat dengan permasalahan dapat mengambil keputusan dengan cepat tanpa harus menunggu instruksi dari atasan. Selain itu, desentralisasi juga meningkatkan akuntabilitas, karena karyawan di berbagai tingkatan memiliki kewenangan yang lebih besar untuk bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi. Dengan memberikan kebebasan kepada unit kerja yang lebih kecil, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan menghindari keterlambatan yang sering terjadi akibat birokrasi yang terlalu kaku. Prinsip ini juga memastikan bahwa inovasi dan solusi kreatif lebih mudah muncul karena individu yang memiliki wawasan langsung terhadap tantangan di lapangan diberikan keleluasaan dalam menentukan langkah strategis.

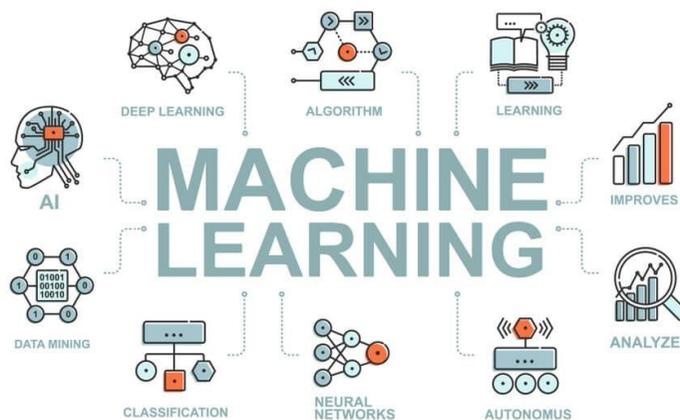
Menurut Mintzberg (2020), desentralisasi dalam pengambilan keputusan memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap dinamika eksternal dengan memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada unit-unit operasional yang lebih dekat dengan pelanggan atau pasar. Dengan cara ini, keputusan dapat dibuat dengan mempertimbangkan informasi yang lebih akurat dan kontekstual, tanpa perlu melalui rantai komando yang panjang. Selain itu, pendekatan ini menciptakan budaya kerja yang lebih partisipatif dan kolaboratif, karena

setiap anggota organisasi merasa memiliki kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan strategis. Struktur desentralisasi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karena memiliki peran yang lebih bermakna dalam proses organisasi dan dapat melihat dampak langsung dari keputusan yang dibuat. Akibatnya, organisasi tidak hanya menjadi lebih efisien, tetapi juga lebih inovatif dan kompetitif dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

### 3. Penggunaan Teknologi Digital dan Automasi

Penggunaan teknologi digital dan automasi menjadi prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan adaptif, karena memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Dengan penerapan sistem berbasis data dan kecerdasan buatan, organisasi dapat menganalisis tren pasar secara *real-time* dan merespons perubahan dengan lebih cepat dibandingkan dengan model bisnis konvensional. Automasi dalam berbagai proses bisnis juga mengurangi ketergantungan pada pekerjaan manual yang berulang, sehingga tenaga kerja dapat dialihkan ke tugas-tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah. Selain itu, teknologi digital memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang lebih efektif, baik dalam lingkup internal organisasi maupun dalam ekosistem bisnis yang lebih luas. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat, organisasi dapat menciptakan struktur yang lebih dinamis dan adaptif terhadap tantangan lingkungan yang terus berubah.

Gambar 3. *Machine Learning*



Sumber: *Code Politan*

Menurut Davenport & Ronanki (2018), implementasi kecerdasan buatan dalam organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengambilan keputusan yang berbasis data. Teknologi digital seperti *machine learning* dan analitik prediktif membantu organisasi dalam mengenali pola-pola yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas strategi bisnis. Dengan sistem yang terintegrasi secara digital, organisasi dapat menghilangkan silo informasi dan memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki akses terhadap data yang relevan untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Selain itu, penerapan automasi juga berdampak pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan, karena memungkinkan personalisasi layanan yang lebih baik berdasarkan data yang diperoleh secara otomatis. Oleh karena itu, penggunaan teknologi digital menjadi elemen kunci dalam mendukung organisasi agar tetap kompetitif di era industri 4.0.

#### **4. Budaya Organisasi yang Adaptif dan Kolaboratif**

Budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif menjadi prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal maupun internal. Organisasi yang memiliki budaya adaptif mampu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, regulasi, serta perkembangan teknologi melalui proses inovasi yang berkelanjutan. Sementara itu, budaya kolaboratif memungkinkan adanya sinergi antarindividu maupun tim dalam mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif melalui komunikasi terbuka dan kerja sama yang solid. Dengan mengedepankan fleksibilitas dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, keberadaan budaya adaptif dan kolaboratif menjadi faktor kunci dalam membangun organisasi yang tangguh dan mampu berkembang dalam kondisi yang terus berubah.

Menurut Cameron dan Quinn (2021), budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui penciptaan lingkungan yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta keterlibatan aktif dari seluruh anggota organisasi. Dengan adanya fleksibilitas dalam pola kerja dan struktur komunikasi

yang terbuka, organisasi dapat lebih cepat mengenali perubahan eksternal serta menyesuaikan strategi bisnisnya secara lebih efektif. Budaya yang berbasis kolaborasi juga mendorong keterlibatan berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menghasilkan solusi yang lebih komprehensif dan berbasis data. Selain itu, lingkungan yang mendukung kerja sama antarindividu dari berbagai disiplin ilmu atau latar belakang memungkinkan munculnya ide-ide kreatif yang dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan budaya adaptif dan kolaboratif memiliki keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan bisnis yang kompleks.

## **5. Struktur Tim yang Dinamis**

Struktur tim yang dinamis merupakan prinsip utama dalam desain organisasi yang fleksibel dan adaptif, di mana tim dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan strategis perusahaan. Organisasi yang menerapkan struktur tim dinamis biasanya mengedepankan fleksibilitas dalam pembentukan dan pembubaran tim kerja sesuai dengan proyek atau tantangan yang dihadapi. Dengan adanya struktur ini, organisasi dapat mengoptimalkan keahlian dan keterampilan individu dalam berbagai kombinasi tim tanpa harus terikat pada struktur hierarkis yang kaku. Pendekatan ini memungkinkan percepatan dalam pengambilan keputusan, peningkatan kreativitas, serta peningkatan efektivitas dalam menyelesaikan tugas yang kompleks. Oleh karena itu, struktur tim yang dinamis menjadi elemen penting dalam memastikan organisasi tetap responsif terhadap perubahan dan memiliki daya saing yang tinggi.

Menurut Ancona dan Bresman (2021), struktur tim yang dinamis memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kapabilitas adaptif melalui kolaborasi lintas fungsi yang lebih erat dan berbasis pada kebutuhan strategis yang berkembang. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat membentuk tim yang terdiri dari individu dengan keahlian beragam untuk menyelesaikan tugas tertentu, kemudian membubarkan atau merestrukturisasi tim sesuai dengan tuntutan perubahan. Keunggulan utama dari struktur ini adalah kemampuannya dalam mempercepat inovasi serta meningkatkan keterlibatan karyawan, karena individu diberikan kesempatan untuk bekerja dalam berbagai konteks dan tantangan baru. Selain itu, tim yang dinamis juga

meningkatkan efektivitas organisasi dalam menyelesaikan masalah kompleks, karena memungkinkan integrasi berbagai perspektif dan disiplin ilmu. Oleh sebab itu, organisasi yang menerapkan struktur tim yang dinamis lebih siap dalam menghadapi tantangan yang terus berubah di lingkungan bisnis global.

### **C. Pengaruh Teknologi dan Digitalisasi terhadap Struktur Organisasi**

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi beroperasi dan berstruktur. Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih adaptif, efisien, dan responsif terhadap dinamika pasar yang terus berkembang. Kemajuan dalam kecerdasan buatan, *big data*, dan sistem otomatisasi telah mengubah pola kerja serta interaksi antar individu dalam organisasi. Selain itu, digitalisasi juga mendorong pergeseran dari sistem yang kaku menuju model yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Dengan perubahan ini, organisasi harus mampu menyesuaikan diri agar tetap kompetitif dan relevan di era digital. Berikut adalah beberapa aspek utama dari pengaruh teknologi dan digitalisasi terhadap struktur organisasi:

#### **1. Perubahan Model Hierarki Organisasi**

Teknologi dan digitalisasi telah mengubah model hierarki organisasi dari struktur yang bersifat vertikal dan birokratis menjadi lebih datar dan fleksibel. Perubahan ini terjadi karena otomatisasi proses bisnis dan kecerdasan buatan yang menggantikan peran manajerial dalam pengambilan keputusan operasional, sehingga organisasi dapat mengurangi jumlah tingkatan manajerial. Selain itu, komunikasi digital yang lebih cepat dan terintegrasi memungkinkan karyawan di berbagai tingkatan untuk berinteraksi langsung tanpa harus melalui banyak lapisan hierarki, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi kerja dan pengambilan keputusan yang lebih cepat. Menurut Jones & George (2019), digitalisasi mendorong organisasi untuk mengadopsi struktur yang lebih fleksibel dengan mengurangi batasan tradisional dalam koordinasi dan pengawasan kerja, sehingga meningkatkan kolaborasi dan inovasi di dalam perusahaan. Dengan demikian, organisasi yang menerapkan teknologi digital cenderung memiliki struktur yang lebih

terbuka, di mana komunikasi dan koordinasi tidak lagi terbatas oleh aturan birokratis yang kaku.

Perubahan dalam model hierarki organisasi juga membawa dampak terhadap gaya kepemimpinan dan sistem pengambilan keputusan dalam perusahaan. Dengan adanya teknologi digital, keputusan dapat dibuat secara lebih terdesentralisasi karena karyawan memiliki akses yang lebih luas terhadap data dan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya secara mandiri. Sistem berbasis kecerdasan buatan dan analitik data memungkinkan organisasi untuk memberikan wewenang lebih besar kepada tim kerja tanpa harus selalu bergantung pada arahan dari tingkat manajemen yang lebih tinggi. Transformasi ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis, di mana kolaborasi lintas departemen menjadi lebih mudah dilakukan tanpa harus bergantung pada struktur hierarkis yang terlalu kaku. Oleh karena itu, teknologi tidak hanya mengubah cara organisasi bekerja tetapi juga menuntut kepemimpinan yang lebih terbuka dan adaptif dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung.

## **2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas**

Teknologi dan digitalisasi telah berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan produktivitas dalam struktur organisasi melalui otomatisasi dan integrasi sistem kerja. Proses bisnis yang sebelumnya dilakukan secara manual kini dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan akurat melalui penggunaan perangkat lunak berbasis kecerdasan buatan serta sistem *enterprise resource planning* (ERP) yang mengoptimalkan aliran kerja. Dengan adanya teknologi ini, organisasi dapat mengurangi kesalahan manusia, mempercepat pengolahan data, serta meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan strategis. Menurut Davenport & Ronanki (2018), digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi berbagai proses operasional, sehingga meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi biaya dengan meminimalkan intervensi manusia dalam tugas-tugas rutin. Oleh karena itu, adopsi teknologi digital dalam organisasi tidak hanya menghemat waktu dan sumber daya tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan responsif terhadap perubahan pasar.

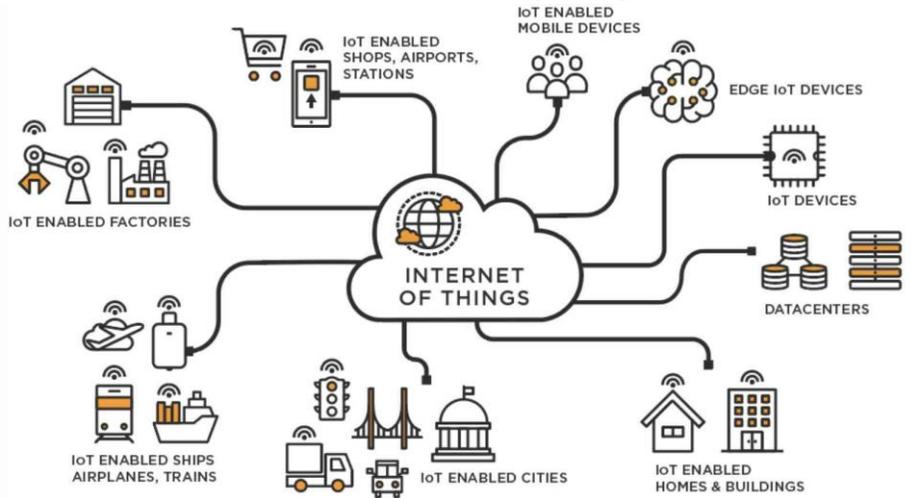
Gambar 4. *Enterprise Resource Planning*



Sumber: *Mekari*

Teknologi digital juga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi komunikasi dan kolaborasi antar tim serta departemen. Penggunaan *platform* kolaborasi berbasis *cloud* seperti *Microsoft Teams*, *Slack*, dan *Zoom* memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi secara *real-time* tanpa hambatan geografis, sehingga mempercepat koordinasi dalam pengambilan keputusan dan eksekusi strategi bisnis. Dengan adanya sistem komunikasi yang lebih terintegrasi, organisasi dapat mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyampaikan informasi, mempercepat penyelesaian proyek, serta meningkatkan transparansi dalam setiap proses bisnis. Digitalisasi juga mendukung model kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan hybrid, yang memungkinkan organisasi untuk mengurangi biaya operasional terkait infrastruktur fisik tanpa mengorbankan produktivitas. Oleh karena itu, peningkatan efisiensi yang dihasilkan oleh digitalisasi tidak hanya mengoptimalkan kinerja internal organisasi, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan industri yang semakin dinamis.

Gambar 5. *Internet of Things*



Sumber: *Dicoding*

Teknologi digital juga membantu organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dan aset perusahaan dengan lebih optimal. Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi, seperti *human resource information system* (HRIS), memungkinkan perusahaan untuk mengelola data karyawan, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi dengan lebih terstruktur dan sistematis. Teknologi analitik juga berperan dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja serta mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan keterampilan, sehingga organisasi dapat melakukan intervensi yang tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penggunaan *Internet of Things* (IoT) dan *big data* dalam manajemen aset memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya fisik, sehingga meningkatkan efisiensi operasional. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan tetapi juga mengoptimalkan pengelolaan aset dan sumber daya, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi dalam era industri digital.

### 3. Peningkatan Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Kemajuan teknologi dan digitalisasi telah mendorong organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan adanya sistem berbasis teknologi, organisasi dapat mengadopsi model kerja yang lebih lincah dan responsif, memungkinkan untuk melakukan penyesuaian strategi

dan operasional dengan lebih cepat. Transformasi digital juga memungkinkan struktur organisasi yang lebih fleksibel, di mana tim kerja dapat dibentuk secara dinamis berdasarkan kebutuhan proyek tanpa terikat pada hierarki yang kaku. Menurut Sambamurthy et al. (2019), digitalisasi memberikan organisasi kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan lebih cepat melalui pemanfaatan teknologi yang mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan koordinasi antar unit bisnis. Oleh karena itu, organisasi yang mengadopsi teknologi digital tidak hanya lebih siap menghadapi tantangan eksternal tetapi juga mampu mengembangkan inovasi dengan lebih efisien.

Digitalisasi juga memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan tren industri. Teknologi analitik dan kecerdasan buatan memberikan organisasi wawasan yang lebih mendalam mengenai preferensi pelanggan, memungkinkan untuk menyesuaikan produk dan layanan secara lebih cepat dan tepat. Dengan kemampuan ini, perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis berbasis data yang lebih akurat, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan jangka panjang. Di samping itu, digitalisasi memungkinkan organisasi untuk mengadopsi sistem kerja hybrid yang memberikan karyawan fleksibilitas dalam bekerja dari berbagai lokasi tanpa mengurangi efektivitas kolaborasi. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan digitalisasi dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan dinamika pasar serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan secara bersamaan.

#### **4. Transformasi Budaya Kerja dan Komunikasi**

Teknologi dan digitalisasi telah membawa perubahan signifikan dalam budaya kerja dan komunikasi di dalam organisasi, memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan terbuka. Dengan adanya *platform* komunikasi digital seperti *Microsoft Teams*, *Slack*, dan *Zoom*, interaksi antar karyawan dan pimpinan menjadi lebih efisien tanpa terbatas oleh jarak geografis, sehingga mempercepat pengambilan keputusan serta koordinasi antar departemen. Digitalisasi juga mendorong budaya kerja yang lebih berbasis data, di mana keputusan strategis tidak lagi bergantung pada intuisi semata, melainkan berdasarkan analisis mendalam yang diperoleh dari sistem kecerdasan buatan dan *big data*. Menurut Leonardi et al. (2019), adopsi teknologi digital dalam organisasi memungkinkan komunikasi yang lebih

transparan dan terbuka, meningkatkan keterlibatan karyawan serta mempercepat penyebaran informasi di seluruh struktur organisasi. Oleh karena itu, transformasi budaya kerja akibat digitalisasi tidak hanya menciptakan efektivitas operasional yang lebih tinggi tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Digitalisasi juga mengubah pola kerja tradisional menjadi lebih fleksibel dan berbasis kolaborasi lintas fungsi serta lintas geografi. Dengan adanya teknologi *cloud* dan akses *real-time* terhadap dokumen serta data organisasi, tim dapat bekerja bersama secara lebih efisien meskipun berada di lokasi yang berbeda, memungkinkan implementasi strategi yang lebih responsif dan dinamis. Budaya kerja yang lebih fleksibel ini juga mendorong peningkatan inovasi, karena karyawan dapat berbagi ide dan mendapatkan umpan balik secara langsung melalui berbagai *platform* digital. Transformasi ini juga memungkinkan pemimpin organisasi untuk lebih mudah mengelola tim virtual, memberikan arahan, serta memastikan keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi tanpa harus bertemu secara fisik. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya menciptakan perubahan dalam struktur komunikasi, tetapi juga mendorong budaya kerja yang lebih berbasis kolaborasi, efisiensi, dan inovasi dalam organisasi.

## **D. Peran Pemimpin dalam Mengelola Desain Organisasi**

Desain organisasi merupakan proses penyusunan struktur, sistem, dan proses dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pemimpin memiliki peran strategis dalam mengelola desain organisasi, karena bertanggung jawab dalam menetapkan visi, menyusun strategi, serta memastikan struktur organisasi selaras dengan dinamika internal dan eksternal. Berikut adalah peran utama pemimpin dalam mengelola desain organisasi:

### **1. Menetapkan Visi dan Misi Organisasi**

Menetapkan visi dan misi organisasi merupakan langkah fundamental yang harus dilakukan pemimpin dalam mengelola desain organisasi secara strategis agar arah dan tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif. Visi yang jelas akan memberikan inspirasi serta menjadi panduan dalam pengambilan keputusan strategis, sedangkan misi

berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan operasional organisasi sehari-hari agar tetap berada dalam koridor yang sesuai dengan nilai-nilai inti yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mampu merumuskan visi yang realistis namun tetap aspiratif serta misi yang konkret agar seluruh anggota organisasi dapat memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Menurut Daft (2019), visi organisasi yang efektif haruslah bersifat jelas, menantang, dan mampu menggerakkan individu dalam organisasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu, pemimpin yang kompeten harus dapat mengkomunikasikan visi dan misi tersebut secara efektif kepada seluruh pemangku kepentingan agar tercipta keselarasan dalam implementasi strategi organisasi.

Pada proses penetapan visi dan misi, pemimpin harus mempertimbangkan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi organisasi, seperti kondisi pasar, tren industri, serta dinamika sosial dan teknologi yang berkembang. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, pemimpin dapat memastikan bahwa visi dan misi yang dirancang tidak hanya ideal tetapi juga relevan dengan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, visi dan misi organisasi harus dapat memberikan arah yang jelas bagi para karyawan agar dapat bekerja dengan penuh motivasi dan memiliki *sense of belonging* terhadap organisasi. Dalam praktiknya, pemimpin sering kali melakukan revisi atau penyempurnaan terhadap visi dan misi agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis serta tuntutan zaman yang terus berkembang. Oleh karena itu, menetapkan visi dan misi bukan hanya sekadar proses awal dalam desain organisasi, tetapi juga merupakan aspek yang harus terus dikaji dan disesuaikan agar organisasi tetap kompetitif dan berkelanjutan.

## **2. Mengembangkan Struktur Organisasi yang Efektif**

Mengembangkan struktur organisasi yang efektif merupakan salah satu peran utama pemimpin dalam mengelola desain organisasi agar proses kerja berjalan lebih efisien dan selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai. Struktur organisasi yang efektif harus mampu mendukung koordinasi yang baik antar unit kerja, meningkatkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, serta menciptakan jalur komunikasi yang jelas antara berbagai tingkatan dalam organisasi. Pemimpin harus menentukan jenis struktur yang paling sesuai dengan

kebutuhan organisasi, apakah berbasis fungsional, divisional, matriks, atau jaringan, dengan mempertimbangkan faktor seperti ukuran organisasi, kompleksitas tugas, serta dinamika lingkungan eksternal. Menurut Jones (2020), struktur organisasi yang dirancang dengan baik akan meningkatkan koordinasi, mengurangi redundansi pekerjaan, serta mempercepat respon organisasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu mengevaluasi dan menyesuaikan struktur organisasi secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan industri dan kebutuhan operasional yang terus berubah.

Untuk mengembangkan struktur organisasi yang efektif, pemimpin juga perlu memastikan adanya keseimbangan antara desentralisasi dan sentralisasi dalam pengambilan keputusan, sehingga organisasi tetap memiliki kendali yang baik tanpa menghambat inovasi dan kreativitas di tingkat bawah. Desentralisasi memungkinkan unit-unit dalam organisasi untuk lebih mandiri dalam menyusun strategi operasionalnya, sementara sentralisasi tetap dibutuhkan untuk memastikan adanya keseragaman dalam pengambilan keputusan strategis yang bersifat menyeluruh. Selain itu, pemimpin harus merancang struktur organisasi yang dapat meningkatkan kolaborasi antar tim, mengurangi silo effect, serta memperjelas tanggung jawab dan wewenang setiap individu di dalamnya. Struktur yang tidak efektif dapat menyebabkan tumpang tindih peran, birokrasi yang berlebihan, serta konflik internal yang dapat menghambat produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemimpin yang kompeten harus mampu menyesuaikan struktur organisasi dengan strategi bisnis dan model operasional yang diterapkan agar dapat meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan yang semakin kompleks.

### **3. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat**

Membangun budaya organisasi yang kuat merupakan tanggung jawab utama pemimpin dalam mengelola desain organisasi agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Budaya organisasi yang kuat akan membantu dalam menciptakan identitas yang jelas bagi organisasi serta memperkuat nilai-nilai inti yang dijadikan pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku kerja. Pemimpin harus berperan sebagai agen perubahan yang secara aktif membentuk dan memperkuat budaya organisasi melalui

komunikasi yang efektif, keteladanan dalam tindakan, serta penerapan kebijakan yang mendukung nilai-nilai yang diinginkan. Menurut Schein (2019), budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan komitmen karyawan, memperkuat loyalitas, serta mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan karena karyawan merasa memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus secara konsisten menginternalisasikan nilai-nilai budaya organisasi dalam setiap aspek operasional agar menjadi bagian integral dari identitas dan strategi organisasi.

Untuk membangun budaya organisasi yang kuat, pemimpin juga harus mampu menanamkan nilai-nilai yang selaras dengan visi dan misi organisasi serta memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam aktivitas sehari-hari. Selain itu, budaya organisasi yang kuat harus didukung oleh sistem *reward and recognition* yang mampu memberikan apresiasi kepada karyawan yang menunjukkan perilaku dan kinerja yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Pemimpin yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dengan menanamkan rasa kepercayaan, keterbukaan, dan rasa saling menghargai di antara seluruh anggota organisasi agar tercipta sinergi yang lebih baik. Dalam praktiknya, pemimpin juga harus secara aktif mendengarkan umpan balik dari karyawan serta melakukan penyesuaian terhadap budaya organisasi sesuai dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Dengan demikian, membangun budaya organisasi yang kuat bukan hanya sekadar menanamkan nilai-nilai secara teoritis, tetapi juga memastikan bahwa nilai-nilai tersebut diterapkan secara nyata dalam setiap interaksi dan keputusan organisasi.

#### **4. Menciptakan Sistem dan Proses Kerja yang Efisien**

Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan sistem dan proses kerja yang efisien dalam organisasi. Efisiensi ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya, tetapi juga pada pengaturan struktur dan alur kerja yang jelas, sehingga setiap anggota tim dapat bekerja secara optimal. Dengan sistem yang terstruktur, pemimpin dapat meminimalisir hambatan dan meningkatkan produktivitas dalam organisasi. Pemimpin yang efektif akan memastikan bahwa komunikasi antar bagian berjalan dengan lancar dan masalah dapat diselesaikan secara cepat. Hal ini akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Proses kerja yang efisien juga berkaitan dengan penerapan teknologi dan inovasi yang dapat mempercepat operasional. Pemimpin yang baik harus dapat mengidentifikasi kebutuhan organisasi akan alat atau perangkat yang dapat meningkatkan kinerja tim. Dengan implementasi teknologi yang tepat, proses kerja yang lebih cepat dan akurat dapat tercapai. Selain itu, pemimpin juga perlu melakukan evaluasi dan perbaikan sistem secara berkala untuk mengidentifikasi area yang masih membutuhkan peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan, tetapi juga pada perbaikan berkelanjutan dalam setiap aspek operasional.

## **5. Mendorong Inovasi dan Perubahan**

Pemimpin yang efektif memiliki peran penting dalam mendorong inovasi dan perubahan dalam organisasi. Dengan kondisi dunia yang terus berubah, pemimpin harus mampu mengenali kebutuhan untuk berinovasi guna memastikan keberlangsungan dan daya saing organisasi. Inovasi yang didorong oleh pemimpin bisa berupa pengenalan produk baru, penerapan teknologi canggih, atau perbaikan dalam proses operasional yang dapat meningkatkan efisiensi. Pemimpin juga harus membuka ruang bagi anggota tim untuk berkreasi dan menyampaikan ide-ide baru yang dapat mempercepat transformasi organisasi. Dengan demikian, peran pemimpin dalam menciptakan atmosfer inovatif sangat penting dalam menghadapi tantangan yang ada.

Pemimpin yang sukses harus memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dengan bijaksana. Perubahan yang dilakukan dalam organisasi harus dipahami sebagai langkah strategis yang membawa nilai tambah, bukan sebagai ancaman. Pemimpin perlu memastikan bahwa setiap perubahan diterima dengan baik oleh seluruh anggota tim dan tidak mengganggu stabilitas organisasi. Pemimpin yang mampu mengelola perubahan dengan baik akan membantu karyawan beradaptasi dengan lebih cepat dan meminimalisir resistensi terhadap perubahan tersebut. Dengan dukungan yang kuat dari pemimpin, organisasi akan dapat melalui masa transisi dengan lancar dan tetap mempertahankan produktivitas.





## **BAB IV**

# **BUDAYA DAN PERILAKU ORGANISASI**

---

Budaya organisasi merujuk pada nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam sebuah organisasi, yang memengaruhi cara anggota organisasi berinteraksi dan berperilaku. Budaya ini terbentuk melalui interaksi antara para pemimpin, karyawan, dan struktur organisasi yang ada, serta dipengaruhi oleh sejarah dan pengalaman yang dialami oleh organisasi. Sebagai elemen yang sangat memengaruhi dinamika internal, budaya organisasi bisa menjadi sumber kekuatan yang menyatukan tujuan dan memotivasi anggota untuk bekerja bersama secara efektif.

Perilaku organisasi, di sisi lain, menggambarkan tindakan atau respons individu dan kelompok terhadap situasi di dalam organisasi yang mencerminkan nilai-nilai dan budaya tersebut. Hal ini berhubungan langsung dengan bagaimana anggota organisasi menanggapi kebijakan, struktur kerja, atau perubahan yang terjadi dalam organisasi. Memahami perilaku organisasi membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, di mana anggota dapat berkontribusi dengan cara yang lebih terorganisir dan harmonis, sesuai dengan budaya yang dibangun.

### **A. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada sistem nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang diterima secara kolektif di dalam suatu organisasi. Ini mencakup cara-cara individu dan kelompok di dalam organisasi berinteraksi, berkomunikasi, serta menjalankan tugas dan tanggung jawab. Budaya ini menjadi dasar bagi pembentukan kebijakan, praktik, serta pola pikir yang ada dalam organisasi. Dalam organisasi yang berkembang, budaya ini menjadi fondasi yang mengarahkan anggota untuk bertindak sesuai dengan tujuan dan visi organisasi. Budaya

organisasi yang kuat dapat mendorong tercapainya keberhasilan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Menurut Schein (2018), budaya organisasi adalah pola dasar asumsi yang ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam organisasi untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang dipandang sebagai cara yang benar. Dengan kata lain, budaya organisasi berkembang melalui pengalaman kolektif anggota dalam mengatasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi. Oleh karena itu, budaya ini memengaruhi cara anggota berpikir, bertindak, serta berinteraksi satu sama lain. Dalam prakteknya, budaya organisasi berfungsi sebagai panduan tak tertulis yang mengarahkan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi.

Ada beberapa elemen yang membentuk budaya organisasi, yang saling berinteraksi dan memengaruhi satu sama lain. Elemen-elemen ini membentuk suatu sistem yang mendukung nilai-nilai organisasi dan cara-cara yang dianggap sah untuk mencapai tujuan. Adapun elemen-elemen utama dalam budaya organisasi meliputi:

### **1. Nilai dan Kepercayaan (*Values and Beliefs*)**

Nilai dan kepercayaan merupakan elemen utama yang membentuk budaya organisasi karena keduanya mendasari perilaku dan pola pikir anggota organisasi. Nilai-nilai ini biasanya mencerminkan apa yang dianggap penting oleh organisasi dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Kepercayaan yang berkembang dalam organisasi juga berfungsi untuk memperkuat ikatan antar anggota, menciptakan rasa saling menghormati dan memahami. Sebagai bagian dari budaya, nilai dan kepercayaan membimbing anggota untuk bertindak secara konsisten dengan tujuan organisasi. Selain itu, nilai-nilai ini dapat mengarah pada penciptaan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis.

Menurut Cameron dan Quinn (2018), nilai dan kepercayaan dalam organisasi membentuk dasar bagi cara-cara anggota berinteraksi dan menjalankan pekerjaan. Nilai-nilai ini tidak hanya mencakup aspek moral dan etis, tetapi juga cara-cara organisasi mendekati masalah dan tantangan. Kepercayaan yang ada antara pemimpin dan karyawan, serta antar sesama rekan kerja, memungkinkan terjadinya kolaborasi yang efektif dan inovasi dalam organisasi. Seiring berjalannya waktu, nilai dan kepercayaan ini menjadi semakin mengakar dalam budaya

organisasi, menciptakan kestabilan dalam cara kerja dan meningkatkan keterlibatan anggota.

## **2. Norma dan Aturan (*Norms and Rules*)**

Norma dan aturan merupakan elemen penting dalam budaya organisasi yang mengatur perilaku anggota dalam mencapai tujuan bersama. Norma adalah pedoman tidak tertulis yang mengarahkan interaksi dan hubungan antar anggota, sedangkan aturan adalah pedoman tertulis yang menetapkan standar operasional dan prosedur yang harus diikuti. Kedua elemen ini bekerja secara sinergis untuk menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan harmonis, di mana anggota memahami ekspektasi dan tanggung jawab. Dengan adanya norma dan aturan yang jelas, organisasi dapat memastikan konsistensi dalam tindakan dan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi mungkin memiliki norma kolaborasi yang kuat dan aturan yang mendukung fleksibilitas kerja, menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan produktivitas.

Menurut Kotrba (2020), norma dan aturan dalam organisasi berfungsi sebagai pedoman untuk mengarahkan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Kotrba menekankan bahwa norma menciptakan pola perilaku yang diterima secara luas oleh anggota organisasi, sementara aturan memberikan kerangka formal yang mendefinisikan apa yang diharapkan dan tidak diharapkan dalam konteks organisasi. Budaya yang baik akan memiliki keseimbangan antara keduanya, memungkinkan anggota untuk memahami dan menanggapi situasi dengan cara yang sesuai dengan nilai organisasi. Norma dan aturan bersama-sama memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan cara yang efektif dan koheren. Dalam hal ini, norma dan aturan berfungsi sebagai penjaga konsistensi dalam perilaku anggota organisasi.

## **3. Sistem Simbolik (*Symbols*)**

Sistem simbolik dalam budaya organisasi merujuk pada penggunaan simbol-simbol yang memiliki makna tertentu untuk mewakili nilai, identitas, dan tujuan organisasi. Simbol dapat berupa logo, bahasa, cerita, atau bahkan perilaku yang diterima secara luas dalam organisasi. Setiap simbol memiliki kekuatan untuk menyampaikan pesan yang lebih dalam tentang cara organisasi

beroperasi dan bagaimana anggota seharusnya berperilaku. Selain itu, simbol juga berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat norma dan nilai yang telah tertanam dalam budaya organisasi. Penggunaan simbol yang efektif membantu memperjelas harapan dan menciptakan rasa kebersamaan di antara anggota organisasi.

Menurut Alvesson (2019), simbol dalam organisasi memiliki kekuatan untuk menyampaikan pesan yang kuat tentang identitas organisasi dan cara-cara operasionalnya. Alvesson berpendapat bahwa simbol tidak hanya digunakan untuk menandai atau merepresentasikan organisasi, tetapi juga untuk membentuk dan mengkomunikasikan nilai-nilai yang mendasari perilaku anggota. Dalam banyak kasus, simbol-simbol ini menjadi elemen penting dalam membangun ikatan emosional antara individu dan organisasi, karena simbol-simbol tersebut sering kali mengandung arti yang mendalam dan personal. Sebagai contoh, logo perusahaan yang dikenal luas dapat menjadi simbol dari integritas dan kualitas yang dijunjung oleh organisasi tersebut.

#### **4. Praktik dan Prosedur (*Practices and Procedures*)**

Praktik dan prosedur merupakan elemen penting dalam budaya organisasi yang mengatur bagaimana anggota berinteraksi dan menjalankan tugasnya. Praktik mencakup kebiasaan dan rutinitas yang berkembang dalam organisasi, sedangkan prosedur adalah langkah-langkah formal yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu. Keduanya berfungsi sebagai panduan yang memastikan konsistensi dan efisiensi dalam operasi sehari-hari. Selain itu, praktik dan prosedur yang jelas dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sehingga meminimalkan potensi konflik dan kebingungannya. Sebagai contoh, prosedur onboarding yang terstruktur membantu karyawan baru memahami peran dan tanggung jawab, sementara praktik kolaboratif mendorong kerja tim yang efektif.

Menurut Fahmi (2017), budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai ini tidak hanya memandu tindakan individu tetapi juga membentuk praktik dan prosedur yang diterapkan dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi yang kuat akan menghasilkan praktik dan prosedur yang konsisten dengan nilai-nilai inti organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Sebagai

ilustrasi, sebuah organisasi dengan nilai kolaborasi tinggi kemungkinan besar akan memiliki prosedur yang mendukung kerja tim dan komunikasi terbuka. Sebaliknya, organisasi yang menekankan inovasi mungkin memiliki praktik yang mendorong eksperimen dan pengambilan risiko.

## **5. Cerita dan Mitos (*Stories and Myths*)**

Cerita dan mitos dalam budaya organisasi berperan penting dalam membentuk identitas dan nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi. Cerita sering digunakan untuk menyampaikan pengalaman masa lalu, kejadian penting, atau tantangan yang telah dihadapi organisasi, serta bagaimana organisasi mengatasinya. Mitos, meskipun seringkali berbentuk cerita fiksi atau hiperbolis, berfungsi untuk memperkuat gagasan tertentu tentang bagaimana organisasi seharusnya beroperasi atau tentang apa yang dianggap sebagai karakteristik yang ideal dalam diri seorang anggota organisasi. Kedua elemen ini berperan dalam membangun tradisi dan mengajarkan norma yang diterima di dalam organisasi. Dengan demikian, cerita dan mitos membantu memfasilitasi komunikasi nilai-nilai penting secara informal dan lebih mudah dicerna oleh anggota baru.

Menurut Hatch (2018), cerita dan mitos dalam organisasi bukan hanya alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sarana untuk membentuk realitas dan ekspektasi di dalam budaya organisasi. Hatch menekankan bahwa cerita dan mitos memiliki kekuatan untuk memperkuat struktur kekuasaan, membangun kohesi kelompok, serta memotivasi anggota untuk mengikuti norma dan praktik yang ditetapkan. Cerita yang mengisahkan kisah sukses atau pencapaian besar dapat menginspirasi anggota organisasi untuk berusaha keras, sementara mitos yang berkembang tentang cara organisasi meraih keberhasilan berfungsi untuk membentuk identitas kolektif yang mendalam. Dengan demikian, elemen-elemen ini tidak hanya mencerminkan budaya yang ada, tetapi juga berperan dalam penciptaan budaya tersebut.

## **6. Perilaku Pemimpin (*Leadership Behavior*)**

Perilaku pemimpin merupakan salah satu elemen utama dalam membentuk dan mengarahkan budaya organisasi. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai *role model* yang menunjukkan perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi.

Perilakunya, baik dalam mengambil keputusan maupun berinteraksi dengan anggota tim, sangat memengaruhi norma dan nilai yang berkembang dalam organisasi. Pemimpin yang memperlihatkan sikap terbuka dan mendengarkan anggotanya, misalnya, akan menciptakan budaya organisasi yang inklusif dan komunikatif. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter dapat membentuk budaya yang kaku dan kurang berorientasi pada kolaborasi.

Menurut Northouse (2019), perilaku pemimpin dapat membentuk arah budaya organisasi karena pemimpin memengaruhi suasana emosional dan sosial di dalam organisasi. Northouse menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan akan membentuk persepsi dan harapan anggota terhadap caranya bekerja dan berinteraksi dengan rekan-rekannya. Perilaku pemimpin yang positif, seperti menunjukkan rasa empati, dapat memperkuat hubungan antar anggota dan mendukung terciptanya budaya yang saling mendukung. Di sisi lain, pemimpin yang menunjukkan perilaku negatif, seperti sikap tidak adil atau kurang transparan, dapat merusak kepercayaan dan membentuk budaya yang lebih tertutup dan kurang produktif.

## **B. Membangun Budaya Organisasi yang Inovatif dan Kolaboratif**

Membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif merupakan salah satu kunci sukses bagi perusahaan atau organisasi yang ingin tetap relevan dan berkembang di tengah persaingan global yang semakin ketat. Budaya organisasi yang inovatif dapat mendorong terciptanya ide-ide baru, meningkatkan kreativitas, serta menciptakan solusi yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Sementara itu, budaya kolaboratif menekankan pentingnya kerja sama antar individu atau tim, yang memungkinkan anggota organisasi saling berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kedua budaya ini saling mendukung dan menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, adaptif, dan penuh semangat. Beberapa langkah penting yang dapat dilakukan dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif antara lain:

## **1. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Inovasi**

Menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi adalah langkah penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif. Dalam sebuah organisasi, ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, mengembangkan ide-ide baru, dan mencoba hal-hal yang belum pernah dilakukan sebelumnya harus diberikan secara terbuka. Ini menciptakan sebuah ekosistem di mana inovasi dapat berkembang tanpa rasa takut gagal, karena kegagalan sering kali menjadi bagian dari proses pembelajaran. Menurut Christensen (2018), perusahaan yang ingin menciptakan inovasi berkelanjutan harus mengadopsi pendekatan yang memungkinkan karyawan untuk "mengambil risiko yang dihitung" tanpa takut akan konsekuensi negatif dari kegagalan. Ini menciptakan ruang di mana ide-ide baru dapat diuji dan berkembang menjadi solusi yang lebih baik.

Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, penting bagi organisasi untuk memberikan sumber daya yang memadai. Sumber daya ini dapat berupa fasilitas, perangkat lunak, atau waktu yang diperuntukkan untuk penelitian dan pengembangan. Dalam budaya organisasi yang inovatif, karyawan diberikan kebebasan untuk mengalokasikan waktu untuk membahas berbagai ide dan konsep baru yang tidak terikat oleh target-target jangka pendek yang seringkali membatasi kreativitas. Dengan demikian, organisasi memberikan ruang yang lebih besar bagi individu untuk memikirkan solusi kreatif yang dapat mendorong kemajuan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Fasilitasi Komunikasi yang Terbuka dan Efektif**

Fasilitasi komunikasi yang terbuka dan efektif merupakan langkah penting dalam menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif. Dalam lingkungan yang mendukung komunikasi terbuka, setiap anggota organisasi merasa dihargai dan didengarkan, sehingga lebih cenderung untuk berbagi ide-ide baru yang dapat mengarah pada inovasi. Organisasi yang memiliki saluran komunikasi yang jelas dan transparan memungkinkan aliran informasi yang lancar, baik secara vertikal maupun horizontal, yang pada gilirannya mempercepat proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Seperti yang dinyatakan oleh Grant (2020), "Komunikasi yang efektif adalah kunci untuk memperkuat kolaborasi dalam organisasi dan menciptakan ruang untuk pertukaran ide yang dapat merangsang inovasi." Hal ini

menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka sangat memengaruhi kemampuan tim untuk bekerja sama dan menciptakan solusi baru.

Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan anggota tim untuk menyampaikan pendapat atau kekhawatiran tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Dalam budaya organisasi yang inovatif, hal ini sangat penting untuk membangun rasa saling percaya dan keterbukaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kolaborasi antar individu atau tim. Jika anggota organisasi merasa bahwa dapat berkomunikasi dengan bebas dan tanpa hambatan, akan lebih cenderung untuk memberikan kontribusi ide-ide yang dapat membantu organisasi berkembang dan beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan ruang yang memungkinkan komunikasi dua arah yang efektif, di mana semua anggota merasa memiliki suara yang didengar.

### **3. Penghargaan terhadap Inovasi dan Kerja Sama**

Penghargaan terhadap inovasi dan kerja sama merupakan langkah penting yang dapat meningkatkan motivasi serta memperkuat budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif. Dalam organisasi yang mengutamakan penghargaan, setiap kontribusi yang mendorong terwujudnya ide-ide baru atau keberhasilan dalam kerja sama akan dihargai, baik dalam bentuk pengakuan langsung maupun insentif lainnya. Hal ini penting untuk membangun iklim yang positif di mana karyawan merasa bahwa usahanya dihargai dan berharga. Menurut Choi & Lee (2021), “Penghargaan yang diberikan kepada individu atau tim yang berinovasi secara signifikan dapat mendorong budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan meningkatkan kolaborasi di seluruh tingkat organisasi.” Penghargaan tersebut tidak hanya memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga mendorong lebih banyak ide kreatif yang berdampak positif bagi perkembangan perusahaan.

Penghargaan terhadap inovasi dan kerja sama juga dapat menjadi alat untuk meningkatkan kolaborasi antar tim dan individu dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa keberhasilan dalam bekerja sama dihargai, akan lebih termotivasi untuk terus berkolaborasi dan berinovasi. Penghargaan ini memperlihatkan kepada karyawan bahwa kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting, sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keinginan untuk

berpartisipasi dalam proyek kolaboratif di masa depan. Dengan adanya penghargaan, kerja sama antar departemen atau unit dalam organisasi akan lebih intens dan lebih terarah untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Kolaborasi**

Pelatihan dan pengembangan keterampilan kolaborasi adalah langkah penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif. Keterampilan kolaborasi memungkinkan individu untuk bekerja bersama secara efektif dalam mencapai tujuan bersama, berbagi ide, dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi organisasi. Seiring dengan berkembangnya tantangan di dunia bisnis yang semakin kompleks, keterampilan ini semakin dibutuhkan agar setiap individu dapat beradaptasi dengan perubahan dan bekerja dalam tim yang lebih efisien. Menurut Gagne & Deci (2020), "Pengembangan keterampilan kolaborasi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu untuk bekerja dalam tim, tetapi juga memperkuat inovasi melalui sinergi yang tercipta dalam kolaborasi." Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan keterampilan kolaborasi merupakan langkah strategis untuk menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi.

Pelatihan keterampilan kolaborasi dapat mempercepat integrasi tim yang berbeda dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan pemecahan masalah. Ketika karyawan memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, memahami peran masing-masing, dan mengelola konflik, akan lebih efektif dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pelatihan ini juga penting untuk memperkenalkan teknik-teknik kolaborasi yang lebih efektif, seperti kerja tim lintas departemen atau penggunaan teknologi untuk kolaborasi jarak jauh. Dengan keterampilan ini, individu dapat lebih mudah beradaptasi dalam tim yang beragam, yang pada gilirannya menciptakan dinamika kerja yang lebih produktif dan inovatif.

#### **5. Pemimpin yang Mendukung dan Menjadi *Role Model***

Pemimpin yang mendukung dan menjadi *role model* memiliki peran yang sangat penting dalam membangun budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif. Sebagai pemimpin, harus menunjukkan sikap terbuka terhadap ide-ide baru dan mendorong anggota tim untuk berbagi pandangannya tanpa rasa takut akan penolakan. Pemimpin yang mendukung tidak hanya memberikan sumber daya yang diperlukan

untuk mendukung inovasi, tetapi juga memberikan dorongan dan umpan balik yang membangun untuk setiap inisiatif yang diambil oleh tim. Seperti yang diungkapkan oleh Schein (2018), "Pemimpin yang efektif tidak hanya memimpin dari depan, tetapi juga menjadi contoh dalam mendukung ide-ide baru dan membangun kepercayaan untuk kolaborasi yang sukses." Hal ini menggambarkan bahwa pemimpin yang menjadi contoh dalam tindakan akan mampu memotivasi anggota tim untuk mengikuti jejaknya dalam berinovasi dan berkolaborasi.

Pemimpin yang mendukung menjadi *role model* akan menciptakan suasana yang positif di tempat kerja, di mana anggota tim merasa aman untuk mengambil risiko dan berinovasi. Ketika pemimpin memberi contoh dalam mengapresiasi keberagaman ide, tim akan merasa dihargai dan lebih berani untuk memberikan kontribusinya. Pemimpin yang menunjukkan keterbukaan dalam proses kolaborasi akan mendorong karyawan untuk lebih banyak berinteraksi dan bekerja sama, sehingga membangun sinergi yang lebih kuat. Hal ini juga dapat meningkatkan komitmen anggota tim terhadap visi organisasi, karena melihat bahwa pemimpin sungguh-sungguh menghargai usaha bersama dalam mencapai tujuan.

## **C. Perilaku Organisasi dan Dinamika Kelompok dalam Perusahaan**

Perilaku organisasi dan dinamika kelompok merupakan dua aspek penting dalam manajemen yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Kedua elemen ini berkaitan erat dengan bagaimana individu dan kelompok bekerja, berinteraksi, dan beradaptasi dalam konteks organisasi. Pemahaman yang baik mengenai keduanya sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

### **1. Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merujuk pada cara individu dan kelompok berinteraksi, berperilaku, dan beradaptasi dalam lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini melibatkan studi tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan efisiensi dalam organisasi, termasuk sikap, motivasi, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Memahami perilaku organisasi sangat penting bagi perusahaan karena dapat meningkatkan produktivitas, menciptakan

suasana kerja yang sehat, dan mencapai tujuan bersama. Beberapa faktor utama yang memengaruhi perilaku organisasi di perusahaan adalah:

a. Motivasi

Motivasi berperan kunci dalam membentuk perilaku organisasi di perusahaan. Ketika karyawan merasa termotivasi, lebih cenderung untuk menunjukkan dedikasi tinggi terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Motivasi yang baik dapat mengurangi tingkat absensi, meningkatkan kinerja individu, serta memperbaiki dinamika tim dalam organisasi. Sebagai contoh, perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan motivasional karyawan cenderung lebih sukses dalam meraih tujuan jangka panjang. Menurut Robbins (2020), motivasi di tempat kerja berperan besar dalam menciptakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi serta mendorong peningkatan produktivitas.

Salah satu cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan memahami teori-teori motivasi yang ada, seperti teori kebutuhan Maslow atau teori dua faktor Herzberg. Teori-teori ini dapat memberikan wawasan yang membantu perusahaan dalam merancang kebijakan motivasi yang lebih efektif. Misalnya, dengan menyediakan peluang pengembangan karir atau memberikan penghargaan atas pencapaian kerja, perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dan tetap loyal. Selain itu, pemberian insentif dan penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan individu dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan berkomitmen terhadap organisasi.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi perilaku organisasi di perusahaan. Pemimpin yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap suasana kerja, motivasi karyawan, dan arah yang diambil oleh organisasi. Seorang pemimpin yang baik mampu memberikan visi yang jelas, menetapkan tujuan yang menantang, dan mendukung karyawan untuk mencapainya. Menurut Northouse (2019), kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan,

meningkatkan kinerja tim, dan membentuk budaya organisasi yang produktif.

Kepemimpinan yang transformasional dapat menciptakan perubahan positif dalam organisasi dengan mendorong inovasi dan keterbukaan. Pemimpin yang menginspirasi dan mengarahkan tim untuk meraih tujuan bersama seringkali berhasil dalam menghadapi tantangan yang ada. Kepemimpinan yang berbasis pada kepercayaan dan komunikasi terbuka mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan menyemangati karyawan untuk bekerja dengan lebih baik. Dalam perusahaan, peran pemimpin sangat vital dalam menentukan arah dan mencapai tujuan jangka panjang.

c. Komunikasi

Komunikasi berperan yang sangat penting dalam memengaruhi perilaku organisasi di perusahaan, karena melalui komunikasi yang efektif, tujuan dan nilai-nilai perusahaan dapat disampaikan dengan jelas kepada semua anggota organisasi. Ketika informasi disampaikan dengan tepat, anggota tim akan lebih memahami perannya dan bagaimana kontribusinya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kebingungannya tugas, ketidakpuasan, dan ketegangan di antara karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi, keterbukaan dalam komunikasi juga membantu menciptakan hubungan yang lebih baik antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan rasa percaya diri antar anggota tim.

Tidak hanya dalam penyampaian informasi, komunikasi juga memengaruhi cara karyawan berinteraksi satu sama lain di lingkungan kerja. Hubungan interpersonal yang baik yang dibangun atas dasar komunikasi yang terbuka, dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mengurangi potensi konflik. Dalam hal ini, pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkolaborasi dengan lebih efisien. Hal tersebut secara langsung berkontribusi pada tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.

d. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan elemen krusial yang membentuk perilaku individu maupun kelompok dalam suatu perusahaan, karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut secara kolektif oleh seluruh anggota organisasi. Dengan adanya budaya organisasi yang kuat, karyawan cenderung memiliki panduan yang jelas dalam bertindak dan berinteraksi di tempat kerja, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Budaya yang baik juga memberikan dorongan motivasi intrinsik kepada karyawan untuk mendukung tujuan perusahaan, sekaligus meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah atau tidak sesuai dapat menimbulkan konflik internal, rendahnya keterlibatan karyawan, serta menurunkan efektivitas operasional perusahaan.

Pengaruh budaya organisasi tidak hanya terlihat dalam hubungan antar individu, tetapi juga dalam pengambilan keputusan strategis oleh pimpinan perusahaan. Budaya yang mendukung inovasi, misalnya, akan mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan berani mengambil risiko dalam mengejar peluang baru. Dalam situasi yang kompleks, budaya organisasi yang inklusif juga memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan berkontribusi secara aktif dalam menyelesaikan tantangan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara konsisten membangun budaya organisasi yang relevan dengan visi dan misinya untuk memastikan perilaku organisasi selaras dengan tujuan strategis yang ingin dicapai.

e. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses penting yang memengaruhi perilaku organisasi, karena keputusan yang diambil oleh manajer atau pemimpin menentukan arah strategis perusahaan dan cara karyawan bertindak dalam situasi tertentu. Keputusan yang baik akan memberikan kejelasan tujuan kepada seluruh anggota organisasi dan menciptakan rasa percaya diri dalam menjalankan tugas masing-masing. Sebaliknya, keputusan yang kurang tepat atau tidak didasarkan pada data dan analisis yang akurat dapat menimbulkan ketidakpastian, konflik, serta penurunan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus

memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, dengan melibatkan informasi yang relevan dan mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak terkait.

Proses pengambilan keputusan juga memengaruhi budaya kerja dalam organisasi, karena cara keputusan diambil mencerminkan nilai-nilai dan prinsip yang dianut perusahaan. Pemimpin yang transparan dan inklusif dalam pengambilan keputusan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa didengar dan dihargai. Selain itu, pengambilan keputusan yang didasarkan pada prinsip keadilan dan akuntabilitas dapat meningkatkan rasa percaya antara karyawan dan manajemen. Hal ini pada akhirnya mendorong perilaku positif di dalam organisasi, seperti kolaborasi yang lebih baik dan peningkatan produktivitas.

## **2. Dinamika Kelompok**

Dinamika kelompok dalam perusahaan mengacu pada interaksi, hubungan, dan proses sosial yang terjadi di dalam kelompok-kelompok yang ada di organisasi, baik kelompok formal maupun informal. Kelompok ini bisa terdiri dari tim kerja, departemen, atau unit yang memiliki tujuan bersama. Memahami dinamika kelompok sangat penting bagi perusahaan karena dapat memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, kolaborasi, dan keputusan strategis.

Dinamika kelompok adalah proses interaksi antar anggota kelompok yang mencakup caranya berkomunikasi, bekerja bersama, menyelesaikan konflik, dan mengambil keputusan. Dalam perusahaan, kelompok ini bisa terbentuk secara alami (kelompok informal) atau dibentuk secara struktural (kelompok formal seperti tim kerja). Dinamika kelompok memengaruhi bagaimana kelompok bekerja bersama dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada beberapa faktor yang memengaruhi dinamika kelompok dalam organisasi, antara lain:

### **a. Tujuan Bersama**

Tujuan bersama adalah elemen penting yang memengaruhi dinamika kelompok dalam organisasi, karena keberadaannya memberikan arah yang jelas bagi setiap anggota kelompok untuk bekerja secara terkoordinasi. Ketika semua anggota memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan yang ingin dicapai, lebih cenderung mengesampingkan kepentingan pribadi demi

keberhasilan kelompok secara keseluruhan. Hal ini juga meningkatkan rasa memiliki terhadap kelompok, sehingga mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, kelompok tanpa tujuan bersama yang jelas akan menghadapi tantangan berupa konflik internal, disorganisasi, dan sulitnya mencapai hasil yang diinginkan.

Tujuan bersama juga berfungsi sebagai landasan untuk menyelaraskan komunikasi dan pengambilan keputusan di dalam kelompok. Dengan adanya tujuan yang terdefinisi dengan baik, setiap anggota memiliki pedoman dalam menentukan prioritas kerja, mengelola waktu, dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Pemimpin kelompok berperan penting dalam memastikan tujuan bersama ini dikomunikasikan secara efektif kepada semua anggota, sehingga dapat memahami kontribusi masing-masing terhadap pencapaian hasil akhir. Oleh karena itu, tujuan bersama tidak hanya memperkuat koordinasi tetapi juga meningkatkan rasa tanggung jawab individu dalam dinamika kelompok.

b. Peran Anggota

Peran anggota dalam sebuah kelompok adalah faktor penting yang memengaruhi dinamika kelompok, karena peran ini menentukan kontribusi setiap individu terhadap pencapaian tujuan bersama. Ketika anggota kelompok memahami tanggung jawab secara jelas, dapat berkolaborasi dengan lebih efektif dan mengurangi potensi terjadinya konflik internal. Peran yang terdefinisi dengan baik juga membantu dalam pembagian tugas, sehingga kelompok dapat bekerja secara efisien dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Sebaliknya, ketidakjelasan peran dapat menyebabkan kebingungan, tumpang tindih tugas, dan penurunan produktivitas kelompok.

Interaksi antara anggota kelompok juga dipengaruhi oleh bagaimana menjalankan peran masing-masing dalam situasi tertentu. Anggota yang memiliki komitmen tinggi terhadap perannya cenderung memberikan pengaruh positif pada kelompok dengan mendorong semangat kerja dan membangun kepercayaan antar anggota. Pemimpin kelompok perlu memastikan bahwa setiap anggota diberikan peran yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya agar kelompok dapat

mencapai hasil maksimal. Selain itu, fleksibilitas dalam peran juga diperlukan untuk menghadapi tantangan dinamis yang mungkin muncul selama proses kerja kelompok berlangsung.

c. Komunikasi

Komunikasi adalah faktor utama yang memengaruhi dinamika kelompok dalam organisasi, karena melalui komunikasi, anggota kelompok dapat saling berbagi informasi, ide, dan masukan untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang efektif memungkinkan kelompok untuk membangun pemahaman yang sama, mengurangi miskomunikasi, serta mendorong sinergi dalam pelaksanaan tugas. Ketika saluran komunikasi terbuka dan transparan, anggota kelompok merasa lebih dihargai dan terlibat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan konflik, kesalahpahaman, dan penurunan produktivitas kelompok secara keseluruhan.

Komunikasi berperan penting dalam mengatasi perbedaan pendapat yang sering muncul dalam kelompok yang terdiri dari berbagai latar belakang dan keahlian. Dengan pendekatan komunikasi yang inklusif, setiap anggota memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangannya, yang pada akhirnya dapat memperkaya pengambilan keputusan kelompok. Pemimpin kelompok perlu berperan sebagai fasilitator dalam menjaga komunikasi tetap konstruktif dan fokus pada pencapaian tujuan. Dengan demikian, komunikasi yang terkelola dengan baik membantu membangun rasa percaya antar anggota kelompok dan memperkuat hubungan interpersonal.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan sentral dalam memengaruhi dinamika kelompok di organisasi, karena seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengoordinasikan anggotanya menuju pencapaian tujuan bersama. Pemimpin yang efektif mampu membangun visi yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga anggota kelompok merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Gaya kepemimpinan yang diterapkan, baik itu transformasional, transaksional, atau lainnya,

sangat menentukan bagaimana hubungan antar anggota terbentuk dan berkembang. Ketika kepemimpinan tidak efektif, kelompok dapat mengalami disorientasi, konflik internal, dan penurunan produktivitas.

Pada situasi kelompok yang kompleks, kepemimpinan diperlukan untuk mengelola keragaman perspektif dan memastikan bahwa perbedaan dapat digunakan sebagai aset, bukan sumber konflik. Pemimpin yang berkompeten juga mampu mengambil keputusan yang sulit dengan mempertimbangkan masukan dari anggota kelompok, sehingga setiap individu merasa dilibatkan. Selain itu, seorang pemimpin yang empatik dapat meningkatkan rasa percaya dan komitmen anggota terhadap kelompok melalui komunikasi yang terbuka dan penghargaan atas kontribusinya. Hal ini menciptakan ikatan yang lebih kuat di antara anggota dan mendorong kerja sama yang lebih produktif.

#### **D. Studi Kasus: Budaya Organisasi di Perusahaan Sukses**

### **BUDAYA ORGANISASI DI PERUSAHAAN SUKSES - GOOGLE INC.**

#### **1. Latar Belakang**

Google Inc. adalah salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia yang dikenal dengan inovasi dan keberhasilannya dalam berbagai bidang, mulai dari pencarian daring hingga pengembangan kecerdasan buatan. Kesuksesan ini tidak terlepas dari budaya organisasi yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan keseimbangan kerja. Budaya tersebut dirancang untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan merasa termotivasi dan bebas bereksperimen dengan ide-ide baru. Berbagai kebijakan seperti "20% *Time*" dan fasilitas kerja yang unik menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Melalui pendekatan ini, Google telah menjadi salah satu contoh terbaik tentang bagaimana budaya organisasi dapat mendukung keberhasilan bisnis.

## **2. Budaya Organisasi di Google**

Budaya organisasi di Google dikenal dengan pendekatannya yang inovatif dan inklusif, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas serta kolaborasi. Perusahaan ini memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk mengembangkan ide-ide baru melalui kebijakan seperti "20% *Time*," di mana dapat mengerjakan proyek pribadi yang berpotensi memberikan kontribusi kepada perusahaan. Komunikasi yang transparan juga menjadi pilar utama budaya ini, dengan hierarki yang fleksibel untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa didengar. Selain itu, Google menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi dengan menyediakan fasilitas seperti makanan gratis, ruang santai, dan jadwal kerja yang fleksibel. Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan dan motivasi tinggi di antara karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas.

Budaya Google juga berfokus pada inovasi berkelanjutan dengan mendorong kolaborasi lintas tim untuk menyelesaikan masalah-masalah kompleks. Dengan lingkungan yang mendukung percobaan dan pembelajaran dari kegagalan, karyawan merasa lebih berani untuk mengambil risiko dalam menciptakan solusi baru. Selain itu, perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menunjukkan kontribusi signifikan, menciptakan suasana kompetitif yang sehat. Google juga memperhatikan keberagaman dan inklusivitas, memastikan bahwa setiap individu, terlepas dari latar belakang, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Semua ini menjadikan budaya organisasi Google sebagai salah satu faktor utama keberhasilannya dalam memimpin industri teknologi global.

## **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keberhasilan Perusahaan**

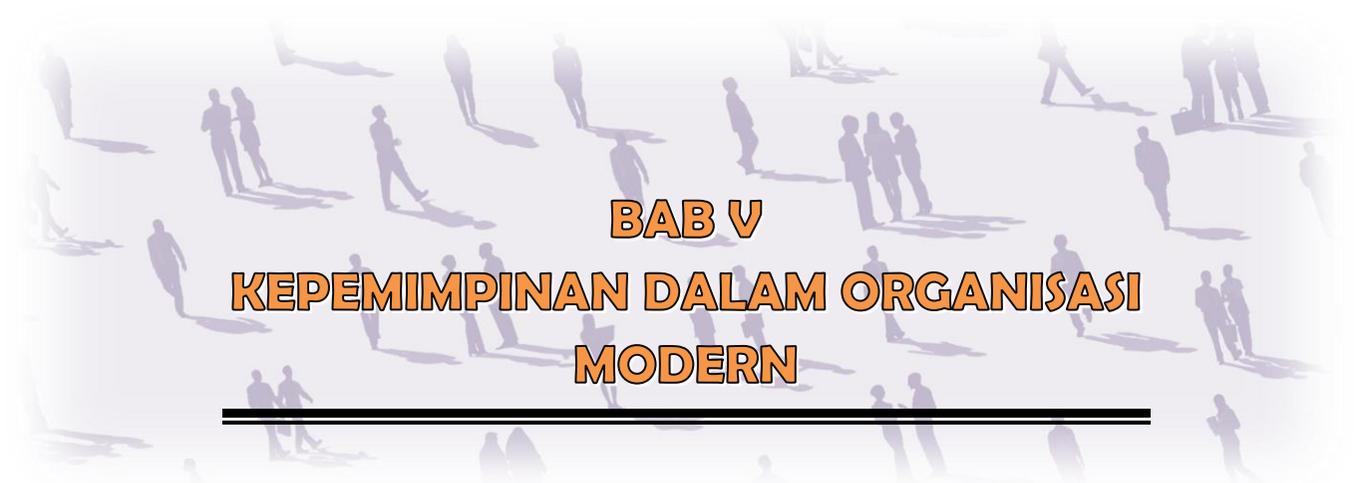
Budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perusahaan karena membentuk cara kerja dan interaksi di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung inovasi, seperti yang diterapkan Google, memungkinkan karyawan untuk membahas ide-ide baru tanpa takut gagal. Budaya ini mendorong karyawan untuk berkontribusi dengan cara yang kreatif dan berdampak langsung pada pengembangan produk serta layanan perusahaan. Selain itu, keterbukaan dalam komunikasi menciptakan rasa saling percaya dan memperkuat

kolaborasi antar tim. Hal ini membuat proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif dan efisien.

Budaya organisasi yang fokus pada kesejahteraan karyawan juga berkontribusi signifikan terhadap retensi talenta dan produktivitas. Dengan memberikan fasilitas yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, perusahaan dapat memastikan karyawannya tetap termotivasi dan puas. Karyawan yang merasa dihargai cenderung memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, sehingga mengurangi tingkat *turnover*. Hal ini tidak hanya menghemat biaya rekrutmen tetapi juga memperkuat keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Lingkungan yang sehat dan mendukung ini akhirnya menciptakan sinergi positif antara tujuan individu dan visi perusahaan.

Budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada keberagaman menciptakan peluang untuk memanfaatkan berbagai perspektif dalam menyelesaikan tantangan bisnis. Keberagaman ide dan latar belakang dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan relevan dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Perusahaan yang mampu memanfaatkan potensi ini tidak hanya meningkatkan daya saingnya, tetapi juga membangun reputasi sebagai organisasi yang progresif. Budaya yang adaptif seperti ini membantu perusahaan menghadapi perubahan dengan lebih fleksibel dan tangguh. Pada akhirnya, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh sejauh mana budaya organisasi mampu mendorong kinerja dan inovasi karyawannya.





## BAB V

# KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MODERN

---

Kepemimpinan dalam organisasi modern merupakan elemen penting yang menentukan keberhasilan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi di tengah persaingan yang semakin kompleks. Dalam era yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan dinamika perubahan yang cepat, seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dan mengelola berbagai tantangan. Pemimpin yang efektif tidak hanya bertugas mengarahkan tim menuju tujuan organisasi, tetapi juga membangun budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Keberhasilan kepemimpinan ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk memahami kebutuhan anggota tim dan memberikan solusi yang relevan terhadap permasalahan yang muncul.

Pada konteks organisasi modern, kepemimpinan juga mencakup kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan anggota tim agar dapat memberikan kontribusi maksimal. Pemimpin dituntut untuk memiliki visi yang jelas, serta kemampuan komunikasi yang baik untuk menyampaikan tujuan dan strategi organisasi. Selain itu, pemimpin harus mampu mendorong perubahan positif dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif menjadi kunci utama dalam menciptakan organisasi yang tangguh dan berkelanjutan di masa depan.

### A. Gaya dan Teori Kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, *Servant Leadership*)

Kepemimpinan merupakan elemen esensial dalam berbagai organisasi karena peran utamanya dalam mengarahkan, memotivasi, dan mencapai tujuan bersama. Para ahli mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk bekerja menuju pencapaian visi dan misi bersama (Northouse, 2022). Dalam konteks ini,

gaya dan teori kepemimpinan menjadi topik penting karena mencerminkan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan kesejahteraan anggota tim. Di antara berbagai teori yang ada, kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Servant Leadership* menjadi tiga pendekatan yang sering digunakan untuk menggambarkan pola perilaku pemimpin.

## 1. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang berpusat pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi perubahan positif dalam diri pengikutnya melalui pengaruh, motivasi, dan pemberdayaan. Teori ini dikembangkan oleh James MacGregor Burns pada tahun 1978 dan diperluas oleh Bernard M. Bass, yang menekankan pentingnya transformasi individu dan organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengembangan pengikut menjadi individu yang lebih mandiri, inovatif, dan berkomitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Dalam gaya ini, pemimpin menciptakan visi yang kuat, menginspirasi pengikut untuk melampaui ekspektasinya sendiri, dan mendorongnya untuk mengatasi tantangan dengan cara-cara yang inovatif dan kolaboratif.

Teori kepemimpinan transformasional juga membahas pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut sebagai kunci keberhasilan. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai mentor yang mendorong perubahan budaya organisasi dan mengintegrasikan nilai-nilai moral ke dalam setiap aspek manajemen. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan peningkatan motivasi intrinsik, loyalitas pengikut, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang bersifat dinamis dan adaptif, gaya kepemimpinan ini sangat relevan dalam menghadapi tantangan lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Ciri-ciri utama kepemimpinan ini meliputi:

### a. Inspirasi Motivasional

Inspirasi motivasional merupakan salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang memotivasi, memengaruhi, dan membangkitkan semangat pengikut.

Pemimpin yang menggunakan inspirasi motivasional mampu menggambarkan visi yang jelas dan menarik, sehingga pengikut merasa terinspirasi untuk bekerja melampaui batas kemampuan demi mencapai tujuan bersama. Visi yang ditekankan tidak hanya berorientasi pada pencapaian hasil, tetapi juga memberikan makna dan nilai bagi pekerjaan yang dilakukan oleh setiap anggota tim. Menurut Yukl (2019), pemimpin dengan inspirasi motivasional sering kali menggunakan komunikasi yang karismatik dan emosional untuk menyampaikan visi yang kuat, menciptakan rasa memiliki, dan meningkatkan keterlibatan pengikut dalam mewujudkan visi tersebut.

Inspirasi motivasional dalam kepemimpinan transformasional juga mencakup pemberian penghargaan atas pencapaian yang signifikan, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik pengikut untuk berkontribusi lebih besar dalam organisasi. Dengan memberikan tujuan yang jelas dan dukungan emosional, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas di kalangan pengikut. Hal ini sangat penting terutama dalam menghadapi tantangan kompleks yang membutuhkan kolaborasi dan keterlibatan penuh dari seluruh anggota tim. Pemimpin yang mempraktikkan inspirasi motivasional mampu menciptakan suasana yang penuh semangat dan optimisme, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

b. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual adalah salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transformasional yang mendorong pemimpin untuk memotivasi pengikut agar berpikir secara kritis, kreatif, dan inovatif dalam menghadapi tantangan. Pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini memberikan kebebasan kepada pengikut untuk membahas ide-ide baru, mempertanyakan asumsi yang ada, dan mencari solusi alternatif terhadap permasalahan. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pengikut untuk menjadi lebih proaktif dan adaptif terhadap perubahan, sehingga meningkatkan kemampuan organisasi dalam berinovasi. Bass dan Riggio (2021) menyatakan bahwa stimulasi intelektual membantu pemimpin menginspirasi pengikut untuk

melampaui pola pikir konvensional dan menciptakan perspektif baru yang dapat memperkaya wawasan organisasi.

Dengan stimulasi intelektual, pemimpin transformasional juga memfasilitasi pengikut untuk belajar dari pengalamannya sendiri dengan cara reflektif dan konstruktif. Pemimpin sering kali mengajukan pertanyaan yang menantang dan memberikan skenario yang memotivasi pengikut untuk berpikir di luar batas-batas tradisional. Dengan cara ini, pengikut tidak hanya didorong untuk memahami masalah yang ada tetapi juga untuk mengidentifikasi peluang yang dapat memberikan manfaat bagi organisasi. Pendekatan ini menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan, di mana pengikut tidak takut untuk mengambil risiko intelektual atau berkontribusi pada inovasi yang lebih besar.

c. Pengaruh Idealis

Pengaruh idealis merupakan salah satu ciri utama kepemimpinan transformasional yang berfokus pada kemampuan pemimpin untuk menjadi panutan bagi pengikutnya melalui integritas, etika, dan komitmen terhadap nilai-nilai yang diperjuangkan. Pemimpin dengan pengaruh idealis sering kali menunjukkan perilaku yang konsisten dengan prinsip moral yang kuat, sehingga mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari pengikut. Dalam konteks ini, pemimpin tidak hanya memimpin dengan kata-kata tetapi juga melalui tindakan yang mencerminkan nilai-nilai yang ingin ditanamkan dalam organisasi. Menurut Avolio dan Yammarino (2020), pengaruh idealis memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi pengikut melalui karakter yang karismatik dan visi yang membangkitkan semangat, sehingga menciptakan kesetiaan dan dedikasi yang mendalam.

Dengan pengaruh idealis, pemimpin mampu menciptakan rasa tanggung jawab bersama di antara pengikut, yang mendorongnya untuk berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki pengaruh ini tidak hanya dihormati karena jabatan atau kekuasaannya, tetapi juga karena keteladanan yang ditunjukkan dalam setiap interaksi. Pendekatan ini memperkuat hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut, yang pada akhirnya menciptakan

budaya kerja yang penuh kepercayaan dan saling menghargai. Dengan demikian, pengaruh idealis tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu tetapi juga mendorong sinergi dalam tim untuk mencapai hasil yang lebih besar.

d. **Pertimbangan Individual**

Pertimbangan individual adalah salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transformasional yang menekankan perhatian khusus pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan aspirasi setiap individu dalam tim. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini berperan sebagai mentor atau pelatih, membantu pengikut untuk mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan pribadi maupun profesional. Dengan memahami karakteristik unik dan tantangan yang dihadapi oleh setiap individu, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut secara menyeluruh. Menurut Northouse (2021), pemimpin yang menunjukkan pertimbangan individual memberikan perhatian personal melalui komunikasi yang efektif dan penghargaan atas kontribusi masing-masing individu, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi.

Dengan pertimbangan individual, pemimpin menciptakan hubungan yang berbasis empati dan rasa saling menghargai, sehingga memperkuat kepercayaan dan loyalitas pengikut. Pendekatan ini memungkinkan pengikut merasa dihargai sebagai bagian penting dari tim, terlepas dari peran atau posisinya dalam organisasi. Pemimpin memberikan umpan balik yang konstruktif dan mendukung pengembangan individu dengan menyediakan peluang untuk pembelajaran dan pengembangan karier. Dengan demikian, pengikut tidak hanya merasa didukung secara profesional, tetapi juga mendapatkan dorongan untuk meningkatkan kinerja secara mandiri.

## **2. Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada hubungan antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan pada transaksi atau pertukaran yang saling menguntungkan. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Max Weber dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh James MacGregor Burns

pada tahun 1978 sebagai lawan dari kepemimpinan transformasional. Dalam konteks ini, pemimpin transaksional fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek melalui struktur, aturan, dan penghargaan yang jelas. Pendekatan ini bertumpu pada prinsip bahwa pengikut akan termotivasi untuk mencapai kinerja tertentu jika tahu bahwa upayanya akan dihargai atau bahwa pelanggaran terhadap aturan akan dihukum. Kepemimpinan ini sering kali efektif dalam organisasi yang membutuhkan efisiensi tinggi dan kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan.

Teori kepemimpinan transaksional juga menggambarkan pemimpin sebagai figur yang berorientasi pada tugas dan hasil, dengan pendekatan yang bersifat direktif dan reaktif terhadap masalah. Pemimpin transaksional cenderung mempertahankan status quo, memastikan bahwa proses operasional berjalan sesuai dengan rencana, dan menekankan akuntabilitas individu dalam pekerjaan. Pendekatan ini relevan dalam situasi yang membutuhkan stabilitas dan kontrol yang ketat, seperti di sektor pemerintahan, manufaktur, atau proyek dengan tenggat waktu ketat. Meskipun sering kali dianggap kurang mendorong inovasi, gaya ini dapat memberikan fondasi yang kuat bagi organisasi yang ingin memastikan pencapaian tujuan operasional secara konsisten dan terukur. Ciri-ciri utama kepemimpinan transaksional meliputi:

a. Pengelolaan Berdasarkan Pengecualian (*Management by Exception*)

Pengelolaan berdasarkan pengecualian (*management by exception*) adalah salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transaksional yang berfokus pada pemimpin yang hanya turun tangan ketika ada penyimpangan atau masalah yang signifikan dari standar yang telah ditetapkan. Pendekatan ini mengutamakan efisiensi operasional dengan memberikan pengikut kebebasan untuk menjalankan tugasnya selama tidak ada masalah besar yang muncul. Pemimpin yang menggunakan metode ini lebih menekankan pada kontrol dan pengawasan yang ketat terhadap kinerja, intervensi hanya dilakukan jika pengikut tidak mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Judge dan Piccolo (2020), pengelolaan berdasarkan pengecualian memungkinkan pemimpin untuk mempertahankan kestabilan dan struktur dalam organisasi dengan memfokuskan perhatian pada area yang membutuhkan perbaikan atau koreksi.

Pada prakteknya, pemimpin yang mengadopsi pendekatan ini akan menetapkan aturan dan standar yang jelas, serta hanya mengintervensi ketika pengikut gagal memenuhi ekspektasi atau terjadi penyimpangan yang memengaruhi kinerja tim. Sistem ini meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam kegiatan sehari-hari kecuali jika ada masalah yang perlu diselesaikan secara cepat dan efisien. Hal ini menciptakan lingkungan di mana pengikut didorong untuk bekerja secara mandiri dan bertanggung jawab atas tugasnya, namun pemimpin tetap berperan sebagai pengawas yang memastikan bahwa standar tetap terjaga. Pendekatan ini berguna dalam situasi di mana kontrol yang ketat diperlukan untuk memastikan hasil yang konsisten dan dapat diprediksi.

b. Imbalan Kontingen

Imbalan kontingen adalah salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transaksional yang menekankan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau imbalan sebagai respons terhadap pencapaian kinerja yang sesuai dengan harapan atau standar yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan ini, pemimpin menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, serta mengomunikasikan ekspektasi kinerja kepada pengikut, sehingga memahami apa yang harus dicapai untuk mendapatkan imbalan yang dijanjikan. Menurut Purwanto et al. (2019), imbalan kontingen merupakan salah satu indikator utama dari gaya kepemimpinan transaksional, yang berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui sistem penghargaan yang adil dan transparan.

Pada praktiknya, imbalan kontingen dapat berupa insentif finansial, pengakuan formal, promosi, atau bentuk penghargaan lainnya yang dianggap bernilai oleh pengikut. Pendekatan ini didasarkan pada teori penguatan, di mana perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif cenderung diulang, sehingga pemberian imbalan yang tepat dapat mendorong pengikut untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Dengan menetapkan hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan, pemimpin transaksional menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan berorientasi pada hasil, di mana pengikut

termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan demi memperoleh penghargaan yang diinginkan.

c. **Kepemimpinan yang Bersifat Reaktif**

Kepemimpinan yang bersifat reaktif merupakan salah satu ciri utama dalam kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin lebih berfokus pada respons terhadap situasi dan masalah yang ada, daripada mengambil inisiatif atau tindakan proaktif. Pemimpin transaksional umumnya tidak mengarahkan usahanya untuk menciptakan perubahan atau inovasi, melainkan lebih cenderung bereaksi terhadap kinerja pengikut atau masalah yang muncul. Seperti yang dijelaskan oleh Yukl (2020), kepemimpinan reaktif dalam konteks transaksional menekankan pada pemecahan masalah dan pengendalian keadaan, hanya ketika kondisi atau hasil yang tidak diinginkan terjadi. Pendekatan ini mengarah pada pengawasan yang lebih ketat dan intervensi pemimpin ketika pengikut tidak memenuhi ekspektasi atau standar yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang bersifat reaktif akan bertindak berdasarkan pengamatan terhadap hasil kerja yang tidak sesuai dengan tujuan yang diinginkan dan akan menyesuaikan tindakannya hanya ketika ada perbedaan yang signifikan antara kinerja yang diharapkan dan hasil yang tercapai. Misalnya, akan memberi perhatian atau melakukan koreksi ketika terjadi kesalahan atau pelanggaran terhadap kebijakan, namun tidak terlalu terlibat dalam merencanakan atau memotivasi pencapaian kinerja. Dengan demikian, gaya kepemimpinan ini menekankan pengawasan dan kontrol untuk memastikan pengikut tetap bekerja dalam batasan yang telah ditentukan, namun menghindari keterlibatan aktif dalam pengembangan pengikut. Kepemimpinan ini lebih berfokus pada perbaikan yang bersifat reaktif daripada penciptaan lingkungan yang berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

### **3. Kepemimpinan *Servant Leadership***

Gaya kepemimpinan *servant leadership*, atau kepemimpinan melayani, merupakan pendekatan yang berfokus pada pelayanan kepada pengikut sebagai prioritas utama, dengan tujuan utama untuk memberdayakan dan membantu mencapai potensi terbaik. Konsep ini

pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977, yang menggambarkan pemimpin sebagai seorang pelayan yang mendahulukan kebutuhan orang lain dibandingkan ambisi pribadi atau organisasi. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu individu dan tim tumbuh secara profesional maupun pribadi. Kepemimpinan melayani menekankan nilai-nilai moral, empati, dan komitmen terhadap kesejahteraan pengikut, sehingga membangun lingkungan kerja yang inklusif dan penuh kepercayaan.

Teori kepemimpinan *servant leadership* menempatkan kesejahteraan pengikut dan komunitas di atas efisiensi atau pencapaian hasil jangka pendek. Pemimpin yang melayani tidak hanya berfokus pada keberhasilan organisasi, tetapi juga pada dampaknya terhadap individu dan masyarakat luas. Pendekatan ini mendorong keberlanjutan, kolaborasi, dan pengembangan jangka panjang dengan memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat. Dalam konteks modern, *servant leadership* relevan dalam organisasi yang ingin menciptakan budaya kerja yang humanis, inovatif, dan berbasis nilai-nilai etis. Dengan cara ini, gaya kepemimpinan ini memadukan efisiensi organisasi dengan tanggung jawab sosial, menjadikannya salah satu pendekatan yang semakin diminati di berbagai sektor. Ciri-ciri utama *servant leadership* meliputi:

a. Empati

Empati merupakan salah satu ciri utama dalam *servant leadership*, yang mengedepankan kemampuan pemimpin untuk memahami dan merasakan perspektif orang lain secara mendalam. Pemimpin yang memiliki empati tidak hanya mendengarkan aspirasi dan kebutuhan pengikutnya, tetapi juga menunjukkan perhatian tulus terhadap pengalaman, baik dalam situasi profesional maupun pribadi. Menurut Eva et al. (2019), empati dalam *servant leadership* membantu menciptakan hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut, yang pada akhirnya meningkatkan rasa saling percaya dan komitmen di dalam organisasi. Dalam konteks ini, empati tidak hanya menjadi alat untuk mengidentifikasi permasalahan, tetapi juga menjadi dasar bagi pemimpin untuk memberikan solusi yang benar-benar relevan dan mendukung pengembangan individu.

Keberadaan empati dalam gaya *servant leadership* memungkinkan pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan didukung. Pemimpin dengan empati tinggi mampu melihat potensi yang ada pada setiap individu dan berusaha memfasilitasi pengembangan potensi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pribadi. Dengan empati, pemimpin juga lebih mampu menangani konflik secara konstruktif karena dapat memahami akar masalah dari sudut pandang yang lebih luas. Pendekatan ini mencerminkan prinsip dasar *servant leadership*, yaitu mendahulukan kebutuhan orang lain dan menciptakan dampak positif yang berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

b. Membangun Komunitas

Membangun komunitas adalah ciri utama *servant leadership* yang menunjukkan komitmen seorang pemimpin dalam menciptakan hubungan yang erat dan harmonis di antara para pengikutnya, baik di lingkungan kerja maupun masyarakat luas. Pemimpin yang berorientasi pada komunitas berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, keterlibatan, dan saling peduli di antara anggotanya. Menurut Spears (2020), kemampuan untuk membangun komunitas merupakan inti dari *servant leadership*, di mana pemimpin tidak hanya memprioritaskan hasil kerja individu tetapi juga memastikan bahwa lingkungan kerja berkembang sebagai sebuah kesatuan yang solid. Dengan demikian, pemimpin membantu menciptakan hubungan yang lebih bermakna, meningkatkan rasa memiliki, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada kesejahteraan bersama.

Pendekatan membangun komunitas ini memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan mendorong anggota untuk saling mendukung dalam mencapai tujuan kolektif. Pemimpin *servant leadership* menciptakan ruang bagi semua anggota untuk berpartisipasi aktif, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam implementasi strategi organisasi. Dengan membangun komunitas, pemimpin juga menanamkan rasa tanggung jawab bersama, sehingga setiap individu merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan

kepuasan kerja dan loyalitas anggota, tetapi juga memperkuat keberlanjutan hubungan di dalam organisasi, sekaligus memberikan dampak positif terhadap masyarakat yang lebih luas.

c. Komitmen terhadap Pertumbuhan

Komitmen terhadap pertumbuhan individu adalah ciri utama *servant leadership* yang menegaskan dedikasi seorang pemimpin untuk mendukung pengembangan pribadi dan profesional pengikutnya. Pemimpin dengan karakteristik ini berusaha memahami kebutuhan unik masing-masing individu dan menciptakan peluang untuk mengembangkan potensi sepenuhnya. Menurut Greenleaf (2019), *servant leadership* melibatkan tanggung jawab mendalam seorang pemimpin untuk memastikan bahwa setiap individu tumbuh dalam kapasitasnya sebagai manusia yang utuh, termasuk aspek emosional, intelektual, dan spiritual. Hal ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan organisasi tetapi juga memberikan kontribusi pada pertumbuhan komunitas secara keseluruhan.

Pendekatan ini mencakup berbagai upaya, seperti memberikan pelatihan, mentoring, dan kesempatan belajar yang berkelanjutan kepada para pengikut. Pemimpin *servant leadership* berperan aktif dalam mendukung individu untuk membahas bakatnya, mengatasi hambatan, dan meraih keberhasilan yang sejalan dengan tujuan pribadi maupun organisasi. Dengan komitmen terhadap pertumbuhan, pemimpin menciptakan lingkungan yang memupuk semangat inovasi, rasa percaya diri, dan keterlibatan yang mendalam dalam pekerjaan. Lebih dari sekadar fokus pada hasil, *servant leadership* juga menghargai perjalanan setiap individu dalam pengembangan dirinya sebagai aset yang berharga bagi organisasi.

d. Kesadaran Akan Tanggung Jawab Sosial

Kesadaran akan tanggung jawab sosial adalah ciri utama *servant leadership* yang menekankan bahwa seorang pemimpin harus peka terhadap dampak yang ditimbulkan oleh tindakannya terhadap masyarakat dan lingkungan. Pemimpin *servant leadership* tidak hanya fokus pada keuntungan organisasi tetapi

juga memperhatikan bagaimana keputusan dan kebijakan yang diambil dapat memengaruhi kesejahteraan umum. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Hunter (2018), pemimpin *servant leadership* berkomitmen untuk bertindak dengan integritas dan bertanggung jawab terhadap kesejahteraan sosial, berusaha memastikan bahwa setiap tindakannya memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Pemimpin yang memiliki kesadaran sosial juga akan mendorong anggota tim untuk ikut serta dalam upaya-upaya sosial yang lebih luas, memupuk rasa kepedulian terhadap isu-isu sosial.

Pemimpin dengan kesadaran sosial akan mendorong penerapan kebijakan yang berkelanjutan dan ramah lingkungan serta memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk terlibat dalam kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat. Pemimpin *servant leadership* yang bertanggung jawab secara sosial berusaha menciptakan dampak positif yang lebih besar, bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi komunitas yang lebih luas. Ini mencakup pelibatan dalam kegiatan amal, promosi keadilan sosial, dan keberlanjutan sumber daya yang mendukung kehidupan masyarakat. Dengan demikian, pemimpin *servant leadership* menunjukkan contoh dalam mengintegrasikan nilai-nilai sosial yang penting dalam setiap aspek organisasi.

## **B. Keterampilan dan Kompetensi Pemimpin Masa Depan**

Pemimpin masa depan dalam organisasi modern dihadapkan pada tantangan yang kompleks, dinamis, dan berubah dengan cepat. Organisasi saat ini memerlukan pemimpin yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan sosial dan emosional untuk memimpin tim dalam lingkungan yang semakin global dan berbasis teknologi. Keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pemimpin masa depan sangat beragam dan melibatkan banyak aspek, mulai dari kepemimpinan yang visioner hingga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan budaya. Dengan meningkatnya peran teknologi dan globalisasi, penting bagi pemimpin untuk memiliki kemampuan yang lebih luas dan multidimensi agar dapat menjalankan organisasi dengan efektif di masa depan. Berikut adalah

beberapa keterampilan dan kompetensi yang menjadi fokus utama bagi pemimpin masa depan dalam organisasi modern:

### **1. Keterampilan Kepemimpinan Visioner**

Keterampilan kepemimpinan visioner menjadi salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan dalam organisasi modern. Pemimpin yang visioner memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar dan merencanakan masa depan dengan jelas, serta mampu menginspirasi tim untuk bekerja menuju tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Visi yang kuat memberikan arah yang jelas dan memotivasi seluruh anggota tim untuk berkomitmen mencapai tujuan bersama. Pemimpin semacam ini tidak hanya berpikir tentang kondisi saat ini tetapi juga siap menghadapi tantangan dan perubahan yang akan datang.

Di dunia yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, pemimpin yang visioner harus mampu memimpin melalui inovasi dan adaptasi. Visi yang jelas memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi peluang baru, mengarahkan perubahan yang diperlukan, dan membawa organisasi menuju kemajuan yang berkelanjutan. Seorang pemimpin dengan keterampilan visioner juga mampu mengkomunikasikan tujuan dan nilai-nilai kepada tim dengan cara yang menginspirasi dan memberdayakan. Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara ambisi jangka panjang dan realitas yang ada di lapangan.

### **2. Kemampuan Beradaptasi dengan Perubahan Teknologi**

Kemampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi menjadi salah satu keterampilan yang sangat penting bagi pemimpin masa depan dalam organisasi modern. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan teknologi tidak hanya akan mengoptimalkan potensi organisasi, tetapi juga memastikan bahwa tetap kompetitif di pasar yang semakin terdigitalisasi. Teknologi yang terus berkembang membawa peluang sekaligus tantangan, dan pemimpin harus mampu memanfaatkan inovasi teknologi untuk mendukung efisiensi operasional dan meningkatkan kualitas produk atau layanan. Pemimpin yang dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dapat memimpin transformasi digital yang efektif dalam organisasi.

Pemimpin yang terampil dalam beradaptasi dengan teknologi juga dapat mengidentifikasi dan menerapkan teknologi baru yang dapat meningkatkan proses bisnis. Perlu memahami tren teknologi terkini, seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan automasi, dan bagaimana teknologi tersebut dapat diaplikasikan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi dalam operasi sehari-hari memberikan keuntungan strategis dalam hal kecepatan, akurasi, dan penghematan biaya. Pemimpin yang adaptif terhadap teknologi akan lebih mudah mengelola perubahan yang terjadi dan memimpin tim menuju kesuksesan.

### **3. Keterampilan Komunikasi yang Efektif**

Keterampilan komunikasi yang efektif menjadi kompetensi yang sangat penting bagi pemimpin masa depan dalam organisasi modern. Pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat menyampaikan visi, tujuan, dan strategi organisasi dengan jelas kepada seluruh anggota tim. Selain itu, komunikasi yang efektif juga membantu dalam membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung antara pemimpin dan tim, serta antar individu dalam organisasi. Kemampuan untuk mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan menginspirasi orang lain melalui komunikasi yang jelas sangat diperlukan dalam menjaga semangat dan motivasi tim.

Pemimpin yang mahir dalam komunikasi juga perlu dapat menyesuaikan gaya komunikasi sesuai dengan audiens yang berbeda. Di dunia yang semakin global dan terhubung, keterampilan komunikasi yang meliputi kemampuan berbicara di depan umum, komunikasi digital, dan pengelolaan konflik menjadi semakin krusial, harus mampu menyampaikan pesan yang tepat dengan cara yang dapat diterima oleh berbagai pihak, baik internal maupun eksternal organisasi. Hal ini sangat penting untuk menciptakan transparansi, kepercayaan, dan kolaborasi di dalam tim dan organisasi secara keseluruhan.

### **4. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)**

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence/ EI*) adalah keterampilan penting yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan dalam organisasi modern. Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi dirinya sendiri serta memahami perasaan orang lain di sekitar. Hal ini

memungkinkan pemimpin untuk merespons situasi yang penuh tekanan dengan ketenangan dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap dinamika emosi dalam tim. Kemampuan ini juga mendukung pemimpin dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan anggota tim, meningkatkan kolaborasi, dan memotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kecerdasan emosional juga mencakup kemampuan untuk mengenali dan menanggapi kebutuhan emosional karyawan, yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Pemimpin yang memiliki EI yang tinggi cenderung lebih sukses dalam mengelola konflik dan memfasilitasi komunikasi terbuka antara tim, dapat dengan mudah membangun rasa saling percaya dan memahami, yang pada gilirannya memperkuat kohesi dalam tim. Selain itu, pemimpin dengan kecerdasan emosional yang baik dapat menanggapi tantangan dengan empati, membantu anggota tim mengatasi stres, dan menjaga motivasi dalam menghadapi kesulitan.

## **5. Keterampilan Manajerial dan Pengambilan Keputusan yang Tepat**

Keterampilan manajerial dan pengambilan keputusan yang tepat adalah keterampilan fundamental yang harus dimiliki oleh pemimpin masa depan dalam organisasi modern. Pemimpin dengan keterampilan manajerial yang baik dapat mengelola sumber daya secara efektif, mengorganisir tim dengan efisien, serta memastikan bahwa semua proses berjalan dengan lancar. Pengambilan keputusan yang tepat sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menganalisis situasi dengan cermat, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan memilih solusi terbaik yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Keterampilan ini menjadi lebih penting di tengah dinamika bisnis yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian.

Pemimpin yang kompeten dalam manajemen dan pengambilan keputusan harus dapat bekerja dengan data dan informasi yang tersedia, serta memperhitungkan berbagai faktor eksternal dan internal sebelum membuat keputusan. Perlu membuat keputusan yang tidak hanya berdampak pada jangka pendek, tetapi juga dapat memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang. Keputusan yang baik berakar pada kemampuan untuk memahami tantangan, peluang, dan potensi risiko yang ada, serta melibatkan tim

dalam proses pengambilan keputusan untuk memperoleh pandangan yang lebih luas. Ini juga membantu meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen tim terhadap hasil keputusan tersebut.

### **C. Pengambilan Keputusan Strategis dalam Organisasi**

Pengambilan keputusan strategis dalam organisasi merupakan suatu proses yang krusial, di mana pimpinan dan manajer tingkat atas membuat pilihan yang dapat memengaruhi arah jangka panjang organisasi. Keputusan strategis ini berfokus pada pencapaian tujuan besar, yang dapat meliputi ekspansi pasar, pengembangan produk, atau restrukturisasi perusahaan. Keputusan ini sangat memerlukan analisis yang mendalam, visi yang jelas, dan pertimbangan terhadap berbagai faktor eksternal dan internal organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pengambilan keputusan strategis dalam organisasi:

#### **1. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal**

Analisis lingkungan eksternal dan internal berperan penting dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi, seperti kondisi pasar, kebijakan pemerintah, persaingan, dan tren teknologi. Dengan memahami faktor eksternal, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk tumbuh atau ancaman yang dapat menghambat kemajuan. Sebaliknya, analisis internal berfokus pada kekuatan dan kelemahan organisasi, seperti sumber daya, struktur organisasi, dan kapabilitas operasional yang dimiliki. Kombinasi keduanya memberikan gambaran lengkap yang diperlukan dalam merumuskan strategi yang efektif.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), analisis lingkungan eksternal dan internal adalah langkah awal yang penting dalam pengambilan keputusan strategis karena hal tersebut membantu perusahaan mengidentifikasi faktor internal yang mendukung dan faktor eksternal yang berpotensi menghambat keberhasilan strategi. Misalnya, analisis eksternal mengungkapkan tren industri yang sedang berkembang, sementara analisis internal mengevaluasi apakah organisasi memiliki sumber daya untuk mendukung atau memanfaatkan tren tersebut. Dengan memahami dua aspek ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih adaptif dan kompetitif.

## **2. Penentuan Tujuan dan Visi**

Penentuan tujuan dan visi adalah salah satu aspek terpenting dalam pengambilan keputusan strategis karena keduanya memberikan arah yang jelas bagi organisasi. Tujuan organisasi berfungsi sebagai panduan untuk mencapai visi yang lebih besar dan memberikan fokus dalam setiap tindakan yang diambil. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan realistis, organisasi dapat mengukur pencapaiannya dan menentukan apakah strategi yang diterapkan efektif. Sementara itu, visi menggambarkan impian atau cita-cita besar yang ingin dicapai dalam jangka panjang, sehingga membantu organisasi untuk tetap termotivasi dan bergerak maju.

Menurut Kaplan dan Norton (2020), penentuan tujuan dan visi yang jelas memungkinkan organisasi untuk mengkomunikasikan arah strategis kepada seluruh pemangku kepentingan dan memastikan bahwa setiap bagian organisasi bekerja menuju sasaran yang sama. Tanpa tujuan dan visi yang jelas, keputusan yang diambil bisa menjadi terfragmentasi dan tidak terarah. Oleh karena itu, keberhasilan pengambilan keputusan strategis sangat bergantung pada kejelasan dalam menetapkan apa yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya secara sistematis dan terkoordinasi.

## **3. Pertimbangan Risiko dan Dampak**

Pada proses pengambilan keputusan strategis dalam organisasi, pertimbangan terhadap risiko dan dampak menjadi aspek yang sangat krusial. Hal ini karena setiap keputusan yang diambil tidak hanya memengaruhi jalannya operasi saat ini, tetapi juga menentukan arah masa depan organisasi. Menurut sebuah sumber, "Apabila organisasi tidak mempertimbangkan dimensi ketidakpastian atau kemungkinan, akan berisiko salah arah dalam pengambilan keputusan penggunaan sumber daya" (Amundrud, 2017). Oleh karena itu, identifikasi dan analisis risiko secara komprehensif harus dilakukan untuk meminimalkan potensi kerugian dan memastikan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

Pemahaman mendalam mengenai dampak dari setiap keputusan memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi konsekuensi yang mungkin timbul. Dengan demikian, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah mitigasi yang tepat untuk mengurangi efek negatif yang mungkin terjadi. Pendekatan proaktif ini tidak hanya melindungi aset dan

reputasi organisasi, tetapi juga meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kemampuan manajemen dalam menghadapi tantangan. Dengan mempertimbangkan risiko dan dampak secara menyeluruh, organisasi dapat mencapai keseimbangan antara mengejar peluang dan mengelola ancaman yang ada.

#### **4. Keterlibatan Pemangku Kepentingan**

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan strategis sangat penting untuk menciptakan keputusan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Keterlibatan ini membantu organisasi untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas, dari berbagai perspektif yang berbeda, yang dapat memperkaya proses pengambilan keputusan. Seperti yang dikatakan oleh Porter dan Kramer (2019), "Keberhasilan jangka panjang organisasi sangat bergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap kepentingan semua pemangku kepentingan dan integrasi kebutuhan dalam perencanaan strategis." Dengan melibatkan pemangku kepentingan, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil mendukung tidak hanya kepentingan internal, tetapi juga kepentingan eksternal yang terkait.

Keterlibatan ini berfungsi untuk meningkatkan legitimasi keputusan yang diambil, karena keputusan tersebut dianggap lebih representatif dan adil. Ketika pemangku kepentingan merasa dihargai dan dilibatkan, lebih cenderung mendukung keputusan tersebut dan berkomitmen pada implementasinya. Hal ini juga meningkatkan hubungan positif antara organisasi dan pemangku kepentingan, yang sangat penting untuk membangun kepercayaan dan kerjasama yang berkelanjutan. Oleh karena itu, komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan menjadi sangat vital dalam proses ini.

#### **5. Evaluasi dan Pengawasan**

Evaluasi dan pengawasan merupakan aspek penting dalam pengambilan keputusan strategis karena memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat menilai efektivitas strategi yang diimplementasikan serta mengidentifikasi hambatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Seperti yang dikemukakan oleh Mintzberg et al. (2019), "Pengawasan yang efektif dalam organisasi memungkinkan perbaikan berkelanjutan dan

memberikan fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan dinamika lingkungan bisnis." Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki sistem evaluasi yang komprehensif untuk mengukur kinerja dan melakukan koreksi jika diperlukan.

Pengawasan yang baik membantu memastikan bahwa semua elemen organisasi bekerja secara selaras untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dengan adanya pengawasan yang sistematis, manajemen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian sehingga dapat menghindari penyimpangan yang berpotensi merugikan. Proses pengawasan ini juga dapat meningkatkan akuntabilitas dalam organisasi, di mana setiap unit kerja memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap pencapaian target strategis. Dengan demikian, transparansi dan kejelasan dalam pelaksanaan strategi dapat diperkuat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

#### **D. Studi Kasus: Kepemimpinan di Era Disrupsi**

### **Transformasi Kepemimpinan PT Digital Maju dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi**

#### **1. Latar Belakang**

PT Digital Maju merupakan perusahaan ritel konvensional yang telah beroperasi selama lebih dari dua dekade, tetapi menghadapi tantangan besar akibat perubahan teknologi. Kemunculan *e-commerce* dan *platform* digital telah mengubah pola belanja konsumen, membuat model bisnis tradisional perusahaan semakin kurang relevan. Penurunan jumlah pelanggan di toko fisik menyebabkan pendapatan perusahaan merosot drastis dalam beberapa tahun terakhir. Selain itu, persaingan dengan *startup* digital yang menawarkan harga lebih kompetitif dan layanan lebih cepat semakin menekan posisi perusahaan di pasar. Dalam situasi ini, kepemimpinan yang adaptif dan inovatif menjadi kunci utama untuk menyelamatkan bisnis dan memastikan keberlanjutan perusahaan.

#### **2. Tantangan**

CEO baru, Budi Santoso, menghadapi tantangan besar untuk menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan. Beberapa tantangan utama yang dihadapi antara lain:

a. Perubahan Perilaku Konsumen

Pada beberapa tahun terakhir, perilaku konsumen mengalami perubahan signifikan seiring dengan perkembangan teknologi digital. Konsumen kini lebih memilih berbelanja secara *online* karena kemudahan akses, berbagai pilihan produk, serta layanan pengiriman yang cepat. Pola belanja ini menyebabkan toko fisik kehilangan daya tarik, terutama bagi generasi muda yang lebih nyaman melakukan transaksi melalui aplikasi atau *website e-commerce*. Selain itu, adanya sistem pembayaran digital yang lebih praktis membuat pelanggan semakin jarang menggunakan metode konvensional seperti pembayaran tunai di toko. Perubahan ini membuat perusahaan ritel konvensional, seperti PT Digital Maju, mengalami kesulitan dalam mempertahankan pelanggan setianya.

Perubahan perilaku konsumen juga dipengaruhi oleh kebiasaan mencari informasi sebelum melakukan pembelian. Sebagian besar pelanggan kini membandingkan harga, membaca ulasan produk, dan mencari rekomendasi di media sosial sebelum mengambil keputusan. Faktor ini mengharuskan perusahaan untuk meningkatkan kehadiran digitalnya agar tetap relevan di mata konsumen. Selain itu, pelanggan lebih mengutamakan pengalaman belanja yang praktis, mulai dari fitur pencarian produk yang efisien hingga layanan pelanggan yang responsif. Jika perusahaan tidak segera beradaptasi dengan kebutuhan dan ekspektasi baru ini, maka loyalitas pelanggan akan semakin menurun dan beralih ke kompetitor yang lebih inovatif.

b. Teknologi yang Ketinggalan Zaman

Salah satu tantangan utama yang dihadapi PT Digital Maju adalah penggunaan teknologi yang ketinggalan zaman dalam operasional bisnisnya. Sistem penjualan perusahaan masih berbasis *offline* tanpa adanya integrasi dengan *platform* digital, sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan pelanggan modern yang menginginkan kemudahan dalam bertransaksi. Proses inventarisasi barang juga masih dilakukan secara manual, menyebabkan ketidakefisienan dalam pengelolaan stok dan sering terjadi keterlambatan dalam pemenuhan pesanan. Selain itu, sistem kasir yang tidak terhubung dengan sistem *online* membuat perusahaan sulit menganalisis tren pembelian

pelanggan secara *real-time*. Keterbatasan teknologi ini menghambat daya saing perusahaan dalam menghadapi kompetitor yang telah lebih dulu menerapkan transformasi digital.

Keteringgalan dalam teknologi juga berdampak pada pengalaman pelanggan yang kurang optimal saat berbelanja di PT Digital Maju. Tanpa adanya fitur seperti pemesanan *online* atau pembayaran digital, pelanggan harus datang langsung ke toko, yang dianggap kurang praktis dibandingkan layanan *e-commerce*. Selain itu, tidak adanya sistem loyalitas berbasis aplikasi membuat perusahaan kesulitan mempertahankan pelanggan tetapnya di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam strategi pemasaran digital juga membuat perusahaan sulit menjangkau *audients* yang lebih luas. Jika perusahaan tidak segera berinvestasi dalam teknologi yang lebih modern, maka daya tariknya di mata pelanggan akan semakin menurun, dan potensi kehilangan pangsa pasar akan semakin besar.

c. Budaya Perusahaan yang Resisten terhadap Perubahan

Salah satu tantangan besar yang dihadapi PT Digital Maju dalam menghadapi era disrupsi adalah budaya perusahaan yang resisten terhadap perubahan. Sebagian besar karyawan, terutama yang telah lama bekerja di perusahaan, merasa nyaman dengan sistem kerja konvensional dan enggan beradaptasi dengan teknologi baru, khawatir bahwa transformasi digital akan mengancam posisinya atau meningkatkan beban kerja dengan sistem yang belum dipahami. Selain itu, manajemen tingkat menengah juga cenderung mempertahankan cara kerja lama karena takut akan ketidakpastian yang muncul dari perubahan besar. Sikap ini menghambat inovasi dan membuat perusahaan sulit beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berkembang.

Kurangnya kesadaran akan pentingnya perubahan juga membuat program transformasi yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan menghadapi banyak kendala. Karyawan yang tidak siap menerima perubahan sering kali menunjukkan resistensi dengan menolak pelatihan digital atau mengabaikan kebijakan baru yang diterapkan. Selain itu, komunikasi yang kurang efektif dari manajemen mengenai urgensi perubahan membuat sebagian

besar tim merasa tidak dilibatkan dalam proses transisi. Akibatnya, implementasi strategi digital berjalan lebih lambat, dan perusahaan kehilangan momentum dalam menghadapi persaingan pasar. Jika budaya resisten ini tidak segera diatasi, PT Digital Maju akan semakin tertinggal dan sulit bertahan di era disrupsi yang menuntut inovasi dan fleksibilitas tinggi.

d. Persaingan dengan *Startup* Digital

Persaingan dengan *startup* digital menjadi tantangan besar bagi PT Digital Maju karena model bisnis yang lebih fleksibel dan berbasis teknologi. *Startup* digital mampu menawarkan harga yang lebih kompetitif dengan biaya operasional yang lebih rendah dibandingkan ritel konvensional. Selain itu, menyediakan layanan yang lebih cepat dan efisien, seperti pengiriman instan dan sistem pembayaran digital yang memudahkan pelanggan. Keunggulan dalam inovasi dan pengalaman pelanggan membuat *startup* digital semakin menarik bagi konsumen yang menginginkan kenyamanan berbelanja tanpa harus datang ke toko fisik. Akibatnya, PT Digital Maju kehilangan pangsa pasar secara signifikan karena tidak mampu bersaing dengan efisiensi dan kecepatan layanan yang ditawarkan oleh *startup*.

*Startup* digital juga lebih agresif dalam pemasaran dengan memanfaatkan media sosial dan teknologi berbasis data untuk menargetkan pelanggan secara lebih efektif, menggunakan strategi promosi yang inovatif, seperti program loyalitas berbasis aplikasi dan personalisasi rekomendasi produk berdasarkan data pelanggan. Sementara itu, PT Digital Maju masih mengandalkan metode pemasaran tradisional yang kurang efektif dalam menjangkau generasi muda yang lebih aktif di *platform* digital. Kurangnya pemanfaatan teknologi dalam strategi bisnis membuat perusahaan semakin tertinggal dalam persaingan yang semakin ketat. Jika PT Digital Maju tidak segera mengadopsi pendekatan yang lebih modern, maka akan semakin sulit untuk bertahan dan bersaing di era digital yang berkembang pesat.

### 3. Strategi Kepemimpinan

Untuk mengatasi tantangan ini, Budi Santoso menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada inovasi dan adaptasi. Beberapa langkah yang diambil meliputi:

a. Digitalisasi Bisnis

Sebagai langkah strategis dalam menghadapi disrupsi, PT Digital Maju mulai menerapkan digitalisasi bisnis untuk meningkatkan daya saingnya. Perusahaan mengembangkan *platform e-commerce* sendiri agar pelanggan dapat berbelanja secara *online* dengan lebih mudah dan fleksibel. Selain itu, sistem pembayaran digital dan integrasi dengan layanan dompet elektronik juga diterapkan untuk memberikan kenyamanan dalam transaksi. Digitalisasi juga mencakup pembaruan sistem inventaris agar lebih efisien dalam mengelola stok dan menghindari keterlambatan pemenuhan pesanan. Dengan langkah ini, PT Digital Maju berharap dapat menjangkau lebih banyak pelanggan yang kini lebih memilih berbelanja secara digital.

Transformasi digital juga diterapkan dalam strategi pemasaran dengan pemanfaatan media sosial dan teknologi berbasis data. Perusahaan mulai menggunakan analisis data pelanggan untuk memahami preferensi belanja dan menawarkan rekomendasi produk yang lebih personal. Selain itu, program loyalitas berbasis aplikasi diperkenalkan untuk mempertahankan pelanggan setia dan meningkatkan interaksinya. Digitalisasi layanan pelanggan juga menjadi fokus utama dengan menyediakan *chatbot* dan layanan respons cepat melalui *platform* digital. Dengan pendekatan ini, PT Digital Maju berupaya untuk tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga berkembang di era digital yang terus berubah.

b. Pelatihan Karyawan

PT Digital Maju menyadari bahwa keberhasilan transformasi bisnis sangat bergantung pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, perusahaan mulai mengadakan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan digital dan pemahaman terhadap teknologi baru. Karyawan diberikan pelatihan tentang penggunaan sistem *e-commerce*, analisis data pelanggan, serta strategi pemasaran digital agar dapat beradaptasi dengan model bisnis yang lebih modern. Selain itu, sesi pelatihan juga mencakup peningkatan keterampilan layanan pelanggan secara daring untuk memastikan pengalaman pelanggan tetap optimal. Dengan langkah ini,

perusahaan berharap dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan di era digital.

PT Digital Maju juga memberikan pelatihan mengenai perubahan budaya kerja agar karyawan lebih terbuka terhadap inovasi. Program ini bertujuan untuk mengurangi resistensi terhadap transformasi digital dengan memberikan pemahaman mengenai manfaat jangka panjang dari perubahan yang dilakukan. Karyawan diajak untuk lebih proaktif dalam mengadopsi teknologi baru dan berkontribusi dalam pengembangan strategi bisnis berbasis digital. Selain itu, perusahaan menyediakan sesi mentoring dan diskusi rutin untuk mendukung karyawan dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, PT Digital Maju berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan industri modern.

c. Kolaborasi dengan *Startup*

PT Digital Maju menyadari bahwa untuk bertahan di era disrupsi, harus berkolaborasi dengan *startup* yang lebih inovatif dan berbasis teknologi. Perusahaan mulai menjalin kemitraan dengan *startup* di bidang *e-commerce* dan teknologi finansial untuk mempercepat transformasi digital. Melalui kolaborasi ini, PT Digital Maju dapat memanfaatkan sistem pembayaran digital yang lebih canggih serta layanan logistik yang lebih efisien. Selain itu, kerja sama dengan *startup* memungkinkan perusahaan untuk mengakses teknologi terbaru tanpa harus mengembangkan semuanya sendiri.

Kolaborasi dengan *startup* juga membantu PT Digital Maju dalam memperbarui strategi pemasaran dan pengalaman pelanggan. *Startup* yang memiliki keunggulan dalam analisis data dan digital marketing membantu perusahaan memahami tren pasar serta perilaku konsumen secara lebih akurat. Kemitraan ini juga membuka peluang inovasi dalam pengembangan produk dan layanan berbasis teknologi yang lebih relevan dengan kebutuhan pelanggan. Selain itu, melalui kolaborasi ini, PT Digital Maju dapat belajar dari budaya kerja *startup* yang lebih dinamis dan adaptif terhadap perubahan. Dengan menggabungkan pengalaman bisnis dengan inovasi dari *startup*, PT Digital Maju

dapat berkembang lebih cepat dan tetap relevan dalam industri yang terus berubah.

d. *Rebranding* dan Pemasaran Digital

PT Digital Maju menyadari bahwa citra perusahaan perlu diperbarui agar lebih relevan dengan tren pasar dan menarik perhatian generasi digital. Oleh karena itu, perusahaan melakukan *rebranding* dengan memperbarui logo, desain visual, serta pesan merek yang lebih modern dan inovatif. *Rebranding* ini juga mencerminkan transformasi bisnis menuju digitalisasi, sehingga pelanggan melihat PT Digital Maju sebagai perusahaan yang adaptif terhadap perubahan. Selain perubahan identitas visual, perusahaan juga memperbaiki pengalaman pelanggan dengan tampilan situs web dan aplikasi yang lebih *user-friendly*. Dengan langkah ini, PT Digital Maju berharap dapat menarik pelanggan baru serta mempertahankan loyalitas pelanggan lama.

PT Digital Maju juga menerapkan strategi pemasaran digital untuk meningkatkan visibilitas dan keterlibatan pelanggan. Perusahaan mulai menggunakan media sosial, iklan berbayar, serta kampanye *influencer* untuk menjangkau target pasar yang lebih luas. Strategi pemasaran berbasis data juga diterapkan untuk memahami preferensi pelanggan dan menawarkan promosi yang lebih personal. Selain itu, program loyalitas berbasis aplikasi diperkenalkan untuk meningkatkan interaksi dan retensi pelanggan.

#### 4. Hasil dan Pembelajaran

Dengan strategi kepemimpinan yang adaptif, PT Digital Maju berhasil meningkatkan daya saing dan mempertahankan posisinya di industri yang terus berkembang. Digitalisasi bisnis dan kolaborasi dengan *startup* memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dalam operasional serta memberikan layanan yang lebih inovatif kepada pelanggan. Selain itu, pelatihan karyawan dan *rebranding* membantu membangun budaya kerja yang lebih terbuka terhadap perubahan serta meningkatkan citra perusahaan di mata konsumen. Meskipun terdapat tantangan dalam proses transformasi, perusahaan belajar bahwa fleksibilitas dan keberanian dalam mengambil langkah strategis adalah kunci keberhasilan di era disrupsi. Dari studi kasus ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang visioner dan responsif terhadap

perubahan teknologi menjadi faktor utama dalam menjaga keberlanjutan bisnis.



## **BAB VI**

# **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI**

---

Perubahan dan inovasi merupakan elemen krusial dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi di era modern. Dalam lingkungan yang dinamis, manajemen perubahan diperlukan untuk mengarahkan proses transisi agar berjalan efektif dan minim resistensi. Sementara itu, inovasi menjadi kunci dalam menciptakan solusi baru yang dapat meningkatkan efisiensi dan memberikan nilai tambah. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi beradaptasi dengan tantangan serta memanfaatkan peluang yang muncul.

Manajemen perubahan melibatkan strategi yang sistematis untuk mengelola pergeseran dalam budaya, struktur, atau proses kerja suatu organisasi. Keberhasilan dalam implementasi perubahan sangat bergantung pada komunikasi yang efektif dan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan. Sementara itu, inovasi mendorong pemikiran kreatif serta pengembangan teknologi guna menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan menerapkan manajemen perubahan dan inovasi secara optimal, organisasi dapat terus berkembang di tengah ketidakpastian pasar.

### **A. Mengapa Perubahan dalam Organisasi Itu Penting?**

Perubahan dalam organisasi adalah suatu keharusan dalam dunia bisnis dan manajemen modern karena lingkungan eksternal dan internal yang terus berkembang. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan akan memiliki keunggulan kompetitif dan mampu bertahan di tengah persaingan. Perubahan dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari strategi bisnis, teknologi, budaya organisasi, hingga struktur kerja. Jika suatu organisasi menolak atau gagal beradaptasi dengan perubahan, maka organisasi tersebut berisiko mengalami stagnasi atau bahkan kegagalan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus memahami

pentingnya perubahan dan bagaimana mengelolanya dengan baik. Berikut adalah beberapa alasan utama mengapa perubahan dalam organisasi sangat penting:

### **1. Menyesuaikan Diri dengan Perubahan Lingkungan**

Menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan merupakan salah satu alasan utama mengapa perubahan dalam organisasi sangat penting. Dalam dunia bisnis yang dinamis, organisasi tidak dapat tetap beroperasi dengan cara yang sama jika lingkungan di sekitarnya terus berubah. Faktor-faktor seperti teknologi, regulasi pemerintah, tren pasar, dan preferensi konsumen selalu mengalami perubahan yang memengaruhi operasi organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar.

Proses adaptasi terhadap perubahan lingkungan juga mencakup penyesuaian strategi bisnis dan operasional. Organisasi yang gagal melakukan perubahan akan kesulitan untuk bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Sebagai contoh, dengan berkembangnya teknologi digital, organisasi harus mampu memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. "Adaptasi terhadap lingkungan yang berubah adalah kunci keberlanjutan jangka panjang bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif" (Smith & Lee, 2020).

### **2. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas**

Meningkatkan efisiensi dan produktivitas merupakan salah satu alasan utama mengapa perubahan dalam organisasi sangat penting. Organisasi yang mampu mengadopsi metode kerja yang lebih efektif dan teknologi yang lebih canggih dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya serta meningkatkan kinerja operasional. Perubahan dalam sistem kerja, seperti otomatisasi proses bisnis atau restrukturisasi organisasi, dapat mengurangi pemborosan waktu dan biaya yang tidak perlu. Dengan demikian, organisasi yang terus melakukan perubahan dan inovasi akan lebih mampu mencapai targetnya dengan lebih efisien dibandingkan dengan yang tetap menggunakan metode lama.

Peningkatan efisiensi dan produktivitas juga berdampak pada peningkatan kepuasan pelanggan serta kinerja karyawan. Karyawan yang bekerja dalam sistem yang lebih terorganisir dan didukung oleh teknologi modern akan lebih produktif serta mampu menyelesaikan

tugasnya dengan lebih cepat dan efektif. Perubahan yang diterapkan dengan baik dapat mengurangi birokrasi yang berlebihan serta mempercepat pengambilan keputusan dalam organisasi. "Efisiensi operasional yang ditingkatkan melalui perubahan strategis memungkinkan organisasi untuk mencapai hasil yang lebih optimal dengan sumber daya yang lebih sedikit" (Garcia & Thompson, 2019).

### **3. Mendorong Inovasi dan Kreativitas**

Mendorong inovasi dan kreativitas merupakan salah satu alasan utama mengapa perubahan dalam organisasi sangat penting. Organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses bisnis. Dengan mendorong inovasi, organisasi dapat menemukan solusi yang lebih efektif untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang di pasar global. Selain itu, perubahan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kreativitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Perubahan yang dikelola dengan baik akan membuka ruang bagi eksplorasi metode kerja yang lebih efisien dan pengembangan teknologi yang lebih maju. Ketika organisasi memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru, maka tercipta budaya inovatif yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif. Dengan adanya perubahan yang berkelanjutan, organisasi dapat lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan tren industri yang terus berubah. "Perubahan dalam organisasi menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpikir kreatif dan menghasilkan inovasi yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan" (Nelson & Carter, 2021).

### **4. Meningkatkan Keterlibatan dan Motivasi Karyawan**

Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan merupakan salah satu alasan utama mengapa perubahan dalam organisasi sangat penting. Perubahan yang dirancang dengan baik dapat memberikan tantangan baru dan peluang pengembangan bagi karyawan, sehingga merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. Organisasi yang terus berkembang akan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat kerja serta loyalitas karyawan. Dengan adanya perubahan yang positif,

karyawan akan lebih terdorong untuk mencapai target perusahaan dengan lebih antusias dan proaktif.

Perubahan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih menarik dengan memperkenalkan metode kerja baru, teknologi yang lebih canggih, serta peluang untuk peningkatan keterampilan. Ketika organisasi berinovasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, akan merasa memiliki peran yang lebih berarti dalam kesuksesan perusahaan. Lingkungan kerja yang mendukung perubahan juga membantu mengurangi kejenuhan dan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap visi serta misi organisasi. "Perubahan dalam organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menciptakan pengalaman kerja yang lebih menantang, bermakna, dan memotivasi" (Anderson & White, 2020).

## **B. Model Manajemen Perubahan (Lewin, Kotter, ADKAR)**

Model manajemen perubahan adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengelola dan mengarahkan perubahan dalam suatu organisasi. Beberapa model manajemen perubahan yang sering digunakan adalah Model Lewin, Model Kotter, dan Model ADKAR. Setiap model memiliki pendekatan dan langkah-langkah yang berbeda, tetapi tujuannya tetap sama, yaitu untuk memastikan bahwa perubahan dapat dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan.

### **1. Model Lewin (Kurt Lewin)**

Model manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin adalah salah satu pendekatan paling klasik dalam memahami dan mengelola perubahan dalam organisasi. Model ini membantu organisasi memahami bagaimana perubahan dapat diterapkan dengan efektif dan bagaimana memastikan bahwa perubahan tersebut dapat bertahan dalam jangka panjang.

Kurt Lewin mengembangkan model ini berdasarkan teori dinamika kelompok dan psikologi sosial. Menurut Lewin, perubahan tidak dapat terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan tertentu yang memungkinkan individu dan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Model ini bekerja dengan prinsip bahwa organisasi, seperti individu, memiliki kebiasaan dan pola kerja yang sudah tertanam kuat. Oleh karena itu, perubahan perlu direncanakan dengan cermat agar

dapat diterima dan diimplementasikan dengan sukses. Kurt Lewin mengembangkan model manajemen perubahan yang terdiri dari tiga tahap utama:

a. *Unfreeze* (Mencairkan)

Tahap pertama dalam model manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Kurt Lewin adalah *unfreeze* (mencairkan), yang berfokus pada mempersiapkan individu atau organisasi untuk menerima perubahan. Pada tahap ini, individu perlu menyadari bahwa status *quo* yang ada tidak lagi efektif dan harus ada perubahan. Untuk itu, penting untuk menumbuhkan kesadaran akan kebutuhan perubahan dengan memberikan informasi yang jelas dan mendalam tentang alasan-alasan yang mendasari perubahan tersebut. Proses ini sering melibatkan komunikasi yang intens dan keterlibatan dari para pemimpin yang dapat memberikan panduan serta motivasi untuk perubahan.

Menurut Kotter (2018), "*Unfreeze* adalah tahap pertama yang mengharuskan individu dan organisasi melepaskan kebiasaan lama dan membuka pikirannya terhadap kemungkinan baru". Pada tahap ini, biasanya ada ketegangan antara kenyamanan dan ancaman terhadap keberhasilan, sehingga penting untuk menciptakan kesadaran akan urgensi perubahan. Tanpa adanya pemahaman tentang kebutuhan untuk berubah, individu atau kelompok dalam organisasi akan cenderung mempertahankan cara kerja yang lama. Dalam hal ini, manajer perubahan harus berperan penting dalam mengarahkan dan memfasilitasi proses pencairan ini, agar proses selanjutnya berjalan dengan lebih lancar.

b. *Change* (Mengubah)

Tahap *change* (mengubah) dalam model manajemen perubahan Kurt Lewin merupakan proses di mana individu atau organisasi mulai menerapkan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Pada tahap ini, perubahan mulai terjadi melalui implementasi strategi baru, pengenalan kebijakan yang lebih efektif, serta pergeseran budaya kerja yang mendukung tujuan perubahan. Individu dan kelompok dalam organisasi harus beradaptasi dengan cara kerja yang baru, yang sering kali memerlukan pelatihan, komunikasi yang efektif, serta dorongan dari para pemimpin untuk memastikan transisi berjalan lancar.

Meskipun sering menghadapi hambatan dan resistensi, dukungan yang kuat dari manajemen serta pemantauan yang berkelanjutan dapat membantu organisasi melewati fase ini dengan lebih baik.

Menurut Burnes (2019), "*Change* adalah tahap kritis dalam proses transformasi di mana individu dan organisasi harus mengadopsi pola pikir dan perilaku baru agar perubahan dapat berjalan secara efektif". Pada fase ini, penting bagi pemimpin untuk memberikan arahan yang jelas, memastikan setiap individu memahami perannya dalam perubahan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan fleksibilitas. Tanpa adanya dukungan yang cukup, perubahan yang diterapkan dapat mengalami kegagalan karena kurangnya pemahaman dan motivasi dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan aktif seluruh pihak sangat diperlukan agar setiap perubahan yang diterapkan dapat menjadi kebiasaan baru yang berkelanjutan dan berdampak positif bagi organisasi.

c. *Refreeze* (Membekukan)

Tahap *refreeze* (membekukan) dalam model manajemen perubahan Kurt Lewin merupakan fase akhir yang bertujuan untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diterapkan menjadi bagian dari budaya dan sistem kerja organisasi. Pada tahap ini, individu dan kelompok dalam organisasi harus menyesuaikan diri dengan prosedur, nilai, serta kebijakan baru agar perubahan yang telah terjadi dapat dipertahankan dalam jangka panjang. Stabilitas sangat penting dalam fase ini karena tanpa adanya penguatan terhadap perubahan yang telah dilakukan, individu dapat kembali ke kebiasaan lama yang tidak sesuai dengan tujuan transformasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan dukungan yang berkelanjutan melalui kebijakan yang konsisten, pelatihan yang berkesinambungan, serta penghargaan terhadap keberhasilan dalam mengadopsi perubahan.

Menurut Cameron dan Green (2020), "*Refreeze* adalah tahap di mana perubahan yang telah diterapkan harus diperkuat melalui kebijakan dan praktik yang mendukung agar menjadi bagian dari budaya organisasi secara permanen". Agar perubahan dapat benar-benar tertanam dalam organisasi, pemimpin harus menciptakan lingkungan yang mendukung dengan memberikan

motivasi serta insentif kepada karyawan yang berhasil menerapkan perubahan. Selain itu, evaluasi secara berkala juga diperlukan untuk mengidentifikasi potensi masalah dan melakukan penyesuaian agar perubahan tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Tanpa adanya usaha untuk memperkuat dan menstabilkan perubahan, risiko kegagalan dalam mempertahankan transformasi akan meningkat, sehingga organisasi akan kembali ke kondisi sebelum perubahan dilakukan.

## **2. Model Kotter (John Kotter)**

Model manajemen perubahan John Kotter adalah pendekatan sistematis yang dikembangkan oleh Kotter dalam bukunya *Leading Change* (1996). Model ini bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengelola perubahan secara efektif melalui delapan langkah transformasi. Kotter menekankan bahwa perubahan tidak hanya bergantung pada struktur atau strategi, tetapi juga pada keterlibatan individu dalam organisasi.

Kotter mengembangkan model ini berdasarkan risetnya terhadap berbagai perusahaan yang mengalami keberhasilan dan kegagalan dalam perubahan. Ia menemukan bahwa banyak organisasi gagal dalam perubahan karena kurangnya perencanaan, komunikasi yang tidak efektif, dan resistensi dari individu dalam organisasi. Model ini berfokus pada kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang jelas dalam setiap tahapan perubahan. Kotter menekankan bahwa perubahan yang berhasil membutuhkan motivasi, strategi yang baik, dan eksekusi yang konsisten untuk menciptakan budaya baru dalam organisasi. John Kotter mengembangkan model delapan langkah untuk perubahan yang sukses dalam organisasi. Langkah-langkah tersebut adalah:

### **a. Menciptakan Rasa Urgensi**

Menciptakan rasa urgensi merupakan langkah pertama dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk membangun kesadaran akan perlunya perubahan dalam organisasi. Pada tahap ini, pemimpin harus mengomunikasikan dengan jelas alasan mengapa perubahan diperlukan dengan membahas tantangan, peluang, atau risiko yang dapat timbul jika perubahan tidak segera dilakukan. Tanpa adanya rasa urgensi yang kuat, individu dalam organisasi cenderung tetap nyaman

dengan kondisi saat ini dan menolak melakukan perubahan, sehingga penting bagi manajemen untuk menggugah kesadaran melalui data, fakta, dan narasi yang menggugah emosi.

Menurut Kotter (2021), "Rasa urgensi yang nyata harus diciptakan dengan menunjukkan bahwa perubahan bukan sekedar pilihan, melainkan kebutuhan mendesak yang tidak bisa diabaikan jika organisasi ingin bertahan dan berkembang." Dalam praktiknya, pemimpin dapat membangun rasa urgensi melalui komunikasi yang transparan, berbagi wawasan tentang dinamika pasar, serta menunjukkan bagaimana pesaing atau perubahan eksternal dapat memengaruhi organisasi. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam diskusi mengenai permasalahan dan tantangan organisasi juga dapat membantu meningkatkan kesadaran serta komitmen terhadap perubahan. Dengan cara ini, individu dalam organisasi akan lebih terdorong untuk bertindak dan menjadi bagian dari solusi yang diperlukan.

b. Membentuk Koalisi yang Kuat

Membentuk koalisi yang kuat merupakan langkah kedua dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk mengumpulkan individu-individu berpengaruh dalam organisasi guna mendukung perubahan. Koalisi ini harus terdiri dari pemimpin formal dan informal yang memiliki kredibilitas, keahlian, serta pengaruh yang cukup untuk menggerakkan orang lain agar menerima perubahan sebagai suatu keharusan. Tanpa adanya tim yang solid dan berkomitmen tinggi, upaya perubahan cenderung menghadapi resistensi dan kesulitan dalam implementasinya, sehingga penting bagi organisasi untuk memilih anggota koalisi yang mampu menginspirasi serta mendorong tindakan nyata.

Menurut Fernandez dan Rainey (2020), "Keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada adanya kelompok pemimpin yang memiliki visi, integritas, dan kemampuan untuk menggerakkan orang lain menuju tujuan bersama." Agar koalisi yang terbentuk dapat berfungsi secara efektif, setiap anggotanya harus memiliki peran yang jelas serta mampu bekerja sama dalam menyusun strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul. Selain itu, komunikasi yang transparan di antara anggota koalisi sangat penting agar setiap keputusan yang

diambil dapat mencerminkan kepentingan bersama dan mempercepat proses perubahan dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, koalisi akan mampu memberikan arah yang jelas, memperkuat motivasi, serta membangun kepercayaan di antara seluruh elemen organisasi.

c. Mengembangkan Visi dan Strategi

Mengembangkan visi dan strategi merupakan langkah ketiga dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam menghadapi perubahan. Visi yang kuat harus mampu menginspirasi, memberikan gambaran masa depan yang diinginkan, serta menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam menjalankan proses perubahan. Selain itu, strategi yang disusun harus mencakup langkah-langkah konkret yang memungkinkan visi tersebut dapat direalisasikan secara efektif dan efisien dalam jangka waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Hiatt (2019), "Visi yang jelas dan strategi yang terarah sangat penting dalam perubahan organisasi karena keduanya memberikan arah yang dapat diikuti serta memastikan bahwa setiap individu memahami perannya dalam proses tersebut." Dengan memiliki visi yang kuat, organisasi dapat menghindari kebingungan serta memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Strategi yang dikembangkan juga harus mempertimbangkan tantangan yang mungkin dihadapi, sumber daya yang tersedia, serta mekanisme pengukuran keberhasilan untuk memastikan bahwa perubahan dapat berjalan sesuai harapan. Jika visi dan strategi tidak didefinisikan dengan baik, maka perubahan akan kehilangan arah dan sulit untuk diimplementasikan secara efektif.

d. Mengkomunikasikan Visi untuk Perubahan

Mengkomunikasikan visi untuk perubahan merupakan langkah penting dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami arah perubahan yang akan dilakukan. Penyampaian visi harus dilakukan dengan cara yang jelas, konsisten, dan berulang sehingga setiap individu dalam organisasi dapat memahami serta merasa terlibat dalam proses

perubahan. Selain itu, komunikasi yang efektif harus menggunakan berbagai saluran, seperti pertemuan langsung, media internal, dan diskusi terbuka, agar pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh seluruh pemangku kepentingan.

Menurut Lewis (2020), "Keberhasilan komunikasi visi perubahan terletak pada kemampuan pemimpin untuk mengartikulasikan pesan secara meyakinkan, membangun keterlibatan, serta menciptakan pemahaman yang kuat dalam organisasi." Oleh karena itu, pemimpin perubahan harus mampu menjelaskan visi dengan cara yang inspiratif serta memberikan alasan yang jelas mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana setiap individu dapat berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, komunikasi harus dilakukan secara terus-menerus untuk memperkuat pesan yang telah disampaikan, serta mengatasi hambatan atau resistensi yang mungkin muncul selama proses perubahan. Dengan pendekatan yang transparan dan persuasif, organisasi dapat membangun kepercayaan serta meningkatkan motivasi dalam menghadapi perubahan.

e. Memberdayakan Aksi yang Luas

Memberdayakan aksi yang luas dalam organisasi merupakan langkah krusial dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan yang dapat menghambat keberhasilan perubahan. Dalam proses ini, organisasi harus menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dengan memberikan kebebasan bagi individu atau tim untuk mengambil inisiatif serta mencoba pendekatan baru dalam pekerjaan. Selain itu, pemimpin perubahan harus memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia, baik dalam bentuk dukungan manajerial, sistem kerja yang fleksibel, maupun insentif yang memotivasi individu untuk berkontribusi secara aktif terhadap perubahan.

Menurut Cameron dan Green (2021), "Pemberdayaan dalam perubahan organisasi melibatkan penghapusan hambatan struktural dan psikologis sehingga individu dapat mengambil tindakan yang selaras dengan visi perubahan tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif." Oleh karena itu, organisasi perlu meninjau ulang prosedur, kebijakan, atau budaya kerja yang dapat menghambat kreativitas dan inisiatif dari karyawan. Selain

itu, membangun kepercayaan melalui kepemimpinan yang mendukung serta memberikan pelatihan yang memadai dapat meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong setiap individu untuk merasa memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan perubahan yang sukses.

f. Mencapai Kemenangan Jangka Pendek

Mencapai kemenangan jangka pendek merupakan langkah penting dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk membangun momentum dan memperkuat kepercayaan terhadap proses perubahan dalam organisasi. Keberhasilan kecil yang dapat dicapai dalam waktu relatif singkat akan memberikan bukti nyata bahwa perubahan membawa hasil positif, sehingga meningkatkan motivasi dan komitmen para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, organisasi harus merancang target-target spesifik yang dapat dicapai dalam jangka pendek serta memastikan adanya mekanisme evaluasi yang transparan guna mengukur keberhasilan setiap tahapan perubahan.

Menurut Kotter (2018), "Keberhasilan jangka pendek yang terlihat dan dirayakan dengan baik akan memperkuat keyakinan individu dalam organisasi bahwa perubahan yang diimplementasikan memang membawa manfaat nyata." Hal ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi pencapaian awal yang dapat memberikan dampak signifikan serta mengomunikasikannya kepada seluruh anggota tim. Selain itu, kemenangan kecil ini dapat menjadi motivasi bagi individu yang awalnya ragu terhadap perubahan untuk lebih terlibat dalam proses transformasi. Dengan adanya pengakuan terhadap pencapaian tersebut, rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan dalam inisiatif perubahan akan semakin meningkat.

g. Memperkuat Perubahan

Memperkuat perubahan merupakan langkah penting dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diterapkan tidak hanya bersifat sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi. Dalam tahap ini, organisasi harus terus memperkuat hasil yang

telah dicapai dengan mengintegrasikan perubahan ke dalam kebijakan, proses, dan praktik kerja sehari-hari. Dengan adanya upaya konsisten dalam memperkuat perubahan, organisasi dapat mencegah kemungkinan kembalinya kebiasaan lama yang tidak mendukung transformasi yang telah dilakukan.

Menurut Kotter dan Rathgeber (2021), "Perubahan yang tidak diperkuat dengan tindakan nyata dan dukungan sistemik akan mudah terkikis oleh tekanan organisasi untuk kembali pada cara lama." Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa setiap pencapaian dalam proses perubahan didukung oleh struktur dan mekanisme yang memperkuat keberlanjutannya. Selain itu, kepemimpinan yang berkomitmen dalam mendukung perubahan juga memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa transformasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya dukungan dari pemimpin dan sistem yang kuat, perubahan dapat melekat dalam budaya organisasi secara efektif.

h. Mengantarkan Perubahan ke dalam Budaya Organisasi

Mengantarkan perubahan ke dalam budaya organisasi merupakan langkah terakhir dalam model manajemen perubahan John Kotter yang bertujuan untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diterapkan menjadi bagian dari identitas organisasi. Dalam tahap ini, nilai-nilai baru harus diperkenalkan dan diperkuat melalui kebijakan, praktik kerja, serta perilaku sehari-hari para anggota organisasi agar perubahan tidak hanya bersifat sementara. Dengan membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan, organisasi dapat mempertahankan keberlanjutan transformasi serta mencegah kemungkinan kembalinya kebiasaan lama yang menghambat inovasi.

Menurut Cameron dan Green (2020), "Perubahan yang tidak tertanam dalam budaya organisasi akan selalu berisiko tergeseer oleh pola lama yang telah mengakar dalam sistem dan kebiasaan kerja." Oleh karena itu, diperlukan kepemimpinan yang kuat dan konsisten dalam menanamkan nilai-nilai perubahan serta memastikan bahwa setiap individu memahami dan menerima visi organisasi yang baru. Selain itu, proses komunikasi yang berkelanjutan serta pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan akan membantu mempercepat adopsi perubahan ke dalam budaya organisasi. Dengan strategi ini, perubahan tidak

hanya menjadi kebijakan formal, tetapi juga bagian dari keyakinan dan perilaku organisasi sehari-hari.

### 3. Model ADKAR (Prosci)

Model ADKAR adalah pendekatan manajemen perubahan yang dikembangkan oleh Prosci, sebuah lembaga penelitian dan konsultasi manajemen perubahan. Model ini dirancang untuk membantu individu dan organisasi dalam menjalani perubahan dengan sukses. ADKAR adalah akronim dari *Awareness* (Kesadaran), *Desire* (Keinginan), *Knowledge* (Pengetahuan), *Ability* (Kemampuan), dan *Reinforcement* (Penguatan).

Model ADKAR berfokus pada aspek individu dalam perubahan organisasi, karena setiap perubahan yang berhasil harus dimulai dari perubahan individu. Jika karyawan atau anggota organisasi tidak menerima atau memahami perubahan, maka perubahan tersebut kemungkinan besar akan gagal. Model ADKAR merupakan model yang lebih berfokus pada pendekatan individu dalam proses perubahan, yang terdiri dari lima elemen penting:

#### a. *Awareness* (Kesadaran)

*Awareness* (kesadaran) dalam model manajemen perubahan ADKAR merupakan elemen awal yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi, karena individu harus memahami alasan di balik perubahan sebelum dapat menerima dan mendukungnya. Kesadaran ini tidak hanya mencakup pemahaman rasional terhadap kebutuhan perubahan, tetapi juga aspek emosional yang memengaruhi motivasi individu dalam merespons perubahan tersebut secara positif dan proaktif. Dalam konteks implementasi perubahan di organisasi, membangun kesadaran membutuhkan komunikasi yang jelas, transparan, serta strategi edukasi yang melibatkan pemangku kepentingan untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan keterlibatan (Hiatt, 2019).

Tanpa kesadaran yang memadai, individu dalam organisasi cenderung menunjukkan sikap pasif atau bahkan menolak perubahan, yang dapat menghambat proses transformasi secara keseluruhan dan menyebabkan kegagalan dalam implementasi strategi baru. Oleh karena itu, para pemimpin perubahan harus secara aktif menyampaikan alasan perubahan dengan cara yang meyakinkan, menggunakan pendekatan berbasis data, studi

kasus, dan testimoni dari pihak yang relevan guna memperkuat urgensi perubahan. Dengan memastikan bahwa setiap individu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai manfaat serta konsekuensi dari perubahan tersebut, organisasi dapat menciptakan budaya yang lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

b. *Desire* (Keinginan)

*Desire* (keinginan) dalam model manajemen perubahan ADKAR merupakan elemen kunci yang menentukan apakah individu bersedia mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan yang sedang berlangsung di organisasi, karena tanpa adanya dorongan intrinsik yang kuat, perubahan akan sulit diimplementasikan secara efektif. Keinginan untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, seperti motivasi dan aspirasi pribadi, tetapi juga oleh faktor eksternal, seperti kepemimpinan yang inspiratif, insentif yang menarik, serta lingkungan kerja yang mendukung transformasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi yang dapat membangun keinginan individu, seperti komunikasi yang jelas, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan, serta pemberian penghargaan atas kontribusi dalam proses perubahan (Prosci, 2020).

Tanpa adanya keinginan yang kuat, individu dalam organisasi akan mengalami kesulitan dalam menerima perubahan, bahkan dapat menunjukkan sikap resistensi yang menghambat kelancaran implementasi strategi baru yang telah dirancang. Untuk meningkatkan keinginan terhadap perubahan, pemimpin organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi setiap individu dan menggunakan pendekatan yang lebih personal dalam menyampaikan urgensi perubahan, sehingga setiap individu merasa memiliki keterkaitan emosional dengan tujuan organisasi. Selain itu, transparansi dalam proses perubahan juga berperan penting dalam membangun kepercayaan, karena ketika individu merasa bahwa perubahan membawa manfaat nyata baginya, maka komitmen dan keterlibatannya dalam mendukung transformasi organisasi akan semakin meningkat.

c. *Knowledge* (Pengetahuan)

*Knowledge* (pengetahuan) dalam model manajemen perubahan ADKAR adalah elemen krusial yang memastikan individu memiliki informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pengetahuan ini mencakup pemahaman tentang proses, alat, sistem, atau peran baru yang harus diadopsi, sehingga individu dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dalam konteks perubahan tersebut. Menurut Hiatt (2019), tanpa pengetahuan yang memadai, individu mungkin mengalami kebingungan atau ketidakmampuan dalam mengimplementasikan perubahan, yang dapat menghambat keberhasilan transformasi secara keseluruhan.

Untuk membangun pengetahuan yang diperlukan, organisasi harus menyediakan pelatihan dan sumber daya yang relevan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Hal ini melibatkan penyusunan program edukasi yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, pemberian akses ke materi pembelajaran, dan dukungan dari para pemimpin atau mentor yang kompeten. Dengan pendekatan ini, individu akan lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi perubahan, sehingga dapat berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi.

d. *Ability* (Kemampuan)

*Ability* (kemampuan) dalam model manajemen perubahan ADKAR adalah elemen yang memastikan individu tidak hanya memiliki pengetahuan tentang perubahan, tetapi juga mampu menerapkannya dalam konteks pekerjaannya secara efektif. Kemampuan ini mencakup keterampilan teknis, pengalaman praktis, dan tingkat kepercayaan diri individu dalam menjalankan tugas atau proses baru yang diharapkan setelah perubahan terjadi. Menurut Prosci (2021), meskipun seseorang memiliki kesadaran, keinginan, dan pengetahuan tentang perubahan, tanpa kemampuan yang cukup, implementasi perubahan akan sulit diwujudkan secara optimal.

Untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan, organisasi perlu menyediakan pelatihan berbasis praktik, mentoring, serta dukungan berkelanjutan yang

memungkinkan individu mengasah keterampilan dalam lingkungan kerja nyata. Penerapan strategi ini tidak hanya membantu individu dalam memahami aspek teknis perubahan, tetapi juga mengurangi hambatan psikologis seperti ketakutan akan kegagalan atau ketidakmampuan dalam beradaptasi dengan tuntutan baru. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa setiap individu mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan secara progresif sehingga transisi perubahan dapat berjalan dengan lebih lancar.

e. *Reinforcement* (Penguatan)

*Reinforcement* (penguatan) dalam model manajemen perubahan ADKAR adalah elemen terakhir yang memastikan bahwa perubahan yang telah diimplementasikan dapat dipertahankan secara berkelanjutan dalam organisasi. Penguatan ini mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk menstabilkan dan memperkuat perubahan, seperti pemberian penghargaan, pengakuan, umpan balik, dan tindakan korektif yang diperlukan. Menurut Purwatmi (2019), penguatan adalah kondisi akhir yang mendorong terjadinya perubahan, yang didapatkan dari dorongan internal dan eksternal organisasi yang mendukung adanya perubahan.

Tanpa penguatan yang efektif, individu cenderung kembali ke kebiasaan lama, yang dapat mengancam keberlanjutan perubahan yang telah dicapai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan mekanisme penguatan seperti perayaan, penghargaan, pengakuan publik, dan sistem akuntabilitas yang mendukung perubahan yang diinginkan. Dengan demikian, penguatan berperan sebagai jembatan antara implementasi perubahan dan keberlanjutan jangka panjangnya dalam budaya organisasi.

### C. Strategi Implementasi Perubahan yang Efektif

Perubahan dalam suatu organisasi merupakan suatu keniscayaan yang harus dikelola dengan baik agar dapat memberikan manfaat optimal bagi keberlanjutan dan pengembangan organisasi. Manajemen perubahan merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk merencanakan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi perubahan

agar berjalan efektif dan diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Implementasi perubahan yang efektif memerlukan strategi yang matang agar tidak menimbulkan resistensi dan dapat menciptakan lingkungan yang adaptif. Strategi yang tepat dalam manajemen perubahan dapat membantu organisasi dalam menghadapi tantangan, meningkatkan kinerja, serta menjaga stabilitas di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Berikut adalah beberapa strategi utama dalam implementasi perubahan yang efektif:

### **1. Komunikasi yang Jelas dan Transparan**

Komunikasi yang jelas dan transparan merupakan elemen kunci dalam implementasi perubahan yang efektif, karena memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami tujuan, manfaat, serta langkah-langkah yang harus diambil dalam proses perubahan. Ketika komunikasi tidak dikelola dengan baik, ketidakpastian dan kebingungan dapat muncul, yang pada akhirnya akan menimbulkan resistensi dari karyawan terhadap perubahan yang diterapkan. Selain itu, komunikasi yang terbuka juga dapat membantu mengurangi rasa takut dan kecemasan yang sering muncul ketika terjadi perubahan organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Menurut Lewis (2019), komunikasi yang jelas akan meningkatkan partisipasi serta keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, sehingga dapat mempercepat adaptasi terhadap kebijakan baru yang diterapkan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus mampu menyusun strategi komunikasi yang efektif dengan mempertimbangkan keterbukaan, konsistensi, serta relevansi informasi yang disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Keberhasilan implementasi perubahan sangat bergantung pada bagaimana informasi mengenai perubahan tersebut dikomunikasikan kepada seluruh pemangku kepentingan dalam organisasi. Pesan yang tidak konsisten atau kurang jelas dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda di antara anggota organisasi, yang pada akhirnya dapat menghambat proses perubahan. Dengan adanya komunikasi yang transparan, karyawan akan merasa lebih dihargai karena diberikan kesempatan untuk memahami dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Selain itu, komunikasi yang jelas juga memungkinkan adanya dialog terbuka antara manajemen dan karyawan, sehingga potensi masalah yang muncul selama proses perubahan dapat

diidentifikasi dan diselesaikan dengan cepat. Dengan demikian, komunikasi yang baik dapat membangun kepercayaan antara pemimpin dan karyawan, yang merupakan faktor krusial dalam memastikan kelancaran proses perubahan dalam organisasi.

## **2. Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan**

Keterlibatan dan partisipasi karyawan merupakan faktor krusial dalam memastikan keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi, karena individu yang merasa dilibatkan akan lebih mudah menerima serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Partisipasi karyawan dalam proses perubahan tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut, tetapi juga memberikan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada pekerjaan. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam diskusi, perencanaan, dan implementasi perubahan cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi, sehingga akan lebih termotivasi untuk mendukung dan menjalankan perubahan dengan baik. Menurut Armenakis dan Harris (2020), partisipasi karyawan dalam perubahan organisasi dapat mengurangi resistensi, karena merasa memiliki kontrol terhadap proses tersebut dan tidak sekadar menjadi objek perubahan yang dipaksakan. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan mekanisme yang memungkinkan partisipasi aktif karyawan, seperti forum diskusi, pelatihan, serta sistem umpan balik yang mendorong keterlibatannya dalam setiap tahap perubahan.

Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang lebih adaptif dan inovatif, karena karyawan yang merasa dihargai akan lebih terbuka terhadap ide-ide baru serta berani mengusulkan solusi untuk meningkatkan efektivitas perubahan yang sedang berlangsung. Selain itu, ketika karyawan diberikan ruang untuk berpartisipasi, dapat lebih memahami tujuan dan manfaat dari perubahan tersebut, sehingga dapat mengurangi ketidakpastian serta kekhawatiran yang mungkin timbul. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi hambatan potensial yang mungkin muncul selama proses perubahan, karena karyawan yang terlibat akan lebih terbuka dalam menyampaikan tantangan serta kendala yang dihadapi di lapangan. Dengan demikian, keterlibatan karyawan tidak hanya menciptakan dukungan internal yang lebih kuat, tetapi juga membantu organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih

realistis dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi perubahan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membangun lingkungan yang mendorong keterlibatan serta partisipasi aktif dari seluruh anggota timnya.

### **3. Kepemimpinan yang Kuat dan Visioner**

Kepemimpinan yang kuat dan visioner merupakan faktor utama dalam memastikan implementasi perubahan yang efektif dalam organisasi, karena pemimpin yang memiliki visi jelas dapat mengarahkan dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan perubahan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang visioner tidak hanya bertindak sebagai penggerak utama perubahan, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi serta adaptasi terhadap perubahan. Dengan memberikan arahan yang jelas, pemimpin dapat mengurangi ketidakpastian yang sering muncul dalam proses perubahan serta membangun kepercayaan di antara karyawan agar lebih siap menghadapi tantangan yang ada. Menurut Kotter (2018), kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk mengatasi hambatan perubahan dan memastikan bahwa seluruh elemen organisasi tetap bergerak menuju arah yang diinginkan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi yang baik, mampu menginspirasi tim, serta memberikan solusi strategis dalam menghadapi hambatan yang muncul selama proses perubahan.

Peran pemimpin yang kuat dan visioner dalam implementasi perubahan juga terlihat dari kemampuannya dalam membangun budaya organisasi yang adaptif serta mendorong partisipasi aktif dari seluruh karyawan. Dengan menetapkan visi yang jelas dan memberikan contoh nyata dalam menjalankan perubahan, pemimpin dapat menciptakan rasa urgensi yang diperlukan untuk mendorong komitmen terhadap transformasi organisasi. Selain itu, pemimpin yang efektif akan mendorong komunikasi terbuka dan transparan, sehingga setiap individu dalam organisasi dapat memahami alasan di balik perubahan serta dampak positif yang diharapkan. Kepemimpinan yang kuat juga melibatkan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat, yang didasarkan pada analisis mendalam terhadap kebutuhan serta tantangan yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang visioner tidak hanya menjadi simbol perubahan, tetapi juga menjadi penggerak

utama dalam memastikan bahwa setiap langkah perubahan dapat dijalankan dengan efektif dan berkelanjutan.

#### **4. Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas**

Pelatihan dan pengembangan kapasitas merupakan strategi utama dalam implementasi perubahan yang efektif, karena perubahan organisasi sering kali menuntut peningkatan keterampilan serta pemahaman baru bagi karyawan agar dapat beradaptasi dengan kondisi yang terus berkembang. Pelatihan yang dirancang dengan baik akan memberikan karyawan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memahami perubahan, mengurangi ketidakpastian, serta meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi transformasi organisasi. Selain itu, pengembangan kapasitas juga berperan dalam membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan, sehingga organisasi dapat terus berinovasi dan mempertahankan daya saingnya di tengah dinamika industri yang berubah dengan cepat. Menurut Noe et al. (2021), pelatihan dan pengembangan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan perubahan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin menjalankan perubahan dengan sukses harus memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki akses terhadap program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan industri.

Penerapan strategi pelatihan dan pengembangan kapasitas tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup aspek kepemimpinan, komunikasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai, organisasi dapat memastikan bahwa memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung implementasi perubahan serta menjaga produktivitas tetap tinggi selama proses transisi berlangsung. Selain itu, program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan kapasitas juga dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan, karena merasa dihargai dan diberikan peluang untuk berkembang dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan juga membantu organisasi dalam mengelola resistensi terhadap perubahan, karena karyawan yang teredukasi dengan baik akan lebih memahami urgensi serta manfaat dari transformasi yang sedang terjadi. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan dan pengembangan

kapasitas bukan hanya sekadar strategi jangka pendek, tetapi juga merupakan pondasi penting dalam membangun organisasi yang lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan masa depan.

## **D. Mendorong Inovasi dan Transformasi Digital**

Inovasi dan transformasi digital merupakan elemen kunci dalam manajemen perubahan yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Transformasi digital tidak hanya tentang teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya, proses, dan strategi bisnis yang berfokus pada peningkatan efisiensi, fleksibilitas, dan pengalaman pengguna. Mendorong inovasi dalam manajemen perubahan melibatkan penerapan strategi yang memungkinkan organisasi mengadopsi teknologi baru secara efektif dan mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Inovasi merujuk pada pengenalan ide, metode, atau teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi. Sementara itu, transformasi digital adalah proses perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja bisnis. Dalam konteks manajemen perubahan, kedua aspek ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan progresif.

### **1. Faktor Pendorong Inovasi dan Transformasi Digital**

Beberapa faktor utama yang mendorong inovasi dan transformasi digital dalam manajemen perubahan meliputi:

#### **a. Kemajuan Teknologi**

Kemajuan teknologi merupakan salah satu faktor utama yang mendorong inovasi dan transformasi digital dalam manajemen perubahan. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *big data*, dan *Internet of Things* (IoT) tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan data secara lebih cerdas untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Menurut Andreeva dan Slepenskina (2020), teknologi digital telah membuka peluang baru bagi perusahaan untuk berinovasi, meningkatkan daya saing, dan mengoptimalkan proses bisnis.

Teknologi digital memungkinkan otomatisasi yang dapat menggantikan pekerjaan manual, memberikan perusahaan kemampuan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Transformasi digital dengan memanfaatkan teknologi terbaru seperti *cloud computing* dan *blockchain* juga dapat meningkatkan transparansi serta mengurangi risiko dalam sistem operasional. Dalam manajemen perubahan, penerapan teknologi ini berfungsi untuk mempercepat adopsi inovasi serta meminimalisasi gangguan yang sering muncul akibat proses perubahan.

b. Perubahan Harapan Konsumen

Perubahan harapan konsumen menjadi faktor utama yang mendorong inovasi dan transformasi digital dalam manajemen perubahan, di mana perusahaan harus beradaptasi dengan ekspektasi yang semakin tinggi terhadap kecepatan, kenyamanan, dan personalisasi layanan. Konsumen modern menginginkan pengalaman yang lebih efisien dan responsif, yang memaksa organisasi untuk mengadopsi teknologi digital seperti kecerdasan buatan (AI), analisis data, dan otomatisasi untuk meningkatkan interaksi serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih akurat. Menurut Chen et al. (2021), perkembangan teknologi telah mengubah preferensi konsumen secara signifikan, sehingga perusahaan harus mengintegrasikan solusi digital agar dapat memberikan nilai tambah dan mempertahankan loyalitas pelanggan.

Untuk menghadapi tuntutan konsumen yang semakin kompleks, perusahaan harus mengembangkan strategi inovasi berbasis teknologi agar dapat memberikan layanan yang lebih cepat dan berkualitas tinggi. Digitalisasi memungkinkan bisnis untuk menciptakan ekosistem yang lebih fleksibel melalui *platform* daring, *e-commerce*, dan layanan berbasis aplikasi yang meningkatkan pengalaman pengguna secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan harapan konsumen melalui inovasi teknologi akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

c. Persaingan Global

Persaingan global menjadi faktor utama yang mendorong inovasi dan transformasi digital dalam manajemen perubahan, karena perusahaan harus terus meningkatkan efisiensi dan daya saing agar tetap relevan di pasar yang semakin kompetitif. Dengan adanya globalisasi dan kemajuan teknologi, perusahaan di berbagai sektor dituntut untuk mengadopsi strategi digital guna mempercepat proses bisnis, meningkatkan kualitas produk, serta menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih unggul. Menurut Johnson dan Smith (2020), persaingan global memaksa perusahaan untuk berinovasi melalui transformasi digital agar dapat bertahan di pasar yang dinamis dan terus berkembang.

Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mengintegrasikan teknologi digital seperti kecerdasan buatan, analitik data, dan otomatisasi untuk meningkatkan produktivitas serta mengurangi biaya operasional. Perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi ini dengan baik dapat mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas bisnis, dan mengembangkan model bisnis baru yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, transformasi digital bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitif dalam era persaingan global yang terus berubah.

d. Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Regulasi dan kebijakan pemerintah menjadi faktor utama yang mendorong inovasi dan transformasi digital dalam manajemen perubahan, karena aturan yang diterapkan dapat menciptakan lingkungan bisnis yang lebih kondusif bagi perkembangan teknologi. Pemerintah memiliki peran penting dalam mempercepat adopsi teknologi digital melalui insentif, regulasi perlindungan data, serta kebijakan yang mendukung ekosistem inovasi agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di era digital. Menurut Brown dan Taylor (2019), kebijakan pemerintah yang progresif dalam bidang teknologi dapat mempercepat transformasi digital dengan menciptakan standar yang jelas, memberikan pendanaan, serta mendorong kolaborasi antara sektor publik dan swasta.

Pada konteks persaingan global, regulasi yang tepat dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan teknologi baru dengan lebih aman dan efisien, sekaligus memastikan kepatuhan terhadap standar internasional yang semakin ketat. Pemerintah yang proaktif dalam menerapkan kebijakan berbasis teknologi, seperti pengembangan infrastruktur digital dan regulasi *e-commerce*, dapat mempercepat proses digitalisasi dalam berbagai sektor industri. Oleh karena itu, kebijakan yang fleksibel dan adaptif sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa inovasi digital dapat berjalan dengan optimal tanpa menghambat pertumbuhan bisnis.

## **2. Strategi Mendorong Inovasi dan Transformasi Digital**

Untuk mencapai transformasi digital yang sukses, organisasi perlu menerapkan beberapa strategi berikut:

### **a. Membangun Budaya Inovasi**

Membangun budaya inovasi merupakan strategi organisasi yang krusial untuk mencapai transformasi digital yang sukses, karena lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi secara lebih efektif. Dengan mendorong pola pikir yang terbuka terhadap inovasi, organisasi dapat menciptakan atmosfer yang kolaboratif, di mana karyawan merasa termotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan mengadopsi solusi digital yang lebih efisien. Menurut Davis dan Richardson (2020), perusahaan yang menanamkan budaya inovasi dalam operasional cenderung lebih sukses dalam menerapkan transformasi digital, karena adanya keterbukaan terhadap perubahan dan kesiapan untuk mengintegrasikan teknologi baru dalam proses bisnis.

Pada konteks organisasi, membangun budaya inovasi tidak hanya sebatas memberikan kebebasan kepada karyawan untuk bereksperimen, tetapi juga membutuhkan dukungan dari kepemimpinan yang visioner serta infrastruktur yang memungkinkan percepatan inovasi. Organisasi yang berhasil menerapkan transformasi digital adalah yang memberikan pelatihan, sumber daya, serta kebijakan yang mendorong pengembangan keterampilan digital dan eksplorasi teknologi

baru secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pemimpin harus berperan aktif dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung pengambilan risiko yang terukur agar inovasi dapat berkembang dan memberikan dampak nyata bagi pertumbuhan perusahaan.

b. Investasi dalam Teknologi

Investasi dalam teknologi merupakan strategi organisasi yang sangat penting untuk mencapai transformasi digital yang sukses, karena pengadopsian perangkat lunak, infrastruktur digital, serta kecerdasan buatan memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing di pasar global. Dengan mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk pengembangan teknologi, organisasi dapat mempercepat proses otomatisasi, meningkatkan pengalaman pelanggan, serta menciptakan model bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan industri yang dinamis. Menurut Johnson dan Miller (2021), perusahaan yang secara konsisten berinvestasi dalam teknologi digital memiliki tingkat keberhasilan transformasi yang lebih tinggi, karena mampu mengintegrasikan inovasi dengan strategi bisnis secara berkelanjutan dan responsif terhadap perkembangan pasar.

Pada upaya mencapai transformasi digital yang sukses, organisasi harus memastikan bahwa investasi teknologi tidak hanya terbatas pada pembelian perangkat keras atau perangkat lunak, tetapi juga mencakup peningkatan keterampilan tenaga kerja dan integrasi teknologi dengan proses bisnis yang sudah ada. Tanpa adanya strategi yang jelas dalam implementasi teknologi, investasi yang besar dalam digitalisasi dapat menjadi sia-sia jika tidak diiringi dengan perubahan budaya kerja dan pengelolaan data yang efektif. Oleh karena itu, perusahaan harus menetapkan prioritas investasi teknologi yang sejalan dengan tujuan bisnis, memastikan bahwa setiap inovasi yang diadopsi benar-benar memberikan nilai tambah bagi produktivitas dan pertumbuhan organisasi.

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan strategi organisasi yang sangat penting dalam mencapai transformasi digital yang sukses, karena keberhasilan

adopsi teknologi tidak hanya bergantung pada perangkat yang digunakan, tetapi juga pada kesiapan tenaga kerja dalam mengoperasikan dan memanfaatkannya secara optimal. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan digital dapat meningkatkan kompetensi karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi, sehingga lebih adaptif terhadap otomatisasi, analitik data, serta penggunaan kecerdasan buatan dalam proses bisnis. Menurut Anderson dan Parker (2020), perusahaan yang menerapkan program pelatihan berbasis teknologi secara berkelanjutan cenderung lebih berhasil dalam mengintegrasikan inovasi digital, karena tenaga kerja yang terampil dapat memanfaatkan teknologi secara lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

Pada proses transformasi digital, pelatihan SDM tidak hanya berfokus pada aspek teknis seperti penggunaan perangkat lunak dan sistem baru, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan berpikir kritis, pemecahan masalah, serta kolaborasi dalam lingkungan kerja digital. Organisasi yang menyediakan program pelatihan yang komprehensif dapat membangun tenaga kerja yang lebih fleksibel dan inovatif, sehingga mampu menghadapi tantangan digitalisasi dengan lebih percaya diri dan efisien. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan harus menjadi prioritas bagi perusahaan agar karyawan tidak hanya sekadar mengikuti perkembangan teknologi, tetapi juga mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

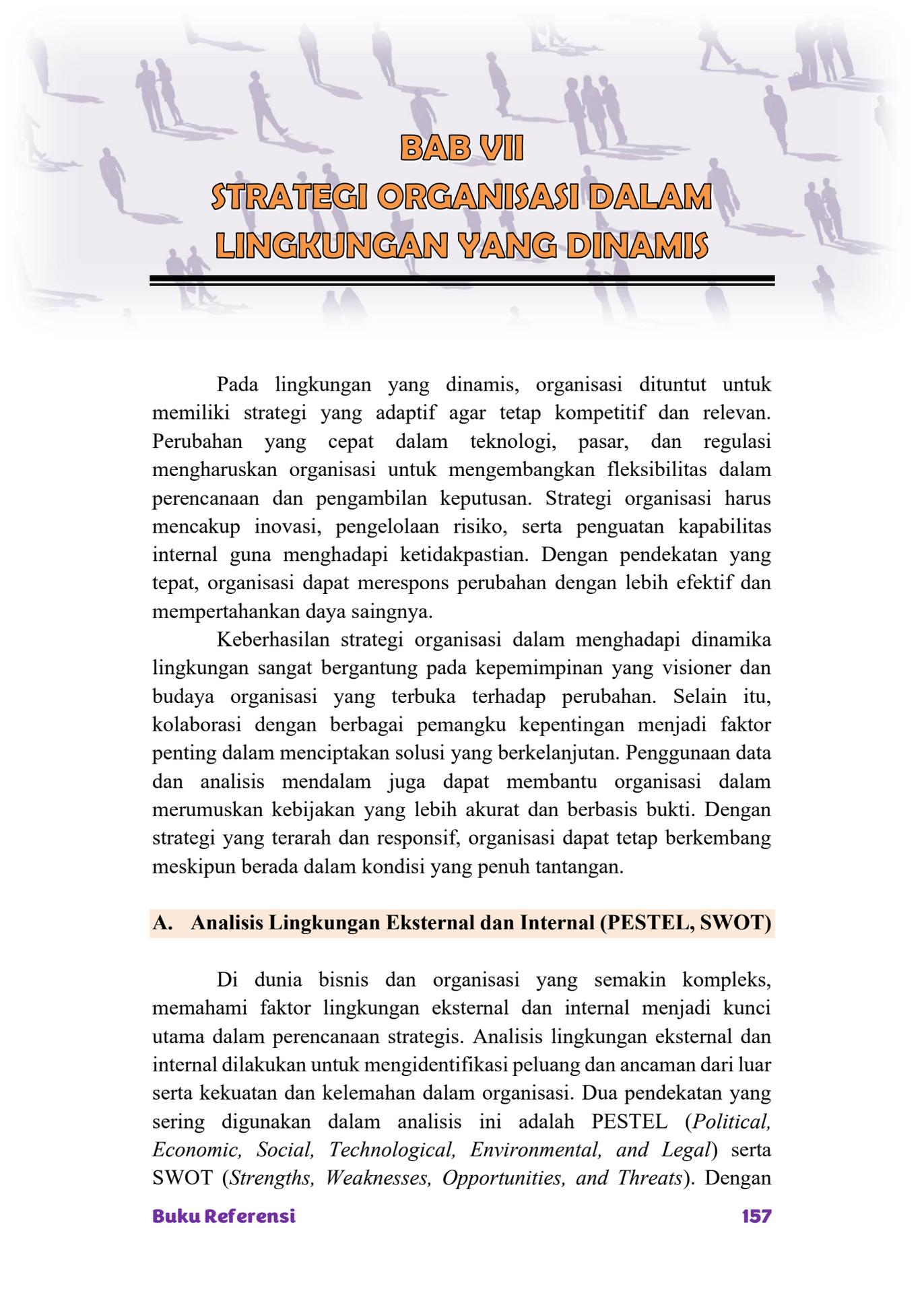
d. Kolaborasi dengan *Startup* dan Pihak Eksternal

Kolaborasi dengan *startup* dan pihak eksternal merupakan strategi yang efektif bagi organisasi dalam mencapai transformasi digital yang sukses, karena perusahaan dapat memanfaatkan inovasi yang lebih fleksibel dan solusi teknologi yang lebih canggih tanpa harus mengembangkan semuanya secara internal. *Startup* sering kali memiliki pendekatan yang lebih *agile* dalam mengembangkan teknologi baru, sehingga kemitraan dengan dapat mempercepat adopsi solusi digital yang inovatif, seperti kecerdasan buatan, analitik data, serta *platform* berbasis *cloud* yang dapat meningkatkan efisiensi operasional organisasi. Menurut Brown dan Wilson (2021), perusahaan yang menjalin

kemitraan strategis dengan *startup* dan penyedia teknologi eksternal memiliki peluang lebih besar dalam mengintegrasikan inovasi digital dengan lebih cepat dan efektif, karena dapat mengakses keahlian dan sumber daya yang tidak tersedia di dalam organisasi sendiri.

Di era transformasi digital yang kompetitif, keterbukaan terhadap kolaborasi eksternal memungkinkan perusahaan untuk memperoleh perspektif baru dan mengidentifikasi peluang inovasi yang mungkin terlewat jika hanya mengandalkan tim internal. *Startup* sering kali membawa pendekatan yang lebih disruptif dalam menciptakan solusi digital, yang dapat membantu organisasi dalam mengatasi tantangan bisnis yang kompleks dan mempercepat perubahan dalam proses operasional. Oleh karena itu, organisasi yang bersedia bekerja sama dengan *startup* serta mitra eksternal lainnya dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, mengembangkan produk dan layanan yang lebih inovatif, serta meningkatkan daya saing dalam ekosistem bisnis digital yang dinamis.





## **BAB VII**

# **STRATEGI ORGANISASI DALAM LINGKUNGAN YANG DINAMIS**

---

Pada lingkungan yang dinamis, organisasi dituntut untuk memiliki strategi yang adaptif agar tetap kompetitif dan relevan. Perubahan yang cepat dalam teknologi, pasar, dan regulasi mengharuskan organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Strategi organisasi harus mencakup inovasi, pengelolaan risiko, serta penguatan kapabilitas internal guna menghadapi ketidakpastian. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat merespons perubahan dengan lebih efektif dan mempertahankan daya saingnya.

Keberhasilan strategi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Selain itu, kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi faktor penting dalam menciptakan solusi yang berkelanjutan. Penggunaan data dan analisis mendalam juga dapat membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan yang lebih akurat dan berbasis bukti. Dengan strategi yang terarah dan responsif, organisasi dapat tetap berkembang meskipun berada dalam kondisi yang penuh tantangan.

### **A. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (PESTEL, SWOT)**

Di dunia bisnis dan organisasi yang semakin kompleks, memahami faktor lingkungan eksternal dan internal menjadi kunci utama dalam perencanaan strategis. Analisis lingkungan eksternal dan internal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Dua pendekatan yang sering digunakan dalam analisis ini adalah PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal*) serta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Dengan

menggunakan kedua metode ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis.

## 1. Analisis Lingkungan Eksternal: PESTEL

Analisis lingkungan eksternal dengan metode PESTEL merupakan alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor makro yang dapat memengaruhi operasional dan keberlanjutan suatu organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perubahan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi global, tren sosial, perkembangan teknologi, isu lingkungan, dan regulasi hukum dapat menciptakan peluang maupun ancaman bagi suatu industri. Dengan menerapkan analisis PESTEL, organisasi dapat mengidentifikasi tren eksternal yang relevan dan menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif serta responsif terhadap dinamika pasar. Pendekatan ini membantu pengambil keputusan dalam merancang perencanaan jangka panjang yang lebih adaptif dan berbasis data, sehingga meminimalkan risiko serta memaksimalkan peluang pertumbuhan yang tersedia. Berikut adalah rincian dari masing-masing elemen dalam PESTEL:

### a. *Political* (Politik)

Faktor politik berperan penting dalam analisis lingkungan eksternal karena kebijakan pemerintah dapat langsung memengaruhi operasional bisnis. Keputusan pemerintah mengenai regulasi, kebijakan perpajakan, dan stabilitas politik dapat menciptakan iklim yang menguntungkan atau berisiko bagi perusahaan. Menurut Hossain dan Rahman (2020), perubahan kebijakan politik, seperti reformasi pajak atau aturan perdagangan internasional, memiliki dampak signifikan terhadap keputusan investasi dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Aspek politik yang terkait dengan hubungan internasional, seperti kebijakan impor-ekspor dan perjanjian perdagangan antar negara, dapat memengaruhi strategi ekspansi perusahaan. Organisasi yang beroperasi di pasar internasional harus mampu menyesuaikan diri dengan peraturan politik yang ada di berbagai negara. Oleh karena itu, perusahaan perlu memantau perkembangan politik untuk meminimalkan risiko yang dapat ditimbulkan oleh kebijakan baru yang tidak terduga, yang

mungkin berdampak pada distribusi produk atau operasi di pasar global.

b. *Economic* (Ekonomi)

Faktor ekonomi merupakan elemen penting dalam analisis lingkungan eksternal karena kondisi ekonomi yang ada dapat memengaruhi daya beli konsumen, biaya operasional, serta kebijakan harga produk atau layanan. Perubahan dalam inflasi, suku bunga, dan pengangguran dapat menyebabkan fluktuasi permintaan dan memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Menurut Patel dan Shukla (2021), kondisi ekonomi yang sedang berkembang atau resesi dapat menentukan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan, di mana perusahaan perlu beradaptasi dengan kondisi pasar yang berubah.

Fluktuasi nilai tukar mata uang dan kebijakan moneter yang diambil oleh bank sentral dapat memengaruhi biaya bahan baku serta harga jual produk yang dipasarkan. Perusahaan yang memiliki operasi internasional atau ketergantungan terhadap impor bahan baku sangat terpengaruh oleh perubahan ekonomi global dan kebijakan fiskal suatu negara. Dalam hal ini, strategi yang tepat sangat penting untuk menghadapi ketidakpastian yang ditimbulkan oleh ketegangan ekonomi global dan domestik.

c. *Social* (Sosial)

Faktor sosial dalam analisis PESTEL mencakup perubahan demografi, nilai-nilai budaya, serta perilaku konsumen yang dapat memengaruhi permintaan pasar dan strategi bisnis. Misalnya, pergeseran preferensi konsumen terhadap produk yang lebih ramah lingkungan atau etis dapat memengaruhi perusahaan dalam mengembangkan produk atau layanan baru. Menurut Choi dan Lee (2019), organisasi perlu memperhatikan tren sosial ini karena konsumen semakin peduli terhadap isu sosial dan lingkungan, yang dapat memengaruhi keputusan pembelian.

Perubahan dalam struktur sosial, seperti pergeseran usia, keluarga, dan pola hidup, dapat menciptakan peluang atau tantangan bagi perusahaan. Misalnya, dengan meningkatnya populasi yang lebih tua di banyak negara, produk dan layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan lansia menjadi peluang pasar yang potensial. Oleh karena itu, memahami dinamika sosial dan

demografi yang ada di pasar sangat penting untuk merancang produk dan layanan yang relevan.

d. *Technological* (Teknologi)

Teknologi sebagai elemen dalam analisis lingkungan eksternal PESTEL berperan krusial dalam menentukan daya saing dan keberlanjutan bisnis di era digital, di mana perkembangan pesat seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan komputasi awan dapat meningkatkan efisiensi operasional serta mempercepat inovasi produk dan layanan yang ditawarkan perusahaan. Transformasi digital tidak hanya menciptakan peluang baru tetapi juga menuntut organisasi untuk terus beradaptasi dengan tren yang berkembang, sebab kegagalan dalam mengikuti perubahan teknologi dapat menyebabkan perusahaan kehilangan pangsa pasar atau bahkan tertinggal dari kompetitor. Seperti yang diungkapkan oleh Schiuma et al. (2021), teknologi berperan strategis dalam mendorong nilai organisasi melalui pemanfaatan data dan inovasi, sehingga perusahaan harus memahami serta mengintegrasikan perkembangan teknologi dalam model bisnis.

Implikasi dari perkembangan teknologi dalam analisis lingkungan eksternal meliputi peningkatan efisiensi produksi, pengurangan biaya operasional, dan kemudahan dalam menjangkau pasar global melalui *platform* digital yang terus berkembang. Selain itu, kehadiran teknologi disruptif seperti *blockchain*, *Internet of Things* (IoT), dan *big data analytics* telah mengubah cara organisasi beroperasi dengan menyediakan sistem yang lebih transparan, terotomatisasi, dan berbasis data *real-time* untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin tetap kompetitif harus secara aktif menginvestasikan sumber daya dalam penelitian dan pengembangan teknologi guna memastikan bahwa tidak hanya bertahan, tetapi juga menjadi pemimpin dalam industri yang digeluti.

e. *Environmental* (Lingkungan)

Lingkungan sebagai elemen dalam analisis eksternal PESTEL memiliki peran penting dalam menentukan keberlanjutan bisnis, terutama dengan meningkatnya kesadaran global terhadap isu-isu seperti perubahan iklim, polusi, dan

keberlanjutan sumber daya alam yang memengaruhi regulasi serta ekspektasi pasar. Perusahaan di berbagai industri harus mempertimbangkan dampak lingkungan dalam strategi bisnis, mengingat konsumen, investor, dan pemerintah semakin menuntut praktik yang ramah lingkungan serta transparansi dalam upaya pengurangan jejak karbon. Menurut Sarkis et al. (2020), keberlanjutan lingkungan tidak hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan dengan mengurangi risiko operasional dan meningkatkan efisiensi sumber daya yang digunakan.

Dinamika lingkungan yang semakin kompleks juga mendorong perusahaan untuk menerapkan teknologi hijau, memperbaiki manajemen limbah, serta mengadopsi energi terbarukan guna mengurangi ketergantungan terhadap bahan bakar fosil yang semakin terbatas dan mahal. Selain itu, regulasi lingkungan yang semakin ketat di berbagai negara, seperti pajak karbon dan standar emisi gas rumah kaca, mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan proses produksinya agar tetap mematuhi hukum serta menghindari sanksi finansial yang dapat merugikan operasional perusahaan. Dengan demikian, perusahaan yang proaktif dalam menerapkan kebijakan lingkungan yang berkelanjutan tidak hanya mengurangi dampak negatif terhadap alam, tetapi juga meningkatkan citra merek serta menarik lebih banyak pelanggan dan investor yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan.

f. *Legal* (Hukum)

Aspek hukum dalam analisis lingkungan eksternal PESTEL memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan stabilitas operasional suatu bisnis, mengingat kepatuhan terhadap regulasi merupakan faktor yang dapat memengaruhi keberlanjutan dan reputasi perusahaan. Regulasi terkait hak kekayaan intelektual, perlindungan konsumen, hukum ketenagakerjaan, serta aturan perpajakan harus diperhatikan secara ketat oleh perusahaan agar dapat menghindari sanksi hukum yang dapat berdampak buruk pada operasional dan finansial bisnis. Menurut Dobbs et al. (2019), lingkungan hukum yang stabil dan transparan memungkinkan perusahaan untuk beroperasi dengan kepastian hukum yang lebih baik, mengurangi risiko litigasi, serta

meningkatkan kepercayaan investor terhadap tata kelola perusahaan yang patuh terhadap regulasi yang berlaku.

Perubahan kebijakan hukum yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk selalu memperbarui strategi bisnis agar tetap sesuai dengan regulasi yang berlaku di berbagai yurisdiksi, terutama bagi perusahaan yang beroperasi secara global. Hukum perdagangan internasional, misalnya, dapat memengaruhi strategi ekspor dan impor suatu perusahaan, sementara kebijakan perlindungan data pribadi yang semakin ketat seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Eropa mengharuskan perusahaan untuk mengubah caranya mengelola dan menyimpan data pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mengantisipasi perubahan regulasi dan beradaptasi dengan cepat akan memiliki keunggulan dalam mengurangi risiko hukum sekaligus menciptakan peluang baru di pasar yang lebih teratur dan transparan.

## 2. Analisis Lingkungan Internal: SWOT

Analisis lingkungan internal menggunakan metode SWOT berfokus pada evaluasi faktor-faktor yang ada di dalam organisasi untuk memahami posisi dan kapasitasnya dalam merespons perubahan di lingkungan eksternal. Dengan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta memanfaatkan keunggulan yang dimiliki untuk mencapai tujuan strategis. Pendekatan ini memungkinkan manajer untuk menilai sumber daya yang tersedia, struktur organisasi, budaya perusahaan, dan kemampuan operasional dalam rangka menentukan apakah siap menghadapi tantangan atau memanfaatkan peluang di pasar. Dengan begitu, analisis SWOT memberikan wawasan penting bagi pengambilan keputusan dan perencanaan strategis yang lebih terfokus pada kebutuhan internal organisasi. SWOT terdiri dari empat elemen utama:

### a. *Strengths* (Kekuatan)

Kekuatan (*Strengths*) dalam analisis lingkungan internal menggunakan metode SWOT merupakan faktor positif yang memberikan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi, baik dalam bentuk sumber daya yang unik, kapabilitas yang unggul, maupun keunggulan operasional yang sulit ditiru oleh pesaing. Faktor-faktor ini dapat mencakup reputasi merek yang kuat,

inovasi teknologi, efisiensi proses produksi, jaringan distribusi yang luas, atau sumber daya manusia yang berkualitas, yang semuanya dapat memberikan daya saing tinggi di pasar. Menurut Gurel dan Tat (2019), identifikasi kekuatan secara akurat memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat posisi strategis dalam menghadapi tantangan eksternal yang dinamis.

Kekuatan suatu organisasi juga dapat berasal dari kemampuannya dalam membangun hubungan yang solid dengan pemangku kepentingan seperti pelanggan, pemasok, mitra bisnis, dan pemerintah, yang dapat menciptakan peluang untuk ekspansi dan pertumbuhan jangka panjang. Keunggulan dalam kualitas produk atau layanan, misalnya, tidak hanya meningkatkan loyalitas pelanggan tetapi juga dapat menjadi faktor pembeda yang signifikan dibandingkan pesaing dalam industri yang sama. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan mengelola kekuatannya dengan baik akan lebih siap dalam menghadapi perubahan pasar serta dapat memanfaatkan peluang bisnis dengan lebih efektif dan efisien.

b. *Weaknesses* (Kelemahan)

Kelemahan (*Weaknesses*) dalam analisis lingkungan internal menggunakan metode SWOT merupakan faktor internal yang dapat menghambat kinerja organisasi dan mengurangi daya saing di pasar, baik dalam aspek manajerial, operasional, maupun sumber daya yang dimiliki. Kelemahan ini dapat mencakup keterbatasan modal, kurangnya inovasi, ketergantungan pada pemasok tertentu, rendahnya efisiensi produksi, atau kelemahan dalam strategi pemasaran yang membuat organisasi sulit bersaing dengan kompetitor. Menurut Phadermrod et al. (2019), identifikasi kelemahan secara sistematis memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi perbaikan yang tepat, sehingga risiko kegagalan dapat diminimalkan dan efektivitas operasional dapat ditingkatkan untuk mencapai keberlanjutan bisnis yang lebih baik.

Kelemahan dalam aspek struktural dan budaya organisasi, seperti kepemimpinan yang kurang efektif, komunikasi internal yang buruk, atau rendahnya tingkat keterlibatan karyawan, dapat

berdampak negatif terhadap produktivitas dan inovasi dalam perusahaan. Jika tidak ditangani dengan baik, kelemahan-kelemahan ini dapat menghambat kemampuan organisasi untuk merespons perubahan pasar, memperlambat pengambilan keputusan strategis, serta menyebabkan tingkat kepuasan pelanggan yang menurun akibat layanan yang kurang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap kelemahan yang dimilikinya agar dapat menyusun strategi perbaikan yang berkelanjutan dan memastikan bahwa hambatan internal tidak menjadi faktor utama dalam kegagalan bisnis.

c. *Opportunities* (Peluang)

Peluang (*Opportunities*) dalam analisis lingkungan internal menggunakan metode SWOT merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta mencapai pertumbuhan yang lebih optimal dalam jangka panjang. Peluang ini dapat berupa perkembangan teknologi yang mendukung efisiensi operasional, perubahan regulasi yang menguntungkan industri tertentu, peningkatan permintaan pasar, atau tren konsumen yang mengarah pada produk dan layanan yang lebih inovatif. Menurut Gurel dan Tat (2019), organisasi yang mampu mengidentifikasi serta memanfaatkan peluang dengan baik dapat memperkuat posisinya di industri, menciptakan strategi bisnis yang lebih adaptif, serta mengembangkan inovasi yang mampu memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Peluang juga dapat muncul dari kolaborasi strategis dengan mitra bisnis, investasi dalam riset dan pengembangan, serta ekspansi ke segmen pasar baru yang sebelumnya belum tergarap secara maksimal. Dengan memahami faktor eksternal yang memberikan keuntungan, organisasi dapat melakukan diversifikasi produk, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan dalam menghadapi tekanan persaingan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus melakukan pemantauan lingkungan eksternal secara menyeluruh agar peluang yang ada dapat dimanfaatkan secara maksimal sebelum dimanfaatkan oleh kompetitor yang lebih responsif.

d. *Threats* (Ancaman)

Ancaman (*Threats*) dalam analisis lingkungan internal menggunakan metode SWOT merupakan faktor eksternal yang berpotensi menghambat pertumbuhan organisasi, menurunkan daya saing, serta menimbulkan risiko yang dapat mengancam keberlanjutan bisnis jika tidak diantisipasi dengan baik. Ancaman ini dapat berasal dari berbagai sumber seperti perubahan regulasi yang merugikan industri, persaingan yang semakin ketat, perkembangan teknologi yang menggeser model bisnis konvensional, atau fluktuasi ekonomi yang berdampak pada daya beli konsumen. Menurut Helms dan Nixon (2018), ancaman yang tidak ditangani secara strategis dapat mengakibatkan organisasi kehilangan peluang bisnis, mengalami penurunan pangsa pasar, serta menghadapi ketidakstabilan operasional yang menghambat pencapaian tujuan jangka panjang.

Ancaman juga dapat muncul dari perubahan perilaku pelanggan, meningkatnya ekspektasi konsumen terhadap kualitas produk atau layanan, serta adanya disrupsi pasar akibat inovasi yang lebih agresif dari pesaing. Organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini berisiko mengalami kehilangan loyalitas pelanggan, penurunan pendapatan, serta kesulitan dalam mempertahankan keberlanjutannya di tengah dinamika industri yang semakin cepat. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap ancaman eksternal sangat penting agar organisasi dapat mengambil langkah antisipatif, seperti melakukan inovasi yang lebih adaptif, memperkuat strategi pemasaran, serta meningkatkan efisiensi operasional untuk menghadapi tekanan kompetitif.

## **B. Perencanaan Strategis dan Implementasi Kebijakan Organisasi**

Perencanaan strategis dan implementasi kebijakan organisasi adalah dua proses yang saling berkaitan dalam manajemen organisasi untuk memastikan pencapaian tujuan jangka panjang secara efektif dan efisien. Perencanaan strategis merupakan proses sistematis dalam menetapkan visi, misi, tujuan, serta langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Sementara itu, implementasi kebijakan organisasi adalah

tahapan di mana strategi yang telah dirumuskan diterjemahkan menjadi tindakan konkret melalui kebijakan yang mendukung operasional organisasi.

Perencanaan strategis yang baik memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi tantangan, mengoptimalkan sumber daya, serta meningkatkan daya saing. Namun, keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada perumusannya, tetapi juga pada bagaimana kebijakan diterapkan secara efektif di lapangan.

## **1. Perencanaan Strategis dalam Organisasi**

Perencanaan strategis adalah proses yang membantu organisasi dalam menentukan tujuan dan cara mencapainya dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal maupun eksternal. Tahapan utama dalam perencanaan strategis meliputi:

### **a. Analisis Lingkungan Organisasi**

Analisis lingkungan organisasi merupakan langkah awal dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk memahami berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi operasional serta perkembangan organisasi dalam jangka panjang, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman yang muncul dalam lingkungannya. Proses analisis ini biasanya dilakukan dengan metode yang sistematis, seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*), guna menilai aspek yang dapat mendukung atau menghambat strategi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Wheelen & Hunger (2018), analisis lingkungan organisasi memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dengan mempertimbangkan tren industri, perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta perilaku pasar yang dinamis.

Pada konteks faktor internal, organisasi harus mengevaluasi berbagai aspek yang terkait dengan sumber daya manusia, struktur organisasi, keuangan, serta budaya kerja yang ada di dalamnya agar dapat menentukan keunggulan kompetitif yang dapat dimanfaatkan atau kelemahan yang perlu diperbaiki. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, baik dalam bentuk aset fisik, kapabilitas teknologi, maupun kapasitas inovasi, harus

dinilai secara objektif untuk memastikan bahwa strategi yang dirancang sesuai dengan kapasitas yang tersedia. Selain itu, kepemimpinan dan manajemen organisasi berperan penting dalam menganalisis lingkungan internal, karena efektivitas kepemimpinan dapat memengaruhi bagaimana organisasi mengelola perubahan dan merespons tantangan yang dihadapi.

b. Penentuan Visi, Misi, dan Nilai Organisasi

Penentuan visi, misi, dan nilai organisasi merupakan tahapan fundamental dalam perencanaan strategis yang berfungsi sebagai landasan utama dalam menetapkan arah dan tujuan jangka panjang organisasi agar dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Visi menggambarkan aspirasi organisasi di masa depan, misi menjelaskan alasan keberadaannya serta cara organisasi mencapai tujuannya, sedangkan nilai organisasi mencerminkan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan perilaku di dalamnya. Menurut David dan David (2019), visi dan misi yang jelas akan membantu organisasi dalam mengoordinasikan sumber daya dan strategi agar selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan serta meningkatkan keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses pencapaian target yang lebih luas.

Pada perumusan visi organisasi, penting untuk memastikan bahwa pernyataan yang dibuat bersifat inspiratif, menantang, serta mampu memberikan gambaran masa depan yang dapat memotivasi seluruh anggota organisasi untuk bekerja menuju pencapaian tersebut dengan semangat yang tinggi. Misi organisasi, di sisi lain, harus mendetailkan bagaimana organisasi akan mencapai visinya dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberlanjutan operasionalnya, termasuk keunggulan kompetitif yang dimiliki dan kebutuhan pasar yang ingin dilayani. Sementara itu, nilai organisasi harus dirancang untuk mencerminkan budaya kerja yang diinginkan, mendorong perilaku etis, serta memastikan bahwa semua keputusan dan strategi yang diterapkan konsisten dengan prinsip dasar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

c. Penetapan Tujuan dan Sasaran Strategis

Penetapan tujuan dan sasaran strategis merupakan langkah penting dalam perencanaan strategis yang berfungsi sebagai

pedoman bagi organisasi dalam mengalokasikan sumber daya, menentukan prioritas, serta mengukur keberhasilan strategi yang diterapkan agar tetap selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Tujuan strategis bersifat umum dan jangka panjang, menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi, sementara sasaran strategis lebih spesifik, dapat diukur, dan memiliki batas waktu yang jelas untuk memastikan bahwa pencapaian tujuan dapat dievaluasi secara efektif. Menurut Pearce dan Robinson (2019), penentuan tujuan dan sasaran strategis yang jelas memungkinkan organisasi untuk lebih fokus dalam mengarahkan strategi operasionalnya, meningkatkan koordinasi antarbagian, serta memperkuat daya saing di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Untuk menetapkan tujuan strategis, organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor, seperti kekuatan internal, tantangan eksternal, serta tren industri yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi yang dirancang agar tetap relevan dalam persaingan. Sasaran strategis yang dibuat harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) sehingga dapat menjadi indikator konkret dalam menilai kinerja organisasi dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil memiliki dampak yang signifikan terhadap pencapaian tujuan yang lebih besar. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa tujuan dan sasaran yang ditetapkan dapat diadaptasi sesuai dengan perubahan kondisi eksternal, sehingga strategi yang diterapkan tetap efektif dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul.

d. Perumusan Strategi dan Rencana Tindakan

Perumusan strategi dan rencana tindakan merupakan tahapan krusial dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk mengembangkan pendekatan terbaik dalam mencapai tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi internal maupun eksternal yang dihadapi. Strategi yang dirumuskan harus didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat menghasilkan keputusan yang efektif dalam menentukan arah kebijakan yang akan diterapkan. Menurut Wheelen et al. (2018), perumusan strategi yang baik

harus melibatkan identifikasi alternatif strategi yang dapat diimplementasikan secara realistis, penentuan strategi utama yang paling sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta penyusunan kebijakan yang mendukung pencapaian tujuan secara efisien dan berkelanjutan.

Langkah selanjutnya adalah menyusun rencana tindakan yang mencakup rincian implementasi strategi agar dapat dilaksanakan secara sistematis dan terukur oleh setiap unit dalam organisasi. Rencana tindakan harus mencakup langkah-langkah operasional yang jelas, penugasan tanggung jawab kepada pihak yang berwenang, serta alokasi sumber daya yang diperlukan guna memastikan efektivitas dalam eksekusi strategi yang telah dirumuskan. Selain itu, organisasi harus mengidentifikasi potensi hambatan yang dapat muncul selama implementasi strategi serta menyiapkan mekanisme mitigasi risiko yang dapat digunakan untuk menjaga kelangsungan pelaksanaan rencana secara optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

## **2. Implementasi Kebijakan Organisasi**

Implementasi kebijakan organisasi merupakan tahap di mana strategi yang telah dirumuskan diterapkan dalam praktik operasional organisasi. Proses ini memastikan bahwa kebijakan yang telah dirancang dapat berjalan secara efektif dan memberikan hasil yang diharapkan. Tahapan utama dalam implementasi kebijakan meliputi:

### **a. Penerjemahan Strategi ke dalam Kebijakan Operasional**

Penerjemahan strategi ke dalam kebijakan operasional merupakan tahap penting dalam implementasi kebijakan yang bertujuan untuk mengubah strategi organisasi yang bersifat konseptual menjadi langkah-langkah konkret yang dapat dijalankan di tingkat operasional secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan pembuatan kebijakan, prosedur, serta standar operasional yang sesuai dengan tujuan strategis organisasi agar setiap unit kerja memiliki panduan yang jelas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Bryson (2018), penerjemahan strategi ke dalam kebijakan operasional harus mempertimbangkan keselarasan antara sumber daya yang tersedia, struktur organisasi, serta budaya kerja agar

implementasi dapat berjalan secara optimal dan menghasilkan dampak yang diharapkan.

Untuk menerapkan kebijakan operasional yang sesuai dengan strategi yang telah dirumuskan, organisasi perlu memastikan adanya komunikasi yang efektif agar setiap pemangku kepentingan memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, organisasi harus mengembangkan mekanisme pemantauan dan evaluasi yang berfungsi untuk menilai efektivitas kebijakan operasional yang telah diterapkan serta melakukan perbaikan jika ditemukan hambatan dalam proses implementasi. Dengan adanya kebijakan operasional yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik, organisasi dapat menciptakan sistem kerja yang lebih efisien, mengurangi risiko kesalahan dalam pelaksanaan tugas, serta meningkatkan koordinasi antarbagian guna mencapai hasil yang lebih optimal.

b. Pengalokasian Sumber Daya

Pengalokasian sumber daya merupakan tahapan utama dalam implementasi kebijakan yang bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aspek yang diperlukan dalam pelaksanaan strategi dapat tersedia dan dimanfaatkan secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Sumber daya yang dialokasikan mencakup aspek finansial, manusia, teknologi, serta waktu, yang harus diperhitungkan secara cermat agar tidak terjadi pemborosan atau ketidakseimbangan dalam distribusinya, sehingga pelaksanaan kebijakan dapat berjalan secara efektif. Menurut Hill et al. (2019), pengalokasian sumber daya yang baik harus mempertimbangkan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kapasitas yang tersedia, serta memastikan bahwa distribusi sumber daya dilakukan secara strategis untuk mendukung pencapaian hasil yang maksimal.

Pada implementasi kebijakan, organisasi harus memiliki sistem perencanaan dan pengendalian sumber daya yang jelas agar dapat mengidentifikasi kebutuhan secara akurat dan mengalokasikan setiap elemen dengan efisien sesuai dengan prioritas strategis. Penggunaan teknologi dalam proses pengelolaan sumber daya dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sehingga setiap keputusan yang diambil berbasis

data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, pengalokasian sumber daya yang tepat juga harus mempertimbangkan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal, sehingga organisasi dapat melakukan penyesuaian dengan cepat jika terjadi dinamika yang memengaruhi implementasi kebijakan.

c. Koordinasi dan Komunikasi dalam Organisasi

Koordinasi dan komunikasi dalam organisasi merupakan tahapan utama dalam implementasi kebijakan yang berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh pihak yang terlibat memahami tujuan strategis serta peran masing-masing dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Koordinasi yang efektif mengharuskan adanya sinergi antara berbagai unit kerja, sehingga tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab atau kesenjangan dalam pelaksanaan kebijakan, yang dapat menghambat pencapaian hasil yang diinginkan. Menurut Robbins dan Judge (2020), komunikasi yang jelas dan terbuka dalam organisasi tidak hanya meningkatkan efektivitas koordinasi, tetapi juga memperkuat keterlibatan pegawai dalam proses implementasi kebijakan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada proses implementasi kebijakan, komunikasi yang efektif berperan sebagai jembatan dalam menyampaikan informasi secara akurat dan tepat waktu kepada seluruh pemangku kepentingan agar tidak terjadi kesalahpahaman atau penyimpangan dalam pelaksanaannya. Teknologi komunikasi modern dapat membantu organisasi dalam menyampaikan instruksi, memberikan umpan balik, serta melakukan pemantauan atas perkembangan implementasi kebijakan, sehingga setiap kendala yang muncul dapat segera diidentifikasi dan diselesaikan. Selain itu, koordinasi yang baik juga membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang mampu mengarahkan, mengintegrasikan, dan menyelaraskan berbagai kepentingan dalam organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efisien.

d. Monitoring dan Evaluasi Kebijakan

Monitoring dan evaluasi kebijakan merupakan tahapan utama dalam implementasi kebijakan yang bertujuan untuk

memastikan bahwa kebijakan yang telah diterapkan berjalan sesuai dengan rencana serta memberikan hasil yang diharapkan. Monitoring berfungsi sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan secara *real-time*, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kendala yang muncul dan segera mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Menurut Bouckaert dan Halligan (2020), evaluasi kebijakan menjadi langkah penting dalam siklus kebijakan karena memberikan analisis mendalam mengenai efektivitas, efisiensi, dan dampak kebijakan terhadap pemangku kepentingan, yang dapat digunakan sebagai dasar dalam perbaikan kebijakan di masa mendatang.

Pada proses implementasi kebijakan, monitoring dilakukan dengan mengumpulkan data secara sistematis mengenai perkembangan pelaksanaan kebijakan serta membandingkannya dengan indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Evaluasi kemudian dilakukan melalui analisis mendalam terhadap hasil yang dicapai untuk mengetahui apakah kebijakan tersebut telah memenuhi tujuan yang telah ditetapkan atau justru memerlukan modifikasi. Selain itu, metode evaluasi yang tepat, seperti pendekatan berbasis bukti atau umpan balik dari pemangku kepentingan, sangat penting untuk menghasilkan rekomendasi yang dapat meningkatkan efektivitas kebijakan di masa depan.

### C. *Agile Organization*: Adaptasi Cepat terhadap Perubahan

*Agile Organization* adalah konsep organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun internal. Organisasi jenis ini memiliki struktur yang fleksibel, proses kerja yang dinamis, serta budaya yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Tujuan utama dari *Agile Organization* adalah untuk tetap kompetitif di tengah tantangan bisnis yang berkembang pesat, seperti perubahan teknologi, dinamika pasar, dan perubahan kebutuhan pelanggan.

*Agile Organization* tidak bergantung pada hierarki kaku dan sistem birokrasi yang kompleks. Sebaliknya, organisasi ini lebih mengutamakan pendekatan berbasis tim yang otonom, pengambilan

keputusan yang cepat, serta penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas operasional. Dengan menerapkan prinsip-prinsip agile, organisasi dapat bereaksi dengan lebih baik terhadap tantangan, mempercepat siklus inovasi, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan produktivitas karyawan. Untuk memahami bagaimana organisasi yang gesit bekerja, berikut adalah beberapa karakteristik utama yang dimilikinya:

### **1. Fleksibilitas dalam Struktur Organisasi**

Fleksibilitas dalam struktur organisasi adalah karakteristik utama dari *Agile Organization* yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di pasar atau industri. Dalam struktur organisasi yang fleksibel, peran dan tanggung jawab sering kali bersifat dinamis dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan proyek atau tantangan yang dihadapi. Hal ini mempermudah perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien dan memaksimalkan kinerja tim yang memiliki otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan, tanpa harus menunggu persetujuan dari level manajerial atas.

Sebagai contoh, dalam *Agile Organization*, struktur organisasi lebih menekankan pada tim-tim lintas fungsi yang dapat bergerak secara independen, tanpa terikat oleh struktur hierarki tradisional yang kaku. Ini mengarah pada penciptaan lingkungan yang lebih kolaboratif, di mana anggota tim dapat berinteraksi lebih erat untuk mencapai tujuan bersama. Dengan tim yang lebih kecil dan fleksibel, proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, memungkinkan respons yang lebih efisien terhadap perubahan pasar atau tantangan operasional yang muncul.

### **2. Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Terdesentralisasi**

Pengambilan keputusan yang cepat dan terdesentralisasi merupakan salah satu karakteristik utama yang dimiliki oleh *Agile Organization*, yang memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan tantangan operasional. Dalam organisasi yang gesit, keputusan tidak hanya dibuat di tingkat eksekutif, tetapi juga di tingkat tim dan individu yang berada paling dekat dengan masalah atau peluang yang muncul. Dengan memberikan wewenang kepada tim untuk mengambil keputusan secara mandiri, organisasi dapat

mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk merespons tantangan dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Pada praktiknya, *Agile Organization* menerapkan sistem pengambilan keputusan yang lebih otonom di mana setiap tim memiliki akses terhadap informasi yang relevan untuk mendukung keputusan yang cepat dan tepat. Struktur ini memungkinkan tim untuk bergerak secara independen tanpa harus bergantung pada hierarki yang kaku, sehingga menghindari keterlambatan akibat proses birokrasi yang panjang. Dengan demikian, organisasi dapat lebih mudah menyesuaikan strategi dalam menghadapi perubahan yang tidak terduga, sekaligus mendorong inovasi melalui eksperimen dan iterasi berulang dalam proses kerja.

### **3. Kolaborasi dan Transparansi**

Kolaborasi dan transparansi merupakan dua karakteristik utama yang mendukung *Agile Organization* dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan inovatif. Dalam organisasi yang gesit, kolaborasi antara individu dan tim sangat ditekankan untuk memastikan bahwa setiap anggota memiliki peran yang jelas dan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan bersama. Transparansi dalam penyampaian informasi juga menjadi aspek krusial yang memungkinkan semua pihak memiliki akses yang sama terhadap perkembangan proyek, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan berbasis data yang akurat.

Pada praktiknya, *Agile Organization* menerapkan sistem kerja yang terbuka dan berbasis komunikasi yang efektif, di mana setiap anggota tim memiliki kebebasan untuk berbagi ide, memberikan masukan, serta menyampaikan tantangan yang dihadapi tanpa hambatan hierarkis. Dengan adanya transparansi yang tinggi, organisasi dapat membangun budaya kerja yang lebih inklusif dan meningkatkan rasa tanggung jawab individu terhadap pekerjaan. Selain itu, keterbukaan dalam berbagi informasi memungkinkan setiap tim untuk memahami arah strategis organisasi secara lebih jelas, sehingga dapat menyelaraskan tindakannya dengan visi dan misi perusahaan secara lebih efektif.

#### **4. Iterasi dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Iterasi dan pembelajaran berkelanjutan merupakan karakteristik utama yang memungkinkan *Agile Organization* untuk terus berkembang dan menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang berubah dengan cepat. Dalam organisasi yang gesit, iterasi dilakukan melalui siklus kerja yang lebih pendek, di mana setiap tahap proyek dievaluasi secara berkala untuk mengidentifikasi perbaikan yang diperlukan sebelum melanjutkan ke langkah berikutnya. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam mengadaptasi strategi bisnis berdasarkan umpan balik yang diperoleh dari pelanggan maupun tim internal.

Pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi utama dalam *Agile Organization*, di mana setiap anggota tim didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya melalui pengalaman praktis serta eksplorasi solusi baru terhadap tantangan yang dihadapi. Dengan budaya pembelajaran yang kuat, organisasi dapat memanfaatkan kegagalan sebagai bagian dari proses perbaikan yang berkelanjutan, bukan sebagai hambatan yang menghambat inovasi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk bereksperimen dengan strategi baru tanpa rasa takut terhadap kegagalan, sehingga meningkatkan peluangnya dalam menciptakan solusi yang lebih efektif dan inovatif.

### **D. Studi Kasus: Strategi Bertahan dan Berkembang di Era Digital**

#### **TRANSFORMASI DIGITAL UMKM KULINER “RASA NUSANTARA”**

##### **1. Latar Belakang**

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara bisnis beroperasi, termasuk dalam industri kuliner yang semakin bergantung pada *platform* daring. UMKM seperti "Rasa Nusantara" menghadapi tantangan besar ketika pola konsumsi masyarakat beralih ke layanan pemesanan makanan berbasis aplikasi. Kurangnya adaptasi terhadap perubahan ini menyebabkan penurunan penjualan dan berkurangnya daya saing di tengah meningkatnya kompetitor digital. Dengan keterbatasan pengetahuan teknologi, UMKM ini mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya secara efektif dan menjangkau pelanggan yang lebih luas. Oleh karena itu, diperlukan strategi digitalisasi yang

tepat agar usaha dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan tren industri yang semakin modern.

## 2. Tantangan

Perubahan kebiasaan konsumen menjadi tantangan utama bagi "Rasa Nusantara" dalam menghadapi era digital. Masyarakat kini lebih memilih layanan pemesanan makanan berbasis aplikasi dibandingkan datang langsung ke gerai fisik. Hal ini menyebabkan penurunan jumlah pelanggan, terutama bagi usaha yang belum memanfaatkan teknologi digital. Jika tidak segera beradaptasi, bisnis ini berisiko kehilangan daya saing dan sulit bertahan di tengah perubahan pasar. Oleh karena itu, strategi yang lebih inovatif diperlukan untuk menjangkau pelanggan secara efektif.

Persaingan dengan bisnis kuliner berbasis digital juga menjadi tantangan besar. Banyak usaha sejenis yang lebih dulu mengadopsi teknologi dengan menawarkan kemudahan akses dan promosi menarik melalui *platform* daring. Keunggulan kompetitor dalam pemasaran digital membuat "Rasa Nusantara" tertinggal dalam menarik perhatian pelanggan baru. Tanpa strategi pemasaran yang tepat, usaha ini kesulitan memperluas jangkauan dan meningkatkan loyalitas pelanggan. Oleh sebab itu, diperlukan pendekatan yang lebih kreatif agar bisnis tetap kompetitif di pasar digital.

Kurangnya pemahaman tentang teknologi menjadi kendala dalam proses digitalisasi bisnis "Rasa Nusantara". Pemilik usaha mengalami kesulitan dalam mengelola *platform* daring, memanfaatkan media sosial, dan mengoptimalkan layanan digital. Minimnya pengetahuan ini menghambat implementasi strategi pemasaran berbasis teknologi secara efektif. Akibatnya, usaha ini tidak mampu mengikuti tren industri dan kehilangan peluang untuk berkembang lebih luas. Maka, diperlukan upaya pembelajaran dan pendampingan agar proses adaptasi digital dapat berjalan dengan baik.

## 3. Strategi Bertahan dan Berkembang

Untuk bertahan di era digital, "Rasa Nusantara" menerapkan strategi digitalisasi layanan dengan bergabung ke *platform* pemesanan makanan daring. Langkah ini memungkinkan pelanggan untuk memesan dengan lebih mudah tanpa harus datang langsung ke gerai fisik. Selain itu, usaha ini mulai membangun *website* sederhana sebagai alternatif

pemesanan langsung untuk meningkatkan aksesibilitas. Dengan cara ini, bisnis dapat menjangkau lebih banyak pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional. Transformasi digital ini juga diiringi dengan penerapan sistem pembayaran non-tunai yang mempermudah transaksi. Melalui strategi ini, bisnis mampu menyesuaikan diri dengan tren industri yang semakin mengutamakan kemudahan dan kecepatan layanan.

Pemasaran digital menjadi langkah berikutnya yang diterapkan oleh "Rasa Nusantara" untuk memperluas jangkauan pasar. Usaha ini mulai aktif memanfaatkan media sosial seperti Instagram dan TikTok untuk mempromosikan produknya. Konten kreatif berupa video resep, testimoni pelanggan, dan promo menarik diunggah secara konsisten guna meningkatkan interaksi dengan calon pelanggan. Selain itu, penggunaan iklan berbayar di media sosial membantu dalam menarik perhatian *audients* yang lebih luas. Dengan strategi ini, "Rasa Nusantara" tidak hanya mempertahankan pelanggan lama, tetapi juga menarik pelanggan baru yang sebelumnya belum mengenal produknya. Pemasaran berbasis digital ini memberikan dampak positif bagi peningkatan *brand awareness* dan daya saing bisnis.

"Rasa Nusantara" juga menerapkan strategi loyalitas pelanggan sebagai upaya jangka panjang. Program diskon dan promo eksklusif diberikan kepada pelanggan yang memesan melalui *platform* daring atau berlangganan melalui aplikasi pesan singkat. Selain itu, bisnis ini meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui *WhatsApp Business* untuk memberikan layanan lebih personal. Data pelanggan juga dianalisis untuk memahami pola konsumsi dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan kebutuhan. Dengan pendekatan ini, bisnis tidak hanya menarik pelanggan baru tetapi juga membangun hubungan jangka panjang dengannya. Strategi ini membuktikan bahwa adaptasi terhadap teknologi dan inovasi dalam pelayanan menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang di era digital.

#### **4. Hasil**

"Rasa Nusantara" mengalami peningkatan omset secara signifikan dalam kurun waktu satu tahun. Dengan bergabung ke *platform* pemesanan makanan, jumlah pelanggan bertambah karena kemudahan akses dan efisiensi layanan. Pemasaran digital yang dilakukan melalui media sosial juga berhasil meningkatkan kesadaran merek dan menarik

perhatian konsumen baru. Selain itu, interaksi dengan pelanggan menjadi lebih baik melalui layanan pesan singkat dan program loyalitas yang diterapkan. Adaptasi terhadap teknologi pembayaran non-tunai juga mempercepat proses transaksi dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan, strategi ini membantu bisnis bertahan dan bersaing di tengah perubahan industri kuliner yang semakin berbasis digital.

Keberhasilan ini juga terlihat dari peningkatan jumlah pelanggan tetap yang semakin loyal terhadap produk "Rasa Nusantara". Data yang diperoleh dari *platform* daring digunakan untuk menganalisis preferensi konsumen dan menyesuaikan strategi pemasaran agar lebih efektif. Dengan memahami pola konsumsi pelanggan, bisnis ini mampu menawarkan menu yang lebih sesuai dengan permintaan pasar. Selain itu, penggunaan iklan berbayar di media sosial meningkatkan jangkauan pemasaran dan memperluas target *audients*. Kemampuan bisnis dalam beradaptasi terhadap era digital membuktikan bahwa inovasi dan strategi yang tepat dapat membawa dampak positif bagi pertumbuhan usaha. Keberlanjutan bisnis kini lebih terjamin karena memiliki sistem operasional yang lebih modern dan sesuai dengan kebutuhan pasar saat ini.



## **BAB VIII**

# **ETIKA, TANGGUNG JAWAB SOSIAL, DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI**

---

Etika, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan organisasi merupakan tiga aspek fundamental yang menentukan kelangsungan hidup serta reputasi suatu entitas dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Etika mencerminkan standar moral dan prinsip yang digunakan dalam pengambilan keputusan untuk memastikan bahwa tindakan organisasi sejalan dengan norma yang berlaku. Sementara itu, tanggung jawab sosial menekankan kewajiban organisasi untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Kedua aspek ini menjadi landasan bagi keberlanjutan organisasi, yang mengacu pada strategi jangka panjang untuk menjaga keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan.

Kebertahanan organisasi tidak hanya bergantung pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola dampak sosial dan lingkungannya. Dalam praktiknya, penerapan etika dan tanggung jawab sosial yang konsisten dapat meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, yang berkontribusi terhadap stabilitas jangka panjang organisasi. Kesadaran akan keberlanjutan semakin penting di era modern, di mana konsumen dan mitra bisnis lebih selektif dalam mendukung perusahaan yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, integrasi etika, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan harus menjadi prioritas utama dalam strategi organisasi untuk memastikan eksistensinya di masa depan.

### **A. Prinsip Etika dalam Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi**

Pada kepemimpinan dan manajemen organisasi, prinsip etika berperan penting dalam menentukan bagaimana seorang pemimpin

mengambil keputusan, bertindak, dan memengaruhi orang lain. Etika kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan moral individu tetapi juga dengan tanggung jawab sosial serta nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang beretika mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, membangun kepercayaan, dan memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan integritas serta keadilan. Prinsip-prinsip etika dalam kepemimpinan dan manajemen organisasi dapat dijelaskan melalui beberapa aspek utama berikut:

### **1. Integritas dan Kejujuran**

Integritas dan kejujuran merupakan dua aspek utama dalam prinsip etika kepemimpinan yang membentuk fondasi kepercayaan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang berintegritas akan selalu bertindak sesuai dengan nilai moral dan standar etika yang telah ditetapkan, tanpa terpengaruh oleh tekanan eksternal atau kepentingan pribadi. Kejujuran dalam kepemimpinan berarti menyampaikan informasi secara transparan, mengambil keputusan yang adil, serta menghindari manipulasi yang dapat merugikan pihak lain. Dengan menerapkan integritas dan kejujuran, seorang pemimpin tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kejujuran dalam kepemimpinan juga berkaitan erat dengan akuntabilitas, di mana seorang pemimpin harus siap mempertanggungjawabkan setiap keputusan yang diambil. Pemimpin yang jujur tidak akan menyembunyikan kesalahan, melainkan akan mengakui dan berusaha mencari solusi terbaik demi kepentingan bersama. Selain itu, keterbukaan dalam menyampaikan informasi akan mencegah terjadinya kesalahpahaman dan konflik yang dapat menghambat produktivitas organisasi. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Muljadi (2021), "Pemimpin yang memiliki integritas tinggi dan bertindak dengan kejujuran tidak hanya menciptakan stabilitas internal tetapi juga membangun citra positif organisasi di luar lingkungan internal."

### **2. Keadilan dan Kesetaraan**

Keadilan dan kesetaraan merupakan aspek utama dalam prinsip etika kepemimpinan yang memastikan setiap individu dalam organisasi

diperlakukan dengan sama tanpa diskriminasi. Seorang pemimpin yang adil akan menegakkan aturan dan kebijakan berdasarkan objektivitas, bukan atas dasar preferensi pribadi atau kepentingan tertentu, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Kesetaraan dalam kepemimpinan juga menuntut pemimpin untuk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh anggota organisasi dalam hal pengembangan karier, pembagian tugas, serta pengakuan atas pencapaian. Dengan menerapkan prinsip keadilan dan kesetaraan, seorang pemimpin dapat membangun budaya kerja yang inklusif dan mendorong partisipasi aktif dari semua anggota tim dalam mencapai tujuan organisasi.

Keberhasilan sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana pemimpin memperlakukan setiap individu secara adil dan setara, baik dalam memberikan penghargaan maupun dalam menangani konflik yang terjadi di lingkungan kerja. Pemimpin yang menjunjung tinggi keadilan akan mendasarkan setiap keputusan pada kinerja dan kontribusi nyata seseorang, bukan pada faktor subjektif seperti kedekatan pribadi atau latar belakang sosial. Selain itu, kesetaraan dalam kepemimpinan juga mencerminkan komitmen terhadap diversitas dan inklusi, di mana setiap individu diberikan hak dan perlakuan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal. Sebagaimana dikemukakan oleh Suryana (2020), "Kepemimpinan yang menerapkan prinsip keadilan dan kesetaraan akan meningkatkan loyalitas karyawan serta memperkuat kohesi sosial dalam organisasi."

### **3. Tanggung Jawab dan Akuntabilitas**

Tanggung jawab dan akuntabilitas merupakan aspek utama dalam prinsip etika kepemimpinan yang menuntut setiap pemimpin untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan penuh kesadaran serta komitmen terhadap hasil yang dicapai. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab akan memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan yang diambil sejalan dengan visi, misi, serta nilai-nilai organisasi yang telah ditetapkan. Akuntabilitas dalam kepemimpinan berarti pemimpin harus mampu memberikan pertanggungjawaban yang jelas atas segala kebijakan dan langkah strategis yang diimplementasikan, baik kepada karyawan, pemangku kepentingan, maupun masyarakat luas. Dengan menerapkan prinsip tanggung jawab dan akuntabilitas, seorang pemimpin dapat membangun kepercayaan

yang kuat di lingkungan kerja serta menciptakan budaya organisasi yang transparan dan profesional.

Pemimpin yang memiliki tingkat akuntabilitas tinggi akan selalu mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan yang dibuat serta berani menerima konsekuensi dari tindakan yang diambil. Selain itu, tanggung jawab dalam kepemimpinan juga mencakup aspek pengelolaan sumber daya secara efisien, menjaga etika dalam setiap interaksi profesional, serta memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, akuntabilitas menjadi tolok ukur utama dalam menilai sejauh mana seorang pemimpin mampu menjalankan tugasnya dengan efektif dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sebagaimana dinyatakan oleh Putra (2019), "Seorang pemimpin yang memiliki akuntabilitas tinggi tidak hanya memperkuat struktur organisasi secara internal, tetapi juga meningkatkan kredibilitas organisasi di mata publik."

#### **4. Kepedulian terhadap Kepentingan Bersama**

Kepedulian terhadap kepentingan bersama merupakan aspek utama dalam prinsip etika kepemimpinan yang mengharuskan seorang pemimpin untuk tidak hanya fokus pada keuntungan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan seluruh anggota organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki kepedulian tinggi akan selalu mempertimbangkan dampak dari setiap keputusan yang diambil terhadap seluruh elemen organisasi, sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif. Selain itu, kepemimpinan yang berorientasi pada kepentingan bersama juga berkontribusi dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan bersama. Dengan memastikan keseimbangan antara kepentingan individu dan kolektif, seorang pemimpin dapat meningkatkan loyalitas serta keterlibatan anggota organisasi dalam menjalankan misi yang telah ditetapkan.

Pemimpin yang peduli terhadap kepentingan bersama akan selalu bersikap transparan dalam proses pengambilan keputusan serta mengutamakan komunikasi yang terbuka dengan seluruh anggota tim agar tidak ada pihak yang merasa terpinggirkan. Sikap ini mencerminkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, di mana setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan

berpartisipasi dalam berbagai aspek organisasi. Selain itu, kepedulian terhadap kepentingan bersama juga mendorong praktik kepemimpinan yang berbasis empati dan inklusivitas, sehingga konflik internal dapat diminimalkan dan rasa saling percaya di antara anggota tim dapat diperkuat. Sebagaimana dikemukakan oleh Prasetyo (2021), "Pemimpin yang memiliki kepedulian terhadap kepentingan bersama akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berorientasi pada solusi yang menguntungkan semua pihak."

## **B. *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan Dampaknya terhadap Bisnis**

*Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan konsep yang menggambarkan tanggung jawab sosial perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. CSR tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada kontribusi terhadap masyarakat dan lingkungan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk menjalankan operasional yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat sosial dan lingkungan yang berkelanjutan. Implementasi CSR yang efektif dapat meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat loyalitas pelanggan, serta menciptakan hubungan yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan. CSR mencakup berbagai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk tanggung jawab terhadap dampak yang ditimbulkan oleh operasional bisnisnya. Implementasi CSR yang efektif dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan, antara lain:

### **1. Meningkatkan Reputasi Perusahaan**

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang efektif dapat meningkatkan reputasi perusahaan secara signifikan, terutama dalam membangun citra positif di mata pemangku kepentingan. Menurut Carroll dan Brown (2020), perusahaan yang konsisten dalam melaksanakan tanggung jawab sosial cenderung memperoleh kepercayaan lebih dari konsumen, mitra bisnis, dan masyarakat luas, sehingga memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kegiatan CSR yang terintegrasi dengan strategi bisnis tidak hanya membantu perusahaan memenuhi ekspektasi sosial tetapi juga

menciptakan hubungan yang lebih erat dengan komunitas tempat perusahaan beroperasi. Dalam jangka panjang, peningkatan reputasi ini mampu mendorong pertumbuhan bisnis yang lebih stabil dan berkelanjutan melalui loyalitas pelanggan dan penguatan brand.

Reputasi yang baik dari implementasi CSR memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, yang memandang nilai-nilai sosial sebagai elemen penting dari organisasi tempatnya bekerja. Implementasi CSR yang sesuai dengan kebutuhan lokal membantu perusahaan menunjukkan komitmen terhadap isu-isu sosial dan lingkungan yang relevan, yang dapat memperkuat legitimasi operasionalnya. Dengan melakukan hal ini, perusahaan dapat menciptakan sinergi antara kepentingan ekonomi dan tanggung jawab sosial, menjadikan CSR sebagai investasi strategis daripada sekadar biaya tambahan. Upaya ini juga memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pengakuan publik yang lebih besar, seperti penghargaan dan pengakuan internasional, yang pada gilirannya meningkatkan kredibilitas perusahaan di tingkat global.

## **2. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan**

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang efektif dapat menjadi salah satu strategi utama untuk meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan. Menurut Smith dan Lee (2019), pelanggan cenderung lebih setia pada perusahaan yang menunjukkan komitmen nyata terhadap tanggung jawab sosial, terutama dalam isu-isu seperti keberlanjutan lingkungan dan dukungan terhadap komunitas lokal. Melalui program CSR yang relevan dan transparan, perusahaan mampu menunjukkan bahwa peduli terhadap nilai-nilai yang penting bagi pelanggan, sehingga menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat. Loyalitas ini tidak hanya meningkatkan retensi pelanggan tetapi juga mendorongnya untuk merekomendasikan produk atau jasa perusahaan kepada orang lain, yang pada akhirnya memperluas basis pelanggan secara organik.

Pelaksanaan CSR yang konsisten dan berkesinambungan dapat memberikan nilai tambah bagi produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga membedakannya dari para pesaing. Pelanggan yang merasa bahwa turut berkontribusi pada isu sosial yang positif melalui pilihan lebih mungkin untuk tetap setia pada merek tersebut meskipun terdapat alternatif lain di pasar. Strategi ini tidak

hanya memperkuat hubungan perusahaan dengan pelanggan, tetapi juga membantu membangun kepercayaan yang lebih mendalam terhadap brand perusahaan. Dengan demikian, CSR yang efektif menjadi alat penting untuk menciptakan nilai jangka panjang baik bagi perusahaan maupun para pelanggan yang dilayaninya.

### **3. Menarik dan Mempertahankan Karyawan**

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang efektif dapat membantu perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, yang merupakan aset penting dalam keberlanjutan bisnis. Menurut Johnson dan Carter (2021), karyawan cenderung lebih tertarik untuk bekerja pada perusahaan yang memiliki komitmen tinggi terhadap tanggung jawab sosial karena hal ini mencerminkan nilai-nilai etika yang sejalan dengan aspirasi pribadi. Program CSR yang mendukung kesejahteraan komunitas, lingkungan, atau keberagaman di tempat kerja menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, perusahaan yang dikenal peduli terhadap isu-isu sosial sering kali dipandang lebih manusiawi, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja.

Keberlanjutan CSR dalam perusahaan juga memberikan peluang bagi karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam aktivitas sosial yang berdampak positif, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan berkontribusi pada perubahan yang berarti di masyarakat, lebih termotivasi untuk tetap berada di perusahaan tersebut dalam jangka panjang. Hal ini tidak hanya memperkuat hubungan antara perusahaan dan karyawan, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan mendukung produktivitas. Dengan menjadikan CSR sebagai bagian integral dari strategi bisnis, perusahaan dapat menciptakan daya tarik yang lebih besar bagi calon karyawan dan mempertahankan melalui pengalaman kerja yang memuaskan.

### **4. Mengurangi Risiko Bisnis**

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengurangi berbagai risiko bisnis yang berpotensi menghambat operasi dan pertumbuhan. Menurut Williams dan Thompson (2020), perusahaan yang aktif dalam

menjalankan CSR mampu memitigasi risiko reputasi, regulasi, dan operasional melalui pendekatan proaktif terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Dengan membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, masyarakat, dan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan bisnis yang lebih kondusif dan mengurangi potensi konflik. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih siap menghadapi perubahan regulasi atau ekspektasi publik yang semakin menuntut tanggung jawab sosial.

Implementasi CSR yang fokus pada keberlanjutan lingkungan dapat membantu perusahaan menghindari risiko operasional yang berkaitan dengan kelangkaan sumber daya atau kerusakan ekosistem. Dengan mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan, perusahaan tidak hanya memastikan ketersediaan bahan baku tetapi juga mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, yang sering kali menjadi penyebab tekanan dari regulator dan kelompok masyarakat. Kegiatan CSR seperti pengelolaan limbah atau penggunaan energi terbarukan dapat meningkatkan efisiensi operasional, sekaligus menurunkan biaya terkait risiko lingkungan. Dengan demikian, CSR menjadi alat strategis untuk mengelola risiko sambil tetap mendukung pencapaian tujuan bisnis.

## **5. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif**

Implementasi *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang efektif dapat menjadi alat strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Menurut Smith dan Brown (2021), perusahaan yang berhasil mengintegrasikan tanggung jawab sosial ke dalam strategi bisnis mampu menciptakan nilai unik yang membedakannya dari pesaing. Program CSR yang mendukung isu-isu penting seperti keberlanjutan lingkungan atau pemberdayaan masyarakat memberikan dampak positif pada persepsi pelanggan, sehingga memperkuat citra merek perusahaan. Dengan membangun hubungan yang erat dengan komunitas dan pelanggan, perusahaan dapat menciptakan kepercayaan yang menjadi faktor kunci dalam menjaga loyalitas konsumen.

CSR yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan inovasi dalam produk atau layanan perusahaan, yang menjadi elemen penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Misalnya, inisiatif CSR yang berfokus pada pengurangan limbah atau pengembangan produk ramah lingkungan dapat menghasilkan solusi inovatif yang menarik

minat konsumen dan memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Hal ini tidak hanya meningkatkan daya tarik produk tetapi juga memberikan perusahaan posisi yang lebih baik dalam memenuhi standar regulasi yang semakin ketat. Dengan demikian, CSR menjadi strategi ganda yang tidak hanya mendukung keberlanjutan tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di pasar global.

### **C. Membangun Organisasi yang Berkelanjutan dan Bertanggung Jawab**

Membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab adalah hal yang semakin mendesak di tengah tantangan global saat ini. Organisasi berkelanjutan tidak hanya berfokus pada profit, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitasnya. Dalam hal ini, penting untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam strategi dan operasi bisnis, yang melibatkan kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat, konservasi lingkungan, serta perekonomian yang inklusif. Di sisi lain, organisasi yang bertanggung jawab berusaha menjalankan praktik bisnis secara transparan dan etis, mempertimbangkan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan dan berkomitmen untuk menjunjung tinggi standar keadilan serta kejujuran. Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa elemen kunci yang perlu diperhatikan dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab:

#### **1. Kepemimpinan yang Visioner**

Kepemimpinan yang visioner berperan penting dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab karena berorientasi pada masa depan dengan pandangan strategis yang jelas. Pemimpin visioner tidak hanya mampu memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek, tetapi juga mendorong untuk memahami pentingnya keberlanjutan dalam menghadapi tantangan global yang kompleks. Menurut Mintzberg (2020), pemimpin visioner harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan ke dalam setiap aspek operasional organisasi dengan membangun budaya yang menghargai inovasi dan tanggung jawab sosial. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya mengarahkan organisasi untuk sukses secara

ekonomi, tetapi juga memastikan kontribusi yang signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan.

Pada praktiknya, kepemimpinan visioner menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua anggota organisasi merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin visioner juga memiliki kemampuan untuk menginspirasi inovasi yang mendukung keberlanjutan, seperti mengadopsi teknologi ramah lingkungan atau menerapkan strategi pengelolaan sumber daya yang efisien. Dengan menetapkan contoh yang kuat, pemimpin dapat mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam praktik keberlanjutan, baik melalui inovasi produk maupun partisipasi dalam program tanggung jawab sosial perusahaan. Selain itu, memastikan bahwa visi keberlanjutan diterjemahkan ke dalam tindakan konkret yang dapat diukur dan dievaluasi secara berkala.

## **2. Strategi Keberlanjutan**

Strategi keberlanjutan merupakan elemen kunci dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab karena strategi ini memberikan panduan jangka panjang untuk mengelola sumber daya secara efisien. Dalam merancang strategi keberlanjutan, organisasi harus mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara holistik, dengan tujuan untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan. Menurut Schaltegger dan Wagner (2018), perusahaan yang sukses dalam menerapkan strategi keberlanjutan tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek tetapi juga berupaya mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan berinvestasi dalam inisiatif sosial yang mendukung perkembangan komunitas. Dengan demikian, strategi keberlanjutan bukan hanya tentang memenuhi kewajiban etis, tetapi juga tentang mengintegrasikan prinsip-prinsip tersebut dalam model bisnis untuk menciptakan keuntungan jangka panjang yang lebih stabil.

Pada implementasinya, strategi keberlanjutan perlu dilengkapi dengan alat ukur yang jelas dan sistematis, agar dampaknya dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala. Organisasi harus menggunakan indikator keberlanjutan yang relevan untuk memastikan bahwa setiap keputusan bisnis mendukung tujuan jangka panjang terkait efisiensi energi, pengurangan emisi, serta tanggung jawab sosial. Hal ini juga mencakup penerapan teknologi hijau yang mendukung praktik ramah

lingkungan, serta berupaya menciptakan produk atau layanan yang dapat mengurangi dampak negatif terhadap ekosistem. Melalui strategi yang terstruktur, organisasi dapat menghadapi tantangan global dengan lebih baik, sambil menjaga kelangsungan bisnis dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan planet.

### **3. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)**

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) merupakan elemen fundamental dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab karena mencerminkan komitmen perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR melibatkan berbagai inisiatif yang bertujuan untuk memberikan dampak positif, seperti mendukung program pendidikan, memberdayakan komunitas lokal, serta melindungi lingkungan melalui praktik bisnis yang bertanggung jawab. Menurut Carroll dan Brown (2019), CSR bukan hanya tentang memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga mencakup tanggung jawab etis dan filantropis yang secara aktif memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat. Dengan mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan reputasi yang kuat di mata pemangku kepentingan sekaligus menciptakan dampak jangka panjang yang positif.

Implementasi CSR yang efektif memerlukan pendekatan strategis yang memastikan inisiatif tersebut sejalan dengan visi dan misi organisasi. Perusahaan harus mengidentifikasi area prioritas yang relevan dengan kebutuhan komunitas setempat dan menyelaraskannya dengan tujuan keberlanjutan global, seperti pengurangan kemiskinan, peningkatan akses pendidikan, dan pelestarian lingkungan. Program CSR yang berhasil biasanya melibatkan kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk pemerintah, organisasi non-profit, dan komunitas, untuk menciptakan dampak yang lebih besar dan berkelanjutan. Dengan demikian, CSR menjadi lebih dari sekadar kewajiban perusahaan, melainkan bagian integral dari strategi bisnis yang mendukung pertumbuhan organisasi secara bertanggung jawab.

### **4. Transparansi dan Akuntabilitas**

Transparansi dan akuntabilitas adalah elemen kunci dalam membangun organisasi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab, karena keduanya menciptakan kepercayaan yang kuat antara organisasi

dan para pemangku kepentingannya. Transparansi melibatkan penyediaan informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu mengenai kegiatan, keputusan, dan dampak organisasi, sehingga memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi kinerja secara objektif. Menurut Adams (2020), akuntabilitas melibatkan tanggung jawab organisasi untuk mempertanggungjawabkan keputusan dan hasilnya kepada pemangku kepentingan melalui laporan yang jujur dan tindakan yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dengan mempraktikkan transparansi dan akuntabilitas, organisasi dapat menunjukkan komitmen terhadap etika, memperkuat reputasi, dan mendorong keterlibatan positif dari pemangku kepentingan.

Penerapan transparansi dan akuntabilitas membutuhkan sistem pelaporan yang efisien dan penggunaan teknologi untuk memastikan data dan informasi dapat diakses dengan mudah oleh semua pihak terkait. Selain itu, organisasi perlu menetapkan mekanisme audit yang independen untuk memverifikasi kebenaran informasi yang disampaikan, sehingga kredibilitas organisasi dapat terjaga. Transparansi juga mencakup komunikasi yang terbuka dan jujur terkait tantangan atau kesalahan yang dihadapi, karena hal ini menunjukkan integritas organisasi dalam menghadapi dinamika yang kompleks. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga menciptakan budaya kepercayaan yang mendorong kolaborasi dan keberlanjutan.

## **D. Studi Kasus: Perusahaan yang Berhasil Menerapkan CSR**

### **PERUSAHAAN: UNILEVER INDONESIA**

Unilever Indonesia adalah salah satu perusahaan multinasional yang telah menunjukkan komitmen kuat terhadap pelaksanaan program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Perusahaan ini beroperasi di bidang produk konsumen seperti makanan, minuman, dan kebutuhan rumah tangga. Dengan misi "Membuat Hidup Lebih Baik," Unilever Indonesia berupaya menjalankan bisnis secara berkelanjutan untuk memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

#### **1. Pelaksanaan CSR**

Unilever Indonesia menjalankan CSR dengan mengintegrasikan program yang berdampak langsung pada masyarakat dan lingkungan.

Program "*Green and Clean*" diarahkan untuk meningkatkan kesadaran tentang pengelolaan sampah melalui edukasi daur ulang dan pendirian bank sampah. Selain itu, perusahaan menjalin kemitraan dengan komunitas lokal untuk memperluas dampak dari pengurangan limbah plastik. Keterlibatan masyarakat dalam inisiatif ini menunjukkan keberhasilan Unilever dalam membangun kesadaran lingkungan yang berkelanjutan. Program ini juga mencerminkan komitmen perusahaan terhadap pelestarian lingkungan di tengah tantangan modern. Dampaknya terlihat dari peningkatan kualitas lingkungan di berbagai wilayah yang menjadi target program.

Di bidang sosial, Unilever mempromosikan kebiasaan sehat melalui kampanye "*Lifebuoy Global Handwashing Day*." Kampanye ini menargetkan anak-anak dan komunitas sekolah dengan edukasi tentang pentingnya mencuci tangan untuk mencegah penyakit menular. Program ini melibatkan pendekatan langsung seperti pelatihan dan distribusi produk kesehatan ke berbagai daerah. Hasilnya, angka kejadian penyakit yang dapat dicegah melalui kebersihan tangan menurun secara signifikan. Selain itu, program ini meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya kebersihan sehari-hari. Upaya ini menjadi bukti nyata bahwa CSR dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara luas.

Dari sisi pemberdayaan ekonomi, Unilever mendukung UMKM melalui pelatihan kewirausahaan dan pendampingan bisnis. Program ini membantu pelaku usaha kecil untuk meningkatkan kapasitas produksi, manajemen, dan pemasaran. Dengan dukungan tersebut, banyak UMKM yang berhasil meningkatkan pendapatan dan menciptakan lapangan kerja baru. Langkah ini memperkuat keterlibatan Unilever dalam pemberdayaan komunitas lokal secara berkelanjutan. CSR di bidang ekonomi ini juga memperlihatkan keberhasilan perusahaan dalam mendorong kemandirian masyarakat. Dengan menciptakan dampak positif secara ekonomi, Unilever menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis dapat berjalan selaras dengan kesejahteraan masyarakat.

## **2. Hasil dan Dampak**

Program CSR yang dilaksanakan Unilever Indonesia telah memberikan hasil yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat dan lingkungan. Melalui inisiatif "*Green and Clean*," pengelolaan sampah di komunitas lokal menjadi lebih terstruktur dengan

kehadiran bank sampah yang mendorong partisipasi masyarakat dalam daur ulang. Program ini tidak hanya mengurangi jumlah limbah plastik tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih bersih dan sehat. Di bidang kesehatan, kampanye "*Lifebuoy Global Handwashing Day*" berhasil meningkatkan kesadaran akan pentingnya kebersihan tangan, terutama di kalangan anak-anak dan sekolah. Hasilnya, kasus penyakit menular seperti diare mengalami penurunan yang signifikan di daerah-daerah yang menjadi target kampanye. Dampak ini menunjukkan keberhasilan Unilever dalam memadukan pendekatan edukasi dan tindakan nyata untuk menciptakan perubahan positif.

Dari sisi ekonomi, program pemberdayaan UMKM yang dijalankan Unilever membantu pelaku usaha kecil untuk meningkatkan kapasitas dan daya saing. Banyak UMKM yang mengalami peningkatan pendapatan dan kemampuan bisnis setelah mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan. Program ini juga membuka peluang kerja baru di komunitas lokal, memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat. Selain itu, keberhasilan UMKM yang didukung Unilever turut memperkuat ekosistem ekonomi lokal secara keseluruhan. Langkah ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Dengan berbagai dampak positif yang dihasilkan, Unilever Indonesia membuktikan bahwa pelaksanaan CSR yang terarah dan konsisten dapat memberikan manfaat yang luas bagi semua pihak.



## **BAB IX**

# **KESIMPULAN**

---

Buku referensi “Teori Organisasi untuk Pemimpin Masa Depan: Menyusun Strategi dalam Lingkungan yang Dinamis” menegaskan bahwa keberhasilan organisasi di era modern bergantung pada kemampuan pemimpinnya untuk mengintegrasikan teori organisasi dengan praktik strategis yang adaptif. Dalam dunia yang terus berubah, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memahami prinsip-prinsip dasar organisasi seperti struktur, budaya, dan dinamika antaranggota, tetapi juga harus mampu mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal yang kompleks. Buku ini memberikan landasan teoretis yang kokoh, mulai dari teori klasik hingga pendekatan kontemporer, sambil menghubungkannya dengan praktik nyata yang relevan bagi organisasi modern. Dalam konteks ini, para pemimpin didorong untuk mengembangkan kerangka kerja strategis yang responsif terhadap perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang tak terduga.

Sebagai pemimpin masa depan, kemampuan untuk mengelola perubahan menjadi fokus utama dalam buku ini. Penulis membahas pentingnya pendekatan yang kolaboratif dalam menghadapi tantangan-tantangan besar, termasuk transformasi digital, keberlanjutan, dan diversifikasi tenaga kerja. Teori organisasi yang dibahas tidak hanya berfungsi sebagai panduan konseptual, tetapi juga sebagai alat untuk menganalisis pola-pola perilaku organisasi yang kompleks. Dengan demikian, pemimpin harus memposisikan dirinya sebagai agen perubahan yang mampu menggerakkan tim menuju tujuan kolektif tanpa kehilangan fleksibilitas untuk menyesuaikan strategi ketika diperlukan. Kesuksesan organisasi, menurut buku ini, bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyelaraskan visi jangka panjang dengan aksi taktis dalam jangka pendek.

Buku referensi ini menekankan pentingnya inovasi sebagai elemen kunci dalam strategi organisasi. Dalam lingkungan yang dinamis, organisasi harus terus berinovasi untuk tetap relevan dan

kompetitif. Teori-teori tentang inovasi organisasi yang disajikan menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk menciptakan budaya yang mendukung kreativitas dan eksplorasi ide-ide baru. Pemimpin perlu mengatasi hambatan internal seperti resistensi terhadap perubahan, birokrasi yang kaku, dan kurangnya dukungan terhadap eksperimen. Dalam kaitannya dengan inovasi, buku ini juga memberikan wawasan tentang bagaimana teknologi baru, seperti kecerdasan buatan dan analitik data, dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Buku referensi ini juga menawarkan pandangan mendalam tentang pentingnya etika dan tanggung jawab sosial dalam kepemimpinan organisasi. Dalam menghadapi tekanan untuk mencapai hasil bisnis yang cepat, pemimpin sering dihadapkan pada dilema moral yang kompleks. Buku ini mengingatkan pembaca bahwa strategi organisasi yang berkelanjutan harus mencakup kepedulian terhadap dampak sosial dan lingkungan. Pemimpin yang sukses adalah yang mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan ekonomi dengan kontribusi terhadap masyarakat. Hal ini melibatkan penerapan prinsip-prinsip etika yang kuat, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan keterlibatan aktif dengan pemangku kepentingan.

Buku referensi ini memberikan wawasan yang komprehensif tentang bagaimana pemimpin masa depan dapat memanfaatkan teori organisasi untuk mengelola kompleksitas lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan memadukan teori dan praktik, buku ini menyajikan strategi-strategi yang relevan untuk menjawab tantangan dan peluang di berbagai sektor industri. Pemimpin masa depan tidak hanya dituntut untuk memiliki pengetahuan yang mendalam tentang organisasi, tetapi juga kemampuan untuk berpikir visioner, bertindak adaptif, dan memimpin dengan integritas. Dengan pendekatan yang holistik dan berbasis data, buku ini menjadi panduan yang esensial bagi siapa saja yang ingin mempersiapkan diri menghadapi tantangan kepemimpinan di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Adams, C. A. (2020). *Sustainability Reporting and Accountability: Managing Organizational Impact*. London: Routledge.
- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 3-24.
- Aldrich, H. E. (2020). *Organizations and Environments*. Stanford University Press.
- Almaajid, R., Nabila Bidawi, H. F., Tania, F. N., Hadi, F., Ayundari, N. F., & Hadijaya, Y. (2024). Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi yang Efektif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 12087–12094. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11814>
- Alvesson, M. (2019). *Understanding Organizational Culture* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Amundrud, Ø., Aven, T., & Flage, R. (2017). The evaluation of risk: A review of the main approaches and their implications in decision-making. *Reliability Engineering & System Safety*, 158, 1-11.
- Ancona, D., & Bresman, H. (2021). *X-Teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed*. Harvard Business Review Press.
- Anderson, M., & Parker, J. (2020). Workforce training in the digital era: A key driver for successful transformation. *Journal of Organizational Development*, 25(2), 89-105.
- Anderson, P., & White, J. (2020). Divisional structures in modern organizations: Flexibility and strategic adaptation. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 210-225.
- Andreeva, T., & Slepenskina, T. (2020). Digital transformation and innovation in the global economy. *Journal of Business and Economic Studies*, 12(3), 45-59.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2020). *Organizational Change: Theory, Practice, and Perspectives*. Routledge.
- Aulia, S. (2021). Organizational Theory and Adaptation to Change in Dynamic Environments. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 211-223.

- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2020). *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*. Bingley: Emerald Publishing.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2020). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge.
- Bratton, J., & Gold, J. (2019). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.
- Bremmer, I. (2019). *The Power of Crisis: How Three Threats – and Our Response – Will Change the World*. Simon & Schuster.
- Brown, J., & Taylor, K. (2019). The role of specialization in functional organizational structures: Efficiency and challenges. *Journal of Organizational Management*, 27(3), 145-162.
- Brown, L. (2021). Effective communication in leadership: Strategies for the modern leader. *Leadership and Organizational Development Journal*, 42(5), 223-235.
- Brown, L., & Carter, M. (2020). Organizational flexibility and adaptation in divisional structures: A strategic approach. *Journal of Business Management*, 38(3), 215-230.
- Brown, M., & Taylor, J. (2019). Government policies and digital transformation: The role of regulation in fostering innovation. *Journal of Digital Economy*, 14(2), 112-128.
- Brown, P., & Grant, T. (2020). Digital transformation in virtual organizations: Leveraging technology for business agility. *Journal of Organizational Management*, 38(4), 112-129.
- Brown, T., & Wilson, R. (2021). Strategic partnerships in the digital age: Leveraging startups for business transformation. *Journal of Digital Innovation*, 30(1), 45-63.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2019). *The Business of Artificial Intelligence: How AI Fits into Your Data Strategy*. Harvard Business Review.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Burnes, B. (2019). *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Pearson.

- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Cameron, E., & Green, M. (2021). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2018). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2019). *Corporate Social Responsibility: Balancing Economic, Environmental, and Social Goals*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B., & Brown, J. R. (2020). *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: A Global Perspective*.
- Chen, Y., Wang, X., & Li, J. (2021). Consumer expectations in the digital era: The role of technological innovation in business transformation. *Journal of Business Innovation*, 18(2), 102-118.
- Choi, Purwatmi. (2019). *Manajemen Perubahan Model ADKAR dalam Pendidikan pada Sekolah Penggerak*.
- Choi, Y., & Lee, J. (2019). Social trends and their impact on business practices: Insights into consumer behavior and corporate strategy. *Journal of Business and Society*, 45(2), 134-145.
- Christensen, C. M. (2018). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Daft, R. L. (2019). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Daryanto, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). "Artificial Intelligence for the Real World." *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review.
- David, F. R., & David, F. R. (2019). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts*. Pearson.
- Davis, R., & Richardson, P. (2020). The role of innovation culture in digital transformation: Organizational strategies for sustainable growth. *Journal of Business and Technology*, 22(1), 67-83.

- Davis, R., & Thomas, P. (2019). The matrix organization: Balancing functional expertise and project efficiency. *International Journal of Business Strategy*, 42(1), 55-70.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer.
- Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Dobbs, R., Manyika, J., & Woetzel, J. (2019). The impact of regulation on business competitiveness: Navigating the legal landscape. *Harvard Business Review*, 97(4), 34-45.
- Donaldson, L. (2019). *Contingency Theory of Organizations*. Cambridge University Press.
- Donaldson, L. (2020). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Drucker, P. F. (2019). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness.
- Dufresne, M. (2018). Theories of Organizational Behavior and Structure. *Journal of Business and Management*, 15(2), 45-58.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Febriansyah, Y., Trisnawanti, W., Hakimi, M., Sihombing, M. B., Karolina, M., & Prianoto, A. (2024). Peran komunikasi efektif terhadap kepemimpinan dalam perusahaan pelayaran. *Jurnal Maritim*, 6(1), 46-55. <https://doi.org/10.51742/ojsm.v6i1.1312>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2020). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*.
- Firdaus, R. (2019). Enhancing Organizational Effectiveness through Structural Theory. *International Journal of Organizational Studies*, 14(2), 113-126.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2020). Self-Determination Theory and Work Motivation: The Role of Collaboration in the Workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 50-65.
- Garcia, L., & Thompson, R. (2019). Organizational Efficiency and Strategic Change: A Modern Approach. *Management Studies Journal*, 52(3), 211-225.

- Ghosh, R. (2019). Leadership in the digital age: Adapting to technological advancements. *Journal of Business Technology*, 35(4), 112-125.
- Ginting, E., & Hidayat, A. (2021). *Manajemen Organisasi: Teori dan Praktik dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Goleman, D. (2018). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam.
- Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Grant, A. (2020). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. Viking.
- Greenleaf, R. K. (2019). *The servant as leader*. Paulist Press.
- Greenwood, R. (2019). *Institutional Theory and Organizational Legitimacy*. Oxford University Press.
- Greenwood, R., Oliver, C., & Suddaby, R. (2020). *Institutional Theory in Practice: Social Context and Organizational Dynamics*. Cambridge University Press.
- Griffin, R. W. (2019). *Management: Principles and Practices*. Cengage Learning.
- Gurel, E., & Tat, M. (2019). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hatch, M. J. (2018). *Organizational Culture and Identity: A Reader*. Oxford University Press.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2019). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2018). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 11(3), 1-19.
- Hiatt, J. (2019). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hossain, M., & Rahman, M. (2020). The impact of political environment on business strategy and performance: A comprehensive analysis. *Journal of Business Research*, 65(3), 150-160.
- Hunter, J. C. (2018). *The servant: A simple story about the true essence of leadership*. Crown Business.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). *Theory of Bureaucratic Structure and Organizational Control*. Cambridge University Press.

- Johnson, M., & Smith, R. (2020). The impact of hierarchical structures on organizational efficiency and decision-making. *International Journal of Management Studies*, 35(2), 112-130.
- Johnson, M., & Turner, R. (2021). Strategic project management in matrix organizations: Balancing functional expertise and product focus. *International Journal of Business Strategy*, 45(3), 89-105.
- Johnson, P. (2019). *Feedback Systems in Organizational Contexts: A Path to Adaptation and Growth*. Oxford University Press.
- Johnson, R., & Carter, P. (2021). *Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Driving Organizational Success through Social Commitment*.
- Johnson, R., & Miller, T. (2021). Autonomy in divisional structures: Balancing flexibility and corporate alignment. *Journal of Organizational Management*, 35(2), 175-190.
- Johnson, R., & Parker, S. (2020). Virtual organization and the rise of flexible structures: Adapting to digital transformation. *International Journal of Organizational Studies*, 38(2), 112-130.
- Johnson, R., & Smith, L. (2020). Global competition and digital transformation: Strategies for sustainable business growth. *International Journal of Business Innovation*, 25(3), 78-94.
- Johnson, T., & Miller, R. (2021). Strategic technology investment for digital transformation: A roadmap for business success. *Journal of Digital Strategy*, 18(3), 102-117.
- Jones, G. R. (2020). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). *Contemporary Management: Managing in the Digital Era*. McGraw-Hill.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2020). The Impact of Leadership on Employee Performance: A Meta-Analysis of Leadership Styles. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 743-758.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2020). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Review Press.
- Keyton, J. (2019). *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*. Sage Publications.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotrba, L. (2020). *The Role of Organizational Culture in Change Management*. Springer.

- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Rathgeber, H. (2021). *Change: How Organizations Achieve Hard-to-Imagine Results in Uncertain and Volatile Times*. Wiley.
- Kusnadi, A. (2020). *Inovasi dan Kepemimpinan dalam Organisasi: Mengelola Perubahan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Laloux, F. (2019). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
- Lee, M., & Saunders, R. (2019). The impact of distributed workforce in virtual organizations: Challenges and opportunities. *Journal of Business Innovation*, 42(3), 87-104.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249-253.
- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2019). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*.
- Lewis, L. (2019). *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*. Wiley.
- Manumanoso Prasetyo. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Dinamika Kelompok dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, 17(2), 201-210.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2020). *Human Resource Management at Work*. Routledge.
- Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2020). Theoretical foundations of emerging economy business research. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 4-22.
- Miller, D. (2020). *Organizations as Adaptive Systems: Understanding Change in Complex Environments*. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2019). *Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2020). *Bureaucracy and Organizational Efficiency: A Structural Perspective*. Oxford University Press.

- Mintzberg, H. (2020). *Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations Between Care, Cure, Control, and Community*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2020). *Managing the Myths of Sustainability: How Leadership Shapes Organizational Responsibility*. New York: Wiley.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2019). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Muljadi, R. (2021). *Integritas dalam Kepemimpinan Organisasi*. Jakarta: PT. Buku Pustaka.
- Nelson, T., & Carter, J. (2021). Innovation and Organizational Change: The Key to Sustained Growth. *Journal of Business Strategy*, 58(4), 187-202.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill.
- North, D. C. (2020). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Parker, L. (2021). *Decoupling and Institutional Theory: Challenges and Implications*. Oxford University Press.
- Patel, R., & Shukla, A. (2021). Economic factors affecting business strategies and decision-making processes. *International Journal of Business Economics*, 34(4), 278-290.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. McGraw-Hill.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2018). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.
- Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2020). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley Professional.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-77.
- Prasetyo, H. (2021). *Kepemimpinan Etis dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Prosci. (2018). *Reinforcement: The Prosci ADKAR Model*. Prosci.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2019). The Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 1(1), 35-42.
- Putra, A. (2019). *Etika dan Akuntabilitas dalam Kepemimpinan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Nusantara.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2018). *Agile: How to Innovate Faster Than the Competition*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P. (2020). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior: Structure, Efficiency, and Human Capital Development*. Pearson.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2018). *International Business Strategy: A Global Perspective*. Cambridge University Press.
- S. B., & Lee, J. H. (2021). The Role of Reward in Promoting Innovation and Collaboration. *Journal of Business Research*, 118, 237-246.
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727-739. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2019). Shaping Agility through Digitalization: A Strategic Imperative for Organizations. *MIS Quarterly*.
- Santoso, B. (2019). *Psikologi Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A brave new world: Sustainable supply chain management and the fourth industrial revolution. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101167.

- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2018). *Business Strategies for Sustainability: Integrating Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. Berlin: Springer.
- Schein, E. H. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schilling, M. A. (2018). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill.
- Schiuma, G., Carlucci, D., & Lerro, A. (2021). The value of digital technologies for knowledge management: An integrated approach. *Journal of Business Research*, 131, 472-483.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2019). *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. Routledge.
- Skinner, B. F., & Vaughn, D. (2020). *Behavioral Science in Practice: Principles and Applications*. New York: Wiley.
- Smith, A., & Brown, T. (2021). *Corporate Social Responsibility and Competitive Advantage: Strategies for Business Excellence*.
- Smith, J. (2020). *Institutional Isomorphism and Organizational Behavior*. Cambridge University Press.
- Smith, J., & Lee, M. (2020). Strategic Adaptation in Changing Markets. *Business Review*, 45(2), 123-134.
- Smith, T., & Lee, C. (2019). *Customer Loyalty and Corporate Social Responsibility: A New Perspective on Business Success*.
- Spears, L. C. (2020). *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. Berrett-Koehler Publishers.
- Suryana, B. (2020). *Etika dalam Kepemimpinan dan Manajemen Organisasi*. Bandung: Pustaka Cendekia.
- Tanu, J. (2020). The Importance of Structural Understanding in Organizational Theory. *Journal of Management and Organizational Development*, 13(1), 67-80.
- Thompson, J. (2020). Managerial decision making in the modern era: Strategies for leaders. *Journal of Management and Leadership*, 28(6), 135-149.
- Tung, R. L., Zhang, M., & Chen, X. (2021). Organizational structure and its impact on business performance: An analysis of functional and divisional models. *Journal of Business and Management*, 29(4), 225-240.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Walker, R. (2020). *Interdependence in Open Systems: An Organizational Perspective*. Cambridge University Press.
- Wang, Y. (2020). Visionary leadership and its impact on organizational innovation and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 249-263.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.
- Williams, J., & Thompson, L. (2020). *Risk Management through Corporate Social Responsibility: A Strategic Approach to Sustainability*.
- Womack, J.P., & Jones, D.T. (2021). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
- Woodward, J. (2019). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2020). *The Evolution of Management Thought*. Wiley.
- Yukl, G. (2018). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Yuliana, M. (2020). Motivation and Employee Satisfaction through Organizational Theory. *Journal of Organizational Psychology*, 17(2), 89-101.
- Zhang, X., & Li, Y. (2020). Managing dual authority in matrix organizations: Challenges and strategies for effective coordination. *Journal of Organizational Management*, 38(2), 112-128.





## GLOSARIUM

---

<b>Adaptasi</b>	Proses strategis dan operasional organisasi dalam menyesuaikan struktur, budaya, maupun proses kerja sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terduga.
<b>Budaya</b>	Sistem nilai, kepercayaan, norma, kebiasaan, dan simbol yang hidup dalam organisasi dan membentuk cara anggota berinteraksi, berperilaku, serta mengambil keputusan.
<b>Dinamika</b>	Proses pergerakan dan perubahan yang terus-menerus terjadi di dalam dan di luar organisasi yang memengaruhi pola interaksi, keputusan, dan kinerja.
<b>Efektivitas</b>	Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan, terlepas dari besarnya sumber daya yang digunakan.
<b>Efisiensi</b>	Ukuran sejauh mana organisasi mampu menggunakan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output maksimal dengan biaya atau upaya minimal.
<b>Inovasi</b>	Penciptaan dan implementasi ide, produk, proses, atau metode baru yang membawa nilai tambah dan memungkinkan organisasi untuk bertahan, berkembang, dan unggul dalam kompetisi.
<b>Kepemimpinan</b>	Kemampuan dan proses memengaruhi orang lain melalui visi, komunikasi, dan keteladanan untuk secara sukarela bekerja menuju pencapaian tujuan bersama dalam konteks organisasi.
<b>Kolaborasi</b>	Kerja sama aktif dan sinergis antarindividu, tim, atau unit organisasi yang didasarkan pada saling menghargai, keterbukaan, dan tujuan bersama untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

<b>Kompleksitas</b>	Tingkat kerumitan yang muncul dari banyaknya elemen dalam organisasi serta interaksi antara elemen-elemen tersebut yang menuntut koordinasi dan pengelolaan yang efektif.
<b>Misi</b>	Pernyataan yang merangkum identitas, tujuan utama, dan ruang lingkup aktivitas organisasi, yang membedakan keberadaannya dari organisasi lain.
<b>Organisasi</b>	Suatu sistem sosial yang terdiri atas individu atau kelompok yang saling berinteraksi, bekerja sama secara terstruktur, dan diarahkan oleh tujuan tertentu dengan pembagian peran serta tanggung jawab yang jelas.
<b>Pengambilan</b>	Serangkaian proses analitis dan reflektif dalam mengevaluasi pilihan dan menentukan langkah yang paling tepat dalam menghadapi situasi organisasi.
<b>Perubahan</b>	Proses evolusi atau transformasi yang disengaja maupun tidak disengaja dalam struktur, sistem, budaya, atau strategi organisasi yang bertujuan menyesuaikan diri dengan lingkungan.
<b>Sistem</b>	Kesatuan elemen yang saling berhubungan dan saling memengaruhi, yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks organisasi.
<b>Strategi</b>	Serangkaian keputusan dan tindakan yang disusun secara sadar dan sistematis oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal dan internal.
<b>Struktur</b>	Kerangka formal yang mengatur bagaimana tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan pelaporan dibagi dan dikoordinasikan di antara bagian-bagian dalam organisasi.
<b>Transformasi</b>	Perubahan mendalam dan menyeluruh yang melibatkan aspek mendasar organisasi, termasuk pola pikir, nilai-nilai, sistem, dan model bisnis, guna menghasilkan performa yang lebih relevan dan berkelanjutan.

# INDEKS

---

## A

adaptabilitas · 10, 41  
akademik · 67  
aksesibilitas · 177  
audit · 190

---

## B

*behavior* · 195, 197  
*big data* · 10, 50, 72, 75, 76,  
116, 149, 160  
*blockchain* · 150, 160

---

## C

*cloud* · 11, 51, 64, 65, 74, 77,  
150, 154

---

## D

digitalisasi · 10, 11, 12, 25, 50,  
72, 73, 74, 75, 76, 77, 125,  
127, 152, 153, 154, 175, 176

distribusi · 5, 12, 15, 33, 60,  
159, 163, 170, 191  
domestik · 12, 159

---

## E

*e-commerce* · 11, 121, 122,  
123, 125, 126, 150, 152  
ekonomi · 10, 12, 14, 15, 21,  
35, 42, 44, 46, 48, 52, 158,  
159, 165, 179, 183, 184, 188,  
191, 192, 194  
ekspansi · 14, 15, 60, 118, 158,  
163, 164  
emisi · 161, 188  
empiris · 39  
entitas · 17, 23, 41, 44, 57, 179

---

## F

finansial · 109, 126, 161, 170,  
179, 183  
fiskal · 159  
fleksibilitas · 11, 17, 18, 20, 23,  
24, 29, 31, 41, 42, 45, 48, 50,  
51, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62,

63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71,  
78, 85, 98, 121, 124, 127,  
134, 149, 151, 157, 171, 175,  
193

fluktuasi · 15, 159, 165

fundamental · 6, 24, 25, 37, 53,  
77, 117, 167, 179, 189

---

## **G**

geografis · 51, 57, 58, 59, 63,  
65, 74, 76

globalisasi · 1, 9, 10, 12, 17, 23,  
41, 52, 114, 151, 183, 193

---

## **I**

inflasi · 15, 159

infrastruktur · 11, 64, 66, 74,  
152, 153

inklusif · 37, 40, 52, 84, 88, 95,  
96, 98, 100, 101, 103, 111,  
112, 120, 174, 181, 182, 187,  
188

inovatif · 9, 11, 12, 17, 18, 51,  
69, 81, 88, 89, 90, 91, 100,  
101, 103, 104, 105, 111, 121,  
122, 124, 126, 127, 131, 146,  
154, 155, 164, 174, 175, 176,  
186, 214

integrasi · 41, 51, 55, 63, 72,  
73, 84, 91, 120, 122, 125,  
153, 179

integritas · 52, 86, 106, 114,  
136, 180, 190, 194

interaktif · 13

investasi · 11, 13, 14, 15, 91,  
148, 153, 158, 164, 184

investor · 161, 162

---

## **K**

kolaborasi · 6, 8, 17, 18, 19, 33,  
39, 40, 41, 49, 51, 52, 55, 60,  
61, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 73,  
74, 76, 77, 79, 84, 85, 87, 88,  
89, 90, 91, 92, 96, 97, 99,  
100, 101, 105, 111, 112, 116,  
117, 126, 127, 151, 154, 155,  
157, 164, 172, 174, 189, 190

komprehensif · 16, 71, 119,  
121, 142, 154, 194

komputasi · 160

konkret · 78, 137, 166, 168,  
169, 188

konsistensi · 25, 57, 85, 86, 145

---

**L**

*Leadership* · 87, 103, 104, 110,  
196, 198, 199, 200, 202, 203,  
204, 205

---

**M**

manajerial · 8, 32, 35, 52, 54,  
56, 60, 67, 72, 117, 138, 163,  
173  
manipulasi · 180  
manufaktur · 12, 60, 108  
moneter · 159

---

**O**

otoritas · 24, 25, 34, 62

---

**P**

politik · 15, 16, 44, 158

---

**R**

rasional · 24, 141  
*real-time* · 49, 51, 69, 74, 77,  
123, 160, 172

regulasi · 12, 14, 18, 21, 45, 46,  
47, 52, 70, 130, 151, 152,  
157, 158, 161, 162, 164, 165,  
166, 186, 187  
relevansi · 4, 45, 49, 145  
revolusi · 10, 49

---

**S**

siber · 12  
stabilitas · 15, 48, 62, 81, 108,  
145, 158, 161, 179, 180  
suku bunga · 15, 159

---

**T**

teoretis · 193  
transformasi · 11, 23, 45, 49,  
50, 77, 81, 104, 115, 123,  
125, 126, 127, 134, 135, 139,  
140, 141, 142, 143, 147, 148,  
149, 150, 151, 152, 153, 154,  
155, 193, 208  
transparansi · 13, 51, 52, 74,  
86, 116, 121, 142, 150, 161,  
170, 174, 190, 194



## BIOGRAFI PENULIS

---



### **Dr. Ratih Pratiwi, S.Pd., M.Si., M.M.**

Adalah alumni dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang. Aktif menjadi dosen dan berhomebase di Universitas Wahid Hasyim Semarang, Rara, sapaan akrab penulis juga menjabat sebagai Wakil Rektor III bidang Kemahasiswaan Unwahas. Selain menjadi dosen, Rara juga aktif mengembangkan diri dan juga bersinergi dengan masyarakat. Salah satu bidang keahliannya adalah kewirausahaan dan pariwisata. Untuk menunjang hal tersebut, penulis telah lolos berbagai sertifikasi baik skema BNSP maupun sertifikasi non akademik. Dengan kemampuan yang dimiliki, diharapkan penulis dapat memberikan kontribusi lebih dan juga menggandeng mahasiswa serta masyarakat untuk lebih berdaya.



### **Dr. Denny Adri Tarumingi, M.Pd.K.**

Lahir di Manembo, 22 Desember 1974. Lulus S3 di Program Studi Doktor Teologi Fakultas Teologi Universitas Kristen Indonesia Tomohon Tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen Tetap di Fakultas Teologi Universitas Kristen Indonesia Tomohon pada Program Studi S1 Teologi Kristen Protestan.



**Ners. Husin, S.Kep., MPH.**

Lahir di Banjarmasin Tanggal 1 Januari 1978. Penulis merupakan lulusan Pendidikan Sarjana Keperawatan dan Profesi Ners Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada tahun 2003. Adapun Pendidikan *Magister Public Health* diselesaikan tahun 2010 di Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada dengan minat utama Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Saat ini aktif sebagai Dosen Politeknik Unggulan Kalimantan Banjarmasin, pada Mata Kuliah Manajemen dan Organisasi, Metodologi Penelitian Komunikasi Efektif dan Mutu Pelayanan. Selain itu aktif juga dalam beberapa Organisasi Pendidikan seperti APTKES, APTIRMIKI, PELITA, APTISI. Organisasi profesi PPNI Kota Banjarmasin, serta Organisasi Kemasyarakatan LEMBAGA RAMA ANDIN NUSANTARA.



**Ivonne M. Leiwakabessy, S.P., M.Si.**

Lahir di Ambon, 24 Juli 1969. Lulus S2 di Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sam Ratulangi. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Kristen Papua pada Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian.

# TEORI ORGANISASI UNTUK PEMIMPIN MASA DEPAN

MENYUSUN STRATEGI DALAM  
LINGKUNGAN YANG DINAMIS

Buku referensi “Teori Organisasi untuk Pemimpin Masa Depan: Menyusun Strategi dalam Lingkungan yang Dinamis” membahas teori-teori organisasi yang relevan dengan tantangan kepemimpinan di era perubahan cepat dan penuh ketidakpastian. Dirancang sebagai panduan bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi, buku referensi ini membahas konsep-konsep klasik dan kontemporer secara sistematis, lalu mengaitkannya dengan penerapan nyata dalam konteks manajemen strategis. Buku referensi ini juga membahas bagaimana struktur organisasi, budaya, kepemimpinan, dan proses pengambilan keputusan dapat memengaruhi efektivitas organisasi dalam merespons dinamika eksternal. Dengan pendekatan yang aplikatif dan disertai studi kasus serta refleksi kritis, buku referensi ini bertujuan membentuk pemimpin masa depan yang tidak hanya memahami teori, tetapi mampu mengadaptasikannya dalam praktik yang inovatif dan berkelanjutan.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

