



Dr. Ahmad Azmi, CHRM

OMERA
PUSTAKA

Pengembangan Organisasi II

Perspektif Strategis dan Kepemimpinan



PENGEMBANGAN ORGANISASI II

**Perspektif Strategis
dan Kepemimpinan**

Dr. Ahmad Azmi, CHRM

OMERA PUSTAKA

PENGEMBANGAN ORGANISASI II

PENULIS

Dr. Ahmad Azmi, CHRM

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang

All Right Reserved

Hak cipta © Ahmad Azmi 2024

PENYUNTING

Isnaen Layla

ILUSTRATOR SAMPUL

Muhammad Fahmi Arief

PENATA LETAK

Mutia Rizki

Diterbitkan oleh Omera Pustaka

Anggota Ikapi

Alamat Kantor: Ajibarang Kulon, Banyumas, Jawa Tengah

Surel: omeracreative@gmail.com

Cetakan I, April 2024

Ukuran Buku: 14 x 21 cm

Halaman: viii + 217

ISBN: 978-623-141-109-9

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

ORGANISASI bisnis merupakan sebuah wadah bagi sekumpulan orang dalam mencapai sebuah kesuksesan. Secara historis organisasi bisnis akan mengalami tahap perkembangan sesuai dengan skala dan target pasar sehingga dibutuhkan sebuah tataran baru dalam organisasi untuk mengembangkan struktur, proses, dan unit kerja sesuai kebutuhan bisnis. Organisasi harus memiliki tujuan yang jelas untuk menentukan keberlangsungan organisasi itu sendiri. Tujuan organisasi tidak lepas dari tanggung jawab serta kinerja setiap anggotanya, di mana hal itu akan berdampak pada berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kunci andalan dalam bertahan pada persaingan bisnis adalah keunggulan bersaing. Responsif terhadap sesuatu yang baru harus diantisipasi dengan cepat oleh setiap organisasi. Kompleksitas persaingan bisnis akan menjadi sebuah tantangan bagi organisasi. Persaingan yang tajam dalam dunia bisnis saat ini mendorong perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan bisnis dan mencapai kinerja yang lebih baik. Letak dari persaingan adalah perbedaan jenis produk dan jasa dalam pasar yang terpilih.

Arah pengembangan organisasi menawarkan sebuah pemahaman baru untuk memperbaiki hubungan antara individu dengan organisasi. Fokus dan substansi dari sebuah pengembangan organisasi membuat sebuah pola baru atas sebuah ide perubahan. Proses pengembangan organisasi sangat dibutuhkan bagi entitas bisnis untuk berhadapan dengan ketidakpastian tinggi.

Pengembangan organisasi atau sering disebut *Organizational Development* digunakan sebagai bagian

perkuliahan dalam melihat tata kelola korporasi atau organisasi bisnis. Buku ini merupakan kelanjutan dari “Pengembangan Organisasi I” dilengkapi dengan beberapa konteks organisasi dari aspek kepemimpinan, evaluasi pelaksanaan, dan sumber daya manusia. Setiap perusahaan harus memiliki rencana pada setiap level organisasi untuk mengembangkan proses bisnis. Pencapaian sasaran strategis harus dilakukan secara efektif dan efisien sehingga organisasi mampu beradaptasi pada perubahan secara responsif dan cepat. Buku ini disusun atas dua versi yaitu Pengembangan Organisasi I dan II. Pembahasan tentang pengembangan organisasi harus dilakukan melalui isu dan konteks terkini. Buku ini disusun dengan teori dan hasil penelitian terkini untuk dijadikan sebagai bahan ajar pada studi bisnis maupun manajemen sumber daya manusia.

Buku “Pengembangan Organisasi II” terdiri dari enam bab yang menjelaskan tentang perspektif SDM dalam pengembangan organisasi, kepemimpinan *ambidextrous*, organisasi pembelajaran, organisasi & kepemimpinan transformasional, evaluasi pengembangan organisasi, dan strategis organisasi bisnis. Enam bab ini memiliki esensi dasar dalam pengembangan organisasi yang lebih spesifik dan praktis. Teori dan aplikatif disusun untuk menjawab kebutuhan dasar pengajaran pada organisasi bisnis. Beberapa bab dilengkapi dengan contoh aplikatif sehingga diharapkan dapat dipahami dengan baik oleh dosen dan mahasiswa. Buku ini bisa menjadi pelengkap bagi studi pengajaran organisasi.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....v

DAFTAR ISIvii

BAB 1 PERSPEKTIF SDM DALAM PENGEMBANGAN

ORGANISASI 1

A. Intervensi Sumber Daya Manusia..... 1

B. Penetapan Tujuan 5

C. Penilaian Kinerja 6

D. Sistem Penghargaan.....15

E. Perencanaan dan Pengembangan Karier21

F. Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja.....27

G. Kesehatan Karyawan.....29

DAFTAR PUSTAKA38

BAB 2 PERSPEKTIF STRATEGIS PADA

PENGEMBANGAN ORGANISASI 41

A. Perubahan Strategis Terintegrasi.....41

B. Pengembangan Trans-Organisasi47

C. Merger dan Akuisisi51

D. Budaya Organisasi dan Strategi Perubahan.....56

E. Organisasi Pembelajaran
dan Manajemen Pengetahuan62

F. Urgensi dan Dampak Positif
Organisasi Pembelajaran69

DAFTAR PUSTAKA74

BAB 3 ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN

AMBIDEXTROUS 77

A. Tantangan Organisasi Bisnis.....77

B. Definisi *Ambidexterity Organization*80

C. Klasifikasi dan Karakteristik Organisasi *Ambidexterity*.....86

D. Definisi Kepemimpinan <i>Ambidextrous</i>	92
E. Dimensi Pengukuran Kepemimpinan <i>Ambidextrous</i> (<i>Ambidextrous Measurement</i>)	98
F. A-S-A Leadership sebagai Sebuah Usulan Pemikiran.....	102
G. Fungsi Strategis Kepemimpinan <i>Ambidextrous</i>	104
DAFTAR PUSTAKA	109
BAB 4 EVALUASI PENGEMBANGAN ORGANISASI	113
A. Arti dan Definisi Pengembangan Organisasi	113
B. Benefit Evaluasi Intervensi	126
C. Jenis Evaluasi Pengembangan Organisasi	131
D. Metode Evaluasi Intervensi	137
DAFTAR PUSTAKA	144
BAB 5 ORGANISASI PEMBELAJARAN	147
A. Organisasi Pembelajaran.....	147
B. Pendekatan Senge, Pendekatan Nonaka dan Takeuchi	153
C. Pandangan Eksekutif Terhadap Pembelajaran Organisasi.....	163
D. Daftar Periksa Realitas	169
E. Tujuh Langkah Memulai Pembelajaran Organisasi	171
DAFTAR PUSTAKA	178
BAB 6 ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	181
A. Definisi Organisasi Transformasional dan Dimensi Pengukuran	181
B. Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Pengukuran	192
C. Kinerja Organisasi Bisnis dan Dimensi Pengukuran.....	203
D. Urgensi Kepemimpinan Transformasional Pada Perubahan Organisasi.....	208
DAFTAR PUSTAKA	212
PROFIL PENULIS	217

BAB 1



PERSPEKTIF SDM DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Intervensi Sumber Daya Manusia

PENGEMBANGAN organisasi yaitu sebuah cara yang disengaja untuk meningkatkan kapabilitas kelompok pada situasi juga menghadapi perubahan dan aturan kondisi yang mengalami perubahan. Oleh karena itu, kinerja yang ideal dapat tercapai dengan dilakukan oleh semua individu kelompok (Rifa'i, 2011). Selain itu, pengembangan organisasi juga merupakan rangkaian yang berupaya mengembangkan organisasi yang efektif dengan menyatukan pertumbuhan dan perkembangan dari keinginan individu dengan tujuan keorganisasian.

Pengembangan organisasi menurut Warner (1981) dan Cummings (1989) juga dapat diartikan sebagai implementasi wawasan kebiasaan individu untuk waktu lama untuk meningkatkan kapabilitas kelompok dalam menyikapi transformasi dari situasi luar, mengembangkan kapabilitasnya, dan memecahkan permasalahan internal. Menurut definisi tersebut, pengembangan organisasi mencakup perubahan yang diatur dan upaya terkait dengan

pegawai (SDM), *leadership*, *organizational cultural*, dan kesesuaian prinsip antara *leadership* dengan *organizational cultural* dalam menghadapi perubahan lingkungan internal kelompok dan juga menyelesaikan permasalahan dari situasi luar. Pengembangan organisasi terjadi sebagai akibat dari situasi yang berubah dan juga transformasi perkembangan yang terjadi selaras pada keadaan tersebut. Tujuan dari pengembangan organisasi adalah meningkatkan keefektifan dan keefisienan kelompok. Di bawah ini adalah hal-hal aspek dalam mengembangkan organisasi (Harvey dan Donald, 2006):

1. Struktural

Struktur kelompok melibatkan pembagian, pengelompokan, dan koordinasi tugas secara formal. Transformasional suatu kelompok berkaitan pada upaya pengelolaan dalam pengembangan yang lebih efektif dengan mengubah kerangka formal antara dengan kewajiban dan kewenangan dalam pengembangan kerangka. Korelasi kemanusiaan dan masyarakat diciptakan oleh struktur, kemudian menjadi tujuan bagi para anggota organisasi.

2. Teknologi

Biasanya pengembangan teknologi mencakupi hal-hal seperti instrumen, atau teknologi baru, otomatisasi, atau teknologi komputer.

3. Sumber Daya Manusia

Intervensi yang bertujuan untuk mengubah individu, sifat, dan kualitas hubungan kerja mereka termasuk dalam pengembangan organisasi. Proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah merupakan bentuk kontribusi terhadap perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) mendorong pribadi dan organisasi pada kelompok dalam keefektifan kerja sama.

Miftah Toha (2003) mendefinisikan intervensi sebagai menetapkan teknik yang dapat diterima untuk merencanakan

perbaikan permasalahan yang terjadi selama proses pemeriksaan dan memberikan tanggapan. Maksudnya adalah melibatkan pelanggan serta konsultan dalam perencanaan sistem pengoptimalan secara bersama-sama berdasarkan permasalahan yang terjadi dalam proses pemeriksaan. Tujuan dari kegiatan tersebut adalah untuk mengatur dan meningkatkan fungsi keorganisasian dengan mendorong peluang pada individu kelompok untuk mengelola dan kerja sama dalam tim, serta menjaga keberlangsungan kelompok supaya sesuai dengan tujuan kelompok mampu berjalan optimal. Dalam mendorong meningkatkan efektivitas, kelompok berupaya dalam melakukan tindakan yang direncanakan dan bertujuan sebagai intervensi. Sejumlah tindakan yang direncanakan dan bertujuan untuk membantu meningkatkan efektivitas organisasi dilakukan sebagai intervensi. Dalam konteks ini, anggota organisasi dimaksudkan dapat melakukan perubahan ke jalan yang sesuai dengan keinginan serta unggul. Cummings dan Worley (2005) menyebutkan terdapat 4 jenis kategori intervensi organisasi, yaitu:

1. Intervensi perubahan strategis. Jenis intervensi ini fokus pada perubahan besar-besaran dalam strategi dan tujuan organisasi. Ini melibatkan restrukturisasi organisasi, perubahan rencana bisnis, dan penyesuaian besar pada visi dan misi perusahaan.
2. Intervensi teknostruktural. Intervensi ini berfokus pada aspek teknologi dan struktur organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
3. Intervensi manajemen sumber daya manusia. Intervensi ini berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan aspek karyawan organisasi. Ini mencakup pengembangan karyawan, pelatihan, pengembangan keterampilan, evaluasi kinerja, dan kebijakan sumber daya manusia.
4. Intervensi proses manusia. Jenis intervensi ini berfokus pada interaksi dan komunikasi antar anggota organisasi.

Tujuannya adalah untuk meningkatkan hubungan interpersonal, pemecahan konflik, dan efektivitas tim.

Dari seluruh kategori, salah satu aspek yang terpenting adalah intervensi manajemen sumber daya manusia dikarenakan kesediaan terhadap perubahan berhubungan pada pandangan, perilaku serta niat tentang transformasional yang dibutuhkan serta mendorong kesuksesan kelompok dalam menjalankan transformasi. Intervensi ini bertujuan untuk meningkatkan, menyatukan, dan mendorong individu kelompok. Berikut adalah dua program transformasi yang dicantumkan di bawah ini (Tampubolon, 2019):

1. Penentuan Tujuan

Menetapkan tujuan manajerial dan menilainya adalah bagian dari program perubahan ini. Melalui interaksi serta menetapkan target yang kooperatif berkaitan atasan dan karyawan, baik dari segi anggota dan organisasi, dilakukan upaya untuk menciptakan keselarasan antara tujuan pribadi dan organisasi. Atasan dan karyawan dengan intens mengomunikasikan dalam mempersiapkan karier, mengevaluasi pencapaian, dan menyelesaikan permasalahan dalam pencapaian target.

2. Sistem Penghargaan

Intervensi ini memerlukan pengembangan penghargaan kelompok untuk mendorong kepuasan serta kinerja karyawan. Cuti berbayar, asuransi kesehatan, dan rencana pensiun adalah contoh dalam langkah inovatif untuk membayar, kenaikan gaji, serta tunjangan. Terdapat dua pendekatan transformasi:

- a. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Tujuan dari intervensi ini adalah mendukung individu dalam pemilihan kelompok dan jenjang kerja serta menggapai target kerja. Biasanya, intervensi ini

ditujukan kepada atasan dan staf profesional dengan penekanan pada peningkatan keseimbangan kehidupan kerja mereka.

- b. Manajemen Stres. Tujuan dari program transformasi ini adalah memberikan dukungan kepada anggota organisasi dalam mengatasi dampak stres di lingkungan kerja. Hal ini bertujuan dalam mengurangi sumber stres khusus yang dialami oleh manajer, contohnya ambiguitas peran (ketidakjelasan pada tuntutan pekerjaan) dan konflik peran (tuntutan pekerjaan saling berlawanan). Selain itu, hipertensi dan kecemasan sebagai contoh merupakan tujuan dari program ini untuk meredakan gejala stres.

B. Penetapan Tujuan

Pada mengembangkan pencapaian dan kerja yang efektif secara menyeluruh dalam semua organisasi, departemen dan kelompok, serta membuat kesehatan organisasi. Selain itu, tujuan lainnya yaitu untuk memfasilitasi penyelesaian masalah guna meningkatkan kualitas keputusan, melaksanakan keefektifan transformasi dan mengembangkan keterkaitan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Tampubolon (2019), berikut faktor-faktor yang mengharuskan mengembangkan organisasi:

1. Faktor Eksternal (Faktor Lingkungan)

Faktor eksternal yang memiliki pengaruh pada pengembangan organisasi dan organisasi memiliki sedikit kendali pada pengaruh tersebut. Organisasi bergantung dan berkomunikasi pada situasi eksternalnya untuk menjamin kesinambungan hidup. Faktor eksternal menyediakan manusia, keuangan, dan infrastruktur material, seperti halnya klien dan konsumen yang menggunakan barang dan jasa organisasi. Akibatnya segala sesuatu yang melibatkan

perubahan lingkungan dapat berdampak pada organisasi dan menyebabkan tekanan pengembangan. Perubahan faktor luar contohnya teknologi, pasar, ekonomi, sistem politik, dan nilai memengaruhi perkembangan organisasi. Meningkatnya biaya dan kelangkaan berbagai sumber daya alam, Undang-Undang keselamatan karyawan dan anti polusi, boikot pelanggan, tingkat pendidikan dan pasar tenaga kerja yang lebih tinggi, dan tingkat suku bunga yang tinggi adalah hal-hal contoh faktor eksternal terpenting yang menyebabkan terhambatnya perkembangan. Semua ini merupakan contoh elemen lingkungan yang telah mengubah kehidupan manusia dalam beberapa tahun terakhir, baik sebagai karyawan maupun pelanggan. Pengaruh luar seperti kemajuan teknologi, aktivitas kompetitif, dan perubahan pola hidup dapat memotivasi kelompok untuk mengubah target, kerangka, serta prosedur operasionalnya.

2. Faktor Internal

Target, strategi, kebijakan manajerial dan teknologi baru, serta sikap dan perilaku karyawan merupakan faktor-faktor organisasi yang mampu menghasilkan kekuatan perubahan internal. Contohnya, ketika atasan mengambil keputusan untuk mengubah target dari pertumbuhan waktu yang lama menjadi keuntungan waktu yang cepat. Hal ini akan berdampak pada keberhasilan target untuk semua departemen dan membutuhkan perubahan dalam pertumbuhan organisasi. Perubahan dalam kebijakan dan praktik manajemen dapat dilakukan sebagai respons terhadap sikap dan ketidakbahagiaan karyawan yang tercermin dalam tingkat pergantian atau pemogokan.

C. Penilaian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang yang mencerminkan, pengamalan kesungguhan, dan waktu yang diinvestasikan dalam melaksanakan tugas. Kinerja adalah sebuah hal

terpenting yang perlu karyawan perhatikan. Apabila kinerja karyawan baik maka dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut dapat berkontribusi yang penting dalam menggapai target perusahaan. Dengan mengadakan sistem evaluasi dan mengukur kontribusi karyawan merupakan hal terpenting bagi suatu perusahaan yang disebut sebagai penilaian kerja (*performance appraisal*). Menurut Suryani *et al.*, (2020) penilaian kerja mencakup analisis kinerja selama periode waktu tertentu, evaluasi kualitas kerja, dan perkembangan karyawan dalam bekerja. Hasil penilaian digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memastikan bahwa standar yang ditetapkan terpenuhi. Hal ini dinilai melalui tolak ukur penyelesaian pekerjaan, pelayanan, sikap kerja, dan biaya. Penilaian kinerja adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memotivasi dan mengembangkan kinerja karyawan.

1. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat dari penilaian kinerja sangat penting agar semua pihak memahami kontribusi positif yang dapat diberikan. Rivai (2013) mengidentifikasi pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Manfaat bagi individu yang dinilai (karyawan). Berikut adalah manfaat dari penilaian kinerja bagi karyawan yang dinilai:
 - 1) Mengembangkan motivasi
 - 2) Memiliki kejelasan kriteria terkait tujuan yang diinginkan dari mereka
 - 3) Memberikan wawasan tentang kelebihan dan kelemahan mereka
- b. Manfaat bagi Penilai (supervisor atau manajer). Berikut adalah manfaat dari penilaian kinerja bagi penilai:
 - 1) Memberikan peluang untuk melakukan pengukuran dan mengidentifikasi kinerja

- karyawan dalam meningkatkan manajemen setelahnya
- 2) Mengembangkan kenikmatan pada manajer dan karyawan dengan baik
- c. Manfaat bagi perusahaan. Manfaat dari penilaian kinerja meliputi:
 - 1) Mendukung dorongan karyawan secara menyeluruh
 - 2) Memperbaiki pemahaman tentang tugas-tugas karyawan

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Meningkatkan kinerja organisasi dengan memperbaiki kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut merupakan tujuan dari penilaian kinerja. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu (Schermerhorn, 1996):

- a. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan untuk merencanakan pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan.
- b. Menilai pekerja dalam menggapai tujuan dan target yang telah ditentukan untuk pekerjaan mereka.
- c. Memberikan *feedback* terhadap karyawan yang kinerja telah dicapai seperti penghargaan dan menaikkan gaji.

Rivai (2013) menjelaskan serangkaian syarat-syarat dalam penilaian kinerja terdiri dari:

- a. Input (Potensi)

Untuk memastikan bahwa penilaian kinerja berlangsung tanpa bias dan mencapai tujuan perusahaan, faktor-faktor yang akan dievaluasi perlu ditetapkan, disepakati, dan diketahui sebelumnya. Hal ini akan memberikan motivasi ekstra bagi karyawan.
- b. Proses (Pelaksanaan)

Pada tahap implementasi, penting untuk melakukan diskusi dengan semua pribadi dan tim untuk memastikan bahwa semua faktor dari sistem penilaian kinerja

terhubung dengan baik dari inti yang berkaitan dengan praktik.

c. Output (Hasil)

Ketelitian dalam menentukan hasil penilaian, termasuk manfaat, potensi risiko, serta langkah-langkah lanjutan dari rekomendasi penilaian. Selain itu, dalam mengembangkan kualitas kerja, motivasi, etos kerja, dan kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk mengetahui hasil penilaian.

3. Metode-Metode Penilaian Kinerja

Melaksanakan penilaian kinerja karyawan terdapat beberapa macam metode yang bisa diterapkan supaya hasil yang diperoleh terukur, adil, dan valid. Penilaian kinerja karyawan terdapat sembilan metode yang dapat digunakan (Werther & Davis, 1996), yaitu:

a. *Traditional assessment*

Pada penilaian tradisional, manajer atau atasan yang mengevaluasi kinerja karyawan dengan melakukan observasi secara langsung. Mereka berinteraksi tatap muka untuk membahas hasil kerja, tugas, tanggung jawab karyawan, serta pencapaian target kerja. Karyawan dengan penilaian positif akan mendapatkan kenaikan gaji atau bonus tunjangan.

b. *Management by Objectives (MBO)*

Tahapan MBO terdiri atas tiga langkah:

1) Perencanaan (*Planning*)

Menggunakan metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-sensitive*) mampu mengungkapkan dan menentukan target yang ingin dicapai serta menetapkan jangka waktu untuk pencapaiannya baik atasan maupun pekerja.

2) Pengawasan (*Monitoring*)

Pada bagian ini, kedua belah pihak memiliki kesempatan untuk memantau kemajuan, menilai

pencapaian sasaran kerja, dan mengidentifikasi apa yang sudah tercapai serta yang belum dicapai. Selain itu, atasan dapat memberikan kritik pada pekerja.

3) *Peninjauan (Reviewing)*

Pada bagian ini, atasan serta pekerja berdiskusi mengenai pencapaian akhir, setelah itu kinerja karyawan dinilai berdasarkan kinerja keseluruhan mereka selama satu periode.

c. *360-Degree Feedback*

Umpun balik dari berbagai sumber, termasuk karyawan, manajer, rekan kerja, pelanggan, dan atasan langsung digunakan dalam pendekatan penilaian kinerja karyawan umpun balik 360 derajat. Pendekatan ini memberikan penilaian yang lebih menyeluruh dari beberapa perspektif.

d. *Assessment Center Method*

Metode *Assessment Center* menunjukkan seseorang melalui pengamatan lalu mengevaluasi pekerja serta bagaimana hal ini memengaruhi kinerja karyawan. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan berbagai metodologi, termasuk simulasi sosial, pengambilan keputusan, pembicaraan informal, pencarian fakta, dan permainan peran.

Walaupun metode ini membutuhkan waktu dan biaya yang sulit diprediksi, tetapi metode *assessment center* dapat memberikan manfaat bagi atasan dalam menilai kinerja individu untuk jangka waktu yang akan datang.

e. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Metode penilaian kinerja ini adalah sebuah cara pengambilan keputusan yang mempertimbangkan input kualitatif dan kuantitatif. Umumnya, AHP adalah metode untuk mengorganisasikan permasalahan yang rumit dan tak terstruktur pada beberapa komponen dan akan disusun menjadi sebuah hierarki, menetapkan

variabel dengan prioritas tertinggi untuk memengaruhi hasil dalam keadaan tertentu, dan memberikan penilaian subjektif terhadap kepentingan relatif setiap variabel.

f. Graphic Rating Scale

Metode penilaian kinerja ini bertujuan membandingkan kinerja individu dengan standar mutlak. Pendekatan ini menggunakan sistem terkomputerisasi yang memungkinkan percepatan proses perhitungan, pengolahan data untuk validasi penilaian kinerja, dan menjaga akurasi data. Hal ini juga memastikan penilaian lebih objektif dengan menetapkan parameter atau kriteria yang relevan dengan bidang tersebut. Para assessor mengevaluasi kinerja dari berbagai aspek atau kriteria. Oleh karena itu, diharapkan bahwa pendekatan *Graphic Rating Scale* (GRS) mampu menghasilkan penilaian yang tepat dan akurat.

g. Psychological Appraisals

Penggunaan penilaian psikologis semakin meningkat untuk mengungkap potensi terpendam setiap pekerja. Komponen utama untuk menganalisis kinerja karyawan, yakni keterampilan terkait, kecerdasan emosional, karakteristik kepribadian, kemampuan kepemimpinan, kekuatan intelektual, ketangguhan kognitif, keterampilan berinteraksi sosial.

Seseorang yang mampu melakukan ini ialah psikolog yang berkompeten dalam memberikan tes, wawancara, dan diskusi. Contohnya penilaian akan mempertimbangkan bagaimana karyawan menangani situasi di mana mereka berinteraksi pada klien yang meresahkan serta cara menanganinya.

h. Key Performance Indicator

Metode evaluasi kinerja ini memungkinkan pengukuran berkala untuk tujuan tertentu. KPI memberikan sasaran tim, memberikan tolak ukur untuk mengukur kemajuan yang telah dicapai, dan

memberikan wawasan untuk mendukung pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Dari bidang keuangan dan sumber daya manusia hingga pemasaran dan penjualan, indikator kinerja utama membantu setiap area bisnis untuk bergerak maju secara strategis.

i. *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*

Competency Based Human Resource Management (CBHRM) adalah paradigma manajemen kinerja inovatif yang mengkoordinasikan strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia dalam menggapai target organisasi. David Mchelland memperkenalkan konsep CBHRM melalui artikel pada tahun 1913 yang membahas manajemen kompetensi sebagai elemen kunci untuk memperoleh keunggulan bersaing. CBHRM melibatkan beragam faktor, termasuk keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh karyawan. Oleh karena itu, CBHRM mendasarkan pengelolaan sumber daya manusia pada kinerja sebagai bagian tak terpisahkan dari kompetensi karyawan.

Menurut Dessler (2014) penilaian kinerja melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan di masa sekarang atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerja. Penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja melalui tiga langkah, yaitu:

a. Tentukan dulu kriteria suatu tugas pekerjaan

Contohnya satu-satunya kriteria penilaian dari tugas sebagai konten manajer adalah bagaimana dia membuat konten dalam memasarkan produk yang relevan dan berkomunikasi yang kepada konsumen dan diperlukan dalam menentukan standar kinerja sesuai dengan target tujuan. Misalkan seorang karyawan bidang konten manajer dapat dikatakan sangat bagus jika ia

telah membuat konten dapat menarik konsumen untuk membeli.

b. Melakukan penilaian kinerja secara berkala

Contohnya penilaian kinerja dapat dijadwalkan secara bulanan atau tahunan. Selain itu, perusahaan juga perlu menetapkan metode evaluasi yang akan digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

c. Memberikan umpan balik

Salah satu bentuk umpan balik dapat berupa pemberitahuan mengenai kinerja karyawan tersebut, baik itu sebagai apresiasi atas kinerja yang baik atau sebagai indikasi bahwa kinerja perlu ditingkatkan.

4. Faktor-Faktor Memengaruhi Kinerja

Menurut Lusthaus (1999) beberapa faktor yang berpengaruh pada kinerja organisasi komponen-komponen yang berpengaruh pada pencapaian hasil kerja seseorang dalam organisasi, baik dalam aspek kuantitas maupun kualitas. Berdasarkan perspektifnya yang memengaruhi penilaian kinerja ada beberapa faktor, yaitu:

- a. Faktor lingkungan luar merupakan faktor-faktor dari eksternal organisasi yang mendapatkan pengaruh bagaimana tugas-tugas diselesaikan dalam organisasi. Penilaian faktor ini mencakup perkembangan IPTEK, nilai dan budaya organisasi, serta kebijakan pemerintah.
- b. Motivasi organisasi mengacu pada taktik yang digunakan oleh organisasi untuk memberikan dorongan dan semangat bagi anggota dalam mencapai kinerja yang optimal. Insentif kerja, pertumbuhan karier, dan penghargaan atas kerja yang efektif merupakan faktor-faktor dalam menganalisis motivasi organisasi.
- c. Kapasitas organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Evaluasi

faktor kapasitas organisasi mencakup SDM kerja, aspek keuangan, dan strategi kerja.

Menurut Handoko (2000) proses penilaian kinerja yang sering muncul terdapat lima kasus umum, yakni:

a. Standar kinerja yang tidak jelas

Standar penilaian yang terlampaui mudah ditafsirkan, sebaiknya digantikan dengan ungkapan deskriptif yang menjelaskan masing-masing karakteristik dan arti dari skala seperti “sangat puas” atau “sangat tidak puas”.

b. Efek halo

Kondisi di mana penilaian seorang supervisor terhadap satu aspek karyawan memengaruhi penilaian aspek lainnya.

c. Kecenderungan sentral

Kebiasaan menilai semua karyawan dengan cara yang serupa, seperti memberikan penilaian rata-rata kepada mereka.

d. Terlalu longgar atau terlalu ketat

Kecondongan seorang supervisor untuk memberikan penilaian tinggi atau rendah pada semua bawahan.

e. Prasangka (bias)

Penilaian karyawan dipengaruhi oleh kecenderungan untuk menerima perbedaan seperti usia, ras, dan jenis kelamin.

Dessler (1986) menjelaskan begitu banyak alasan mengapa evaluasi kinerja dilakukan. Pertama, penilaian membagikan penjelasan tentang bagaimana kenaikan dan penetapan gaji dapat dilakukan. Kedua, penilaian menyampaikan atasan dan bawahan kesempatan untuk menilai perilaku yang terkait dengan pekerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi dalam membuat rencana untuk memulihkan hal-hal di mana mungkin ada kekurangan

yang telah ditemukan melalui penilaian dan juga untuk memberikan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik oleh bawahan. Ketiga, penilaian harus difokuskan pada proses perencanaan karier perusahaan karena memberikan kesempatan yang bagus untuk meninjau rencana karier individu dari sudut pandang kelebihan dan kekurangan.

D. Sistem Penghargaan

Perusahaan tentunya sangat mengharapkan karyawan mendapatkan kinerja yang produktif dan motivasi kerja yang berkelanjutan sehingga perusahaan akan membuat karyawan untuk terus berkembang di lingkungan kerja mereka. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan berperan penting dalam membangun rasa percaya diri dan semangat dalam bekerja dengan begitu mampu mengembangkan kinerja karyawan. Ada berbagai langkah untuk memajukan kinerja karyawan di antaranya dengan menerapkan metode yang tepat, perusahaan dapat menaikkan kinerja karyawan secara signifikan. Salah satu cara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan penghargaan kepada karyawan saat mereka berhasil mencapai tujuan mereka dan memberlakukan sanksi jika kinerja mereka tidak memuaskan. Tujuan sistem *reward* ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan mampu meningkatkan kualitas, mempertahankan karyawan dari jumlah karyawan yang keluar, dan meningkatkan motivasi untuk mencapai prestasi yang tinggi (Gibson *et al.*, 1991).

Manajemen penghargaan adalah tentang bagaimana cara memberikan hadiah kepada individu berdasarkan prinsip-prinsip yang mereka bawa ke dalam organisasi (Wijaya, 2021). Sistem *reward* yang diterapkan oleh identitas organisasi tercermin dalam kebijakan-kebijakan organisasi tersebut. Proses pembuatan dan implementasi *reward*

ini dilakukan sesuai dengan evaluasi terhadap kontribusi, keterampilan, dan kompetensi individu terhadap organisasi. *Reward* adalah pengukuran multidimensi yang meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan dan mencerminkan tujuan perusahaan. Se jauh mana seseorang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan tercermin dalam ukurannya. Tujuan dan orientasi organisasi menjadi landasan dalam menetapkan program penghargaan individu. Sunarto *et al.*, (2011) mengungkapkan bahwa *reward* adalah sejenis penghargaan terhadap karyawan yang bersifat kompeten.

Suryadilaga *et al.*, (2016) menekankan bahwa *reward* merupakan tindakan perusahaan untuk memberdayakan sumber daya manusia dan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Penting untuk menghindari kecemburuan sosial, *reward* harus diberikan secara merata dan adil. Faktor-faktor yang memengaruhi *reward* menurut Astuti *et al.*, (2018) meliputi konsistensi internal, persaingan eksternal, kontribusi karyawan, dan administrasi. Sunarto *et al.*, (2011) mengungkapkan indikator penghargaan mencakup gaji, bonus, insentif, tunjangan, kesejahteraan, pengembangan karier, penghargaan psikologis, dan penghargaan sosial.

Dengan demikian, penghargaan adalah semua bentuk imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

1. *Reward* finansial, meliputi:

- a. Gaji adalah imbalan keuangan yang secara rutin diberikan pada bawahan, seperti minggu, caturwulan, ataupun tahunan.
- b. Upah adalah imbalan finansial kontan yang dibayarkan kepada pekerja berdasarkan jam kerja, produksi barang, atau pelayanan tertentu dengan tingkat upah yang dapat berubah.
- c. Insentif adalah imbalan langsung yang diberikan

kepada karyawan ketika kinerjanya melebihi standar yang telah ditetapkan.

- d. Fasilitas tambahan (*benefits*) adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan mereka. Ini dapat mencakup asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

5. *Reward non-finansial*

Pemberian penghargaan dengan cara ucapan terima kasih, pujian, tanggapan dari karyawan. Rasa syukur ini memiliki dampak yang sangat luar biasa. Ucapan terima kasih dari atasan, baik kepada kepala atau karyawan dapat menjadi sumber motivasi untuk meningkatkan disiplin waktu dan semangat dalam mengerjakan tugas. Perusahaan berharap bahwa pemberian penghargaan akan mendapatkan balasan dalam bentuk kinerja yang lebih unggul dari karyawan.

Perusahaan memberikan penghargaan pada pekerjanya, baik dalam bentuk materi maupun non-materi bertujuan untuk memiliki rasa motivasi yang besar serta kemampuan untuk menggapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pembagian penghargaan kepada karyawan merupakan upaya dalam mengembangkan produktivitas dan menjaga pekerja hingga mencapai kinerja unggul tetap loyal kepada organisasi. Adanya sistem penghargaan berupaya untuk memotivasi pekerja supaya mampu bekerja dengan optimal dan kinerja karyawan yang lebih baik. Selain pada aspek materi, lingkungan organisasi dan interaksi antara individu tidak hanya diukur pada penghargaan. Terkadang individu dapat terstimulasi oleh insentif ekonomi atau keuntungan finansial (*material incentive*) atau imbalan ekonomi (*economic rewards*). *Reward* dapat dikelompokkan menjadi dua kategori (Mathis dan Jackson, 2002), yaitu intrinsik dan ekstrinsik. *Intrinsic reward*, yaitu *reward* diberikan melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan, pemberian tanggung jawab,

memperkaya pekerjaan, serta usaha lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang optimal. Dibandingkan ekstrinsik *reward*, yaitu *reward* yang diberikan pada pegawai dalam bentuk *non-financial rewards* (penghargaan non-finansial), *indirect compensations* (kompensasi tidak langsung), dan *direct compensations* (kompensasi langsung).

Mulyadi (2001) mengungkapkan bahwa sistem penghargaan yang berfokus pada kinerja adalah salah satu alat penanganan penting yang dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai target perusahaan dan bertindak sesuai dengan perilaku yang diharapkan perusahaan. Penerapan sistem penghargaan yang berfokus pada kinerja melibatkan empat tahap, yakni: (1) Menetapkan asumsi terkait lingkungan bisnis yang dihadapi, (2) Menetapkan faktor-faktor penentu kesuksesan organisasi, (3) Menetapkan indikator kinerja yang didasarkan pada faktor-faktor kesuksesan organisasi, dan (4) Menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja. Dampak pemberian *reward* memengaruhi perusahaan dalam menetapkan pemberian *reward* dengan melihat dukungan seseorang terhadap pekerjaan sesuai kebijakan organisasi. Selain itu, perusahaan memengaruhi dan melemahkan atau memperkuat hubungannya dengan kinerja.

Menurut Gibson *et al.*, (1991) tujuan utama dari pemberian *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (*Attract*): Penghargaan mengharuskan dapat menarik individu berkualitas untuk bergabung dengan organisasi.
2. Mempertahankan (*Retain*): Penghargaan berupaya dalam mempertahankan para karyawan dari potensi perekrutan oleh organisasi lain. Sistem penghargaan optimal dan menarik dapat mengurangi banyaknya karyawan yang mengundurkan diri.

3. *Memotivasi (Motivate)*: Sistem penghargaan yang efektif mengharuskan memotivasi karyawan untuk tingkat mencapai kinerja yang tinggi.

Untuk mencapai tujuan, Anda harus melakukan beberapa langkah berikut dalam proses pemberian penghargaan.

1. *Analisis Pekerjaan*: Ini melibatkan penyusunan deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam perusahaan.
2. *Penilaian Pekerjaan*: Meliputi penilaian prestasi pekerjaan, penilaian nilai untuk setiap pekerjaan, penilaian nilai untuk masing-masing jabatan, membandingkannya dengan jabatan lain di perusahaan, dan memberikan poin untuk setiap jabatan.
3. *Survei Sistem Penghargaan*: Ini dilakukan untuk menentukan keadilan eksternal berdasarkan sistem penghargaan di lokasi lain.
4. *Penentuan Harga Pekerjaan*: Tujuannya adalah untuk menentukan penghargaan yang akan dibagikan. Ini melibatkan pertimbangan nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan standar nilai yang berlaku di lokasi lain secara umum.

Menurut Siagian (2006) keadilan dalam pemberian kompensasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Sebaliknya, perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Mahsun (2008) *reward* memiliki kekuatan untuk mengubah seseorang dan meningkatkan kinerja mereka. Berikut empat kebiasaan memberikan penghargaan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan:

1. Kesesuaian Tujuan

Setiap organisasi publik memiliki tujuan yang ingin dicapai, sementara individu dalam organisasi memiliki tujuan pribadi yang mungkin tidak selalu sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, *reward* harus dirancang sebagai solusi tengah untuk mencapai tujuan organisasi tanpa mengorbankan tujuan individu, dan sebaliknya yang memungkinkan pencapaian tujuan individu tanpa mengorbankan tujuan organisasi.

2. Keadilan

Pembagian *reward* harus disesuaikan dengan kontribusi masing-masing individu dan kelompok secara proporsional. Ini berarti orang yang memberikan kontribusi besar akan mendapatkan *reward* yang sebanding, sedangkan yang memberikan kontribusi lebih kecil akan menerima *reward* yang lebih sedikit.

3. Kemerataan

Penghargaan juga harus diberikan dengan adil kepada semua pihak, baik individu maupun kelompok yang telah berkontribusi sumber daya mereka untuk meningkatkan produktivitas.

4. Kebutuhan

Pertimbangkan tingkat kebutuhan utama pegawai dalam alokasi *reward*. *Reward* dalam bentuk finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Dengan menerapkan norma-norma ini, organisasi dapat memotivasi dan memacu kinerja pegawainya dengan lebih efektif. Ghani (2013) menyatakan penghargaan akan berjalan efektif apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Semua anggota organisasi perusahaan menerimanya dan melakukan dengan keadilan dan tanpa memihak.
2. Terdapat aturan yang jelas dan transparan sehingga setiap pekerja memahami dengan tepat sistem dan prosedur yang berlaku.

3. Diterapkan dengan konsistensi dan keteguhan. Pemberian *reward* yang berhasil dapat meningkatkan hasil nyata seperti kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja juga dapat memengaruhi tindakan dan perilaku dalam tim, kerja sama, pengambilan risiko, serta kreativitas.

Salah satu hambatan yang muncul dalam penerapan sistem *reward* adalah keterlambatan pembayaran *reward* kepada karyawan. Hal ini disebabkan oleh kurangnya integrasi dalam sistem pembayaran *reward*, di mana pembayaran penghargaan tidak dilakukan pada saat penggajian karyawan yang umumnya di transfer melalui bank, melainkan dalam bentuk kontan. Keterlambatan pembayaran *reward* secara berulang dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

E. Perencanaan dan Pengembangan Karier

1. Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan suatu proses yang harus diikuti untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan. Proses dan tahapan yang terlibat harus dilakukan dalam perencanaan karier yang sangat beragam, termasuk identifikasi, perencanaan, serta pelaksanaan. Persyaratan yang harus dimasukkan dalam rencana karier untuk mendukung penuh perencanaan karier. Persyaratan tersebut mencakup banyak aspek, antara lain prestasi kerja, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan pada posisi tertentu, beban kerja, dan banyak lagi. Pada kenyataannya, perencanaan karier merupakan proses berkelanjutan dan tidak pernah berhenti. Keberadaannya dapat memberikan kontribusi terhadap proses pembelajaran dan pengembangan diri yang bertujuan mencapai karier yang diinginkan.

Menurut Mathis (2006) perencanaan karier adalah suatu rencana yang memusatkan perhatian pada pekerjaan dan menentukan jalur karier. Hal ini memberikan peluang kemajuan yang masuk akal bagi orang-orang yang bekerja di suatu organisasi. Menurut Martoyo (1996) perencanaan karier melibatkan perencanaan kompetensi seorang anggota suatu organisasi atau seorang individu. Orang-orang mengikuti proses promosi atau pemeringkatan berdasarkan kebutuhan dan kemampuan mereka. Menurut Hariandja (2002) perencanaan karier mencakup aktivitas dan peluang yang ditawarkan oleh organisasi untuk membantu karyawan untuk mencapai tujuan karier mereka, meningkatkan keterampilan pribadi, dan kapasitas organisasi. Menurut Rivai (2009) perencanaan karier adalah proses pemilihan tujuan karier dan kualifikasi karier untuk mencapai suatu rencana karier.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa perencanaan karier adalah proses penentuan tujuan dan jalur karier dari seseorang di tempat kerja. Selama proses perencanaan karier, terdapat beberapa langkah yang harus diambil:

a. Penilaian diri

Langkah pertama dalam proses perencanaan karier adalah melakukan penilaian diri atau *self-assessment* yang dapat melakukan evaluasi secara menyeluruh dan mencakup banyak aspek secara komprehensif, antara lain *passion*, karakteristik pribadi, kebutuhan finansial, gaya kerja, dan tingkat pendidikan.

b. Riset karier potensi

Langkah selanjutnya adalah meneliti karier potensi yang selaras dengan nilai-nilai diri. Ada banyak cara untuk melakukan proses penelitian. Kita dapat memanfaatkan internet, melakukan wawancara dengan pekerja di industri yang diminati, mengikuti program magang, atau bekerja paruh waktu.

c. Identifikasi karier.

Setelah melakukan penelitian, langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan pro dan kontra dari potensi karier. Dapat menggunakan data ini untuk menentukan pilihan karier mana yang akan dikejar. Selama proses ini, perlu memperhatikan banyak faktor berbeda, termasuk potensi penghasilan, tingkat kenyamanan, persaingan untuk mendapatkan karier, dan banyak lagi. Saat menentukan karier dapat melakukannya tanpa membatasi diri pada satu pilihan karier saja. Selain itu, dapat juga mempersiapkan pilihan karier alternatif, di mana tempat pengambilan keputusan dapat disesuaikan dengan situasi yang dihadapi dan pilihan karier yang dimiliki.

d. Penentuan tujuan karier

Langkah terakhir adalah menentukan tujuan karier. Kita harus mempunyai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Sasaran-sasaran ini dapat membantu untuk tetap fokus dalam mengejar karier dan pastikan bahwa tujuan yang diinginkan spesifik.

Menurut Dillard, (1981) tujuan dari perencanaan karier yang efektif dan berfokus pada kebutuhan masing-masing:

- a. Mencapai kepuasan pribadi
- b. Memperoleh kesadaran dan pemahaman diri
- c. Upaya mewujudkan efisiensi bisnis dan waktu dalam karier
- d. Mempersiapkan diri untuk mendapatkan investasi dan pendapatan yang tepat
- e. Mengetahui terlebih dahulu prospek karier karyawan

Martoyo (2001) mengungkapkan tujuh manfaat dari perencanaan dan pengembangan karier, yaitu:

- a. Membantu para karyawan yang terlihat berpotensi untuk maju agar dapat dipromosikan

- b. Membuat perputaran karyawan menurun, menetapkan perhatian pada karier individual juga menjaga loyalitas pekerja pada perusahaan tempat mereka bernaung
- c. Mendapatkan informasi tentang karyawan sehingga perencanaan karier akan mendorong individu atau kelompok dalam perusahaan untuk mencapai posisi yang diinginkan
- d. Merangsang semangat kerja karyawan untuk bisa tumbuh dan berkembang serta mendapatkan sasaran karier yang diinginkan
- e. Perencanaan karier dapat mengangkat ulang para karyawan yang berkualifikasi untuk maju sehingga bisa mengurangi terjadinya penimbunan
- f. Perencanaan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu, sehingga memuaskan kebutuhan karyawan
- g. Perencanaan karier dapat membantu para anggota kelompok agar bersiap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting karena bisa membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah keadaan yang menunjukkan dengan peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi melalui jalur karier yang telah ditentukan dalam organisasi. Raymond (2010) mengungkapkan bahwa definisi lainnya adalah sebagai perolehan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang meningkatkan kemampuan karyawan untuk memenuhi perubahan kebutuhan pekerjaan serta tuntutan dari klien dan pelanggan. Definisi lain menurut Mondy (2008) adalah suatu teknik formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan

kualifikasi dan pengalaman yang sesuai tersedia pada saat dibutuhkan. Handoko (2008) berpendapat bahwa pengembangan karier mengacu pada upaya individu pekerja dalam menggapai suatu tujuan pekerjaan.

Kemudian menurut Dessler (2009) pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup (seperti *workshop*) yang berpartisipasi pada eksplorasi, konsolidasi, kesuksesan, dan pencapaian pekerjaan individu. Pengembangan karier merupakan hal yang penting karena masyarakat dapat mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan serta kualifikasi jika mereka bekerja keras dalam organisasi untuk memajukan kariernya.

Menurut Mangkunegara (2013) yang dikutip dalam Ekawati (2022) mengemukakan bahwa *"Career development, from the standpoint of the organization, is the personnel activity which helps individuals plan their future career within the enterprise, in order to help the enterprise achieve and the employee achieve maximum self-development"*. Terdapat tujuan pengembangan karier yang dapat membantu mencapai tujuan individu perusahaan:

- a. Mendorong tercapainya tujuan pribadi serta organisasi

Pengembangan karier membantu karyawan yang sukses dengan prestasi kerja akan menempati posisi yang lebih tinggi, yang berarti tujuan dari perusahaan dan pribadi telah tercapai.

- b. Membuktikan relasi kesejahteraan pekerja

Perusahaan merencanakan karier karyawan dengan cara meningkatkan kesejahteraan-nya agar loyalitasnya semakin tinggi.

- c. Mendorong pekerja untuk menyadari kemampuan dan potensinya

Dengan adanya pengembangan karier dapat membantu karyawan mewujudkan kemampuannya

untuk menduduki jabatan yang sesuai dengan potensi dan keahliannya.

d. Memperkuat hubungan antara pekerja serta organisasi

Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap karyawan terhadap perusahaannya.

e. Meminimalkan pergantian karyawan dan biaya

Pengembangan karier dapat mengurangi pergantian karyawan sehingga membuat biaya lebih efisien.

f. Meminimalkan keusangan profesional dan manajemen

Pengembangan karier dapat menghindari keusangan dari kebosanan profesional dan manajemen.

Selain itu, menurut Hasibuan (2014) terdapat berbagai jenis pengembangan karier, yakni:

a. Bersifat sementara, seorang pekerja dipromosikan sementara dikarenakan ada lowongan yang mengharuskan segera ditempatkan.

b. Bersifat tetap, seorang pekerja ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi karena memenuhi persyaratan promosi.

c. Bersifat kecil, pengangkatan karyawan dari posisi sulit memerlukan tenggat waktu tertentu dan terdapat gaji, tanggung jawab, dan peningkatan wewenang.

d. Bersifat kering, seorang pekerja dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi seperti pangkat, wewenang, dan tanggung jawabnya, tetapi tidak disertai dengan promosi gaji.

Menurut Dharmani (2015) manfaat dari pengembangan karier yang signifikan bagi organisasi maupun pegawai. Berikut ini adalah manfaat pengembangan karier bagi karyawan dan perusahaan, yaitu:

- a. Manfaat pengembangan karier bagi organisasi
 - 1) Dapat meningkatkan dan mempertahankan pegawai yang berkualitas
 - 2) Dapat mengatur promosi dan rotasi pegawai
 - 3) Dapat menjamin ketersediaan talenta yang dibutuhkan organisasi
 - 4) Dapat mengurangi rasa frustrasi karyawan
 - 5) Dapatkan reputasi yang baik untuk organisasi
 - 6) Mampu memastikan bahwa setiap karyawan mempunyai kesempatan yang sama untuk memajukan kariernya, termasuk perempuan dan kelompok minoritas
 - 7) Dapat mendorong keragaman budaya dalam organisasi
- b. Manfaat pengembangan karier bagi karyawan
 - 1) Dapat meningkatkan tanggung jawab karyawan
 - 2) Informasi dapat ditambahkan untuk karyawan di tempat kerja
 - 3) Dapat memaksimalkan potensi karyawan
 - 4) Dapat meningkatkan otonomi

F. Mengelola Keberagaman Tenaga Kerja

Menurut Carnavale & Stone (1994) dalam Saxena (2014) keberagaman merupakan proses mengakui perbedaan dengan melakukan sesuatu. Hubungan antara atasan dan karyawan serta struktur yang menciptakan atau mengarahkan tindakan orang dapat diterima dalam proses ini melalui interaksi yang terjadi di kelompok kerja. Apabila perusahaan tidak mempekerjakan karyawan yang inovatif maka perusahaan tidak cukup kompetitif. Atasan penjualan juga dapat membuat karyawan yang inovatif, efektif, dan kompeten dengan memberikan pelatihan.

Sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengelola dan mempertahankan sumber daya manusianya

(Saha *et al.*, 2008; Saxena, 2004). Meningkatkan kinerja karyawan adalah cara lain untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan. Meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi akan menguntungkan perusahaan. Banyak aspek baik dari dalam maupun luar dapat memengaruhi kinerja pekerja. Aspek dari luar (eksternal) pegawai termasuk komunikasi, kerugian yang diberikan, peluang untuk berkembang, dan penempatan yang sesuai dengan kemampuan mereka. Kebanggaan pekerja atau pekerjaannya, kondisi emosional yang baik, hasrat untuk maju dan berkarier, dan kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan.

Menurut Smith dalam Ajala (2012) faktor yang krusial dalam menjaga pekerja menikmati dalam dunia bisnis adalah lingkungan kerja mereka. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ekonomi yang cepat dan jumlah peluang kerja yang hampir tanpa batas. Akibatnya campuran faktor-faktor ini membuat organisasi lebih membutuhkan pekerja daripada pekerja yang sebenarnya membutuhkan organisasi. Organisasi atau perusahaan menghadapi banyak masalah untuk mengoptimalkan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja non-fisik (Wursanto, 2014) terdiri dari perlakuan adil dan objektif, rasa aman, hubungan baik antar karyawan, sistem kompensasi, suasana kerja, dan pengawasan. Dengan mengembangkan kualitas lingkungan kerja non-fisik yang ada, organisasi tetap berusaha dalam meningkatkan kinerja karyawan mereka. Manajemen perusahaan harus tahu apa yang memengaruhi lingkungan kerja karyawan. Jika mereka melakukannya, hal ini akan berjalan dengan baik. Lihat hasil penilaian kinerja adalah salah satu dari banyak cara untuk melihat perkembangan bisnis. Sasaran penilaian kinerja adalah kemampuan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas dan tugas. Penilaian dilakukan secara objektif dan berkala dengan menggunakan tolak ukur tertentu. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari hasil penilaian yang ditunjukkan oleh kinerja pekerja. Berarti kinerja adalah

hasil kerja yang dapat diukur dan diamati (Rivai, 2006).

Kinerja pekerja didefinisikan sebagai hasil kerja dan prestasi kerja atau *output* yang dicapai oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dalam jangka waktu tertentu, baik secara kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan tanggung jawab yang didapatkan pada tiap individu pekerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah sikap, kemampuan, pengetahuan, standar operasi prosedur beban kerja, umpan balik, harapan kinerja, tujuan kerja, motivasi, peralatan, dan lingkungan kerja. Menurut (Sedarmayanti, 2009) terdapat dua jenis lingkungan kerja, di mana semua elemen dapat memengaruhi sumber daya manusia (SDM), yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi semua kondisi fisik di tempat kerja, seperti pencahayaan, tata letak, sirkulasi udara, suhu, warna, suara, dan lain-lain. Lingkungan kerja non-fisik mencakup semua situasi yang berhubungan dengan emosi, seperti hubungan dengan manajer dan karyawan.

G. Kesehatan Karyawan

Pengelolaan sumber daya manusia memerlukan pengelolaan sumber daya yang metodis, terencana, dan efisien. Kinerja atau produktivitas karyawan merupakan metrik penting untuk mengukur keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia. Kinerja pegawai diartikan sebagai kuantitas dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang didapatkan. Keselamatan kerja adalah sebuah keadaan di mana pekerja terlindungi dari potensi kecelakaan atau cedera yang disebabkan oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan pekerjaan. Kesehatan kerja mengacu pada tidak adanya banyak potensi masalah emosional dan fisik yang disebabkan oleh pekerjaan. Perusahaan harus menyediakan semua peralatan dan fasilitas yang diperlukan

bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan aman dan sehat. Karyawan memiliki kewajiban untuk melindungi setiap area pekerjaannya dari kemungkinan kecelakaan berbahaya dan gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan (Masial, 2011).

Kesehatan kerja bertujuan untuk memelihara dan mengembangkan tingkat kesejahteraan sosial, fisik, dan mental bagi karyawan pada segala posisi, mencegah terjadinya permasalahan terhadap kesehatan pada pekerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja, melindungi karyawan dari risiko-risiko yang diakibatkan oleh faktor-faktor yang merugikan. Dengan begitu, kesehatan kerja dapat diartikan sebagai upaya untuk memelihara dan mengembangkan kesejahteraan sosial, fisik, dan mental seluruh karyawan. Menghindari dari gangguan kesehatan akibat lingkungan kerja, melindungi karyawan dari faktor risiko kerja yang membahayakan kesehatan, menempatkan pekerja pada lingkungan kerja berdasarkan kemampuan fisiologis dan psikologisnya dan dapat diringkas sebagai bentuk adaptasi kerja setiap individu terhadap tugasnya.

Kesehatan kerja berkaitan dengan kesehatan mental dan fisik. Kesehatan meliputi semua aspek kehidupan manusia, termasuk tempat kerja. Keselamatan kerja diartikan sebagai tidak adanya penderitaan, kerugian, atau kerusakan di lingkungan kerja sebagai akibat dari penggunaan mesin, material, dan proses manajemen, rantai kerja dan lingkungan kerja, serta teknik kerja. Faktor-faktor yang dapat membahayakan keselamatan kerja termasuk kerusakan pada bagian tubuh, pendengaran, penglihatan, patah tulang, memar, luka, sengatan listrik, dan/atau kebakaran (Zuliyanti, 2010).

Peraturan kesehatan dan keselamatan yang dibuat oleh pemerintah harus dipatuhi baik oleh organisasi maupun karyawan dalam upaya menghindari penyakit dan kecelakaan akibat kerja. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi

potensi faktor risiko dan mengambil tindakan pencegahan sebelum terjadi kecelakaan atau penyakit di tempat kerja. Hal ini sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang keselamatan dan kesehatan kerja yang adalah sebuah bagian dari perlindungan pekerja maka tujuannya agar mewujudkan kondisi kerja yang sehat dan nyaman guna mengurangi risiko kecelakaan dan penyakit serendah mungkin. Kecelakaan biasanya didefinisikan sebagai peristiwa di luar dugaan. Sebenarnya, jika situasi dan perilaku tidak memenuhi persyaratan, setiap kecelakaan dapat diprediksi atau diperkirakan sejak awal. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengamanan pengoperasian dan pengaturan alat-alat produksi serta perbekalan sesuai dengan persyaratan Undang-Undang Keselamatan Kerja Lembaga Negara Nomor 1 Tahun 1910.

Metode utama untuk menghindari kecelakaan, kecacatan, dan kematian akibat kecelakaan di tempat kerja adalah keselamatan di tempat kerja. Kunci keamanan tenaga kerja adalah keselamatan kerja yang baik. Kecelakaan dapat menimbulkan kerugian tidak langsung selain kerugian langsung, seperti kerusakan lingkungan kerja, kerusakan pada mesin dan peralatan kerja, terhentinya sementara proses produksi, dan lain-lain (Suardi, 2001). Keselamatan di tempat kerja dapat digambarkan sebagai situasi yang bebas dari potensi risiko saat melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Dengan kata lain, karena tak ada seorang pun yang menginginkan terjadinya kecelakaan maka keselamatan kerja merupakan sebuah hal yang harus diperhatikan dalam bekerja. Penting untuk diingat bahwa sifat, konteks, dan pengaturan aktivitas mempunyai dampak signifikan terhadap keselamatan di tempat kerja (Selamet, 2012). Pada konteks keselamatan kerja, faktor-faktor dari keselamatan kerja berikut dapat diidentifikasi:

1. Lingkungan kerja secara Fisik
 - a. Faktor lingkungan kerja fisik: memposisikan barang atau benda secara aman supaya tidak membahayakan atau menimbulkan potensi kecelakaan bagi orang lain. Tindakan ini dapat meliputi pemasangan tanda, pembatasan area, dan pemberian peringatan yang memadai.
 - b. Pemberian perlindungan bagi pekerja: penyediaan alat perlindungan seperti helm keselamatan, rompi keselamatan, sepatu keselamatan, penutup telinga, masker, sarung tangan, dan sejenisnya.
 - c. Ketersediaan perlengkapan: penyediaan peralatan yang dapat digunakan untuk pencegahan serta memberikan pertolongan dan perlindungan kepada karyawan, seperti alat pemadam kebakaran, tabung oksigen, dan sejenisnya.
2. Lingkungan sosial psikologis

Pada aturan organisasi, secara psikologis dapat diberikan jaminan keselamatan kerja, yakni:

 - a. Memperlakukan semua karyawan dengan adil tanpa membedakan SARA, kewarganegaraan, keturunan, dan latar belakang sosial.
 - b. Menyediakan fasilitas dan jaminan kesehatan bagi karyawan yang melakukan pekerjaan berisiko kecelakaan.
 - c. Menyediakan jaminan masa depan bagi karyawan yang tak lagi bisa menjalankan tugasnya akibat kecelakaan, baik secara mental maupun fisik.
 - d. Memberikan kepastian posisi jabatan dalam pekerjaan yang menjamin bahwa karyawan dilindungi hak-haknya dan kedudukannya seimbang dengan kewajibannya.

Menurut ILO, kesehatan kerja adalah bagian dari kesehatan yang sangat terkait dengan tempat kerja dan

pekerjaan yang keduanya dapat memengaruhi kesehatan pekerja secara positif atau negatif (Notoatmodjo, 2010). Organisasi Perburuhan (ILO) yang berupaya mengurangi penyakit dan kecelakaan kerja, antara lain dengan cara:

1. Pemberlakuan ketentuan dan persyaratan K3 yang selalu menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan maupun teknologi (*up to date*).
2. Pemberlakuan semua ketentuan beserta persyaratan keselamatan dan kesehatan kerja yang disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku.
3. Dilakukannya pengawasan maupun pemantauan pelaksanaan K3 melalui observasi tempat kerja secara periodik.

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja berikut ini berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1910 tentang Keselamatan Kerja:

1. Tujuan umum
Bentuk upaya untuk mengembangkan produktivitas dan kesehatan tenaga kerja secara keseluruhan.
2. Tujuan khusus
 - a. Pencegahan penyakit akibat kerja
 - b. Pencegahan kecelakaan kerja
 - c. Pemeliharaan kesehatan serta gizi tenaga kerja
 - d. Peningkatan efisiensi serta produktivitas kerja
 - e. Mengurangi kejadian kelelahan kerja
 - f. Upaya melindungi masyarakat sekitar serta masyarakat luas

Menurut Marwansyah (2010) lingkungan kerja yang aman sebagai bagian dari program keselamatan kerja tidak terjadi secara otomatis, melainkan harus diciptakan. Organisasi yang paling terkenal dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja melaksanakan rencana yang komprehensif dan matang. Inisiatif-inisiatif ini terdiri dari:

1. Melibatkan seluruh departemen perusahaan untuk berpartisipasi secara aktif dan pembentukan komite kesehatan dan keselamatan kerja. Karyawan mengambil bagian dalam keputusan yang memengaruhi kesehatan dan keselamatan kerja dan sangat memperhatikan rekomendasi untuk meningkatkan keselamatan.
2. Menggunakan berbagai metode untuk menyebarkan informasi tentang keselamatan, seperti pidato, film, poster, brosur, dan presentasi berbasis komputer untuk mengkomunikasikan keselamatan.
3. Memberi instruksi kepada penyelia tentang cara menyampaikan, memperagakan, dan menegakkan keselamatan, serta melatih karyawan dalam penggunaan peralatan dengan aman.
4. Mendorong perilaku kerja yang aman dengan menggunakan insentif, penghargaan, dan penguatan positif. Pemberian penghargaan seperti penghargaan keselamatan bagi pengemudi truk yang menunjukkan catatan keselamatan yang luar biasa adalah salah satu contohnya.
5. Menyampaikan dan menjunjung peraturan keselamatan. Karyawan wajib mematuhi standar dan peraturan kesehatan dan keselamatan kerja dan dalam program yang baik manajemen siap memanfaatkan sistem penegakan disiplin untuk mendisiplinkan perilaku berisiko.
6. Membantu atasan atau komite keselamatan untuk melakukan dalam evaluasi diri berulang kali dan penelitian keselamatan untuk mengidentifikasi kondisi yang berpotensi membahayakan serta memahami penyebab dari kecelakaan untuk melakukan perbaikan.

Kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) keselamatan kerja dipengaruhi oleh faktor internal individu, seperti kepuasan pekerja, komitmen terhadap

organisasi, kecenderungan untuk patuh. Selain itu, faktor luar seperti sosialisasi dan indoktrinasi yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan juga turut memengaruhi kepatuhan individu terhadap SOP keselamatan kerja (Masial, 2011). Dari penjelasan ini dapat disimpulkan bahwa kepatuhan seseorang terhadap suatu hal secara garis besar dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal (seperti kepribadian) dan faktor eksternal individu (seperti adanya hukuman atau paksaan).

Penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) keselamatan kerja di lingkungan industri mencakup berbagai aspek, mulai dari SOP untuk proses kerja di setiap unit, SOP terkait penggunaan bahan kimia berbahaya, hingga SOP yang mengatur prosedur kerja dan berbagai jenis SOP lainnya. SOP memiliki beberapa fungsi penting, antara lain:

1. Memperlancar pelaksanaan tugas-tugas pekerja
2. Menjadi dasar hukum dalam penanganan penyimpangan
3. Memudahkan identifikasi hambatan dan pelacakan proses
4. Membangun disiplin kerja yang tinggi
5. Memberikan panduan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin

Evaluasi, verifikasi, validasi, pemodelan, penilaian risiko, dan audit pengoperasian peralatan merupakan keuntungan penerapan SOP (Badan Perlindungan Lingkungan Amerika Serikat, 2009). SOP digunakan untuk membantu perusahaan mengelola prosedur pengendalian dan jaminan kualitas serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan dengan memberikan penjelasan dan dukungan. Menerapkan proses di seluruh organisasi, SOP membatasi perbedaan dan mendorong peningkatan kualitas bahkan ketika terjadi pergantian personel. Jelaslah bahwa SOP memainkan peran penting dalam membantu perusahaan mempertahankan

kendali, meningkatkan kualitas, dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan.

Faktor internal yang memengaruhi individu dalam kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) keselamatan kerja meliputi tingkat komitmen yang kuat terhadap organisasi, seperti:

1. Kepercayaan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi (komitmen pada nilai-nilai)
2. Kesiapan dalam melakukan upaya maksimal (komitmen usaha)
3. Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi (komitmen retensi) (Porter *et al.*, 1914; Fung *et al.*, 2006).

Kurangnya penerapan kesehatan dan keselamatan kerja di Indonesia dapat disebabkan oleh berbagai faktor, antara lain:

1. Adanya persepsi bahwa sejauh ini belum mengalami terjadinya kecelakaan kerja di kondisi kerja mereka
2. Kecenderungan untuk menganggap bahwa kecelakaan hanya terjadi di industri dengan risiko tinggi
3. Pandangan bahwa kecelakaan adalah suatu musibah yang tidak dapat dihindari
4. Khawatir bahwa program keselamatan akan menghabiskan biaya yang signifikan
5. Adanya kekhawatiran bahwa pekerja akan dijadikan kambing hitam oleh manajemen jika terjadi kecelakaan
6. Anggapan bahwa keselamatan kerja merupakan tanggung jawab dari K3L (Kesehatan, Keselamatan, Keamanan, dan Lingkungan)
7. Persepsi bahwa aturan keselamatan kerja akan menghabiskan waktu dan dana yang berlebihan
8. Adanya penekanan lebih pada keuntungan finansial tinggi daripada keselamatan kerja di institusi-institusi

9. Pendekatan yang lebih bersifat reaktif dalam menanggapi masalah keselamatan
10. Pengaruh faktor kepribadian individu di masyarakat terhadap respons upaya keselamatan
11. Masih terdapat kurangnya integrasi dalam manajemen keselamatan kerja
12. Keselamatan kerja belum sepenuhnya terintegrasi dalam kurikulum pendidikan nasional
13. Belum terlaksananya penerapan peraturan keselamatan kerja secara konsisten (Lestari, 2014).

Pada tahun 2009, Tyler menyajikan faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kepatuhan individu terhadap peraturan di lingkungan kerja, termasuk SOP terkait keselamatan, yaitu:

1. *Reciprocation*: Individu cenderung patuh karena ingin membalas budi kepada orang yang memberikan manfaat atau keuntungan bagi mereka.
2. *Commitment*: Kepatuhan individu dipengaruhi oleh manfaat yang diperolehnya dari mematuhi peraturan.
3. *Authority*: Individu lebih cenderung mengikuti arahan dari seseorang yang dianggap memiliki wewenang atau otoritas dalam konteks sosial.
4. *Social Validation*: Individu cenderung memilih untuk mengikuti yang direkomendasikan oleh orang lain, terutama jika sudah terbukti bahwa orang lain telah melakukan hal yang sama.
5. *Scarcity*: Kepatuhan individu dipengaruhi oleh persepsi bahwa objek atau peluang yang ada lebih menarik dan menguntungkan bagi kebaikan mereka.
6. *Liking/Friendship*: Individu cenderung lebih patuh terhadap orang yang mereka kenal dan sukai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, N. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep & Studi Kasus*.
- Akhmal, A., Laia, F., Ruri, &, & Sari, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 8 (1), 1-6
- Asman, I., & Rusli, Z. (2014). Penilaian kinerja organisasi publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3), 31-42.
- Asuti, Ayu. L. W. (2006). Penciptaan Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif dengan Assessment Centre. In *Jurnal Manajemen* (Vol. 6, Issue 1).
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 2(3).
- Azzuhri, M. (2016). Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah. *Jurnal aplikasi manajemen*, 14(4), 118-181.
- Busyairi, M., Ode L., Safar Tosungku, & Oktaviani, A. (2014). Pengaruh Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 13(2), 112-124
- Darmayani, S., Sa'diyah, A., Supiati, S., Muttaqin, M., Rachmawati, F., Widia, C., & Meditama, R. F. (2023). *Kesehatan Keselamatan Kerja (K3)*.
- Darnoto, S. (2021). *Dasar-Dasar Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Muhammadiyah University Press.
- Ekawati, Y. A. (2022). Pengaruh Bonus Tahunan dan Pengembangan Karier Terhadap Semangat Kerja

- Pegawai di PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Kabanjahe. *ULIL ALBAB: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 2266–2216.
- Ferry Wijaya, L. (2021). *Sistem Reward dan Punishment sebagai Pemicu dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*.
- Gumilang, R. (2022). Peran Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan dan Pengembangan Karier Pada Organisasi Nirlaba : Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 13(3), 403–412
- Keselamatan, S. A. (2013). *Kesehatan Kerja*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Latar, B. (2020). Perubahan dan pengembangan organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 15-84.
- Martanti, S. H., & Kistyanto, A. (2018). Pengaruh Keberagaman Tenaga Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimoderasi oleh Lingkungan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(4), 630-638
- Mulyadi, R., Hidayati, T., & Maria, S. (2018). Pengaruh perencanaan karier, pelatihan dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan. *JA*, 15(1), 29–31
- Nainggolan, H., dll. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Implementasi*.
- Nuridin, H., & Rahmatullah, S. (2019). *Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Industri Hasil Perkebunan Makassar*. 8(2), 114-188.
- Ode, H. (2019). *Pengembangan Organisasi Berbasis Spiritual*. Jakad Media Publishing.
- Prayitno, H. (2016). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) pada Standard Operasional Prosedur (SOP)*.
- Siregar, L. M., & Ryansa, A. (2018). Perencanaan dan Pengembangan Karier Pada Pt. X. Psychopedia, *Jurnal Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 3(1).

- Sufro, L. (2015). Penerapan Sistem Reward berbasis kinerja sebagai peningkatan kinerja karyawan pada SPBU PT. Sumber Kurnia Mandiri. *Jurnal Akuntansi Akunesa*, 3(2).
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 283-295.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*.

BAB 2



PERSPEKTIF STRATEGIS PADA PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Perubahan Strategis Terintegrasi

DALAM konteks manajemen strategis, trans-organisasi adalah suatu keharusan untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, atau perubahan preferensi pelanggan. Hal ini mengkritik model-model perubahan yang ada karena kurangnya kohesi dan keselarasan di seluruh proses manajemen perubahan. Sebagai alternatif mengusulkan model siklus yang disebut lima dimensi perubahan. Model ini memahami bahwa perubahan adalah suatu proses berkelanjutan yang memerlukan pengelolaan yang efektif. Model ini terdiri dari lima dimensi utama: Dimensi Langsung (*Direct*), Dimensi Diagnosis, Dimensi Desain, Dimensi *Deliver*, dan Dimensi *Develop*.

1. Dimensi Langsung (*Direct*)

Dimensi langsung merupakan tahap pertama dari siklus perubahan. Pada tahap ini, organisasi mengartikulasikan visi, misi, dan nilai-nilai yang akan membimbing seluruh perubahan. Artikulasi yang jelas tentang arah dan tujuan bisnis adalah langkah kunci dalam memotivasi karyawan

dan pemangku kepentingan untuk mendukung perubahan. Visi ini harus mampu memberikan pemahaman yang kuat tentang alasan di balik perubahan strategis dan mengapa perubahan tersebut penting untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

2. Dimensi Diagnosis

Dimensi diagnosis yang melibatkan pemindahan menyeluruh dan evaluasi lingkungan internal dan eksternal organisasi (Alhmeidiyeen *et al.*, 2018). Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perubahan dan mengidentifikasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul. Diagnosis yang tepat akan membantu organisasi untuk fokus pada prioritas perubahan yang paling penting dan merancang strategi yang sesuai.

3. Dimensi Desain

Dimensi desain melibatkan pengembangan strategi perubahan yang komprehensif berdasarkan temuan dari tahap diagnosis. Ini mencakup merancang rencana perubahan, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan menentukan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan perubahan. Strategi ini harus sejalan dengan visi yang telah ditetapkan sebelumnya dan harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti budaya organisasi, kebijakan, dan prosedur yang ada.

4. Dimensi *Deliver*

Setelah strategi perubahan dirancang, langkah selanjutnya adalah dimensi *deliver*. Pada tahap ini, organisasi mengimplementasikan strategi perubahan dan mengelola intervensi yang terkait. Hal ini melibatkan pengambilan tindakan konkret untuk menjalankan rencana perubahan dan memastikan bahwa seluruh organisasi terlibat dalam proses ini. Kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang efektif menjadi sangat penting dalam tahap ini karena mereka membantu menjaga fokus dan keterlibatan karyawan.

5. Dimensi *Develop*

Terakhir yaitu dimensi *develop* fokus pada pengembangan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan dalam tim untuk berkontribusi pada proses perubahan. Hal ini melibatkan pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pemantauan terus-menerus untuk memastikan bahwa organisasi terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan yang berlangsung. Pengembangan sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam memastikan keberlanjutan perubahan.

6. Pentingnya Keselarasan dan Komunikasi

Salah satu poin penting yang ditekankan dalam makalah ini adalah pentingnya keselarasan dan komunikasi sepanjang seluruh proses perubahan. Model lima dimensi perubahan memberikan pendekatan yang terstruktur, tetapi fleksibel untuk mengelola trans-organisasi secara efektif. Keselarasan antara visi, strategi perubahan, dan implementasi adalah kunci keberhasilan. Selain itu, komunikasi yang efektif, baik dari puncak kepemimpinan maupun antar seluruh tingkatan organisasi penting untuk menjaga pemahaman yang jelas dan keterlibatan selama proses perubahan.

Memahami dan mengikuti model lima dimensi perubahan ini, organisasi dapat meminimalkan resistensi terhadap perubahan, memaksimalkan peluang perubahan yang sukses, dan mencapai tujuan strategisnya. Model ini membantu menciptakan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengelola perubahan strategis sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Perbedaan pendekatan strategi dalam mengelola trans-organisasi. Ada dua pandangan utama yang telah mapan, yaitu pandangan "*strategic choice*" dan pandangan "*ecology*". Kedua pandangan ini mengasumsikan bahwa organisasi adalah sistem dengan hubungan yang jelas antara

penyebab dan akibat, di mana perubahan diarahkan oleh umpan balik negatif menuju keadaan adaptasi yang dapat diprediksi. Namun, pendekatan baru yang disebut "*the science of complexity*" mulai meragukan asumsi-asumsi tersebut. Berdasarkan pandangan ini, perubahan strategis yang terintegrasi dalam organisasi sebenarnya merupakan hasil dari proses transformasi internal yang lebih bersifat spontan, dipicu oleh ketidakstabilan, dan berpotensi mengarah pada terbentuknya tatanan yang muncul. Selain itu, pendekatan ini menganggap bahwa evolusi organisasi lebih merupakan hasil dari seleksi kompetitif dan kreatif yang menghasilkan perubahan yang tidak dapat diprediksi.

Pandangan "*strategic choice*" menekankan bahwa organisasi dapat memilih untuk mencapai adaptasi yang stabil dan dapat diprediksi terhadap perubahan lingkungan. Ini berarti bahwa organisasi secara sadar dan rasional beradaptasi dengan perubahan melalui restrukturisasi yang direncanakan. Mereka menggunakan proses umpan balik negatif dalam merumuskan rencana dan implementasinya untuk mencapai adaptasi yang diinginkan. Pandangan ini juga menganggap bahwa keselarasan antara strategi dan lingkungan adalah hal yang diinginkan dan umumnya dapat dicapai.

Pandangan *ecology* melihat bahwa populasi organisasi secara keseluruhan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui proses seleksi kompetitif. Proses umpan balik negatif ini memastikan bahwa perubahan adaptasi berlangsung, di mana keadaan lingkungan tertentu hanya kompatibel dengan sejumlah terbatas keadaan populasi organisasi. Selanjutnya, populasi organisasi ini ditarik menuju keadaan keseimbangan yang dapat diprediksi. Oleh karena itu, dinamika keberhasilan dalam pandangan ini melibatkan menjauhkan diri dari adaptasi keseimbangan ke keadaan ketidakstabilan, ketidakreguleran, dan tidak dapat diprediksi.

Pandangan baru ini menawarkan kerangka kerja yang berbeda untuk mengelola perubahan strategis dalam organisasi. Ini menekankan pentingnya memahami bahwa trans-organisasi seringkali bersifat kompleks, tidak dapat diprediksi, dan muncul secara spontan. Pengambilan keputusan yang berbasis pada pengaruh lingkungan eksternal yang lebih besar mungkin tidak selalu efektif. Sebaliknya, organisasi harus memahami peran interaksi internal dan faktor-faktor yang memicu perubahan. Hal ini juga menyoroti pentingnya adaptasi kreatif dan evolusi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Dengan demikian, strategi perubahan yang terintegrasi dalam organisasi harus lebih fleksibel, mampu beradaptasi dengan ketidakpastian, dan mendorong kreativitas serta inovasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Kesadaran tentang keberlanjutan semakin meningkat di berbagai organisasi, tetapi pelaksanaan kegiatan keberlanjutan masih dihadapkan pada tantangan yang signifikan. Tantangan ini telah menjadi fokus utama dalam penelitian tentang strategi organisasi. Sementara itu, masih ada kekosongan dalam pemahaman mengenai bagaimana sistem terintegrasi dapat mengoptimalkan manfaat keuangan, sosial, dan lingkungan. Penelitian yang disajikan dalam studi ini mencoba menjawab kebutuhan yang semakin mendesak untuk memahami bagaimana keberlanjutan dijalankan dalam organisasi. Penelitian ini berfokus pada dua pertanyaan utama: (1) Apa yang dilakukan oleh para profesional keberlanjutan dalam perusahaan terkemuka untuk mengoperasionalkan praktik keberlanjutan dalam organisasi mereka? (2) Bagaimana paradigma keberlanjutan yang selalu berubah memengaruhi evolusi sistem manajemen dan pengambilan keputusan?

Hasil dari serangkaian studi global yang dilakukan oleh McKinsey menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan multinasional belum sepenuhnya mengintegrasikan

keberlanjutan. Meskipun banyak CEO menganggap keberlanjutan sebagai hal yang penting, hanya sedikit yang benar-benar mencari peluang untuk berinvestasi dalam keberlanjutan atau mengintegrasikannya ke dalam praktik bisnis mereka. Hasil survei McKinsey menunjukkan rendahnya tingkat integrasi keberlanjutan dalam perencanaan anggaran, manajemen rantai pasokan, dan keterlibatan karyawan. Meskipun sebagian besar perusahaan S&P 500 mengungkapkan informasi keberlanjutan, integrasi keberlanjutan ke dalam budaya perusahaan dan manajemen kinerja masih belum mencapai tingkat optimal.

Kesenjangan antara niat dan pelaksanaan keberlanjutan dapat dijelaskan oleh berbagai faktor, termasuk kompleksitas inisiatif keberlanjutan, ketidakjelasan dalam definisi keberlanjutan, serta tantangan dalam mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam inti bisnis (Sroufe, 2017). Meskipun sulit, integrasi keberlanjutan menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya prioritas keberlanjutan dalam organisasi. Dalam upaya memahami integrasi keberlanjutan dan manajemen trans-organisasi, perlu diakui peran penting dari pengukuran kinerja, manajemen perubahan, dan teknologi informasi. Integrasi keberlanjutan memungkinkan organisasi untuk mengatasi kompleksitas inisiatif keberlanjutan dan memahami dampaknya terhadap kinerja dan pengambilan keputusan. Profesional keberlanjutan memiliki peran kunci sebagai agen perubahan yang memengaruhi visi, strategi, inovasi dan kolaborasi di seluruh organisasi. Dalam rangka mencapai keberlanjutan sejati, organisasi perlu mengatasi hambatan-hambatan yang ada dan mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam inti bisnis mereka. Hal ini bukan tugas yang mudah, tetapi penting untuk mencapai visi keberlanjutan yang lebih besar.

B. Pengembangan Trans-Organisasi

Perubahan akan terus terjadi dalam kehidupan manusia, mulai dari dunia usaha yang jauh lebih awal menyadari pentingnya perubahan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan hingga administrasi. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan dengan tujuan menyelesaikan permasalahan yang muncul akibat perubahan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan aspek yang strategis dan menentukan perubahan yang terjadi. Organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan yang harus seimbang. Pekerja harus dikelola dengan tujuan untuk membangun kerangka alur kepentingan organisasi, kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan oleh pekerja. Persyaratan kinerja baru tersebut dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami oleh para pekerja sehingga pekerja mampu melakukan perubahan perilaku yang diharapkan dalam menjalankan suatu usaha, tentunya perubahan tersebut harus sejalan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu memberikan panduan yang jelas untuk perubahan di seluruh organisasi.

Ketidakmampuan organisasi untuk berkembang sering kali disebabkan oleh penolakan masyarakat terhadap perubahan yang dipandang sebagai sumber ketidakseimbangan. Oleh karena itu, dapat terjadi penyakit atau tindakan masyarakat yang melanggar aturan organisasi sehingga memerlukan pengembangan organisasi melalui evaluasi, adaptasi, pembentukan kader, dan inovasi (Poluakan, 2016). Manajemen transisi abadi atau kerangka manajemen transisi diperlukan untuk trans-organisasi karena akan memberikan banyak wawasan penting tentang apa yang menyebabkan perubahan dalam perusahaan dan sebaliknya. Risiko penerapan trans-organisasi adalah memerlukan waktu lebih lama dan biaya.

Suatu trans-organisasi adalah tindakan mengalihkan suatu organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Pendapat bahwa trans-organisasi adalah setiap perubahan yang berkaitan dengan orang, struktur, atau teknologi. Perubahan akan selalu terjadi dalam berbagai aspek, baik disadari maupun tidak disadari. Jika suatu organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan maka organisasi tersebut akan mampu bertahan (Poluakan, 2016). Tergantung pada seberapa baik organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan, setiap perubahan yang terjadi harus dipahami oleh organisasi. Setiap modifikasi harus menangani kedua komponen secara bersama-sama agar dapat memberikan efek terbaik tidak cukup hanya mengubah satu variabel struktural atau budaya.

Namun, pada kenyataannya karena dampak perubahan struktural dapat langsung terlihat, para pengambil keputusan cenderung memberikan perhatian terhadap perubahan tersebut, sedangkan dampak perubahan budaya sering kali tidak terlihat. Kemampuan untuk mengatasi peluang dan masalah saat ini harus tumbuh sebagai hasil dari manajemen trans-organisasi. Artinya trans-organisasi harus diarahkan pada perubahan yang memengaruhi perilaku manusia dan proses organisasi sehingga trans-organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam mengubah organisasi menuju organisasi yang baik.

Trans-organisasi pasti akan terus berlanjut. Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa bisnis juga menginginkan hal-hal baru dan tidak ingin tertinggal dari bisnis pesaing. Hal ini sering terjadi karena perusahaan yang kuat adalah perusahaan yang mampu mengikuti tren modern dengan tetap mempertahankan nilai-nilai intinya. Laju perubahan dan kemajuan semakin cepat seiring berjalannya waktu. Dalam situasi ini, penyesuaian pengembangan organisasi pun tidak lepas dari munculnya berbagai permasalahan yang bahkan

dapat membahayakan organisasi. Pimpinan puncak organisasi juga harus menemukan solusi untuk masalah pembangunan ini karena untuk bersaing dengan pesaing dan memenuhi persyaratan lingkungan, organisasi harus mengembangkan tenaga kerja internal dan lingkungan eksternal. Konflik internal merupakan salah satu permasalahan yang mungkin timbul pada masa pengembangan dan transformasi organisasi. Permasalahan konflik dalam organisasi tidak dapat dihindari; dengan kata lain, konflik pasti akan muncul dalam organisasi karena konflik adalah hal yang wajar.

Perubahan diterapkan untuk menghadapi krisis yang mungkin dialami perusahaan di masa depan. Krisis organisasi, baik yang disebabkan oleh krisis internal di dalam organisasi maupun krisis yang disebabkan oleh penyebab eksternal di dalam organisasi biasanya diakibatkan oleh kegagalan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan. Krisis dalam suatu organisasi biasanya diidentifikasi ketika krisis tersebut memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajer dalam organisasi akan melakukan analisis untuk mengetahui akar permasalahan ketika terdapat permasalahan. Setelah krisis teridentifikasi, manajemen organisasi harus melakukan perubahan untuk mempersiapkan dan menangani krisis dengan lebih baik daripada menggunakannya sebagai penghambat kemajuan organisasi atau sebagai faktor dampak negatif krisis terhadap pertumbuhan organisasi dalam upaya untuk menyoroti tujuan dan pencapaian organisasi yang benar. Seluruh tingkatan organisasi tidak hanya harus mengakui nilai perubahan bagi organisasi, tetapi mereka juga harus yakin bahwa perubahan yang dilakukan akan mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap kesejahteraan setiap individu dalam organisasi. Tujuan utama dari reformasi organisasi (Rifa'i, 2017) adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dari organisasi tersebut
2. Meningkatkan taraf hidup pada seluruh tingkatan organisasi

3. Fokus pada masa depan
4. Menjadi lebih dekat dengan klien atau konsumen jasa organisasi.

Sumber yang dapat mendorong terjadinya tans-organisasi antara lain:

1. Lingkungan

Perubahan lingkungan seringkali berdampak pada trans-organisasi. Aspek ekonomi, hukum, politik, budaya, dan teknis membentuk keseluruhan konteks di mana organisasi beroperasi di masyarakat.

2. Tujuan dan prinsip

Katalis kedua untuk perubahan adalah pergeseran tujuan organisasi tersebut. Perubahan nilai memiliki arti penting dikarenakan menyebabkan penyesuaian tujuan organisasi.

3. Teknik

Jelaslah bahwa sistem rekayasa merupakan penyebab transformasi organisasi. Pergeseran teknologi ini memengaruhi struktur dan fungsi suatu barang atau jasa, serta metode transformasi organisasi. Sumber lain trans-organisasi oleh subsistem struktur organisasi. Perubahan-perubahan dan sistem berbagai subsistem yang lain.

4. Administratif

Tugas manajer adalah secara dinamis mencapai keseimbangan antara tuntutan dari stabilitas dan kontinuitas organisasi serta kebutuhan dalam kemampuan beradaptasi dan inovasi saat merencanakan dan memantau operasi.

5. Konsultan

Para konsultan juga memberikan alasan yang menarik untuk melakukan transformasi organisasi. Ungkapan “jawaban yang mencari pertanyaan” atau “solusi yang mencari masalah” keduanya digunakan untuk menggambarkannya (Rifa’i, 2017).

C. Merger dan Akuisisi

Kerjasama internasional (merger dan akuisisi) yang merupakan kemitraan antara perusahaan independen dari dua negara atau lebih. Jumlah merger, akuisisi, dan kemitraan asing terus meningkat sepanjang waktu. Kenaikan tersebut disebabkan oleh meningkatnya semangat bersaing antar berbagai macam pelaku usaha di seluruh dunia. Akuisisi dan merger adalah pendekatan yang lebih cepat dan efisien untuk membangun kehadiran di pasar lokal dibandingkan mengembangkan keterampilan dari awal ketika tujuannya adalah untuk tumbuh dan memasuki pasar baru. Merger dan akuisisi ini juga didorong oleh keharusan bagi dunia usaha untuk bersaing satu sama lain untuk mendominasi pasar, mendominasi industri, dan memperoleh aset dan sumber daya seperti teknologi dan sumber daya alam (Octaviani, 2019).

Secara umum, merger dapat digambarkan sebagai penggabungan dua perusahaan atau lebih dan hanya satu perusahaan yang bertahan. Namun, terdapat berbagai gagasan dan definisi mengenai merger dan akuisisi. Penggabungan menurut Undang-Undang atau penggabungan yang sah adalah nama umum lainnya untuk gagasan merger ini. Merger menurut definisi adalah tindakan hukum yang dilakukan oleh satu atau lebih perusahaan untuk menggabungkan bisnis lain yang sudah ada. Akibatnya harta dan kewajiban perusahaan yang menggabungkan diri beralih kepada badan usaha yang menerima penggabungan, dan selanjutnya status badan hukum perusahaan yang menggabungkan diri berubah karena hukum mengakhirinya (Octaviani, 2019).

Merger dan akuisisi adalah penggabungan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang berbeda dengan tujuan menjadi sebuah perusahaan baru, di antaranya dengan cara merger atau akuisisi itu sendiri. Merger adalah satu-

satunya strategi paling umum yang digunakan oleh bisnis untuk tumbuh dan bertransformasi. Kata “*merger*” sendiri berasal dari kata latin “*mergere*” yang berarti menggabungkan, menggabungkan, atau menyebabkan berhentinya sesuatu. Hal ini mungkin mengakibatkan hilangnya identitas seseorang (Octaviani, 2019). Dengan kata lain, merger dapat diartikan sebagai bergabungnya dua atau lebih perusahaan, setelah itu hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup menurut hukum, sedangkan merger lainnya dapat dikatakan tidak aktif atau bahkan bubar. Bisnis menggabungkan kekuatan dan menyatukan sumber daya mereka selama merger untuk mencapai tujuan bersama. Para pemegang saham badan usaha yang melakukan penggabungan dalam hal ini secara konsisten mempertahankan posisinya sebagai mitra usaha.

Selain itu, merger juga dapat diartikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada, kemudian perseroan yang menggabungkan diri dibubarkan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa secara umum merger adalah suatu proses peleburan atau penggabungan dua usaha, di mana salah satunya tetap beroperasi atas namanya sendiri, sedangkan yang lainnya hilang dan seluruh asetnya ditambahkan ke dalam usaha tersebut. Ada beberapa alasan mengapa merger bisa terjadi, ada yang baik bagi pemegang saham dan ada pula yang buruk. Misalnya, menggabungkan perusahaan yang sangat menguntungkan dengan perusahaan yang gagal untuk menyeimbangkan pendapatan dan mengembangkan bisnis secara keseluruhan untuk sementara waktu merupakan salah satu penerapan merger.

Menurut (Octaviani, 2019) klasifikasi merger dibagi menjadi 5 jenis, yaitu :

1. Merger Horizontal

Merger horizontal merupakan penggabungan dua atau lebih bisnis yang berada di sektor usaha yang sama.

Bisnis-bisnis ini biasanya berkompetisi secara langsung satu sama lain sebelum merger di sektor yang sama. Dengan menggabungkan kegiatan industri, distribusi serta pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan fasilitas administrasi dengan tujuan untuk mengurangi persaingan atau meningkatkan efisiensi. Struktur pasar di sektor ini menjadi lebih terkonsolidasi akibat merger horizontal ini.

2. Merger Vertikal

Merger vertikal merupakan integrasi bisnis yang terlibat dalam berbagai fase proses manufaktur atau operasional. Perusahaan yang ingin mengintegrasikan operasinya dengan pemasok atau pengguna produk dalam rangka menjaga pasokan dan pengguna melakukan merger dan akuisisi vertikal. Terdapat dua jenis merger dan akuisisi vertikal ini: integrasi ke depan atau ke atas dan juga integrasi ke belakang atau ke bawah.

3. Merger Konglomerat

Merger konglomerat merupakan penggabungan dua atau lebih bisnis, yang bergerak dan beroperasi dalam industri yang berbeda. Merger dan akuisisi konglomerat terjadi ketika sebuah perusahaan berusaha untuk melakukan diversifikasi dengan memasuki pasar yang sama sekali tidak terkait dengan usaha mereka sebelumnya.

4. Merger Ekstensi Pasar

Pasar Merger ekstensi pasar adalah penggabungan yang melibatkan dua atau lebih bisnis yang bekerja sama untuk meningkatkan pasar. Tujuan utama dari merger dan akuisisi ini adalah untuk memperluas jaringan pemasaran produk masing-masing perusahaan. Bisnis lintas batas sering kali melakukan merger dan akuisisi yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar mereka. Merger dan akuisisi perluasan pasar digunakan untuk menghindari pembatasan ekspor karena hal ini memberikan perusahaan lebih sedikit fleksibilitas dalam hal apa yang dapat mereka jual kepada pelanggan di luar negeri..

5. Merger Ekstensi Produk

Produk Merger ekstensi produk merupakan penggabungan dua atau lebih bisnis yang dilakukan dalam rangka memperluas penawaran produk mereka. Setelah merger, perusahaan akan menyediakan berbagai jenis produk tambahan dalam upaya menarik lebih banyak pelanggan.

Pengambilalihan/Akuisisi yaitu perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau badan hukum, atau pembelian saham usaha yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas perusahaan, merupakan dua contoh pengambilalihan. Dua atau lebih badan usaha tetap beroperasi secara sah sebagai hasil akuisisi, dan badan usaha terbesar mengambil peran sebagai perusahaan induk. Hanya status kepemilikan saham yang diubah selama proses akuisisi; pemegang saham perusahaan yang diakuisisi menjadi pemegang saham perusahaan yang mengakuisisi. Oleh karena itu, perubahan yang terjadi bukan pada status perusahaan melainkan pada pemegang saham (Febriana, 2014).

Semacam merger yang dikenal sebagai akuisisi terjadi ketika satu bisnis membeli saham perusahaan lain, mengalihkan kendali kepada perusahaan yang mengakuisisi meskipun perusahaan target tetap mempertahankan identitasnya. Cara ini sering disebut dengan merger anak perusahaan. Perbuatan hukum yang dilakukan oleh seseorang atau badan hukum untuk mengakuisisi saham suatu perusahaan yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas perusahaan tersebut disebut dengan pengambilalihan atau pengambilalihan.

Sementara Akuisisi berasal dari kata "*acquisitio*" (Latin) dan "*acquisition*" (Inggris), makna harfiah akuisisi adalah membeli atau mendapatkan sesuatu/obyek untuk ditambahkan pada sesuatu/obyek yang telah dimiliki sebelumnya (Octaviani, 2019). Kombinasi komersial yang disebut akuisisi terjadi

ketika salah satu pihak-pihak pengakuisisi mendapatkan kendali atas aktivitas dan aset bersih pihak yang diakuisisi dengan memasok aset tertentu, mengakui liabilitas, atau menerbitkan saham. Terdapat persyaratan yang membantu tindakan manajemen laba perusahaan pengakuisisi saat melakukan merger dan akuisisi. Manajemen perusahaan yang mengakuisisi sering kali bertujuan untuk meningkatkan nilai pendapatan perusahaan jika perusahaan yang mengakuisisi ingin menyelesaikan merger dan akuisisi dengan membayar melalui saham. Tujuannya adalah untuk meningkatkan harga saham perusahaan selain menunjukkan potensi pendapatan perusahaan untuk menarik minat perusahaan target untuk melakukan akuisisi.

Perbuatan hukum yang dilakukan oleh seseorang atau badan hukum untuk mengakuisisi seluruh atau sebagian besar saham suatu usaha dapat mengakibatkan perubahan pengendalian atas perusahaan, menurut definisi lain dari merger, konsolidasi, dan pengambilalihan suatu usaha Perseroan Terbatas. Akuisisi merupakan merger komersial yang mana salah satu pihak kehilangan kepemilikan atas perusahaan yang diakuisisi dan salah satu pihak bertindak sebagai pihak pengakuisisi.

Badan usaha yang mengakuisisi sering kali berukuran lebih besar dari badan usaha yang diakuisisi. Kapasitas untuk mengatur keuangan perusahaan dan operasional perusahaan, pembuat keputusan di tingkat manajemen, dan memiliki hak suara mayoritas pada rapat editorial disebut sebagai pengendalian perusahaan.

Terdapat tiga jenis akuisisi, sebagai berikut:

1. Akuisisi Horizontal: akuisisi di mana suatu badan usaha atau seseorang dengan satu atau lebih badan usaha kemudian keduanya mempunyai dua bidang bisnis yang sama.
2. Akuisisi Vertikal: akuisisi di mana suatu badan usaha atau seseorang dengan satu atau lebih badan usaha lain akan tetap berlaian dalam bisnis yang sama.

3. Akuisisi Konglomerat: akuisisi yang terjadi di antara dua atau lebih badan usaha yang usahanya sama sekali tidak berhubungan (Ira Gustina, 2017).

D. Budaya Organisasi dan Strategi Perubahan

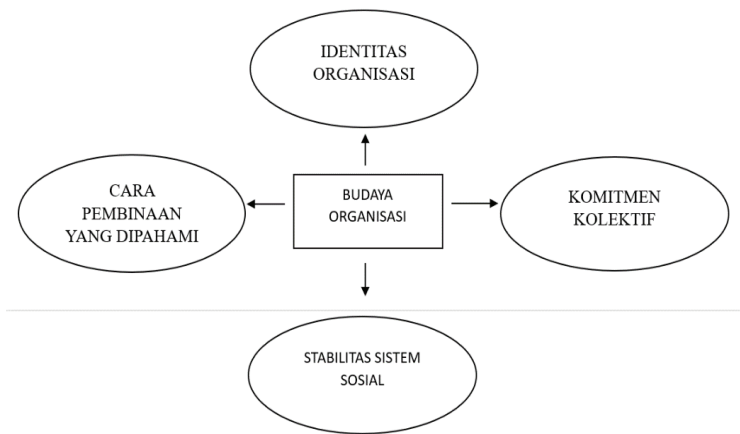
Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang optimal dengan menuntut anggota organisasi untuk bekerja secara maksimal agar mereka dapat bekerja secara efisien dan efektif demi menghadapi perubahan yang dinamis di dalam industri, dengan demikian perusahaan atau organisasi sebagai suatu wadah dalam menjalankan aktifitas perusahaan ataupun organisasi untuk mencapai tujuannya (Meutia & Husada, 2019). Pengelolaan aktifitas organisasi yang baik dilakukan bukan hanya untuk mencapai kinerja secara optimal dari sisi suatu perusahaan, namun juga melihat potensi-potensi yang ada pada setiap anggota organisasi, tentunya hal ini akan berdampak baik bagi suatu perusahaan ataupun organisasi karena memiliki anggota yang dapat bekerja secara efektif dan efisien (Huda & Farhan, 2019).

1. Strategi Perubahan Budaya Organisasi

Arianty (2014) menyatakan masalah yang melibatkan anggota organisasi dalam hal kemampuan setiap anggota tentunya akan sangat berpengaruh terhadap kegiatan organisasi, hal ini akan menghambat aktifitas operasional yang ada di dalam organisasi, tentunya hal tersebut harus diantisipasi seoptimal mungkin dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang tentunya akan mencakup peningkatan kemampuan setiap individu dalam mengelola manajerial ataupun operasional organisasi. Melihat permasalahan tersebut perusahaan melakukan perubahan organisasi melalui budaya organisasi, biasa budaya organisasi akan berkaitan dengan suatu nilai, norma, sikap, dan etika kerja dalam beradaptasi dengan lingkungan perusahaan ataupun organisasi. Jika budaya organisasi dapat berjalan

dengan baik, tentunya akan meningkatkan produktifitas kinerja anggota organisasi dan tentunya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengutip pendapat David (2004) dalam jurnal Arianty (2014) budaya organisasi adalah suatu pola dari tingkah laku individu di dalam organisasi yang di adaptasi dan dikembangkan ketika organisasi tersebut mengalami masalah secara eksternal dan internal, pola tersebut juga digambarkan sebagai contoh majemuk dari budaya organisasi.



Gambar 1. Fungsi Budaya Organisasi

Sumber: (Arianty, 2014)

Budaya organisasi tentunya akan melibatkan dengan bagaimana karyawan dapat beradaptasi dan dapat merepresentasikan karakteristik dari budaya di dalam organisasi tersebut dengan acuan suatu sistem perubahan yang dimaknai oleh setiap anggota organisasi. Hal ini juga menunjukkan bagaimana identitas organisasi di dalam ataupun di luar lingkungan organisasi dapat memberikan citra yang baik untuk organisasi, kemudian bagaimana cara pembinaan yang dapat mudah dipahami agar berjalan nya perubahan organisasi dapat dimaknai oleh seluruh anggota

organisasi, serta bagaimana suatu komitmen dan stabilitas suatu organisasi dalam penerapan budaya organisasi untuk lingkungan organisasi secara internal ataupun eksternal yang tentunya akan berdampak pada produktifitas dan kinerja organisasi itu sendiri (Arianty, 2014).

Organisasi harus berupaya beradaptasi secara cepat terhadap perubahan untuk menghadapi risiko kegagalan, dalam menghadapi perubahan sering sekali organisasi menerima pemahaman yang salah akan suatu perubahan yang dilakukan di dalam organisasi. Pemahaman akan perubahan budaya organisasi seiring berjalannya waktu semakin berkembang menjadi suatu industri yang dinamis dengan teknologi industri virtual (Alvesson & Sveningsson, 2015). Dengan begitu budaya organisasi akan dilihat sebagai bagian dari proses perubahan dengan melakukan banyak upaya-upaya, tentunya dengan melihat kondisi organisasi dan mempertimbangkan perilaku perubahan budaya organisasi. Menurut Alvesson & Sveningsson (2015) perubahan budaya di dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan yang mutlak karena diasumsikan bahwa sebuah organisasi akan menghadapi suatu perubahan keadaan secara kontekstual dengan mencoba beradaptasi menghadapi berbagai masalah yang ada di dalam organisasi karena hal tersebut tentunya anggota organisasi akan belajar beradaptasi secara dinamis agar perubahan budaya organisasi dapat diimplementasikan ke dalam kinerja individu masing-masing.

Keberhasilan penerapan perubahan budaya organisasi tentunya sangat dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Organisasi ataupun perusahaan dapat dikatakan berhasil dalam mengelola sumber daya manusia mereka sendiri, ketika suatu organisasi melakukan suatu perubahan secara adaptif, anggota organisasi dapat berperan secara tersistematis sesuai dengan tujuan perubahan organisasi. Tentunya faktor budaya di dalam organisasi sangatlah berperan penting sehingga sumber daya

manusia di dalam suatu organisasi dapat merespons secara cepat dengan perubahan yang dinamis melalui pembentukan mental kerja yang baik dengan (Sugiono & Lumban Tobing, 2021). Bertujuan agar sumber daya manusia perusahaan dapat menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap peran dan tanggung jawabnya, memberikan mentoring secara berkala, dan memberikan ruang koordinasi dengan cakupan yang luas agar perubahan budaya di dalam organisasi dapat berjalan secara efisien dan efektif (Sugiono & Tobing, 2021).

Asumsi mengenai pandangan di dalam perubahan budaya organisasi merupakan suatu keyakinan dalam tindakan sehari-hari di dalam organisasi, nilai-nilai, dan norma-norma terhadap budaya organisasi menjadi suatu acuan bagaimana organisasi dapat menentukan arah dari tujuan perubahan budaya organisasi dan menuntut bagaimana organisasi dapat bekerja sesuai dengan tujuan perubahan organisasi. Hal ini tentunya berdasarkan pada prinsip, tujuan, dan kode etik yang diterapkan di dalam budaya organisasi itu sendiri dengan membentuk perilaku baru dan norma-norma baru yang dapat merubah asumsi-asumsi pada penerapan strategi perubahan budaya organisasi (Alvesson & Sveningsson, 2015).

2. Faktor-faktor Perubahan Budaya di dalam Organisasi

Budaya kerja di dalam organisasi tentunya mempunyai peran paling penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tentunya setiap perusahaan ataupun organisasi mempunyai budaya organisasi yang berbeda-beda karena didukung dengan faktor lingkungan yang ada di suatu perusahaan ataupun organisasi. Sembiring & Sofyan (2021) dalam penelitian ini disebutkan faktor-faktor yang memengaruhi perubahan budaya organisasi seperti gaya kepemimpinan yang ada di dalam organisasi, struktur dan karakteristik organisasi serta budaya kerja organisasi itu sendiri (Sembiring & Sofyan, 2021).

a. Gaya Kepemimpinan

Pearch dan Robinson (2017) dalam Hartawan *et al.*, (2021) menyatakan pemimpin suatu organisasi dapat melakukan suatu tindakan yang perannya akan mengarahkan organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam jangka waktu yang panjang dengan membangun budaya organisasi yang baru agar sesuai dengan peluang dan tantangan yang baru dalam menghadapi adaptasi di dalam perubahan budaya organisasi. Kepemimpinan di dalam organisasi yang baik tentunya untuk membentuk efektivitas dan kinerja anggota organisasi dengan menerapkan nilai-nilai yang menjadi acuan di dalam perubahan budaya organisasi sehingga dapat mendorong perubahan sikap, penyelarasan diri, dan adaptasi proaktif dalam menghadapi perubahan lingkungan dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih optimal.

Pentingnya suatu kemampuan kepemimpinan di dalam organisasi menjadi salah satu faktor paling penting yang ditujukan dalam perubahan organisasi. Gaya kepemimpinan yang menjadi dasar seorang pemimpin agar dapat memotivasi anggota organisasi ataupun perusahaan untuk melaksanakan tugas dan komitmen secara efektif sehingga menjadi tugas paling penting sebagai suatu tolak ukur untuk mendorong anggota organisasi dalam menjalani perubahan budaya organisasi. Tentunya hal ini juga menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional yang akan memiliki pengaruh secara positif terhadap pengambilan keputusan yang ada di dalam organisasi (Rahmi, 2021).

a. Struktur dan Karakteristik Organisasi

Menurut Winardi (2006) dalam Sembiring & Sofyan (2021) struktur organisasi merupakan suatu sistem yang terorganisir dan merupakan sebuah hirarki yang sudah terstruktur dengan baik sehingga hal tersebut akan di isi

oleh sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi secara maksimal sesuai dengan bidang dan peran tanggung jawab yang dijalankan. Kemudian struktur organisasi ini merupakan suatu sistem yang membentuk pola pikir dan pola kerja agar anggota organisasi dapat menjalankan perannya sesuai dengan kapasitas individu sehingga hal ini juga berkesinambungan dengan karakteristik organisasi yang menandakan bagaimana cara kerja organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

b. Budaya Kerja Organisasi

Budaya kerja di dalam organisasi merupakan rangkaian bagaimana sebuah aturan yang ada di organisasi bisa berjalan sesuai dengan hakikatnya dengan melalui konsep berpikir perilaku anggota organisasi yang sudah diatur sesuai dengan aturan yang berlaku di dalam organisasi. Budaya kerja organisasi tentunya akan menggambarkan suasana lingkungan kerja suatu organisasi yang berdasarkan dengan ideologi atau prinsip dasar dari suatu organisasi itu sendiri dengan tujuan menciptakan suatu aturan dan suatu kepercayaan sehingga anggota organisasi dapat bekerja secara optimal di dalam organisasi tersebut.

3. Studi Kasus

Salah satu contoh perubahan budaya organisasi yang ada di perusahaan Indonesia saat ini yaitu PT. Gojek Indonesia. Gojek sendiri melakukan adaptasi perubahan budaya organisasi secara tanggap dan cepat, hal ini dilihat banyak sekali faktor-faktor yang memengaruhi proses perubahan budaya di dalam PT. Gojek Indonesia. Mereka melakukan adaptasi secara cepat dengan perubahan yang ada, PT. Gojek Indonesia sendiri memberikan motivasi berupa penekanan kepada seluruh karyawannya agar bisa berimprovisasi mencoba sesuatu yang baru dan dapat berpikir secara

dinamis. Hal ini tidak hanya berkontribusi untuk membangun budaya organisasi perusahaan tetapi untuk meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, hingga loyalitas karyawan secara individu. Kemudian PT. Gojek Indonesia juga menerapkan komunikasi yang kredibel sehingga panduan tersebut dapat diterapkan oleh seluruh karyawannya di dalam lingkup organisasi.

E. Organisasi Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi memperoleh, berbagi, dan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini adalah proses berkelanjutan yang melibatkan semua tingkatan organisasi, mulai dari individu, tim, hingga organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran organisasi penting karena memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan dan tetap kompetitif di dunia yang berubah dengan cepat saat ini. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan pengambilan keputusan, inovasi, dan kinerja mereka secara keseluruhan. Ada sejumlah teori pembelajaran organisasi yang berbeda, salah satu teori yang paling terkenal adalah kerangka pembelajaran *single-loop* dan *double-loop learning* yang dikembangkan oleh Chris Argyris dan Donald Schön.

Pembelajaran *single-loop* terjadi ketika organisasi mendeteksi dan memperbaiki kesalahan tanpa mempertanyakan asumsi yang mendasarinya. Misalnya, jika suatu perusahaan melakukan kesalahan dalam proses produksinya maka perusahaan tersebut mungkin akan menerapkan prosedur baru untuk mencegah kesalahan tersebut terulang kembali. Ini adalah contoh pembelajaran satu putaran (Dirk Basten, 2018). Pembelajaran putaran ganda (*double-loop learning*) terjadi ketika organisasi mempertanyakan dan mengubah asumsi dan keyakinan

mendasar mereka sebagai respons terhadap kesalahan. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin menyadari bahwa proses produksinya tidak efisien dan memutuskan untuk mendesain ulang seluruh proses tersebut. Ini adalah contoh pembelajaran *loop* ganda. Pembelajaran putaran ganda lebih menantang daripada pembelajaran putaran tunggal, tetapi juga lebih bermanfaat. Dengan mempertanyakan dan memodifikasi asumsi mendasarnya, organisasi dapat membuat perubahan yang lebih mendasar yang dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mendorong pembelajaran organisasi terdiri dari:

1. Menciptakan budaya keterbukaan dan eksperimen

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi dan belajar satu sama lain, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan, menciptakan sistem dan alat manajemen pengetahuan, menghargai dan mengakui pembelajaran dan inovasi. Pembelajaran organisasi adalah bagian penting dari setiap organisasi yang ingin sukses dalam dunia kompetitif saat ini. Dengan berinvestasi dalam pembelajaran organisasi, organisasi dapat meningkatkan pengambilan keputusan, inovasi, kinerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Dirk Basten, 2018).

2. Penerapan pembelajaran organisasi

Perusahaan dapat belajar dari keluhan pelanggan dan melakukan perubahan pada produk atau layanannya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebuah perusahaan dapat belajar dari peluncuran produk baru pesaing dan mengembangkan produknya sendiri yang serupa. Sebuah perusahaan mungkin belajar dari kesalahan yang dibuatnya di pasar baru dan menyesuaikan strateginya. Sebuah perusahaan dapat belajar dari proyek yang sukses dan menerapkan pembelajaran tersebut untuk proyek-proyek masa depan.

Pembelajaran organisasi dapat terjadi dalam berbagai cara, baik formal maupun informal. Kegiatan pembelajaran formal meliputi program pelatihan, lokakarya, dan konferensi. Kegiatan pembelajaran informal meliputi percakapan dengan rekan kerja, pendampingan, dan pelatihan di tempat kerja. Cara terbaik untuk mendorong pembelajaran organisasi adalah dengan menciptakan budaya yang menghargai pembelajaran dan inovasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar, memberi penghargaan dan mengakui pembelajaran, serta menciptakan lingkungan yang aman di mana karyawan merasa nyaman mengajukan pertanyaan dan membuat kesalahan (Dirk Basten, 2018).

3. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (KM) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, motivasi, dan pengendalian orang, proses, dan sistem dalam suatu organisasi untuk meningkatkan dan menggunakan aset pengetahuannya secara efektif. Aset pengetahuan, dokumen cetak seperti paten dan manual. Pengetahuan yang dimiliki oleh tim yang telah mengerjakan masalah terfokus. Pengetahuan tertanam dalam produk, proses, dan hubungan organisasi.

Proses KM melibatkan akuisisi, penciptaan, penyempurnaan, penyimpanan, transfer, membagikan, pemanfaatan. Fungsi KM dalam suatu organisasi mengoperasikan proses-proses ini, mengembangkan metodologi dan sistem untuk mendukungnya, dan memotivasi orang untuk berpartisipasi di dalamnya (Katari *et al.*, 2020). Tujuan KM adalah untuk meningkatkan dan meningkatkan aset pengetahuan organisasi untuk mencapai praktik pengetahuan yang lebih baik, peningkatan perilaku organisasi, keputusan yang lebih baik, dan peningkatan kinerja organisasi. Meskipun individu dapat melakukan masing-masing proses KM sendiri, KM sebagian besar merupakan aktivitas organisasi yang berfokus pada apa

yang dapat dilakukan manajer untuk memungkinkan tujuan KM tercapai, bagaimana mereka dapat memotivasi individu untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut, dan bagaimana mereka dapat menciptakan proses sosial yang akan memfasilitasi keberhasilan KM.

Manajemen pengetahuan adalah bagaimana organisasi meningkatkan dan menggunakan pengetahuan mereka untuk menjadi lebih sukses. Ini melibatkan semua tingkatan organisasi, dari individu, tim, hingga organisasi secara keseluruhan (Nasrallah N *et al.*, 2022). Ada sejumlah proses KM yang berbeda, seperti memperoleh, menciptakan, menyempurnakan, menyimpan, mentransfer, berbagi, dan menggunakan pengetahuan. Tujuan KM adalah membantu organisasi membuat keputusan yang lebih baik, menjadi lebih inovatif, dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Meskipun individu dapat berperan dalam KM, KM sebagian besar merupakan aktivitas organisasi yang mengharuskan manajer untuk menciptakan budaya yang menghargai pengetahuan dan inovasi. Manajemen pengetahuan (KM) adalah pendekatan sistematis untuk menciptakan, berbagi, menggunakan, dan melindungi aset pengetahuan organisasi. Ini adalah proses berkelanjutan yang melibatkan semua tingkatan organisasi, mulai dari individu, tim, hingga organisasi secara keseluruhan (Santhose, L, 2023). Manajemen pengetahuan penting karena dapat membantu organisasi untuk:

- a. Membuat keputusan yang lebih baik

Dengan memiliki akses terhadap pengetahuan yang tepat pada waktu yang tepat, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan lebih mungkin menghasilkan kesuksesan.

- b. Menjadi lebih inovatif

Manajemen pengetahuan dapat membantu organisasi menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan produk dan layanan baru dengan lebih cepat dan efektif.

c. Meningkatkan kinerja mereka

Dengan meningkatkan praktik manajemen pengetahuan, organisasi dapat menyederhanakan operasi mereka, mengurangi biaya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

d. Mendapatkan keunggulan kompetitif

Manajemen pengetahuan dapat membantu organisasi membedakan dirinya dari pesaingnya dan mendapatkan keunggulan pasar.

Terdapat sejumlah pendekatan berbeda untuk manajemen pengetahuan. Beberapa organisasi berfokus pada penciptaan dan pengelolaan basis pengetahuan, sementara organisasi lainnya berfokus pada membangun komunitas praktik atau mengembangkan alat dan teknologi berbagi pengetahuan. Pendekatan terbaik untuk organisasi tertentu akan bergantung pada kebutuhan dan tujuan spesifiknya (Khumalo, 2022).

Aktivitas manajemen pengetahuan yang pertama membuat basis pengetahuan. Basis pengetahuan adalah gudang informasi yang dapat diakses oleh karyawan di seluruh organisasi. Ini dapat mencakup hal-hal seperti praktik terbaik, pembelajaran, dokumentasi prosedur, dan FAQ dukungan pelanggan. Kedua membangun komunitas praktik, komunitas praktik adalah sekelompok karyawan yang memiliki minat atau bidang keahlian yang sama. Bentuknya bisa formal atau informal, dan bisa juga secara virtual atau tatap muka. Komunitas praktik menyediakan forum bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan, berkolaborasi dalam proyek, dan belajar satu sama lain. Ketiga mengembangkan alat dan teknologi berbagi pengetahuan. Ada sejumlah alat dan teknologi berbeda yang dapat digunakan untuk mendukung berbagi pengetahuan, seperti wiki, platform media sosial, dan perangkat lunak manajemen pengetahuan. Alat-alat ini dapat membantu karyawan untuk terhubung satu

sama lain, menemukan informasi yang mereka butuhkan, dan berbagi pengetahuan dengan lebih mudah.

Manajemen pengetahuan adalah bagian penting dari setiap organisasi yang ingin sukses dalam dunia kompetitif saat ini. Dengan berinvestasi dalam manajemen pengetahuan, organisasi dapat meningkatkan pengambilan keputusan, inovasi, kinerja, dan keunggulan kompetitif. Hubungan antara pembelajaran organisasi (OL) dan manajemen pengetahuan (KM) begitu erat sehingga bisa disebut erat. Kedua bidang tersebut pada dasarnya memiliki permasalahan yang sama, namun sering kali dipandang sebagai jalur yang berbeda (Dirk Basten, 2018).

Hal ini disebabkan adanya bentuk KM sempit yang dikenal dengan KM generasi pertama. KM generasi pertama sebagian besar berbasis TI dan berfokus pada menangkap, menyampaikan, dan menggunakan pengetahuan. Ini hanya berkaitan dengan pembelajaran satu putaran, atau penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada. Kami mempraktikkan bentuk KM yang lebih luas yang dikenal sebagai KM generasi kedua. KM generasi kedua menyadari bahwa kesenjangan *epistemic* terjadi dan berfokus pada pertanyaan-pertanyaan yang lebih menantang tentang bagaimana pengetahuan diproduksi, diuji, dievaluasi, dan diintegrasikan sebelum digunakan. KM generasi kedua inilah yang membawa KM ke ranah pembelajaran *double-loop*. Bentuk KM yang lebih baru ini berkembang dengan cara yang menarik minat komunitas pengarah opini. Strategi paling efektif untuk menciptakan organisasi pembelajaran berkinerja tinggi mungkin dihasilkan dari aliran teori dan praktik KM ini. Evolusi KM berarti KM dan OL harus menggabungkan kekuatan dan mengembangkan disiplin ilmu yang terpadu. KM membutuhkan OL dan penelitiannya yang terus berkembang. OL membutuhkan basis praktisi KM dan minatnya yang teguh terhadap masalah dan praktik (Khumalo, 2022).

Kami mengusulkan pertemuan tiga komunitas yaitu manajemen pengetahuan (KM), pembelajaran organisasi (OL), dan ahli teori sistem adaptif kompleks (CAS) dalam bentuk konferensi yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan di antara mereka. Jika kita sepakat bahwa organisasi adalah sistem sosial adaptif kompleks yang belajar secara kolektif maka ada banyak hal yang perlu didiskusikan dan dipertukarkan antara ketiga disiplin ilmu ini. Memang benar anggota disiplin KM dan OL harus lebih aktif terlibat dalam memantau dan mengevaluasi teori dan praktik baru yang menjanjikan satu sama lain, begitu pula para ahli teori CAS tertarik pada apa yang KM dan OL katakan tentang dinamika pemrosesan pengetahuan dan adaptasi dalam sistem sosial manusia, dan sebaliknya. Potensi sinergi dan pembelajaran di sini sangat besar. OL dan KM merupakan dua bidang yang sangat erat kaitannya, tetapi seringkali dipandang terpisah. Hal ini disebabkan adanya bentuk KM yang sempit yang dikenal dengan KM generasi pertama yang sebagian besar membahas tentang menangkap, menyampaikan, dan menggunakan pengetahuan yang ada (Dirk Basten, 2018).

Namun, ada bentuk KM yang lebih baru yang dikenal sebagai KM generasi kedua yang lebih mementingkan bagaimana pengetahuan diproduksi, diuji, dievaluasi, dan diintegrasikan sebelum digunakan. Bentuk KM ini lebih terkait erat dengan pengarah opini, dan berkembang dengan cara yang menarik minat komunitas pengarah opini. Kami percaya bahwa OL dan KM harus bekerja sama untuk menciptakan disiplin ilmu yang terpadu. Hal ini akan bermanfaat bagi kedua bidang tersebut dan akan membantu kita untuk lebih memahami bagaimana organisasi belajar dan tumbuh. Kami mengusulkan sebuah konferensi untuk mempertemukan komunitas ahli teori OL dan KM untuk mengeksplorasi hubungan antara ketiga bidang ini. Kami percaya konferensi ini dapat menghasilkan wawasan dan sinergi baru yang bermanfaat bagi kita semua.

F. Urgensi dan Dampak Positif Organisasi Pembelajaran

Sebuah perusahaan dianggap sebagai organisasi pembelajar jika mengakui pentingnya pembelajaran dan pengembangan untuk kinerja berkelanjutan dan berusaha mengambil tindakan yang diperlukan (Mondy, 2008). Organisasi pembelajar adalah organisasi di mana kelompoknya memiliki keinginan kuat untuk belajar dan bekerja sama untuk terus meningkatkan kinerjanya. Proses berkelanjutan ini dimulai dengan pengumpulan pengetahuan, pengelolaan, dan penerapan untuk mendorong kemajuan perusahaan. Dengan demikian, organisasi siswa dapat ditingkatkan dengan meningkatkan elemen pembelajaran, organisasi, manusia, pengetahuan, dan teknologi. Ketika semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang lebih baik tentang gagasan baru, terutama “ketahui mengapa” dan “ketahui bagaimana” proses pembelajaran individu dapat terjadi. Ini akan menghasilkan perubahan atau peningkatan nilai tambah organisasi (Wildan & Albari, 2023).

Menurut Megginson dan Pedler (Dale, 2003) organisasi pembelajar adalah ide atau analogi yang dapat berperan sebagai bintang penuntun. Konsep tersebut dapat membantu orang dalam bertindak sebagai kelompok, baik untuk saat ini maupun untuk masa depan. Seperti visi lainnya, visi ini dapat berkontribusi pada pengembangan kualitas tertentu dari organisasi pembelajar, seperti:

1. Penyediaan informasi teknologi informasi yang memungkinkan orang bertanya dan membuat keputusan berdasarkan data yang tersedia.
2. Salah satu teknologi informasi adalah akuntansi formatif yang juga merupakan sistem pengendalian terstruktur untuk membantu pembelajaran keputusan. Ini memungkinkan orang untuk bertanya dan mengambil keputusan berdasarkan data yang mereka miliki.

Meskipun telah menyelesaikan seluruhnya suatu organisasi belum tentu berubah menjadi organisasi pembelajar berdasarkan hal-hal tersebut di atas (Ismail, 2016). Perlu dijelaskan bahwa perbuatan-perbuatan ini tidak selalu dilakukan karena kebutuhan. Ini harus menjadi bagian dari diri kita sendiri atau lebih tepatnya, kebiasaan dan cara kita melakukannya setiap hari. Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi pembelajar termasuk percaya bahwa masyarakatnya proaktif dalam menumbuhkan rasa ingin tahunya terhadap sesuatu, berusaha maju dan terus belajar, dan menciptakan lingkungan organisasi yang terbuka dan sumber informasi yang jelas. Menurut Yunus (2020) pembentukan organisasi pembelajar bergantung pada budaya, strategi, lingkungan, dan struktur organisasi. Untuk menjadi organisasi pembelajar, suatu organisasi harus memenuhi kriteria menurut informasi tambahan. Mereka memiliki kriteria berikut:

1. Seluruh anggota perusahaan mempunyai akses terhadap kesempatan belajar, baik secara formal maupun melalui aktivitas sehari-hari.
2. Manajer didorong untuk sering menerapkan konsep keberlanjutan dan partisipasi dalam semua proses pengambilan keputusan.
3. Terdapat prinsip penerimaan yang mengakui bahwa kesalahan dapat terjadi sebagai komponen alami dalam pembelajaran.
4. Seluruh pegawai tanpa kecuali mempunyai kesempatan dan hak yang sama untuk mengikuti kegiatan pembelajaran.
5. Sistem pengelolaan data dan akuntansi bersifat terbuka dan transparan, tetapi hanya pengguna yang memenuhi syarat yang boleh mengaksesnya.
6. Batasan antara personel dan departemen semakin memudar sehingga memungkinkan transparansi dalam komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan di

semua tingkat proses manajemen.

7. Hasil keputusan kepemimpinan dipandang sebagai eksperimen yang masuk akal dan bukan jawaban yang lengkap.

1. Lima Disiplin Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran dapat dibentuk dengan kelima disiplin berorganisasi, pembentukan organisasi pembelajaran yang sering disebut sebagai “Disiplin Kelima” oleh Peter Senge (1992), di antara kelima disiplin ilmu tersebut yaitu:

a. Penguasaan pribadi (kompetensi internal)

Mengembangkan kemampuan dan keterampilan diri merupakan komponen penting dalam penguasaan pribadi. Hal ini juga memerlukan pengembangan budaya tempat kerja yang memotivasi semua karyawan untuk maju menuju tujuan pribadi mereka dan bekerja dengan niat. Penguasaan pribadi memerlukan wawasan mendalam tentang diri sendiri, energi terfokus, kesabaran, dan pemahaman yang jelas tentang realitas objektif. Ini melampaui kompetensi dan keterampilan. Ini bukan tentang dominasi, melainkan panggilan, dan mereka yang telah mencapai penguasaan pribadi tingkat tinggi selalu mempelajari hal-hal baru.

b. Model dalam pikiran

Model mental adalah anggapan, generalisasi, atau keyakinan yang tertanam yang memengaruhi cara kita memandang dunia dan berhubungan dengannya. Sangat penting untuk mengenali dan memahami model mental ini karena model tersebut sering kali membentuk perilaku kita tanpa kita sadari. Disiplin model mental memerlukan refleksi untuk menemukan perspektif diri sendiri dan kemauan untuk menerima pengaruh luar. Hal ini berkaitan dengan kemampuan kita untuk memperhatikan perbuatan dan pikiran kita.

c. Visi bersama

Ketika suatu kelompok mengembangkan visi bersama untuk masa depan, prinsip-prinsip dan praktik-praktik yang paling memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan juga dikembangkan. Kemampuan menciptakan dedikasi, merangsang eksperimen, dan mendorong inovasi dapat ditemukan dalam visi bersama. Mengeksplorasi visi bersama adalah bagian dari pendekatan ini karena komitmen adalah dorongan dasar manusia yang lebih dari sekadar kepatuhan. Ketika visinya lebih jelas, organisasi menjadi lebih antusias dan berkomitmen.

d. Pembelajaran kelompok (*group learning*)

Membangun potensi tim untuk mengembangkan individu yang berkomitmen membentuk organisasi pembelajar dikenal dengan istilah pembelajaran tim. Hasil positif dihasilkan bagi organisasi dan anggotanya ketika orang-orang didasarkan pada penguasaan pribadi dan berbagi visi yang sama. Diskusi yang mengumpulkan sudut pandang anggota tim dan menghasilkan wawasan yang tidak mungkin diperoleh secara terpisah dapat menjadi landasan pembelajaran tim. Memahami pola interaksi organisasi juga diperlukan karena memudahkan pembelajaran.

e. Analisis sistem pendekatan

Untuk memahami faktor-faktor dan hubungan yang memengaruhi perilaku sistem secara keseluruhan adalah pemikiran sistem. Hal ini memerlukan pengakuan atas kompleksitas struktur organisasi dan keterkaitan tindakan. Hal ini mendorong pemahaman tentang organisasi sebagai proses yang dinamis daripada berkonsentrasi pada bagian-bagian yang terpisah. Organisasi dapat melihat gambaran yang lebih besar dan membuat keputusan yang lebih baik dengan memanfaatkan pemikiran sistem.

Untuk meningkatkan pengembangan sumber daya manusia, mempercepat proses pembelajaran, memperkuat kapasitas organisasi dalam adaptasi perubahan, dan memperkirakan perkembangan di masa depan, kelima disiplin ilmu harus hidup sejalan pada ruang lingkup organisasi (Asbary *et al.*, 2020). Hakikat organisasi pembelajaran menurut Peter Senge (1992) adalah siklus keterampilan, kemampuan, dan perubahan sikap dan keyakinan di seluruh organisasi yang mengarah pada perubahan terus-menerus. Mempelajari keterampilan dan bakat baru menumbuhkan kesadaran dan kepekaan baru yang pada gilirannya menciptakan sikap dan keyakinan baru yang mendorong pemecahan masalah kelompok dan pemikiran sistematis untuk mencapai solusi yang tidak memihak.

Proses pembelajaran dan manajemen pengetahuan sangat dibantu dan didukung dalam organisasi pembelajaran oleh sejumlah subsistem, termasuk pembelajaran, organisasi, sumber daya manusia, pengetahuan, dan teknologi. Subsistem ini sangat penting untuk mendorong pembelajaran individu dan kelompok, menciptakan budaya belajar, dan mencapai tujuan perusahaan (Sunarta, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Alhmeidiyeen, M., Al-Ensour, J. A., & Alhmeidiyeen, M. S. (2018). Integrated Strategy of Change Management: a Conceptual Study. *International Journal of Business Economics and Management Research*, 9(June), 2229–4848.
- Asbari, M., Fayzhall, M., Goestjahjanti, F. S., Winanti, Yuwono, T., Hutagalung, D., Basuki, S., Maesaroh, S., Mustofa, Chidir, G., Yani, A., & Purwanto, A. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748.
- Dicky Hartawan, M. H. M. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan transformasional Dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja. *Bulletin of Management & Business (BMB)*, 2(1), 12–24.
- Dicky Hartawan, M. H. M. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan transformasional Dan Kompensasi Terhadap Budaya Organisasi Dan Kinerja. *Bulletin of Management & Business (BMB)*, 2(1), 12–24.
- Fadhli, M. (2020). Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan. *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), 11–23. <https://doi.org/10.51178/ce.v1i1.7>
- Gustina, I. (2017). Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi pada Perusahaan Yang Go Public Yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 06(02), 1–23.
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 62. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>

- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 62. <https://doi.org/10.29406/jmm.v15i2.1557>
- Indria Octaviani. (2019). *Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*.
- Ismail, D. H. (2016). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar. *Lentera Bisnis*, 5(1), 9–30.
- Ismail, D. H. (2016). Strategi Mewujudkan Suatu Organisasi Pembelajar. *Lentera Bisnis*, 5(1), 9–30.
- Maesaroh, S., dkk. (2020). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 6724–6748. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsycouns/article/view/421>
- Nurhikmah, N. (2020). Peran Widyaiswara dalam Strategi Pengembangan ASN "Corporate University." *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 6(2), 122–128. <https://doi.org/10.29303/jseh.v6i2.86>
- Poluakan, Ferlan, A. (2016). Pengaruh Perubahan dan Perkembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA*, 04(03), 1057–1067.
- Rezmia Febriana. (2014). Proses Akuisisi Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang No 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas. *Jurnal Ilmu Hukum*, 05(01), 71–78.
- Rifa'i, Muhammad. (2017). Pengelolaan Terhadap Perubahan dan Perkembangan Organisasi. *HIJRI - Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Keislaman*, 06(01), 54–68.
- Sembiring, R., & Sofiyana, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Budaya Kerja Organisasi Di Perusahaan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(2), 208–213. <https://doi.org/10.37403/mjm.v7i2.396>

- Sembiring, R., & Sofiyan, S. (2021). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Budaya Kerja Organisasi Di Perusahaan. *Maker: Jurnal Manajemen*, 7(2), 208–213. <https://doi.org/10.37403/mjm.v7i2.396>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Sroufe, R. (2017). Integration and organizational change towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 162, 315–329. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.180>
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiono, E., & Lumban Tobing, G. I. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sunarta. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(June), 62–76.
- Sunarta. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(June), 62–76.
- Wildan, T., & Albari. (2023). Manajemen Perubahan dan Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, dan Manajemen (JIKEM)*, 3(1), 551–563.
- Yunus, J. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Dan Organisasi Pembelajaran: Perbandingan Berdasarkan Gender. *Management Research Journal*, 9(1), 17–27.

BAB 3



ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN *AMBIDEXTROUS*

A. Tantangan Organisasi Bisnis

DALAM dunia bisnis perubahan dan tantangan akan selalu hadir, persaingan pasar, perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi bahkan berbagai krisis yang hadir di waktu yang tak disangka-sangka. Tentunya upaya terbaik harus dilakukan oleh semua perusahaan untuk tetap bertahan demi keberlanjutan perusahaan, tidak hanya menjalankan bisnis secara efisien untuk bertahan tetapi mengembangkan kapabilitas baru untuk memperluas keunggulan kompetitif yang akan memberikan dampak pada perubahan besar jangka panjang perusahaan (Kuwashima, *et al*, 2020). Tidak hanya tantangan dari luar, internal organisasi juga kerap memiliki konflik. Di Cina, hotel dan industri perhotelan saat itu menghadapi persaingan yang ketat karena perubahan dan tantangan yang disebabkan oleh pertumbuhan pariwisata dalam beberapa tahun terakhir (Richard, 2017). Guo, *et al* (2020) pada penelitiannya menceritakan permasalahan bahwa saat itu terjadi ketimpangan gaya kepemimpinan yang diharapkan oleh karyawan yang berasal dari generasi yang berbeda dan bertolak belakang.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang ada, kini sangat penting bagi organisasi dan pemimpin untuk memiliki perilaku ambideksteritas karena *ambidexterity* organisasi adalah konsep penting yang dapat membantu bisnis mencapai keseimbangan (Alghamdi, 2018; Clauss *et al*, 2021; Yunita *et al*, 2023). Pada buku "*The Ambidextrous Organization*" menurut Maier (2015) istilah *ambidextrous* merupakan perpaduan dari dua kata bahasa Latin *ambi* artinya "kedua-duanya" dan *dextrous* artinya "benar atau nyaman". *Ambidexterity* organisasi pada dasarnya adalah tentang keputusan strategis eksplorasi dan eksploitasi, yang pasti dipengaruhi oleh kognisi diri manajer puncak, oleh karena itu, mengeksplorasi bagaimana membangun organisasi yang *ambidextrous* dari sudut pandang manajer puncak merupakan kebutuhan yang sangat penting. Realisasi *ambidexterity* organisasi melalui mekanisme seperti pemisahan struktural, desain situasional, dan jaringan organisasi sangat dipengaruhi oleh manajer puncak (Sartori & Garrido, 2023).

Organisasi *ambidextrous* adalah konsep yang telah mendapatkan daya tarik di dunia bisnis dalam beberapa tahun terakhir. Ketika perusahaan berusaha untuk menemukan cara-cara baru untuk berinovasi tetap menjadi yang terdepan di antara para pesaingnya dan memenuhi permintaan pasar yang berubah dengan cepat. Banyak perusahaan yang beralih ke model *ambidextrous* sebagai cara untuk mencapai tujuan-tujuan ini karena tujuannya adalah untuk menyeimbangkan kebutuhan akan eksplorasi dan eksploitasi dalam strategi organisasi dan pengembangan organisasi (Klonek *et al*, 2020). Eksplorasi merupakan kegiatan pengembangan atau pencarian produk, layanan, atau proses yang baru, sedangkan eksploitasi aktivitas yang berfokus pada optimalisasi produk yang sudah ada.

Realita yang umum yang sering terjadi, para *founder* membangun sebuah *startup*, berhasil mengembangkannya hingga tahap awal, tetapi kemudian digantikan oleh CEO

yang lebih berpengalaman sebelum penawaran saham perdana. Ketika Profesor Noam Wasserman pada tulisannya *The Founder's Dilemma* menganalisis 212 perusahaan rintisan di Amerika menyatakan bahwa 50% pendiri tidak lagi menjadi CEO. *Great innovators are not always great managers*. Bahkan pemimpin yang dipersiapkan di era stabilitas, belum tentu siap dihadapkan pada era perubahan yang tentu sulit diprediksi. Lantas kepemimpinan seperti apa yang diperlukan untuk dapat membawa keberhasilan organisasi di era perubahan saat ini? Jawabannya adalah pemimpin yang memiliki kemampuan *ambidexterity*, yaitu kemampuan untuk mengeksploitasi potensi yang ada di organisasi saat ini, sambil secara bersamaan mengeksplorasi kompetensi baru dan peluang yang ada di masa depan. Dalam Harvard Business Review, lebih dari 90% *ambidextrous organization* berhasil mencapai tujuannya.

Namun, apakah *ambidextrous organization* cocok untuk semua jenis bisnis? Jawaban singkatnya adalah tidak, organisasi *ambidextrous* mungkin tidak cocok untuk semua jenis bisnis. Penting untuk dicatat bahwa konsep organisasi *ambidextrous* dirancang untuk mengatasi tantangan khusus yang dihadapi oleh organisasi yang bergelut di lingkungan yang memiliki perubahan yang cepat, di mana mereka harus menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yu dan Khessina (2013). Kita dapat melihat penerapan nyata pada Procter & Gamble (P&G) merupakan perusahaan barang konsumen yang telah berhasil menerapkan struktur *ambidextrous*. Perusahaan ini memiliki unit inovasi khusus yang disebut "*Connect + Develop*" yang bertanggung jawab untuk mengeksplorasi peluang pertumbuhan baru. Unit ini bertanggung jawab untuk menemukan teknologi dan model bisnis baru yang dapat membantu P&G berkembang.

Pada saat yang sama, unit bisnis yang ada berfokus pada eksploitasi produk dan proses yang ada (inovasi tambahan).

Hal ini memungkinkan P&G untuk menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, terbukti dengan posisinya P&G tetap di depan para kompetitornya dan mempertahankan prestasinya sebagai perusahaan barang konsumen terkemuka. Begitu pun hal serupa yang dilakukan Amazon, perusahaan ritel yang dikenal dengan budaya inovatif dan struktur organisasinya yang *ambidextrous*. Perusahaan ini memiliki unit khusus yang disebut “*Amazon Web Services*” yang berfokus untuk mengeksplorasi peluang pertumbuhan baru. Unit ini bertanggung jawab untuk mengembangkan dan menguji teknologi dan model bisnis baru yang dapat membantu Amazon berkembang.

Pada saat yang sama, unit bisnis yang ada berfokus pada eksploitasi produk dan proses yang sudah ada, seperti *platform e-commerce* dan program keanggotaan *prime*. Keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi ini telah menjadikan Amazon untuk tetap menjadi yang terdepan dalam inovasi dan mempertahankan posisinya sebagai perusahaan ritel terkemuka. Maka penting bagi organisasi untuk menilai dengan cermat kebutuhan, tujuan, dan sumber daya yang unik, serta menentukan apakah struktur organisasi *ambidextrous* adalah yang paling cocok untuk mereka.

B. Definisi *Ambidexterity Organization*

Konsep dari *ambidexterity* berarti sebuah kemampuan untuk dapat menggunakan kedua tangan baik kanan dan kiri dengan sama handalnya. Istilah dari *Organizational ambidexterity* pertama kali diciptakan oleh Robert Duncan pada tahun 1976 dan dijelaskan kembali oleh March pada tahun 1991. Menurut Onwughalu & Amah (2017) *organizational ambidexterity* memiliki arti kemampuan dari sebuah organisasi untuk mengelola bisnisnya secara efisien dan di saat yang sama organisasi tersebut juga harus tetap adaptif dan kreatif terhadap perubahan dalam lingkungan

bisnis yang dimilikinya. Selain itu, *ambidexterity* secara konseptual berarti membuat perusahaan dapat beradaptasi dengan baik terhadap perubahan di lingkungannya sehingga memungkinkan organisasi untuk berkembang dan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Junni *et al*, 2013).

Di sebuah organisasi atau perusahaan, *ambidexterity* dapat dicapai dengan cara menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasinya, hal ini dapat membuat organisasi menjadi lebih kreatif dan mudah beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang baru dan di saat yang bersamaan organisasi juga dapat mengandalkan metode bisnis yang selama ini digunakan dan sudah terbukti keberhasilannya. Eksplorasi yang dimaksud adalah menjadi kreatif dan bereksperimen untuk menemukan penemuan baru atau sebuah inovasi yang akan digunakan untuk bisnis yang ada di organisasi. Sementara eksploitasi berarti menyempurnakan kembali hal-hal yang telah berjalan untuk memajukan bisnisnya.

Organisasi yang hanya fokus pada eksplorasi akan berisiko untuk membuang ide-ide yang mungkin saja tidak bermanfaat atau tidak pernah dikembangkan. Di sisi lainnya, jika organisasi tersebut hanya berfokus kepada eksploitasi maka organisasi tersebut akan berisiko untuk kehilangan keunggulan dalam kompetitif dari pesaingnya dan gagal mencapai tingkat keberhasilan yang optimal. Oleh sebab itu, menurut Raisch & Birkinshaw (2008) eksploitasi dan eksplorasi memerlukan struktur organisasi, strategi, dan konteks yang baik agar organisasi dapat berhasil dalam menjalankan bisnisnya.

Beberapa organisasi bertujuan untuk mengembangkan *ambidexterity* yang lebih luas dalam organisasi mereka dengan menciptakan beberapa kelompok fungsional yang menggabungkan fitur organik dan mekanis di dalamnya sehingga tim penelitian dan pengembangan menjadi lebih efektif dalam mengembangkan inovasi mereka. Sementara itu, tim operasional menjadi lebih kreatif dalam

menjalankan tugasnya. Menurut Alder & Heckscher (2013) bentuk *ambidexterity* ini hanya akan berhasil jika peran atau upaya berbagai kelompok terintegrasi secara efektif. Penelitian tentang *organizational ambidexterity* dilakukan dengan menggunakan pengukuran, tingkat analisis, dan desain penelitian. Sampel untuk penelitian ini diambil dari lingkungan budaya, institusi dan juga dari industri yang berbeda (Junni *et al*, 2013).

Organizational ambidexterity berhubungan dengan kinerja karyawan yang ada diorganisasi, sehingga tingkat keberhasilan dari *ambidexterity* yang akan dijalankan oleh organisasi dilihat dari kinerja para karyawan yang ada di organisasi tersebut. Di mana jika karyawan berhasil untuk menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi yang baik di organisasi maka hasil yang akan didapatkan adalah organisasi dapat mengembangkan bisnisnya sejalan dengan tren baru yang juga sedang berjalan, tetapi tetap menggunakan tradisi yang telah ada di organisasi. Organisasi atau perusahaan yang cenderung bergerak secara global atau menggunakan kekuatan dari teknologi cenderung akan memiliki kemampuan untuk bertindak secara *ambidexterity* karena menjadi organisasi yang bertindak secara *ambidexterity* berarti secara aktif terlibat untuk menghadapi tekanan yang saling bertentangan (Radomska *et al*, 2020).

Pengembangan *organizational ambidexterity* pada sebuah organisasi dimulai dengan organisasi harus menguatkan kapabilitas tunggal yang dimilikinya dan mengembangkan kapabilitas lainnya yang belum kuat. Organisasi juga harus melakukan pendekatan dan melakukan pengembangan *ambidexterity* kepada individu-individu yang akan menjadi kelompok kerja di organisasi. Dengan mengembangkan kemampuan *ambidextrous* ini, organisasi secara otomatis memperoleh kemampuan eksplorasi dan eksploitasi yang sama unggulnya. *Ambidexterity* organisasi juga didukung oleh kepemimpinan *ambidextrous*: Jika setiap

individu didorong untuk mengembangkan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi maka individu tersebut akan terdorong untuk mengembangkan tim *Ambidextrous* (Saputra, 2021).



Gambar 2. Ambidextrous Team

Sumber: Saputra (2021)

Di samping itu semua, *organizational ambidexterity* cukup sulit untuk dimiliki oleh sebuah organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Palm & Lilja (2017) bahwa terdapat beberapa faktor penting untuk mencapai *organizational ambidexterity* di sektor publik. Pada penelitian tersebut tertulis bahwa sebuah organisasi dapat memilih untuk mengembangkan *enabler* atau pemungkinan untuk dilihat perkembangan potensi yang ada. Lalu organisasi tersebut dapat mengembangkan alat dan membuat gambaran tentang bagaimana organisasi dapat berjalan dengan menggunakan *organizational ambidexterity*. Hal ini memiliki tujuan untuk menciptakan pemahaman tentang *ambidexterity* yang lebih mendalam lagi sehingga organisasi dapat menerapkan *ambidexterity* dengan melibatkan semua individu yang ada pada organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Sari (2017) tantangan yang terdapat dalam membangun *ambidexterity* di sebuah organisasi untuk menerapkan inovasi baru yaitu diperlukannya peraturan dan kebijakan yang mengikat di dalam manajemen organisasi sehingga dengan demikian akan muncul tantangan baru

bagi manajemen untuk mengembangkan sebuah visi dan strategi yang baru. Selain itu, pihak manajemen juga perlu untuk mengarahkan seluruh karyawan untuk mengikuti dan menyeimbangkan antara perubahan peraturan (*rule changing*) dan peraturan yang berlaku (*rule following*). Jika organisasi tersebut terlalu berpusat pada *rule changing* dan dibiarkan tidak terkendali maka hal itu dapat menghasilkan kekacauan bagi organisasi. Sementara, jika organisasi tersebut terlalu berpusat pada *rule following* maka organisasi akan lebih stabil, tetapi organisasi akan tertinggal dari adanya perubahan yang lebih baru atau bisa dibilang ketinggalan zaman.

1. Dimensi Pengukuran *Ambidexterity Organization*

Mom *et al.*, (2009) membagi *ambidexterity* menjadi dua dimensi pengukuran, yaitu eksplorasi dan eksploitasi di mana keduanya berperan penting dalam menjalankan *organizational ambidexterity*. Sebuah organisasi yang memiliki tingkat eksplorasi dan eksploitasi yang seimbang baru bisa disebut sebagai organisasi yang menerapkan *ambidexterity* di organisasinya. Eksplorasi dan eksploitasi menjadi kombinasi strategi yang sangat tepat untuk mempertahankan usaha di sebuah organisasi sekaligus mengantisipasi kemungkinan perubahan-perubahan baru yang muncul dalam bisnis.

a. Eksplorasi

Eksplorasi dalam *ambidexterity* adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mengembangkan pengetahuan baru, mengidentifikasi peluang bisnis baru, dan menciptakan inovasi bisnis yang baru. Eksplorasi dapat dilakukan dengan penelitian, pengembangan, eksperimen, pencarian pasar baru dan adaptasi terhadap lingkungan yang baru (Martin *et al.*, 2017). Dalam *ambidexterity*, eksplorasi memerlukan pemikiran kreatif untuk mengembangkan ide-ide yang akan digunakan untuk mengembangkan bisnis dalam organisasi.

Sumber daya manusia juga menjadi elemen penting dalam eksplorasi karena individu tersebutlah yang akan mengembangkan inovasi berdasarkan dengan perkembangan zaman maupun teknologi yang ada.

Maka dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang akan mendorong sebuah organisasi untuk berinovasi untuk melakukan perubahan baru agar tidak tertinggal dengan para pesaingnya dan dapat bersaing dengan kekuatan bisnis yang sama. Sebuah perusahaan yang terlalu berfokus pada eksplorasi saja dalam bisnisnya, maka sumber daya manusia di organisasi tersebut akan membuang-buang ide saja dan hal ini dapat merugikan perusahaan karena bisa saja perusahaan dapat menggunakan tradisi lama yang telah ada dan keuntungan yang akan dihasilkan tetap akan stabil. Namun, hasil dari eksplorasi tidak sepenuhnya berhasil karena jika hanya mengikuti tren maka tren tersebut bisa saja akan bertahan sebentar saja.

b. Eksploitasi

Eksploitasi dalam *ambidexterity* adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya, proses, dan pengetahuan yang sudah ada untuk menghasilkan hasil yang konsisten dan efisien. Menurut Martin *et al* (2017) eksploitasi dapat memanfaatkan dan memperluas pengetahuan yang telah ada sehingga menghasilkan efisiensi jangka pendek. Eksploitasi bertujuan untuk memaksimalkan sumber daya dan kompetensi yang telah dimiliki oleh organisasi. Dalam *ambidexterity*, eksploitasi harus seimbang dengan eksplorasi untuk mencapai kinerja organisasi yang baik dalam jangka pendek maupun panjang. Eksploitasi juga harus disempurnakan kembali karena organisasi telah memiliki keuntungan dari adanya proses yang telah ada dan jika hal tersebut diubah secara keseluruhan maka organisasi tersebut bisa saja akan mengalami kerugian.

Organisasi yang hanya terfokus pada eksploitasi saja maka akan mengalami ketidakkmajuan dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini dikarenakan organisasi tersebut hanya terfokus untuk memperbaiki proses yang telah ada saja dan hal tersebut bisa menjadi ketinggalan zaman di mana adanya perkembangan pengetahuan dan teknologi yang tiap harinya semakin pesat. Untuk mencapai *ambidexterity*, organisasi harus menggunakan eksplorasi dan eksploitasi secara seimbang. Demi mencapai hal tersebut, organisasi harus membentuk atau mengelola tim yang individunya dapat mengelola kedua jenis kegiatan tersebut.

C. Klasifikasi dan Karakteristik Organisasi *Ambidexterity*

Pada pembahasan sebelumnya telah dijelaskan bahwa di dalam suatu perusahaan akan selalu dihadapkan perubahan yang cepat dan tentunya juga organisasinya harus dapat mengikuti perubahan yang ada, organisasi ini dapat bergerak dengan fleksibel untuk beradaptasi. Dalam organisasi yang dapat beradaptasi akan mampu bekerja secara efektif dan mampu untuk menggabungkan efisiensi dan melakukan inovasi. Dalam hal organisasi *ambidexterity* merupakan kemampuan untuk mengeksploitasi kemampuan yang dimiliki dengan meningkatkan inovasi.

Terdapat solusi untuk dalam eksplorasi dan eksploitasi dengan melakukan pemisahan antar unit ke dalam dua jenis kegiatan. Dalam perusahaan yang berhubungan secara *internal* maupun *eksternal* dalam mengendalikan eksploitasi. Dalam klasifikasi yang dimiliki oleh organisasi *ambidexterity*, bahwa perusahaan memiliki peran sebagai organisasi di bisnis yang dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu:

1. Organisasi yang memiliki kemampuan ganda merupakan organisasi yang memiliki kemampuan dalam eksploitasi

dan eksplorasi dapat mencapai tingkat yang tinggi. Selain itu, organisasi ini juga merupakan termasuk ke dalam bagian yang ideal ke dalam organisasi *ambidexter*. Dalam organisasi yang efektif ini dapat melakukan inovasi untuk bisnis.

2. Kemudian organisasi memiliki kemampuan tunggal yang memiliki salah satu kemampuan saja dan dapat mencapai tingkat yang tinggi. Hal ini bisa jadi kemampuan dalam eksplorasi saja yang tinggi atau dapat disebut juga dapat melakukan inovasi.
3. Organisasi yang tidak memiliki kemampuan termasuk ke dalam bagian eksplorasi dan eksploitasi pada tingkat yang rendah. Hal ini termasuk ke dalam bagian kurang baik berdasarkan *ambideksteritas*, organisasi ini dapat dikatakan tidak melakukan suatu inovasi dalam mengelola bisnis yang sedang berjalan. Organisasi ini terlihat tidak memiliki tujuan dalam mencapai kesuksesan.

Selain itu upaya untuk mengarakteristikan elemen spesifik dalam organisasi *ambidexterity* ini terdapat lima hal yang dibutuhkan untuk pemimpin supaya berhasil dalam mengatur organisasi *ambidexterity*. Hal ini merupakan mekanisme yang memungkinkan untuk perusahaan untuk berhasil dalam subunit *explore and exploit* yang mana terpisah dan dalam hal ini dapat meningkatkan aset bersama dengan melakukan cara yang dapat memungkinkan perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan *opportunity* dan *threat* yang akan datang. Dengan adanya karakteristik ini yang akan memungkinkan untuk para pemimpin melakukan konfigurasi ulang kompetensi dan aset yang ada untuk mengeksplorasi peluang baru bahkan ketika organisasi terus bersaing di pasar yang matang. Tanpa elemen-elemen ini, kekuatan inersia membuat perusahaan tetap fokus pada bagian eksploitasi dari bisnis.

Organisasi *ambidexterity* mungkin akan lebih berhasil dengan memiliki lima situasi seperti berikut ini:

1. Niat yang strategis dengan memikirkan yang terperinci untuk membenarkan penting baiknya eksploitasi maupun eksplorasi.
2. Mengerti akan halnya visi dan nilai yang ada dengan memberikan identitas bersama di seluruh unit eksploitasi dan eksplorasi.
3. Tim tingkat tinggi yang mengetahui secara benar yang memiliki strategi eksplorasi dan eksploitasi unit dan pada sistem penghargaan nasib bersama dan strategi komunikasi tanpa terputus.
4. Organisasi yang terpisah, tetapi tetap sesuai (model bisnis, struktur, insentif, metrik, dan budaya) untuk unit eksplorasi dan eksploitasi serta integrasi yang ditargetkan pada tingkat senior dan taktis untuk meningkatkan aset organisasi dengan benar.
5. Kemampuan pimpinan yang dimiliki dalam menoleransi dan menyelesaikan ketegangan yang ada dikarenakan keberpihakan yang memisah.

Untuk menerapkan logika tersebut, pertimbangan efek pada *ambidexterity* jika elemen tersebut tidak ada sehingga dapat dijabarkan seperti berikut:

1. Tanpa maksud strategi yang menarik secara intelektual untuk membenarkan dari bentuk *ambidextrous*, tidak akan ada alasan apa pun mengapa eksploitasi yang menguntungkan, terutama yang berada di bawah tekanan, harus menyerahkan sumber daya untuk menandai upaya eksplorasi kecil dan tidak pasti.
2. Tanpa adanya visi dan nilai yang sama, tidak akan ada identitas umum untuk mempromosikan kepercayaan, kerjasama, dan perspektif jangka panjang.
3. Jika tim senior tidak memiliki konsensus tentang pentingnya *ambidexterity*, mereka yang tidak

berkomitmen akan didorong untuk menolak upaya tersebut, mengurangi kerja sama, meningkatkan persaingan untuk sumber daya, dan memperlambat eksekusi. Tidak adanya sistem penghargaan nasib bersama dan kurangnya komunikasi tanpa henti dari strategi *ambidextrous* dapat semakin melemahkan kerja sama dan mendorong konflik yang tidak produktif.

4. Tanpa keberpihakan terpisah untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi unit dan integrasi yang ditargetkan untuk memanfaatkan aset bersama, akan ada penggunaan sumber daya yang tidak efisien dan koordinasi yang buruk di seluruh unit. Terakhir, jika kepemimpinan tidak mampu mengelola konflik dan *trade-off* diperlukan oleh *ambidexterity*, proses keputusan yang diperlukan akan dikompromikan dan berakhir dalam kebingungan dan konflik.

Selain itu karakteristik pada organisasi *ambidexterity* ini fokus terhadap intensif penelitian secara kontekstual dengan membedakan pencapaian model bisnis *ambidextrous*, desain organisasi mereka dan nilai-nilai dan norma-norma budaya serta upaya mereka untuk mengatur eksploitasi dan eksplorasi dalam suatu organisasi. Dalam lingkup organisasi tantangan yang harus dihadapi yaitu terletak pada penciptaan lingkungan internal yang memfasilitasi kinerja aktivitas eksploitasi dan eksplorasi yang berkesinambungan dan seimbang. Jika hal ini tidak terjadi maka akan menimbulkan risiko dan kehilangan posisi yang tepat. Oleh karena itu, organisasi ini harus dapat menyesuaikan dengan kondisi yang tidak stabil karena dalam eksploitasi biasanya memerlukan struktur yang rapat dan eksplorasi biasanya memerlukan struktur yang longgar. Dalam *Ambidexterity* kontekstual didukung oleh struktur formal yang memfasilitasi peralihan antara pembelajaran eksploratif dan eksploitasi pada tingkat organisasi, tim, dan individu.

Struktur yang digunakan organisasi untuk mengatur eksplorasi dan eksploitasi dan untuk menyeimbangkan kecenderungan yang dihasilkan dari upaya melakukan cara pembelajaran yang bertentangan. Tata kelola strategis dan rutinitas pemantauan ini didasarkan pada formalitas spesifik organisasi struktur, nilai-nilai budaya, serta norma-norma sosial yang dirancang untuk memungkinkan mereka mendapatkan keuntungan penuh dari model bisnis *ambidextrous* yang kompleks. Interaksi antara rutinitas dan struktur memenuhi fungsi pengaturan dan kohesi konflik serta memungkinkan adanya hubungan antara eksplorasi dan eksploitasi. Dalam hal ini *ambidexterity* kontekstual sangat diinginkan bagi organisasi yang beroperasi secara bersamaan dalam lingkungan dengan dinamika yang berbeda-beda. Pada kondisi seperti ini, pengembangan berkelanjutan atas pengetahuan baru dalam eksploitasi dan penerapan eksplorasi secara cepat dari pengetahuan baru ini sangat penting untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Struktur organisasi *ambidextrous* ini menjadi unggul dibanding yang lain karena kinerja yang dilakukan berjalan dengan stabil dan kompetitif. Kemudian struktur organisasi ini memungkinkan terjadinya kesalahan antar unit. Adanya koordinasi yang ketat pada tingkat manajerial memungkinkan tiap unit yang masih baru akan berbagi sumber daya salah satunya keahlian, pelanggan, dan sebagainya. Organisasi ini dapat memfokuskan seluruh perhatian dan energi yang dimiliki untuk penyempurnaan operasional, peningkatan dan dalam juga dalam hal pelayanan. Tushman & O'Reilly (2004) memberikan kasus nyata yang akan membuat kita dapat melihat atau mengidentifikasi karakteristik manajerial dan organisasi yang mendukung kemampuan mereka dalam mengeksploitasi dan eksplorasi pada sebuah organisasi, yaitu USA Today dan Ciba Vision.

Pada tahun 1990, USA Today merupakan sebuah bisnis yang berkembang dengan pesat, namun pada suatu waktu

mereka menghadapi masa depan yang tidak pasti. Surat kabar nasional dari Gannet Corporation telah mengalami kemajuan pesat saat didirikan pada tahun 1982 ketika gaya jurnalisnya yang penuh warna diejek secara luas oleh kritikus. Hal ini menyebabkan kerugian setengah miliar dolar selama dekade pertama. Kemudian surat kabar tersebut bangkit dan memperoleh keuntungan pertamanya pada tahun 1992 dan terus berkembang dengan pesat dan aliran pendapatan menjadi stabil. Namun, seiring berjalannya waktu, jumlah pembaca surat kabar menurun, persaingan semakin memanas karena semakin banyak pelanggan yang mencari berita di televisi dan media internet dan saat itu harga kertas koran meningkat pesat.

Tom Curley menyadari perusahaannya harus melakukan ekspansi melampaui bisnis percetakan terdahulu untuk mempertahankan keunggulan dan keuntungan yang kuat sehingga harus melakukan inovasi. Melakukan aksi dengan keyakinannya, Curley pada tahun 1995 memilih Lorraine Cichowski sebagai pendamping menjabat sebagai manajer dalam media USA Today dan mantan editor bagian uang surat kabar tersebut untuk mempublikasikan layanan berita *online* yang diberi nama "USAToday.com". Beliau memberi kebebasan untuk beroperasi secara bebas dari bisnis yang dimiliki dan dia mendirikan semacam operasi sigung, mendatangkan orang dari luar USA Today. Dia membangun jenis organisasi yang berbeda secara fundamental, dengan peran dan insentif yang disesuaikan dengan penyampaian berita secara instan dan budaya kewirausahaan yang sangat kolaboratif.

Kemudian dengan *booming*-nya pengguna internet usaha ini terlihat untuk sukses, tetapi disayangkan ternyata hasil yang didapat tidak sesuai ekspektasi. Kemudian USAToday.com memperoleh keuntungan sedikit di periode ini, proses yang lambat dan menghasilkan dampak yang sedikit dengan bisnis yang lebih luas. Menurut Curley, unit baru tersebut

begitu terisolasi dari operasional percetakan sehingga gagal memanfaatkan sumber daya surat kabar yang sangat besar. Melihat unitnya sebagai pesaing bisnis percetakan, mereka tidak mempunyai insentif untuk membantunya sukses dan hanya melakukan sedikit upaya untuk berbagi sumber daya yang besar dengannya. Hurley menyadari bahwa harus dapat menciptakan organisasi *ambidextrous* yang mampu mempertahankan bisnis media cetak dan dapat melakukan hal baru di dalam bidang iklan atau penyiaran dan berita *online*. Pada tahun 2000, Hurley mengganti pemimpin dan para eksekutif internal yang merupakan pendukung kuat strategi dan Hurley merekrut pihak lain untuk mengelola dan mengoperasikan televisi, USAToday Direct.

Para kepala unit dengan cepat melihat, mengenai bahwa menjalin kerja sama dengan para reporter USA Today akan sangat penting bagi keberhasilan strategi ini (jurnalis media cetak terkenal suka menimbun berita) dan mereka bersama-sama memutuskan untuk melatih para reporter media cetak dalam bidang penyiaran televisi dan web. Hal ini berakhir pada kebijakan SDM yang berubah untuk mendorong antar kategori media yang berbeda, dan keputusan dalam mempromosikan dan kompensasi mulai mempertimbangkan ketersediaan masyarakat dalam berbagi cerita dan konten lainnya. Unit-unit tersebut tetap terpisah secara fisik dan masing-masing menerapkan model kepegawaian yang sangat berbeda. Staf USAToday.com rata-rata jauh lebih muda dibandingkan reporter surat kabar tersebut dan tetap jauh lebih kolaboratif dan bergerak lebih cepat. Wartawan tetap bersikap independen dan fokus pada liputan berita yang lebih mendalam dibandingkan staf televisi.

D. Definisi Kepemimpinan *Ambidextrous*

Dewasa ini, dengan semakin cepatnya perkembangan yang mendorong untuk terjadinya kemajuan di banyak sektor, semua pemangku kepentingan di industri khususnya

para *leader* sangat diharuskan untuk menjadi pemimpin yang dapat beradaptasi dan cerdas agar tetap relevan dan tidak tergeser dengan perkembangan yang semakin pesat. Belakangan ini semakin banyak penelitian yang memuat tentang kepemimpinan, khususnya kepemimpinan *ambidextrous*. Kepemimpinan *ambidextrous* dapat dijelaskan sebagai kemampuan untuk menginspirasi individu dalam tim untuk secara bersamaan menggali peluang eksplorasi dan eksploitasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada (Mueller *et al.*, 2020). Pemahaman inti dari kepemimpinan *ambidextrous* adalah bahwa tingkat kompleksitas dalam upaya inovasi memerlukan pendekatan kepemimpinan yang sebanding.

Oleh karena itu, teori kepemimpinan *ambidexterity* untuk inovasi menyarankan bahwa hasil inovasi individu dan kelompok dapat diprediksi melalui interaksi dua jenis perilaku kepemimpinan yang komplementer yaitu perilaku membuka dan menutup. Inovasi mencapai puncaknya ketika tingkat perilaku kepemimpinan pembukaan dan penutupan mencapai tingkat yang signifikan (Klonek *et al.*, 2023). Dengan kata lain, pemimpin yang memiliki keterampilan untuk aktif mengadopsi perilaku membuka dan menutup memiliki peluang paling besar untuk mencapai keberhasilan dalam upaya mendorong inovasi di antara para anggota timnya. Selain itu, teori kepemimpinan *ambidextrous* berargumen bahwa interaksi antara dua jenis perilaku kepemimpinan yang bersifat saling melengkapi ini akan lebih efektif dalam mendorong inovasi individu dan kelompok daripada pendekatan kepemimpinan tunggal seperti kepemimpinan transformasional.

Perilaku kepemimpinan terbuka merujuk pada tindakan pemimpin yang mendorong pengikut untuk berperilaku secara berbeda, berani bereksperimen, memberikan kebebasan berpikir, bertindak secara independen, serta mendukung pengikut dalam menentang status quo.

Pada pelaksanaannya sikap kepemimpinan terbuka akan menimbulkan konsekuensi yang harus dihadapi, di sinilah mengapa sikap kepemimpinan tertutup juga diperlukan. Perilaku kepemimpinan tertutup melibatkan pemimpin dalam mengurangi variasi perilaku pengikut dengan mengambil tindakan korektif, menetapkan pedoman yang jelas, dan memantau pencapaian tujuan (Zacher & Rosing, 2015). Konsep kepemimpinan *ambidextrous* menggabungkan kedua jenis perilaku ini yang mencerminkan kemampuan pemimpin untuk memfasilitasi perilaku eksploratif dan eksploitatif pada pengikut dengan fleksibilitas antara keduanya. Ini berbeda dari konsep kepemimpinan transformasional yang lebih luas, di mana pemimpin dapat menggunakan baik pendekatan membuka maupun menutup sesuai dengan situasi (Rosing *et al.*, 2011).

Tiga elemen perilaku yang merupakan susunan utama dari *ambidextrous leadership* (Martínez-Climent *et al.*, 2019) yaitu:

1. Perilaku membuka (*opening behavior*) merupakan upaya untuk mendorong eksplorasi, memungkinkan pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan tugas melalui eksperimen. Ini menggalakkan pemikiran dan tindakan yang mandiri yang mengarah pada dukungan untuk mengubah metode yang sudah mapan. Oleh karena itu, pemimpin yang melaksanakan tindakan pembukaan ini harus dapat menerima variasi dari rencana yang telah ditetapkan dan mengenalkan cara berpikir baru melalui pendekatan yang inovatif terhadap masalah-masalah yang dihadapi.

Tabel 1. Contoh perilaku membuka

Contoh perilaku membuka (<i>opening behavior</i>)	
1.	Mengizinkan cara yang berbeda dalam menyelesaikan tugas

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 2. Mendorong eksperimen dengan ide-ide yang berbeda 3. Memotivasi untuk berani mengambil risiko 4. Memberikan kemungkinan untuk berpikir dan bertindak secara independen 5. Memberikan ruang untuk ide-ide sendiri 6. Menerima kesalahan 7. Mendorong untuk belajar dari kesalahan |
|---|

Sumber: Rosing, et al. (2011)

2. Perilaku menutup (*closing behavior*) merujuk pada upaya yang mendorong eksploitasi dan bertujuan untuk memastikan konsistensi dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini mencakup pengawasan, tindakan korektif, serta pembuatan pedoman yang sangat terperinci. Dalam konteks ini, perilaku ini dapat terwujud dalam dua bentuk yaitu pertama sebagai pendekatan pasif yang melibatkan penegakan kontrol tugas yang ketat. Kedua sebagai metode aktif yang mencakup perencanaan tugas, perbaikan kesalahan, dan pada akhirnya memberikan dukungan untuk menjalankan tugas dengan lebih baik.

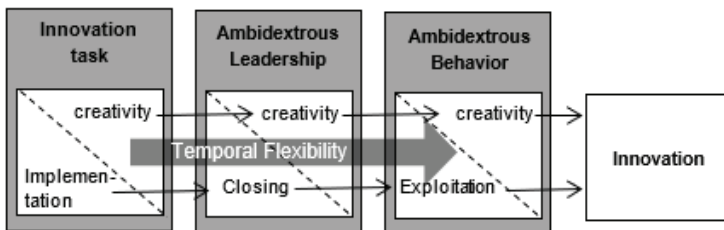
Tabel 2. Contoh perilaku menutup

Contoh perilaku menutup (<i>closing behavior</i>)	
1.	Mengawasi dan mengendalikan pencapaian tujuan
2.	Menetapkan rutinitas
3.	Mengambil Tindakan korektif
4.	Mengontrol kepatuhan terhadap aturan
5.	Memperhatikan penyelesaian tugas yang seragam
6.	Memberikan sanksi
7.	Berpegang teguh pada rencana

Sumber: Rosing, et al. (2011)

3. Fleksibilitas adalah kemampuan untuk berpindah dengan gesit antara perilaku yang mendukung eksplorasi (perilaku membuka) dan perilaku yang mendukung eksploitasi (perilaku menutup). Seorang pemimpin juga perlu memiliki ketajaman dalam mengenali momen yang tepat untuk melakukan transisi dari satu jenis perilaku ke jenis perilaku yang lain. Jika seorang pemimpin terlalu cepat beralih dari perilaku membuka ke perilaku menutup, ini berpotensi mengakibatkan tim belum sempat menggali potensi ide-ide yang ada dengan sepenuhnya. Di sisi lain, jika pemimpin menunda peralihan dari perilaku membuka ke perilaku menutup, ada kemungkinan bahwa tim akan terjebak dalam pencarian ide-ide baru tanpa fokus pada ide yang paling baik.

Dalam penelitiannya juga, tiga elemen utama dari kepemimpinan *ambidextrous* mampu untuk mendorong terjadinya inovasi. Persyaratan *ambidexterity* dalam proses inovasi menyiratkan bahwa individu yang bekerja dalam konteks inovasi perlu mengeksplorasi dan mengeksploitasi dan beralih di antara kedua kegiatan tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif dari tenaga kerja yang inovatif perlu mendorong eksplorasi dan eksploitasi, dan harus mampu secara fleksibel beralih di antara keduanya (Rosing *et al.*, 2011).



Gambar 3. Ambidextrous Leadership

Sumber: Rosing et al., 2011

Pada Gambar 3.2 ketiga elemen utama dari kepemimpinan *ambidextrous* mampu untuk mendorong terjadinya inovasi. Persyaratan *ambidexterity* dalam proses inovasi menyiratkan bahwa individu yang bekerja dalam konteks inovasi perlu mengeksplorasi dan mengeksploitasi, dan beralih di antara kedua kegiatan tersebut. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif dari tenaga kerja yang inovatif perlu mendorong eksplorasi dan eksploitasi, dan harus mampu secara fleksibel beralih di antara keduanya (Rosing *et al.*, 2011).

Untuk menjadi pemimpin *ambidextrous* diperlukan tiga kemampuan utama yaitu *managerialship*, *leadership*, dan *entrepreneurship*.

1. *Managerialship* adalah kemampuan untuk mengatur atau *manage* baik itu mengatur tim, maupun diri sendiri dengan didukung kemampuan untuk memahami yang kuat, bertanggung jawab, memiliki inisiatif tinggi serta memiliki pengetahuan umum, teknis dan pengalaman. Kemampuan *managerialship* bekerja dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan tim guna mencapai tujuan organisasi (Yumhi, 2020).
2. *Leadership* adalah kemampuan untuk memengaruhi, motivasi, dan meningkatkan antusiasme individu atau tim sehingga mereka secara sukarela dan bersemangat serta penuh keyakinan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi (Yumhi, 2020).
3. *Entrepreneurship* adalah kemampuan seseorang dalam melihat peluang bisnis baru dan berani mengambil risiko untuk mengambil peluang tersebut dengan tujuan untuk mencapai target atau menambah value (EQ *et al.*, 2020).

Contoh kepemimpinan *ambidextrous*

Sebuah tim proyek mendapat tugas untuk menghasilkan ide-ide guna meningkatkan proses kerja yang sudah

ada. Saat anggota tim hampir menyelesaikan proyek dan menerapkan ide-ide tersebut, mereka perlu memanfaatkan peluang dengan efisien. Oleh karena itu, pemimpin tim harus mendukung mereka dengan perilaku yang sesuai dengan kebutuhan, baik yang bersifat terbuka maupun tertutup. Ketika anggota tim menghadapi masalah atau kekurangan dalam ide-ide mereka, mereka mencari solusi baru dan ide yang lebih baik. Pemimpin perlu berubah dari perilaku terbuka ke perilaku tertutup untuk membantu mereka menyelesaikan masalah ini. Mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, melampaui pola yang ada, serta mengambil risiko dalam penemuan solusi menjadi kunci dalam situasi ini.

Ketika solusi ditemukan, pemimpin harus kembali ke perilaku terbuka untuk mencari cara alternatif untuk menerapkan ide-ide tersebut ketika anggota tim menghadapi hambatan. Ini membutuhkan fleksibilitas dan sensitivitas dari pemimpin dalam memahami kapan beralih dari satu perilaku ke yang lain adalah yang paling sesuai. Kesalahan dalam beralih terlalu cepat atau terlambat bisa berdampak pada hasil akhir, jadi pemimpin perlu memiliki pemahaman situasional yang baik. Contoh ini menunjukkan pentingnya pemimpin memiliki perilaku terbuka dan tertutup. Namun, yang lebih penting lagi adalah sensitivitas seorang pemimpin dalam mengenali situasi dan menunjukkan fleksibilitas dalam menggunakan perilaku terbuka dan tertutup serta merubahnya saat dibutuhkan.

E. Dimensi Pengukuran Kepemimpinan *Ambidextrous* (*Ambidextrous Measurement*)

Menurut (Farr *et al.*, 2003; West, 2002) sebagian besar model inovasi teoritis membedakan antara proses inovasi yaitu pembangkitan ide (kreativitas) dan (implementasi) ide

karena kedua proses tersebut mencakup suatu kegiatan yang berbeda, keduanya berhubungan dengan persyaratan yang berbeda. Sehingga kegiatan tersebut dapat berkaitan dengan berpikir di luar kotak, bereksperimen dan dapat melebihi kegiatan dan pendapat umum, maka kreativitas memerlukan kegiatan yang eksploratif. Eksplorasi atau pembelajaran melalui kegiatan yang eksploratif, berhubungan dengan adanya peningkatan varians, eksperimen, pencarian jalan keluar dan pengambilan risiko, penemuan, inovasi, dan permainan.

Di satu sisi, penerapan ide menuntut suatu orientasi tujuan, tindakan rutin, dan efisiensi. Hal itu dapat mewakili kegiatan eksploitatif yang berhubungan dengan varians, kepatuhan terhadap aturan, penyesuaian dan penghindaran risiko, penyempurnaan, pemilihan, produksi, seleksi dan pelaksanaan. Menurut Nopriadi Saputra (2021) mengembangkan instrumen untuk dapat mengukur *ambidextrous leadership* pada seorang atasan atau manajer. Pada penelitian tersebut menjelaskan bagaimana perilaku membuka dan perilaku menutup dalam tujuh parameter sehingga dengan hal tersebut dapat mengetahui apakah seorang atasan itu cenderung memiliki skill ganda, skill tunggal, atau tanpa skill terkait dengan *ambidextrous leadership*. Adapun uraian instrumen tersebut seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel 3. Instrumen untuk Mengukur *Ambidextrous Leadership*

Perilaku Membuka (<i>Opening Behavior</i>)						
1	Atasan membolehkan cara-cara yang berbeda untuk menyelesaikan tugas yang diberikan	1	2	3	4	5
2	Atasan mendorong eksperimen dengan ide-ide baru yang beragam	1	2	3	4	5
3	Atasan memberikan motivasi untuk mengambil risiko	1	2	3	4	5
4	Atasan memberikan kebebasan untuk berpikir dan bertindak merdeka	1	2	3	4	5
5	Atasan memberi ruang untuk mengembangkan ide pemikiran pribadi	1	2	3	4	5
6	Atasan memiliki toleransi terhadap kesalahan	1	2	3	4	5
7	Atasan mendorong tim untuk belajar dari kegagalan	1	2	3	4	5
	Skor Perilaku Membuka:			/35		%
Perilaku Menutup (<i>Closing Behaviour</i>)						
1	Atasan memantau dan mengendalikan pencapaian tujuan/ sasaran	1	2	3	4	5
2	Atasan berupaya untuk memastikan proses berjalan secara rutin	1	2	3	4	5

3	Atasan melakukan tindakan korektif terhadap kesalahan tim kerja	1	2	3	4	5
4	Atasan menjadikan tim kerja mematuhi peraturan yang berlaku	1	2	3	4	5
5	Atasan berpegang teguh kepada rencana-rencana	1	2	3	4	5
6	Atasan memperhatikan keragaman dan menyelesaikan tugas	1	2	3	4	5
7	Atasan memberikan sanksi terhadap kesalahan atau kegagalan	1	2	3	4	5
	Skor Perilaku Menutup:			/35		%

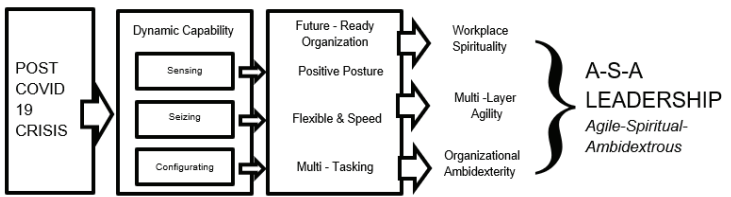
Sumber: Rosing et al., (2011); Nopriadi Saputra (2021)

Pada tabel di atas dengan menjawab 14 pernyataan memiliki keterangan nilai 1 untuk perilaku yang tidak pernah ditunjukkan, nilai dua untuk perilaku yang tidak sering ditunjukkan, nilai tiga untuk perilaku yang sering ditunjukkan, nilai empat untuk perilaku yang cukup sering ditunjukkan dan lima untuk perilaku selalu ditunjukkan. Setelah ketujuh hal-hal tersebut dari masing-masing perilaku mendapatkan nilai maka didapatkan skor perilaku terbuka dan skor perilaku tertutup. Bila skor perilaku kurang dari 17 maka dikategorikan rendah. Untuk skor perilaku antara 17 sampai dengan 26 maka dapat dikategorikan sedang, sedangkan untuk skor lebih dari 26 maka dikategorikan tinggi.

F. A-S-A Leadership sebagai Sebuah Usulan Pemikiran

Menurut Nopriadi Saputra (2021) dengan adanya perubahan dan kemajuan pada bisnis yang terjadi secara cepat telah membawa kepada *Low Touch High Tech*. Di mana adanya sisi perubahan zaman yang bertambah maju dengan dukungan teknologi, tetapi sebagai makhluk sosial dapat merasakan adanya pembatasan kontak sosial secara langsung. Hal tersebut dapat membawa kepada individualisme di antara kemajuan teknologi. Kemudian terdapat perkembangan teknologi yang dapat membuat perusahaan-perusahaan yang akhirnya dapat memicu terjadinya krisis besar yang tidak dapat terprediksi.

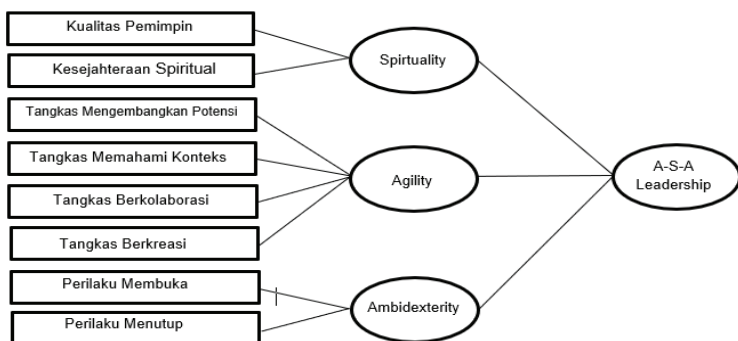
Perusahaan sebagai suatu sistem sosial sangat memerlukan kualifikasi yang seimbang untuk dapat menghadapi perkembangan dan perubahan zaman. Organisasi yang *future-ready* adalah kondisi yang sangat umum dari perusahaan di mana orang-orang di dalamnya yang tidak mudah tergoyah dan putus harapan ketika menghadapi perubahan yang disruptif (*positive posture*), tetap dapat bertahan dalam kondisi sulit dengan fleksibilitas dan kecepatan bertindak (*flexible but speed*), serta dapat mampu menangani banyak hal yang terkadang kontradiktif secara bersamaan (*multi-tasking*).



Gambar 4. Latar Belakang A-S-A Leadership

Sumber: Nopriadi Saputra (2021)

Maka dari itu organisasi membutuhkan hal spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) yang dapat membangkitkan kesadaran mendalam bahwa ada kekuatan lain yang dapat melampaui kekuatan fisik, intelektual, dan emosional yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan. Seberat atau seburuk apa pun kondisi yang terjadi memang menjadi berat dan tidak maksimal dirasakan. Kekuatan spiritual adalah dimensi tanpa batas dan dapat digunakan untuk menghasilkan ketenangan dan keterkendalian ketika berhadapan dengan kondisi terburuk yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Kemudian organisasi juga membutuhkan *multi-layer agility* yaitu kehandalan dalam setiap lapis dalam organisasi. Tidak hanya handal sebagai organisasi, tetapi juga handal sebagai kelompok dan individu. Organisasi juga membutuhkan *organizational ambidexterity* yaitu suatu kemampuan untuk melakukan eksplorasi peluang-peluang baru di masa depan sekaligus bersamaan mengeksploitasi investasi yang telah dilakukan pada masa lalu (Nopriadi Saputra, 2021).



Gambar 5. Usulan Konstruk A-S-A Leadership

Sumber: Nopriadi Saputra (2021)

Oleh karena adanya kebutuhan organisasional itulah maka dibutuhkan pendekatan kepemimpinan generasi kelima yaitu kepemimpinan dalam membawa organisasi untuk

menghadapi dan melewati perubahan-perubahan yang terjadi. Bukan sekedar kepemimpinan yang mengarahkan orang banyak terlibat dalam upaya-upaya mengatasi perubahan secara bersama-sama untuk terwujudnya tujuan bisnis yang diinginkan. Kepemimpinan tersebut diistilahkan dengan *A-S-A Leadership* yaitu kepemimpinan yang berbasiskan dan bertujuan untuk membangun ketangkasan (*agility*), spirit ketuhanan (*spirituality*), dan kemampuan menangani fenomena paradoxical (*ambidexterity*). Istilah A-S-A digunakan karena dalam bahasa Indonesia yang berarti harapan. *A-S-A Leader* adalah kepemimpinan yang juga membawa harapan kepada banyak pihak terutama kepada orang-orang yang berada dalam organisasi bahwa selalu ada harapan untuk menjadi dapat melewati krisis dengan baik. Selalu ada harapan untuk menjadi lebih baik dan jauh lebih berhasil lagi walaupun menghadapi banyak kesulitan pada hari ini (Nopriadi Saputra, 2021).

G. Fungsi Strategis Kepemimpinan *Ambidextrous*

Kepemimpinan *ambidextrous* mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengelola secara efektif tantangan-tantangan yang berbeda, seperti menggabungkan inovasi dengan efisiensi operasional. Dalam konteks ini, "*ambidextrous*" merujuk pada kemampuan untuk menjalankan dua dimensi yang kontras, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Berikut adalah beberapa fungsi strategis kepemimpinan *ambidextrous*:

1. Mengintegrasikan Inovasi dan Efisiensi

- a. Eksplorasi (Inovasi): Pemimpin *ambidextrous* harus mampu merancang dan mengimplementasikan strategi inovatif. Ini termasuk mendorong budaya inovasi di organisasi, mengidentifikasi peluang baru, dan mengelola risiko yang terkait dengan eksplorasi.
- b. Eksploitasi (Efisiensi): Pemimpin juga harus memastikan bahwa organisasi dapat

mengoptimalkan proses operasional yang ada. Ini mencakup meningkatkan efisiensi, mengelola biaya, dan memastikan kualitas produk atau layanan.

2. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Pemimpin *ambidextrous* harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Mereka perlu memahami bahwa apa yang berhasil di masa lalu mungkin tidak selalu berhasil di masa depan sehingga harus bersedia mengubah arah strategis.

3. Pembangunan Tim dan Kultur Organisasi

Menciptakan tim yang seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi. Ini melibatkan menggabungkan individu yang kreatif dan berorientasi inovasi dengan mereka yang memiliki keahlian dalam menjalankan operasi harian. Membangun budaya organisasi yang mendukung kedua dimensi. Hal ini mencakup memberikan dorongan positif terhadap inovasi, menghargai pengambilan risiko yang rasional, dan menghormati kebutuhan untuk efisiensi.

4. Manajemen Risiko

Pemimpin *ambidextrous* perlu memiliki keterampilan manajemen risiko yang baik. Mereka harus dapat mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko-risiko yang terkait dengan inovasi dan perubahan strategis.

5. Komunikasi yang Efektif

Memastikan bahwa visi, nilai, dan tujuan organisasi secara jelas dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Ini membantu mengarahkan energi dan sumber daya ke arah yang benar, baik untuk inovasi maupun efisiensi.

6. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja

Mengembangkan metrik dan indikator kinerja yang mencerminkan baik kemajuan dalam inovasi maupun pencapaian efisiensi. Pemimpin *ambidextrous* perlu secara

rutin memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi dalam kedua dimensi ini.

7. Pemberdayaan dan Delegasi

Mendorong pemberdayaan tim dan delegasi tanggung jawab. Ini membantu membangun kapasitas dalam organisasi untuk mengatasi tuntutan eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. Pemimpin *ambidextrous* yang efektif dapat membawa organisasi ke tingkat keunggulan yang lebih tinggi dengan mengelola seimbang antara eksplorasi dan eksploitasi, menghadapi tantangan saat ini dan persiapan untuk masa depan.

Menurut Rosing *et al.*, (2011) tiga peran pokok yang harus dijalankan dengan gaya kepemimpinan *ambidextrous* dalam mengarahkan inovasi dalam sebuah tim, antara lain:

1. Membina Eksplorasi

Seorang pemimpin harus membangun lingkungan yang mengedepankan keterbukaan di mana tiap individu mendapat keleluasaan untuk mengeksplorasi ide-idenya dan bereksperimen guna mendorong proses penciptaan inovasi dan eksplorasi ide (Rosing *et al.*, 2011). Dalam konteks yang diilustrasikan, istilah pembukaan atau *opening* digunakan untuk menggambarkan tindakan meningkatkan keragaman atau variasi dengan menghentikan pola rutinitas atau kebiasaan yang ada dalam organisasi dan mulai mempertimbangkan alternatif baru.

Perilaku pemimpin yang mendukung pembukaan atau yang sering disebut sebagai perilaku pemimpin yang membuka dapat diartikan sebagai tindakan pemimpin yang bertujuan untuk merangsang kreativitas, seperti mendorong anggota tim untuk mencoba berbagai pendekatan yang berbeda, melaksanakan eksperimen, memberikan kebebasan untuk berpikir dan bertindak secara mandiri, serta memberikan dukungan ketika ada anggota tim yang ingin menggagas cara-

cara baru untuk menangani masalah yang sebelumnya telah dianggap sebagai rutinitas. Dengan kata lain, perilaku yang mendukung pembukaan ini berasal dari aspek kreativitas yang memengaruhi anggota tim untuk menggali berbagai proses eksplorasi dengan tingkat kebebasan yang sangat besar, sebagaimana telah terkonfirmasi dalam penelitian yang dilakukan oleh Alghamdi (2018).

2. Membina Eksploitasi

Istilah penutupan atau *closing* dalam ilustrasi tersebut mengacu pada upaya untuk mengurangi variasi atau perbedaan dengan menyusun kembali dan mempersempit ide serta perilaku. Perilaku pemimpin yang mendukung penutupan atau yang dikenal sebagai perilaku pemimpin yang menutup dapat dijelaskan sebagai tindakan pemimpin yang terfokus pada implementasi hasil dari kreativitas, seperti mengambil langkah-langkah atau keputusan yang sesuai, merumuskan pedoman khusus, dan memantau kemajuan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Pada titik tertentu dalam proses ini, para anggota tim diharapkan untuk berjalan seiring dengan aturan yang telah ditetapkan oleh pemimpin karena kesalahan dan kegagalan tidak boleh diabaikan dalam tahap ini (Rosing *et al.*, 2010). Menurut Alghamdi (2018) perilaku pemimpin yang menutup memiliki dampak yang positif terhadap anggota tim dalam mengarahkan proses eksploitasi dengan sukses.

3. Fleksibilitas

Kemampuan untuk fleksibel dalam berpindah antara eksplorasi dan eksploitasi adalah hal yang esensial bagi seorang pemimpin. Menerapkan pendekatan kepemimpinan *ambidextrous* tidak hanya melibatkan pengimplementasian perilaku membuka atau menutup secara terpisah, tetapi juga mencakup keseimbangan yang tepat dalam peralihan antara keduanya (Rosing *et al.*, 2011). Pendekatan kepemimpinan *ambidexterity* dalam konteks organisasi ditunjukkan

oleh pencapaian keseimbangan antara pemanfaatan pengetahuan yang telah ada (eksploitasi) pada tingkat yang lebih umum, sekaligus kemampuan untuk meraih dan menyesuaikan pengetahuan baru (eksplorasi) pada tingkat yang lebih rinci. (Mueller *et al.*, 2018). Temuan ini telah diberi validasi oleh penelitian empiris awal yang dilakukan oleh Zacher dan Rosing (2015), di mana hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa tingkat inovasi dalam sebuah tim akan mencapai puncaknya ketika kedua perilaku kepemimpinan, yaitu perilaku eksplorasi (yang terbuka) dan eksploitasi (yang tertutup), keduanya memiliki tingkat yang signifikan. Namun, tingkat inovasi dapat menurun jika hanya salah satunya yang dalam penerapannya lebih banyak dilakukan dibandingkan yang lainnya. Penelitian empiris yang dilakukan oleh Duc, *et al.*, (2020) menunjukkan hasil yang tidak berbeda.

Gaya kepemimpinan *ambidextrous* memiliki kemampuan yang proaktif dalam mendorong pencapaian inovasi dan kelangsungan perubahan dalam konteks organisasi, sebagaimana yang tercermin dalam lingkungan budaya adhokrasi. Di sisi lain, pendekatan kepemimpinan ini juga berpotensi untuk mengkatalisasi unsur budaya klan dalam organisasi karena peran pemimpin *ambidextrous* sebagai fasilitator yang mendukung perkembangan anggota serta memberikan ruang untuk partisipasi aktif dalam proses inovasi dan perubahan (Cameron & Quinn, 2011). Gaya kepemimpinan *ambidextrous* dapat mendorong integrasi budaya klan dan budaya adhokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P., & Heckscher, C. (2013). The Collaborative, Ambidextrous Enterprise. *Universia Business Review*.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Amah, E., & Onwughalu, O. O. (2017). Ambidexterity and Organizational Resilience of Telecommunication Firms in Port Harcourt, Rivers State. *Archives of Business Research*, 5(11).
- Bratnicka, K. (2015). Organizational *Ambidexterity* Measurement: Methodological Dilemmas and Theoretical Solution. *Society for Organization and Management*, 902, 41-46.
- Cameron, K. S & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed). San Fransisco: John Wiley & Sons
- Clauss, T. (2021). Organizational *ambidexterity* and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Inovation & Knowledge*, 203-213.
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167–186.
- EQ, N. A., Suhartini, A., & Sutarjo, J. (2020). Pemberdayaan Santri Melalui Pendidikan Entrepreneurship. *Ri'ayah: Jurnal Sosial Dan Keagamaan*, 5(01), 52.
- Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H. W., & Thomaschewski, D. (2010). Innovation and international corporate growth. *Innovation and International Corporate Growth*, 1–452.

- Guo, Z. (2020). *Ambidextrous Leadership and Employee Work Outcomes: A Paradox Theory Perspective*. *Frontier in Psychology*.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity And Performance : University of North Carolina at Greensboro University of North Carolina at Greensboro. *The Academy Of Management Perspectives*, 27(4), 299–312.
- Klas, P., & Johan, L. (2017). International Journal of Quality and Service Sciences For Authors Key Enabling Factors for Organizational Ambidexterity in the Public Sector. *International Journal of Quality and Service Sciences Iss*, 9(1), 1–25.
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). *A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach*. *The Leadership Quarterly*.
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In Search of *Ambidexterity*: Exploration and Bricolage. *Annals of Business Administrative Science*.
- Lilja, K. P. (2017). Key enabling factors for organizational *ambidexterity* in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9.
- Maier, J. (2015). *The Ambidextrous Organization*. New York: Palgrave Macmillan.
- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2017). *Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity*. *Strategic Organization*.
- Martínez-Climent, C., Rodríguez-García, M., & Zeng, J. (2019). Ambidextrous Leadership, Social Entrepreneurial Orientation, and Operational Performance. *Sustainability*, 9.
- Mom, T. J., Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' *Ambidexterity*: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20.

- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2018). Ambidextrous leadership: a meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*.
- Onwughalu, O., & Amah, E. (2017). *Ambidexterity and Organizational Resilience of Telecommunication Firms in Port Harcourt, Rivers State. Archives of Business Research*.
- Radomska, J., & Silva, S. C. (2020). Managing *Ambidexterity* Using Network Perspective - Added Value or Necessity? Empirical Evidence From Poland. In *International Business in a VUCA World: The Changing Role of States and Firms*. Emerald Publishing Limited.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational *Ambidexterity*: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*.
- Richard, B. (2017). Hotel chains: survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3, 56-65.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). *Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership*. The Leadership Quarterly.
- Saputra, N. (2021). Ambidextrous Leadership: Mengeksplorasi Hari Ini Sekaligus Mengeksplorasi. In *Manajemen dan Kepemimpinan Kontemporer*. Scopindo Media Pustaka.
- Sari, S. R. (2017). Organizational *Ambidexterity*: Ketangguhan Yang Dibutuhkan Untuk Keberlangsungan Kinerja Organisasi Masa Depan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 433-438.
- Sartori, P. P., & Garrido, I. L. (2023, 9 1). Organizational *Ambidexterity* and Innovation: propositions for the advancement of theory and practice. *Brazilian Business Review*.
- Tempelaar, M., & Vrande, V. (2012). Dynamism, Munificence, Internal and External Exploration-Exploitation and Their Performance Effects. *Academy of Management Proceedings*.

- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2004, April 1). Ambidextrous Organization. *Strategy & Execution Magazine Article*, pp. 1-8.
- Wan, B., Xiao, W., Zhang, L., Windley, B. F., Han, C., & Quinn, C. D. (2011). Contrasting styles of mineralization in the Chinese Altai and East Junggar, NW China: Implications for the accretionary history of the southern Altaids. *Journal of the Geological Society*, 168(6), 1311–1321. <https://doi.org/10.1144/0016-76492011-021>
- Yu, G. J., & Khessina, O. M. (2013). *The Role of Exploration in Firm Survival in The Worlwide Optical Library Market, 1990-1998*.
- Yunita, T. (2023). Organizational *ambidexterity*: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 54-68.

BAB 4



EVALUASI PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Arti dan Definisi Pengembangan Organisasi

RIFA'I (2017) berpendapat bahwa pengembangan organisasi merupakan suatu step terarah yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan keadaan dan kondisi lingkungan sehingga seluruh anggota organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal. Pengembangan organisasi adalah suatu program yang berupaya untuk memajukan keefektifan organisasi dengan mengintegrasikan ambisi individu untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan organisasi. Terdapat banyak literatur mengenai penggunaan evaluasi, peran evaluator internal dalam mendorong penggunaan evaluasi masih sedikit dibahas. Evaluasi dapat dianggap remeh jika konteksnya tidak diperhitungkan. Pengetahuan evaluasi diperlukan agar evaluasi menjadi lebih akurat, mudah dipahami, dan mudah diakses, terutama di organisasi non-pemerintah (ONP) yang semakin menekankan hasil yang dapat dibuktikan.

Literasi penilaian mengacu pada pemahaman dan pengetahuan individu tentang penilaian dan merupakan bagian penting dalam menanamkan penilaian ke dalam

budaya organisasi. Tinjau literatur yang relevan tentang penggunaan penilaian, penilaian internal dan pengetahuan penilaian. Membahas analisis cerita untuk mengeksplorasi potensi permasalahan yang memengaruhi penggunaan penilaian dan interpretasi topik dari sudut pandang praktisi. Literasi evaluasi merupakan komponen penting dalam menanamkan evaluasi ke dalam suatu organisasi untuk memahami bagaimana mengintegrasikan evaluasi ke dalam program dan pengembangan anggota dengan cara yang memperkuat pentingnya evaluasi dan berkontribusi pada evaluasi organisasi untuk mencegah kerugian.

Pemimpin organisasi dapat mendidik dengan lebih baik tentang peran evaluasi. Praktisi layanan manusia dapat memperkuat pemahaman mereka tentang apa itu evaluasi dan dapat berbuat lebih banyak untuk menjadikan evaluasi sebagai prioritas untuk meningkatkan pemikiran evaluatif dan kritis yang berpotensi berdampak besar pada evaluasi organisasi. Organisasi juga menghadapi perubahan karena selalu dihadapkan pada berbagai jenis tuntutan yang menuntut. Persyaratan tersebut muncul karena pengaruh lingkungan organisasi yang selalu berubah-ubah (eksternal dan internal), untuk mengatasi beberapa faktor penyebab perubahan tersebut, organisasi harus mampu beradaptasi terhadap berbagai perubahan itu sendiri. Perubahan tersebut tentunya menuju pengembangan organisasi yang lebih baik.

Berbicara tentang metamorfosis dalam suatu organisasi berarti berbicara tentang nilai pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi berkaitan dengan strategi, sistem, dan proses yang bertujuan untuk mewujudkan perubahan organisasi yang direncanakan sebagai alat untuk mengatasi perubahan situasi yang menjadi tujuan organisasi modern untuk beradaptasi dan merespons (menyesuaikan diri) terhadap lingkungan yang dihadapinya. Teknik untuk mencapai pengembangan organisasi meliputi latihan laboratorium, latihan manajer, rubrik, umpan balik, pendirian tim, diskusi proses, pengembangan karier, rancangan pekerjaan, serta manajemen stres.

1. Konsep Pengembangan Organisasi

Ada berbagai macam konsep pengembangan organisasi di lingkungan pasar bergantung pada ketepatan waktu dan ketelitian pembaruannya. Bagian terpenting dari prosesnya ini dilakukan dengan cara membangun kembali dan optimalisasi OMS, pengembangan mekanisme operasinya dan evolusi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Hammer & Champy, 1993). Organisasi perlu mengalami perubahan agar tetap tangguh dan mempertahankan tujuan mereka. Oleh karena itu, organisasi harus menghadapi perubahan untuk memperoleh tujuan organisasi serta untuk mempertahankan eksistensi organisasi itu sendiri. Perubahan dalam organisasi yang dipimpin oleh orang-orang diciptakan oleh orang-orang, yaitu orang-orang yang memerlukan perubahan dalam organisasi agar organisasi tersebut atas kesepakatan umum para anggotanya sehingga dapat mencapai tujuannya.

Misalnya evaluasi pengembangan pedoman organisasi kesehatan dunia, di sini telah dipilih sampel pedoman WHO, sebelum dan sesudah GRC (*Guideline Review Committee*) dari berbagai lembaga WHO dan di berbagai bidang (pencegahan, diagnostik, pengobatan dan sistem medis, ekonomi) dengan menggunakan analisis sebelum dan sesudah desain penelitian. Untuk evaluasi dampak perubahan secara keseluruhan, seseorang dapat memilih pedoman dari masing-masing departemen dan membandingkannya dengan pedoman yang diserahkan ke GRC (*Guidelines Review Committee*) dari departemen dan bidang yang sama. Gunakan alat penilaian untuk mengevaluasi metodologi dan presentasi setiap panduan menggunakan kriteria yang mencakup enam bidang:

- a. Ruang lingkup dan tujuan
- b. Keterlibatan pemangku kepentingan
- c. pembangunan menyeluruh
- d. Sajikan dengan jelas
- e. Permintaan
- f. Independensi redaksi

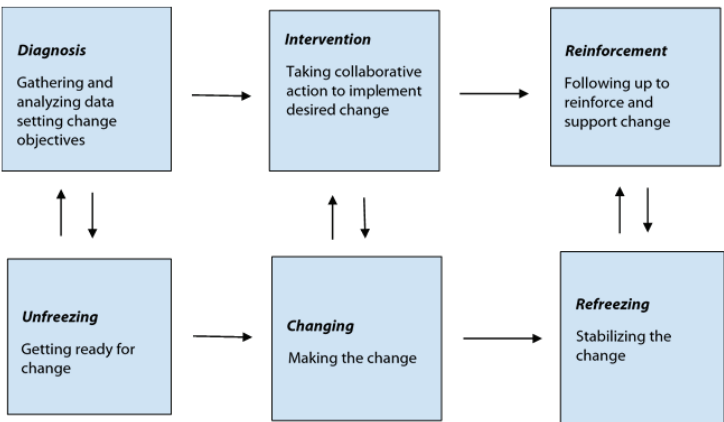
Perubahan organisasi seringkali berbeda dengan nilai-nilai yang dihormati anggota dalam organisasi, perubahan biasanya berbeda dengan berbagai macam keputusan yang harus dilakukan oleh anggota. Itu sebabnya banyak sumber daya perubahan organisasi berbicara tentang perubahan yang dibutuhkan di dalam budaya organisasi, termasuk perubahan keyakinan dan nilai-nilai anggota dan bagaimana mereka dapat mendefinisikan keyakinan serta nilai-nilai tersebut.

2. Proses Pengembangan Organisasi

Proses pengembangan organisasi menjadi bagian dari rancangan perubahan organisasi yang dilaksanakan dengan menggunakan langkah-langkah. Digambarkan step-step dari pengembangan organisasi pada gambar di bawah ini (Siahaan & Zen, 2012).

Proses pengembangan Organisasi

Organizational Development Process



Planned Change Process

Gambar 6. Perubahan dan Pengembangan Organisasi

Sumber: (Siahaan & Zen, 2012; Latar, 2020)

Pada Gambar 6 ini merupakan enam tahap melakukan proses pengembangan organisasi. Terdapat enam langkah yang dijabarkan di bawah ini:

- a. Diagnostik, langkah ini dilakukan agar mengetahui perlunya perubahan organisasi dan rencana pengembangannya yang dilaksanakan dengan cara menggabungkan dan menganalisis banyaknya faktor-faktor yang bergabung dengan target perubahan organisasi.
- b. Setelah tahap penggabungan dan analisis, langkah setelahnya melibatkan penerapan perbuatan intervensi bekerja sama oleh pihak-pihak yang ingin melakukan perubahan.
- c. Berusahalah untuk memperoleh dukungan yang banyak dari mereka yang membantu rencana perubahan dan pertumbuhan organisasi.
- d. Tahap *unfreezing* persiapan anggota organisasi untuk hidup dalam situasi yang lumayan cukup konsisten dan seimbang, lalu memotivasi mereka agar bersedia untuk melaksanakan perubahan.
- e. Proses perubahan, proses perubahan ini adalah langkah penting dalam masa perubahan.
- f. Setelah melakukan perubahan, selanjutnya ke step berikutnya yang disebut *refreeze*. Langkah ini merupakan suatu tindakan atau tahap yang berusaha untuk mengintegrasikan pada tiap anggota organisasi agar tetap ada dalam jalur perubahan maka setiap anggota memikirkan perubahan dan berpartisipasi di dalamnya.

Pendiri teori sistem Von Bertalanffy (1956) menyatakan bahwa sistem adalah sekumpulan unit-unit yang saling berinteraksi dapat berupa individu, divisi, dan organisasi. Selain itu, French dan Bell (1999) menerangkan bahwa salah satu konsep yang baik untuk menangkap dinamika

suatu organisasi adalah pemahaman teori sistem. Manfaat memandang organisasi sebagai suatu sistem adalah:

- a. Melihat organisasi secara keseluruhan (dapat melihat organisasi secara keseluruhan, antara lain mulai dari aspek input, proses, konektivitas)
- b. Individu tidak akan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang permanen atau terpisah dari lingkungannya
- c. Memandang organisasi sebagai paradigma yang persisten
- d. Bertindak sesuai batasan yang disepakati (ini akan membantu organisasi untuk bertindak lebih tepat dengan mengetahui adanya batasan yang disepakati)
- e. Meningkatkan pemahaman mengenai sulitnya perubahan organisasi (hal ini menunjukkan bahwa unit-unit dalam suatu organisasi saling bergantung)

Keterlibatan teori sistem dalam analisis organisasi adalah sebagai berikut. Kegiatan analisis harus mempertimbangkan masukan dari lingkungan, artinya proses analisis yang dilakukan oleh supervisor sebelum melakukan analisis adalah untuk mengetahui siapa dan apa saja peran para pemangku kepentingan organisasi. Data dan partisipasi perlu diperoleh dari berbagai pemangku kepentingan guna meningkatkan kolaborasi dan partisipasi sehingga masyarakat dapat memahami pentingnya saling ketergantungan dalam organisasi sehingga pimpinan organisasi semakin memahami pentingnya koordinasi dan saling ketergantungan.

Field Theory merupakan suatu pendekatan untuk memahami perilaku kelompok dengan melihat bidang global & kompleks di mana perilaku tersebut terjadi. Lewin (1947 dalam Burnes 2004a) menyatakan bahwa perilaku kelompok atau organisasi merupakan serangkaian interaksi dan kekuatan simbolik yang sulit dan tidak hanya memengaruhi

individu. Menurut Bargal *et al.*, (1992 dalam Burnes 2004a) dinamika kelompok mengatasi peranan yang sangat penting dalam membangun perilaku para anggotanya. Untuk dapat mengembangkan suatu organisasi, perlu mengetahui terlebih dahulu tentang berbagai metode dan pengembangan organisasi yang mempunyai kelebihan dan kekurangan.

1. Studi Kasus Organisasi Pemerintah: Tata Kelola TI dalam Organisasi Publik di Negara Berkembang

Organisasi masyarakat yang mempelajari situasi berbeda mungkin tidak aman, tetapi mereka tidak kalah pentingnya dibandingkan organisasi lain yang akan melakukan penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian interpretatif yang bertujuan untuk “mengadopsi pendekatan empiris yang berfokus pada interpretasi dan makna manusia”. Untuk memahami praktik tata kelola teknologi informasi saat ini, kami melakukan studi terhadap organisasi pemerintah yang dikombinasikan dengan analisis teoritis, dengan melihat kasus-kasus yang dipelajari dalam kaitannya dengan kompleksitas dan kekhususan masalah yang ditangani dengan mempertimbangkan studi teoritis sebelumnya mengenai situasi serupa. Hal ini memungkinkan kami menganalisis penerapan tata kelola teknologi informasi dan mengidentifikasi praktik tata kelola teknologi informasi yang ada di organisasi dan pemerintah tersebut.

Tinjauan literatur penelitian merupakan bagian dari pengalaman kami di mana teori diperlukan untuk memahami ruang lingkup suatu penelitian. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan pengambil keputusan tata kelola teknologi informasi dan bisnis dan dari dokumen-dokumen ini, misalnya laporan kemajuan, laporan kebijakan, dan prosedur. Untuk menganalisis data, kami menggunakan analisis tematik sebagai “suatu metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data untuk mengatur dan mendeskripsikan secara rinci data yang tersedia”. Selama

wawancara, lembaga kami mencatat tanggapan konsultan dan situasi yang mungkin terjadi dan kemudian pada tahap selanjutnya kami memeriksa catatan tersebut dengan sumber di organisasi.

Di sisi lain, kami telah mengumpulkan laporan internal yang dapat mengkonfirmasi temuan kami dengan menambahkan lebih banyak informasi, terutama statistik, tugas dan kinerja berbagai proyek tata kelola teknologi informasi. Setelah tema utama diidentifikasi, kami mendukungnya dengan bukti dan alasan pemilihan dengan mengutip beberapa diskusi dari wawancara dan menganalisis korelasi hasil dengan data yang dikumpulkan dari sumber lain atau laporan internal. Kami kemudian mengeksplorasi informasi tambahan untuk memperjelas temuan kami untuk setiap topik. Hal ini membawa kita pada tahap akhir pelaporan hasil dengan menyajikan keseluruhan tema penelitian secara koheren yang didukung oleh bukti-bukti yang valid dan dapat diandalkan. Dalam prosedur kami untuk melakukan penelitian ini, kami sudah jelas mengenai tujuan penelitian kami dan sensitivitas informasi rahasia yang diberikan sehingga kami harus melalui proses peninjauan dan persetujuan informasi yang diberikan oleh organisasi pemerintah sesuai dengan prosedur mereka.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah departemen tata kelola teknologi informasi dengan 33 karyawan sebagai pemilik proyek, Departemen Perencanaan Strategis dan Peningkatan Kelembagaan dengan 20 karyawan, dan cabang eksternal organisasi pemerintah dengan 23 karyawan sebagai pengguna akhir sistem tata kelola teknologi informasi. Selain itu, untuk menemukan perspektif berbeda mengenai implementasi tata kelola teknologi informasi, kami menggunakan wawancara kelompok yang dapat meningkatkan hasil penelitian ini. Pemilihan personel dari departemen-departemen tersebut di atas mewakili pengambil keputusan TI dan bisnis di departemen-departemen tersebut serta pengembang atau pengguna sistem TI.

Hasil dan Analisis Studi Kasus:

Hasil studi kasus implementasi tata kelola teknologi informasi pada organisasi pemerintah disajikan di bawah ini dengan menggunakan struktur, proses dan mekanisme hubungan “sebagai elemen penting dalam struktur tata kelola TI” menurut (Van Grembergen & De Haes, 2009).

Struktur:

Setelah meninjau dokumen organisasi, kami menentukan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Strategi organisasi menekankan pengenalan teknologi terkini di bidang komunikasi, penyebaran informasi dan penyediaan layanan Internet dan solusi terkait TI. Untuk mencapai tujuan tersebut, perubahan besar dilakukan pada organisasi. Salah satunya adalah restrukturisasi organisasi. Banyak departemen dibentuk untuk mengatasi tantangan baru, dan strategi serta rencana di revisi untuk memastikan konsistensinya dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Pemain kunci dalam restrukturisasi ini adalah departemen teknologi informasi dan perencanaan strategis. Untuk memodernisasi kinerja organisasi, kedua departemen yang disebutkan sebelumnya harus bekerja sama dengan seluruh departemen di organisasi pemerintah.

Tujuan departemen teknologi informasi dijelaskan secara rinci dalam dokumen internal dan tujuan utamanya adalah untuk memastikan penerapan dan penggunaan TI untuk mencapai efisiensi dan efektivitas maksimum proses dan prosedur internal unit organisasi, memberikan kepemimpinan, dan peran organisasi dalam inisiatif *M-Government* yang diajukan oleh pemerintah. Selain itu, departemen TI diharuskan menggunakan teknologi informasi untuk mendukung operasi organisasi dengan melakukan tugas-tugas berikut, seperti yang disebutkan “Tetap mengikuti perkembangan menyediakan layanan yang dibutuhkan pelanggan dan memastikan keamanan. Akses ke

TI untuk organisasi dan lebih khusus lagi dalam keputusan struktur organisasi.”

Keputusan spesifik yang harus diambil oleh departemen TI adalah pertama, mengembangkan dan mengelola aturan dan prosedur pengoperasian teknologi informasi; kedua, dukungan untuk departemen dalam organisasi dalam memperoleh sistem informasi; ketiga, pengembangan dan peningkatan infrastruktur teknis organisasi; keempat, pengambilan keputusan tentang pengembangan aplikasi; kelima, mereka membuat keputusan tentang program pelatihan dan pelatihan lanjutan untuk spesialis dan pengguna komputer; keenam, mereka membuat keputusan untuk menetapkan kendali atas keamanan sistem informasi, komputer dan transfernya kepada pengguna sistem tersebut; dan ketujuh, mengambil keputusan mengenai perkiraan anggaran Departemen Teknologi Informasi.

Di departemen teknologi informasi terdiri dari satu direktur, dua wakil direktur, lima kepala departemen, dan total 33 orang bekerja di departemen ini. Struktur departemen teknologi informasi sebagaimana ditentukan dalam dokumen internal meliputi: Divisi Keamanan dan Kepatuhan Informasi, Divisi Dukungan Teknis, Divisi Operasi Jaringan Komunikasi, Divisi Sistem dan Aplikasi, Divisi Perencanaan Struktur Kelembagaan, dan Divisi Manajemen Proyek. Membuat keputusan mengenai dukungan layanan organisasi terkait TI. Departemen Sumber Daya Manusia, Keuangan, Fasilitas dan Keamanan dalam organisasi telah membentuk Komite Layanan Dukungan (KLD) yang diketuai oleh *Chief Executive Officer* (CEO) organisasi dan anggotanya adalah kepala layanan pendukung bisnis inti organisasi seperti keuangan, sumber daya manusia, sumber daya, dan TI. Komite Layanan Dukungan mempunyai tanggung jawab yang luas dan TI hanyalah salah satunya. Kami juga melihat tidak semua anggota memiliki keahlian untuk membahas proyek TI secara detail sehingga dapat merugikan perkembangan proyek TI.

Di sisi lain, anggota komite dari departemen keuangan, sumber daya manusia, konstruksi, dan keamanan dapat memahami persyaratan proyek TI. Selain Komite Layanan Dukungan (KLD) ini, organisasi mengadakan pertemuan tahunan para pengambil keputusan di mana isu-isu terkait TI dapat dipertimbangkan dan di mana para manajer dari berbagai departemen dan cabang organisasi dapat mendiskusikan semua isu yang relevan dan juga pengguna TI dapat memberikan masukan mengenai TI, baik proyek yang sudah dilaksanakan maupun usulan rencana TI di masa depan. Selama pertemuan, sesi khusus diadakan untuk membahas rencana dan proyek terkait TI dan menganggap bahwa departemen TI tidak menyediakan cakupan proyek TI yang memadai sehingga perlu berbuat lebih banyak untuk memajukan pekerjaannya.

Proses:

Formalisasi proses diatur melalui komunikasi terdistribusi umum untuk membentuk berbagai otoritas. Sumber dari serangkaian pedoman prosedural ini bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya dan untuk proses terkait TI terdapat tiga sumber utama yaitu pertama, standar dan norma internasional: Dalam beberapa tahun terakhir, departemen TI masih kecil dan belum memiliki sumber daya internal yang besar untuk mengembangkan proyek TI. Dengan demikian tidak perlu beradaptasi dengan standar internasional, tetapi baru-baru ini diakui karena departemen mulai memperluas dan mengambil proyek-proyek yang lebih besar seperti Perpustakaan Infrastruktur Teknologi Informasi (ITI) dan Institut Manajemen Proyek (IMP) yang telah diperkenalkan untuk memfasilitasi proyek terkait TI berikutnya. Kedua, otoritas regulasi telekomunikasi: Sebuah lembaga pemerintah independen yang diberi mandat untuk mengembangkan pedoman umum penggunaan TI untuk semua organisasi pemerintah. Fungsinya adalah mewakili

hukum; mengevaluasi teknologi dan mengizinkan pemerintah untuk menggunakannya; memperkenalkan proyek-proyek TI baru untuk menghubungkan lembaga-lembaga pemerintah dan memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat; kemudian untuk menyajikan peraturan dan ketentuan mengenai masalah keamanan dan membantu menyelesaikan masalah. Ketiga, prosedur yang dikembangkan secara internal: Sebagai bagian dari proyek rekayasa ulang kelembagaan, departemen perencanaan strategis bekerja dengan departemen TI untuk mengembangkan dokumentasi dan manual proses yang terperinci.

Mekanisme Hubungannya:

Melalui pertimbangan sifat organisasi pemerintah dan berbagai aturan umum serta Undang-Undang yang harus dipatuhi oleh karyawan suatu organisasi, kita akan mempelajari mekanisme hubungan antar karyawan. Tujuan utamanya adalah untuk menjamin kepentingan negara yang menciptakan berbagai mitra internal dan eksternal dalam hal orang, lembaga, dan lokasi geografis. Dari wawancara yang kami lakukan, kami menyadari bahwa meskipun proses modernisasi sedang berlangsung dalam organisasi, karyawan masih lebih memilih menggunakan komunikasi tatap muka atau tertulis sehingga membatasi kemampuan untuk melibatkan lebih banyak orang dalam menyebarkan informasi atau memberikan umpan balik.

Hubungan yang terkait dengan proyek TI terbagi dalam dua kategori, yaitu pertama, departemen dan TI menyadari kebutuhan untuk menerapkan teknologi baru atau meningkatkan teknologi, struktur TI, atau sistem TI utama yang sudah ada. Kedua, sistem TI yang diusulkan pengguna dengan infrastruktur seperti sumber daya manusia dan sistem manajemen keuangan, mungkin memiliki pengguna di berbagai departemen keuangan eksternal organisasi, tetapi mungkin juga mencakup pengguna di kantor pusat

atau di cabang organisasi sehingga lembaga pemerintah lainnya juga dapat dilibatkan dalam proyek TI, misalnya ketika kementerian menangani masalah terkait anggaran. Proses umpan balik yang diprakarsai oleh departemen perencanaan strategis menemui beberapa penolakan dari staf, sehingga diperlukan pelatihan tambahan dan penyederhanaan proses untuk mendorong kepatuhan. Sistem penghargaan juga telah diperkenalkan selama dua tahun terakhir di tingkat pemerintahan dan organisasi. Sistem penghargaan yang akan dimulai tahun ini akan mendorong interaksi dan kerja tim yang lebih besar dalam proyek TI.

Kesimpulan Studi Kasus:

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kelalaian dalam penerapan tata kelola teknologi informasi pada organisasi pemerintah yang diteliti. Analisis praktik tata kelola teknologi informasi melalui lensa kerangka tata kelola teknologi informasi (Van Grembergen & De Haes, 2009) mengidentifikasi beberapa tantangan dan kendala yang dihadapi departemen TI dalam penganggaran dan pengambilan keputusan. Selain itu, analisis terhadap praktik tata kelola teknologi informasi di organisasi pemerintah menegaskan bahwa tata kelola teknologi informasi telah diterapkan sampai batas tertentu.

Selain itu, temuan penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan tentang tata kelola teknologi informasi lebih rendah di organisasi pemerintah sehingga terdapat kebutuhan untuk memperbaiki struktur, proses, dan mekanisme komunikasi tata kelola teknologi informasi yang akan meningkatkan akuntabilitas proyek-proyek TI dan memfasilitasi implementasi tata kelola teknologi informasi yang efektif di bidang ini. Ada banyak bidang yang perlu ditemukan dalam penelitian masa depan seperti tantangan penerapan tata kelola teknologi informasi di organisasi pemerintah dengan mempelajari tata kelola TI di organisasi

antar pemerintah dan mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan penerapan tata kelola TI yang efektif (Qassimi & Rusu, 2015).

B. Benefit Evaluasi Intervensi

Pengembangan organisasi merupakan suatu proses perubahan atau intervensi yang diawali dengan perubahan struktur dan sistem dalam suatu organisasi dan diakhiri dengan konsultasi individu atau kelompok dalam organisasi sehingga menghasilkan upaya peningkatan efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Intervensi ditujukan untuk menentukan beberapa cara yang bisa dipergunakan untuk membuat penyempurnaan berdasarkan masalah yang telah didapat (Miftah Thoha, 2003). Intervensi merupakan keterlibatan klien serta konsultan bersama-sama mempersiapkan perbaikan menurut masalahnya ditemukan selama proses diagnostik. Aktivitas tersebut dilaksanakan dalam rencana menata serta diperbaiki sekali lagi. Fungsi organisasi adalah agar anggota organisasi dapat bekerja dalam tim atau mengelola tim, serta mendukung organisasi (berkelanjutan) agar dapat terus berkinerja baik sesuai dengan tujuannya (Yulianti & Meutia, 2020). Tujuan evaluasi intervensi adalah untuk menguji keberhasilan sesuatu program intervensi dalam memperoleh tujuan bersama atau memperbaiki kondisi yang diinginkan.

Menurut Robbins (2008), istilah pengembangan organisasi mengacu pada berbagai inisiatif perubahan terencana yang diciptakan dengan menggunakan ide-ide humanistik-demokratis. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas tempat kerja dan kebahagiaan karyawan. Di sisi lain, menurut Duha (2016) pengembangan organisasi merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan berkelanjutan yang bertujuan untuk mengatasi kesalahan dan kegagalan, memenuhi harapan, dan

meningkatkan kualitas dan kuantitas yang ada dengan tetap mempertahankan nilai-nilai inti yang tertanam dalam budaya organisasi. Pengembangan organisasi adalah upaya yang disengaja untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi melalui berbagai intervensi, mendorong perbaikan berkelanjutan dan menyelaraskan dengan nilai-nilai inti organisasi.

Menurut Arif (2011) intervensi pengembangan organisasi adalah serangkaian kegiatan terstruktur di mana unit organisasi terpilih (kelompok sasaran atau individu) melaksanakan tugas yang berkaitan dengan mereka secara langsung atau tidak langsung. Intervensi dapat dikatakan efektif apabila memuat informasi yang akurat dan berguna, kebebasan memilih dan komitmen, informasi yang akurat adalah informasi yang benar-benar terjadi dalam organisasi.

- Kebebasan memilih menempatkan kekuasaan pengambilan keputusan di tangan pelanggan.
- Tautan internalnya adalah pelanggan bertanggung jawab untuk tetap berkomitmen terhadap rencana atau keputusan yang telah diambil.

1. Memilih Intervensi

Untuk memutuskan intervensi yang akurat, bisa menjadikan beberapa referensi pertanyaan sebagai berikut:

- a. Melalui suatu metode intervensi apa hasil yang akan di dapat?

Dari pemilihan bisa mengganti beberapa motif organisasi yang lain diperlukan sesuatu metode intervensi yang jelas supaya bisa mendapatkan hasil yang baik sepadan dengan yang diinginkan. Jadi, di dalam proses pemilihan diperlukan analisis yang tepat berdasarkan permasalahan yang dialami dengan cara memilih metode yang efek kegagalannya paling rendah.

- b. Bagaimana mencari akibat dari pilihan suatu metode intervensi?

Pemilihan suatu metode intervensi bukan cuma diperhatikan model maupun teknik apa yang akan dipilih

yang didasarkan oleh dampak dari metode intervensi, tetapi wajib memahami akibat yang akan terjadi. Bila tidak bisa menganalisis faktor-faktor tersebut sehingga akan terjadi di dapat akibat yang di dapat semakin buruk.

c. Bagaimana pengimplementasian sesuatu metode intervensi itu?

Keberhasilan *organization development* (OD) tergantung pada beberapa hal yang mungkin bisa terjadi, intervensi ini dipilih wajib sesuai dengan keadaan, baik pola ataupun prosesnya wajib disesuaikan.

2. Mengukur Efektivitas

Menurut pasolong (2007) efektivitas berawal dari kata “efek” dan menggunakan sebutan ini sebagai ikatan sebab akibat. Efektivitas bisa dilihat menjadi suatu asal mula melalui variabel lain. Efektivitas merupakan target yang sudah direncanakan lebih dulu telah terlaksana atau dengan kata lain terdapat suatu proses aktivitas. Konsep efektivitas tidak sedikit mencakup faktor berbeda, baik dari dalam ataupun di luar organisasi. Pada hal lain, efektivitas mencerminkan hubungan antara usaha pelaksanaan dan pencapaian tujuan. Semakin besar keikutsertaan hasil terhadap pencapaian tujuan karena itu akan semakin besar efektif organisasi program serta aktivitas tersebut. Efisiensi mengacu kepada kemampuan untuk menetapkan tujuan yang tepat dan mencapainya dengan sukses. Pada kata lain, efektivitas mengacu kepada hubungan antara hasil aktual yang dicapai dan tujuan yang ditetapkan atau diharapkan selama proses perencanaan. Suatu organisasi dapat dikatakan efektif jika hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan. Beberapa hal yang diperhatikan adalah sebagai berikut.

a. Memberikan informasi terkini

Evaluasi memberikan keterangan tentang apa yang tercapai dan apa yang tidak tercapai selama intervensi.

Hal ini memungkinkan dilakukannya penyesuaian atau perbaikan untuk meningkatkan efektivitasnya.

b. Memastikan akuntabilitas

Evaluasi memberikan dasar untuk mempertanggungjawabkan penggunaan sumber daya dan dana. Ini penting terutama jika program atau intervensi tersebut mendapatkan dukungan atau pendanaan dari pihak eksternal atau publik. Akuntabilitas merupakan organisasi yang diterapkan pada setiap level/unit dalam organisasi sebagai kewajiban jabatan untuk menjelaskan laporan bisnis kepada atasan. Suatu organisasi dapat menjamin tanggung jawab setiap individu yang ada di dalamnya dengan tujuan untuk memajukan organisasi tersebut.

c. Mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan

Evaluasi dapat membantu mengidentifikasi kelemahan dalam desain atau implementasi intervensi, sehingga memungkinkan perbaikan di masa depan. Di sisi lain, penilaian juga dapat mengidentifikasi kekuatan yang dapat dikembangkan atau diterapkan dalam konteks lain. Ketika suatu organisasi berhasil mengidentifikasi faktor-faktor internal di atas dan membandingkan masing-masing faktor tersebut dengan faktor-faktor pesaingnya maka pimpinan dan manajemen organisasi dapat dengan jelas mengidentifikasi faktor-faktor tersebut. Secara internal merupakan struktur organisasi membentuk kekuatan dan kelemahan organisasi dibandingkan dengan pesaingnya. Pemahaman ini memungkinkan para pemimpin dan manajer untuk penyesuaian langkah-langkah apa yang wajib dipilih untuk mencoba mengalahkan pesaing mereka di pasar.

d. Memberikan dasar untuk pengambilan keputusan

Hasil dari evaluasi memberikan bukti empiris yang dapat digunakan sebagai dasar untuk memutuskan apakah intervensi tersebut harus diteruskan, dimodifikasi, atau dihentikan.

Suatu intervensi dikatakan dapat membawa hasil jika diperoleh informasi yang tepat atau yang berfungsi serta keleluasaan memutuskan dan komitmen di dalam.

- 1) Sebuah penjelasan dapat dikatakan tepat jika penjelasan tersebut adalah jelas berlaku di dalam organisasi.
- 2) Keleluasaan memutuskan memiliki hak menciptakan putusan dapat terdapat di tangan pelanggan.
- 3) Serta, keterikatan di dalam maksudnya adalah maka pelanggan memiliki kewajiban untuk tetap terhubung terhadap penerapan mulai rancangan maupun kesimpulan yang sudah disepakati.

Pengambilan keputusan adalah suatu sistem dari suatu proses yang tepat untuk menemukan solusi dari suatu permasalahan dan menyelesaikan permasalahan yang ada di dalam organisasi dengan melihat inti dari suatu masalah yang menjadikan suatu kunci dalam proses pengambilan keputusan adalah kerangka yang tepat dan terorganisir serta mempertimbangkan keputusan yang telah dibuat (Brinckloe, 1977). Dengan kata lain menyatakan bahwa keputusan memiliki kemampuan untuk menggerakkan tindakan serta mendorong perubahan sebagaimana yang juga diungkapkan oleh Hill (1979). Pengambilan keputusan dapat dijelaskan sebagai proses pemilihan tindakan dari berbagai alternatif yang tersedia agar tercapainya suatu tujuan atau menyelesaikan suatu permasalahan.

e. Mengoptimalkan sumber daya

Mengetahui efektivitas suatu intervensi, organisasi atau pemerintah dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijak, memastikan bahwa mereka digunakan untuk tujuan yang paling produktif. Dalam dunia bisnis suatu organisasi hanya dapat berhasil jika

memiliki tim yang berkualitas. Kualitas tim merupakan kerangka terpenting dalam sebuah organisasi karena tim yang kuat dan efektif bisa memberikan manfaat yang luar biasa. Sumber daya yang efektif dan efisien dapat menjadi faktor penentu keberhasilan suatu organisasi agar tujuannya tercapai. Oleh karena itu, penting bagi tiap-tiap organisasi untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada.

C. Jenis Evaluasi Pengembangan Organisasi

Banyak ahli menyediakan berbagai macam evaluasi untuk digunakan dalam evaluasi program. Kajian mengenai evaluasi memperlihatkan bahwa ada beberapa model evaluasi yang memakai istilah berbeda sesuai dengan tahap evaluasinya. Namun, semua jenis atau model memiliki tujuan yang sama dan searah, yaitu mengumpulkan data yang memiliki kaitan dengan objek yang dievaluasi sebagai salah satu faktor yang dipertimbangkan saat membuat keputusan tentang tindakan selanjutnya. Beberapa jenis evaluasi bisa digunakan untuk evaluasi program, salah satunya adalah evaluasi jenis *context*, *input*, *process*, dan *product* atau biasa disingkat CIPP. Kerangka kerja CIPP membantu para evaluator untuk menyelesaikan empat keputusan yaitu sebagai berikut:

1. Evaluasi jenis *context* digunakan dalam perencanaan
2. Evaluasi jenis *input* digunakan dalam penyusunan atau perancangan
3. Evaluasi jenis *process* digunakan dalam pembuatan keputusan
4. Evaluasi jenis *product* untuk dalam setiap keputusan untuk mendaur ulang.

1. Context Evaluation (Evaluasi Konteks)

Dalam lingkungan evaluasi yang dituju, evaluasi konteks dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan, masalah, kekayaan, dan peluang yang berbeda (Stufflebeam, 2003;

Stufflebeam & Coryn, 2014). *Context evaluation* dilakukan pada saat sebelum, selama, dan setelah sebuah program, atau intervensi. Evaluasi sebelum program dilakukan untuk membantu menetapkan tujuan dan prioritas. Selama program ini dilaksanakan, institusi melaksanakan evaluasi konteks dengan evaluasi input, proses, dan produk (Stufflebeam, 2003; Stufflebeam dan Coryn, 2014).

2. *Input Evaluation* (Evaluasi Masukan)

Evaluasi masukan adalah untuk bekerja sama dalam memutuskan model program untuk melakukan perubahan yang diinginkan. Evaluator mengkaji pendekatan-pendekatan yang mungkin serta pendekatan atau tindakan yang telah digunakan sebelumnya (Stufflebeam, 2003; Stufflebeam dan Coryn, 2014). Tujuan dari evaluasi input yaitu untuk bekerja sama mengambil keputusan menilai alternatif untuk memenuhi kebutuhan yang di evaluasi, membantu penyusunan anggaran serta perencanaan program, dan menghasilkan catatan untuk menjaga prosedur program rencana sumber daya (Stufflebeam, 2003; Stufflebeam & Coryn, 2014).

3. *Process Evaluation* (Evaluasi Proses)

Tujuan evaluasi proses adalah sebagai berikut:

- a. Memberi umpan balik pada manajer serta staf tentang sejauh mana mereka menyelesaikan tugas-tugas yang telah direncanakan dengan tepat waktu.
- b. Membimbing pegawai untuk meningkatkan rencana prosedur serta anggaran dengan tepat. Pegawai tidak dapat menentukan semua rencana ketika program dimulai dan jika keputusan awal tidak tepat, pegawai harus mengubah rencana.
- c. Mengevaluasi sejauh mana peserta diterima dan menyelesaikan tugas (Stufflebeam, 2003; Stufflebeam dan Coryn, 2014).

4. *Product Evaluation* (Evaluasi Produk)

Dalam model CIPP, tahap yang paling akhir adalah evaluasi produk. Tahap ini dilakukan untuk memahami dan menilai hasil dari program (Stufflebeam, 2003; Stufflebeam & Coryn, 2014). Kelebihan model CIPP (*Context, Input, Process, dan Product*) menurut Fitzpatrick, Sanders dan Worthen (2004; dalam Sugiyo, 2014) sebagai berikut:

- a. Proses evaluasi lebih terfokus seperti yang ditunjukkan oleh model CIPP, memungkinkan penilai untuk mengumpulkan data yang searah pada tahapan evaluasi. Data ini dapat dikategorikan sebagai konteks, input, proses, atau produk.
- b. Dengan menggunakan model CIPP, evaluasi dapat dilakukan ketika proses manajemen berjalan, yang kemungkinan evaluator untuk membuat keputusan tentang perbaikan.
- c. Untuk mengembangkan pertanyaan evaluasi yang penting, model evaluasi CIPP sangat membantu para evaluator.
- d. Model CIPP memberikan data tentang semua komponen dari suatu sistem tersebut.

Untuk melakukan evaluasi, model evaluasi tertentu diperlukan. Evaluasi program merupakan suatu proses menemukan dan mengumpulkan data untuk membantu pengambilan keputusan dari berbagai pilihan.

5. *Model - Model Evaluasi*

Model-model tersebut terbagi ke dalam enam kategori sebagai berikut:

- a. Evaluasi pada pengambilan keputusan
Evaluasi ini dilakukan pada saat sebelum pengambilan keputusan. Dilakukannya evaluasi ini bertujuan agar keputusan yang diambil sudah dipertimbangkan dengan matang. Selain itu, evaluasi ini juga dilakukan agar lebih melihat dampak dari keputusan

yang akan diambil dan meminimalisir kesalahan dalam mengambil keputusan.

b. Evaluasi pada unsur-unsur program

Evaluasi ini dilakukan untuk melihat unsur-unsur apa saja yang ada pada program yang sedang dilakukan. Tujuan dari dilakukannya evaluasi ini adalah agar dapat mengevaluasi unsur yang ada di dalam program yang akan kita laksanakan.

c. Evaluasi pada jenis/tipe kegiatan program

Evaluasi ini dilakukan untuk mengevaluasi jenis/tipe dari kegiatan apa yang akan dilaksanakan karena setiap jenis kegiatan memiliki tantangan yang berbeda sehingga cara dan output penyelesaiannya pun harus berbeda pula.

d. Evaluasi pada proses pelaksanaan program

Evaluasi ini adalah evaluasi yang sangat penting dan juga sangat diperlukan perhatian yang cukup banyak untuk melakukan evaluasi ini karena semua rencana/plan yang dijalankan di tahap sebelumnya bisa saja tidak sesuai dengan ekspektasi kita sehingga kita perlu melakukan evaluasi pada saat pelaksanaan program/kegiatan yang dilakukan.

e. Evaluasi pada pencapaian tujuan program

Evaluasi ini dilakukan pada saat setelah dilaksanakannya program/kegiatan karena setiap program/kegiatan pastinya memiliki tujuan yang ingin dicapai dan setelah kegiatan selesai maka perlu dievaluasi apakah tujuan dari kegiatan tersebut sudah tercapai atau belum.

f. Evaluasi pada hasil serta pengaruh program

Sama dengan evaluasi sebelumnya, evaluasi ini juga dilakukan pada saat setelah dilakukannya program/kegiatan yang dilakukan karena tentunya pada saat sebelum kita melakukan atau melaksanakan suatu program/kegiatan, kita memiliki ekspektasi dan belum

dapat dipastikan bahwa ekspektasi tersebut dapat dicapai. Maka dari itu, diperlukannya evaluasi pada hasil dan pengaruh dari hasil itu sendiri.

Setelah membaca tentang evaluasi kebijakan (juga dikenal sebagai evaluasi kebijakan), kita harus memahami bahwa untuk melakukan evaluasi kebijakan, kita harus membuat keputusan tentang beberapa hal agar pelaksanaan evaluasi lebih fokus dan sesuai pada fenomena yang akan di evaluasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menilai apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya berdasarkan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, berfungsi sebagai dasar untuk memilih kebutuhan pelatihan kerja yang tepat, menginformasikan tanggung jawab yang tepat kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka di masa depan dan berfungsi sebagai dasar untuk menentukan kebijakan promosi dan upah.

Selain tujuan evaluasi kinerja, ada beberapa tujuan evaluasi kinerja, seperti berikut: memberikan feedback kepada pegawai yang dihargai tentang kinerja mereka, menjadi alat untuk promosi dan demosi, memotivasi, pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi, memberikan dasar hukum untuk pengambilan keputusan personalia, menentukan dan mengukur tujuan kinerja, menentukan kebut kinerja, dan membantu perencanaan SDM.

Tidak semua program kebijakan publik mencapai hasil yang diharapkan, evaluasi dilakukan. Seringkali implementer kebijakan publik tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang tujuan atau maksud yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, Lester dan Steward menyatakan bahwa "Evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan" (Winarno, 2016). Jones

mengatakan secara singkat bahwa “Evaluasi adalah kegiatan yang bertujuan untuk menilai “manfaat” suatu kebijakan” (Winarno, 2016). Dalam buku tersebut, Anderson mengatakan bahwa evaluasi kebijakan dapat didefinisikan sebagai kegiatan yang menyangkut estimasi atau penilaian kebijakan yang mencakup substansi, implementasi, dan dampak. Selain itu, Nugroho (2012) menyatakan bahwa evaluasi kebijakan biasanya bermakna sebagai evaluasi implementasi kebijakan dan/atau evaluasi kinerja atau hasil kebijakan. Evaluasi kebijakan publik mempunyai empat lingkup makna, yaitu evaluasi perumusan kebijakan, evaluasi implementasi kebijakan, evaluasi kinerja kebijakan, dan evaluasi lingkungan kebijakan.

Menurut Cronbach dan Stufflebeam, evaluasi program adalah upaya untuk menyampaikan informasi kepada pengambil keputusan dan menegaskan bahwa meskipun orang yang menilai program memberikan informasi, mereka tidak memutuskan tentang program itu sendiri. Evaluasi program merupakan sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan program. Banyak model evaluasi program berbeda, tetapi semua memiliki tujuan yang sama yaitu mengumpulkan data atau informasi tentang program yang dievaluasi. Informasi ini kemudian diberikan kepada pengambil keputusan untuk memutuskan bagaimana program tersebut harus dilanjutkan.

Membedakan model evaluasi menjadi delapan, menurut Kaufman dan Thomas dalam Suharsimi Arikunto (2009), yaitu:

- a. *Goal Oriented Evaluation Model*, Tyler
- b. *Goal Free Evaluation Model*, Scriven
- c. *Formatif Sumatif Evaluation Model*, Michael Scriven
- d. *Countenance Evaluation Model*, Stake
- e. *Responssive Evaluation Model*, Stake
- f. *CSE-UCLA Evaluation Model*
- g. *CIPP Evaluation Model*, Stufflebeam
- h. *Discrepancy Model*, Provus

D. Metode Evaluasi Intervensi

Sebelum penanganan, evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkah laku tujuan. Ini dapat dilakukan sebelum intervensi, selama pelaksanaan strategi intervensi, segera setelah intervensi, atau selama tahap tindak lanjut (Cormier & Cormier, 1985). Evaluasi segera setelah perlakuan dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh program intervensi telah membantu peserta mencapai hasil yang diinginkan. Periode sebelum perlakuan digunakan untuk mengetahui apakah ada perubahan dalam tingkah laku tujuan setiap peserta selama dan setelah perlakuan. Metode evaluasi intervensi digunakan untuk mengevaluasi efektivitas, dampak, dan hasil dari tindakan atau intervensi yang telah dilakukan dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, kesehatan, sosial, atau lingkungan.

Tujuan utama dari metode evaluasi intervensi adalah untuk menentukan seberapa baik intervensi mencapai tujuan yang diinginkan dan untuk memberikan wawasan tentang perubahan yang telah terjadi. Organisasi adalah tempat di mana orang bekerja sama dan berinteraksi secara terstruktur, teratur, dan terencana karena interaksi terus menerus dalam suatu kelompok, organisasi dianggap memiliki sifat dinamis. Akibatnya, organisasi dapat merespons interaksi dengan lingkungannya (Roland *et al.*, 2013).

Tujuan perencanaan perubahan organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Untuk mendiagnosis suatu organisasi, teknik intervensi berencana digunakan untuk mengevaluasi proses organisasi dengan memanfaatkan teori perilaku organisasi (Gesimba, 2014). Kecuali dampaknya dievaluasi, belum ada kepastian apakah program intervensi tertentu berhasil berjalan dan memberikan dampak yang diinginkan kepada penerima manfaatnya. Evaluasi dampak jelas diperlukan untuk memenuhi minimal tiga persyaratan. Syarat nomor satu bertujuan membantu pembuat kebijakan

menentukan mungkinkah program menghasilkan tujuan yang diinginkan. Syarat nomor dua untuk menciptakan transparansi dalam cara sumber daya yang akan disalurkan ke semua program publik. Syarat ketiga, bertujuan meningkatkan pemahaman perihal apa yang sukses dan apa yang belum sukses, serta hubungan intervensi dengan perkembangan kesejahteraan (Kedir dan Williams, 2020).

Oleh karena itu, evaluasi dampak wajib mempunyai model metode evaluasi yang tepat untuk mengevaluasi partisipan mendapat manfaat banyak dari program yang dijalankan. Tidak ada penyebab lain yang dapat menimbulkan dampak (Crato dan Paruolo 2018). Rivas dan Toseland (1984) dalam Ashman (1993) menyatakan betapa pentingnya melakukan penilaian pada pekerjaan berbentuk sosial:

1. Bisa menyampaikan pemahaman kepada para karyawan proyek sosial tentang efek yang dibuat oleh praktek pertolongan yang telah mereka lakukan.
2. Bisa mengirim *feedback*, terhadap karyawan sosial tentang bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan kerjasama mereka dengan klien.
3. Dapat menunjukkan manfaat yang telah dilaksanakan yang dapat membantu perbaikan program di masa yang akan datang.
4. Dapat menciptakan media untuk menciptakan kemajuan yang telah dibuat klien.
5. Bisa membantu pekerja sosial memahami apa yang telah dicapai klien.
6. Bisa menjadi media yang berdampak agar mengembangkan.

1. Proses Evaluasi Intervensi

Menurut Nichols dan Kettner (1985) dikutip oleh Ashman (1993) evaluasi serta pemantauan sering dibedakan (*complementary*). Evaluasi adalah upaya untuk menilai

efektivitas pelayanan, sedangkan monitoring adalah upaya untuk melacak proses pemberian pelayanan. Menurut Rivas dan Barker ahli lain monitoring juga merupakan evaluasi. Oleh karena itu, satu-satunya perbedaan dengan evaluasi yang formatif dan evaluasi yang sumatif adalah bahwa evaluasi model formatif mengevaluasi sistem pelayanan (serupa beserta pengawasan), tetapi evaluasi sumatif mengevaluasi simplisitas pelayanan.

Menurut sejumlah besar ahli, evaluasi mempunyai peran sebagai alat analisis. Evaluasi format atau fokus pada proses pengajuan lamaran daripada hasil akhir. Misalnya, memberikan kuesioner kepada masyarakat yang menerima manfaat jaminan sosial dari pekerja sosial untuk melakukan penilaian. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah kemajuan yang telah diantisipasi benar-benar dapat terjadi. Tes sebelum dan sesudah dalam sesi juga dapat digunakan sebagai jenis evaluasi ini. Evaluasi sumatif juga dikenal sebagai evaluasi format atau pengawasan, digunakan untuk menentukan apakah hasil penilaian akhir yang diharapkan akan terwujud.

2. Jenis - Jenis Evaluasi Intervensi

Intervensi adalah kumpulan tindakan yang direncanakan dan dimaksudkan untuk membantu bisnis meningkatkan efisiensi. Intervensi dilakukan untuk memberi anggota organisasi kesempatan untuk berubah ke arah yang lebih baik. Selain itu, ada empat jenis intervensi organisasi yang berbeda. Ini adalah strategi perubahan, intervensi teknologi struktur, intervensi manajemen sumber daya manusia, dan intervensi proses manusia (Cummings & Worley, 2005).

a. Intervensi *Human Resources Management*

Intervensi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam meningkatkan kemungkinan terjadinya perubahan. Salah satu unsur tertentu yang cukup penting adalah kesiapan untuk

berubah. Persoalan ini berkaitan dengan perencanaan, perenungan, dan gagasan tentang apa yang harus diubah untuk mencapai kematangan organisasi. Dalam penelitian sebelumnya, banyak peneliti menggunakan berbagai variabel untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka terhadap perubahan, termasuk peran agen perubahan, partisipasi, pemikiran, dan perilaku (Goksoy, 2012). Mereka belajar dari penelitian mereka bahwa komitmen organisasi mengenai kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan kesiapan untuk diubah disebabkan oleh intervensi manajemen seperti keamanan pekerjaan atau ketidakamanan, peran, pengawasan diri sendiri, dan keadilan yang dimaksudkan pada perubahan sebelumnya. Sebaliknya, Ciliana dan Mansoer (2008) dalam Wahyuni (2013) terdapat bukti pentingnya komitmen organisasi, stres, dan kepuasan kerja dalam kaitannya dengan potensi perubahan.

b. Intervensi Tekno Struktural

Sebagai akibat dari meningkatnya kecepatan dan cakupan perubahan teknologi dan lingkungan, intervensi teknostruktural semakin fokus pada struktur dan desain organisasi ketika bisnis mengalami perubahan lingkungan eksternal atau strategi organisasi (Cummings & Worley, 2015). Intervensi ini berfokus kepada teknologi dan lingkungan. Perkembangan yang ada harus selalu banyak diadaptasi oleh para pelaku usaha dan pemimpin karena jika tidak dengan kepemimpinan yang baik dan adaptif maka perusahaan akan mengalami kemunduran perlahan. Organisasi harus merestrukturisasi diri mereka sendiri mengingat pesatnya perkembangan ekonomi global serta perubahan teknologi dan lingkungan. Mereka harus bertransisi dari desain yang sudah mapan ke desain yang lebih fleksibel dan menyeluruh (Cummings & Worley, 2015).

Perubahan dalam struktur organisasi, teknologi, dan individu seringkali menyebabkan perubahan

dalam lingkungan eksternal perusahaan atau strategi organisasi (Robbins & Coulter, 2016). Sehingga organisasi harus benar-benar memperlihatkan dan menunjukkan bagaimana anggota organisasi harus bersikap dengan kemajuan teknologi yang ada. Alih-alih menutup mata dengan perkembangan yang terjadi, anggota organisasi harus lebih meng-*explore* perkembangan ekonomi global yang terjadi. Karena, jika tidak dapat bertahan di dalam perkembangan ekonomi global ini, maka tidak akan membawa perubahan apa pun, bahkan anggota organisasi dapat tertinggal jauh dari perkembangan ekonomi global yang terjadi.

c. Intervensi Perubahan Strategi

Menerapkan inisiatif organisasi dan memastikan keselarasan antara strategi bisnis, struktur organisasi, operasi sehari-hari, dan lingkungan eksternal diperlukan agar organisasi atau bisnis dapat mencapai tujuan dan misinya dengan lebih efektif. Hal ini dilakukan melalui intervensi strategis. Intervensi strategi akan menciptakan strategi yang lebih besar untuk sumber daya manusia serta berjalannya suatu organisasi. Jika tidak ada intervensi tersebut maka perusahaan yang sedang dijalankan memungkinkan untuk tidak berkembang ke tahap yang lebih mutakhir nantinya. Studi kasus yang bisa kita ambil dari perusahaan Nokia yang kurang melakukan intervensi dalam perubahan strateginya.

Nokia merasa sudah pasti dengan strategi yang dijalankan selama 20 tahun silam sebagai pioner gawai pintar di dunia dengan menempati posisi teratas. Namun, tidak adanya intervensi perubahan strategi menyebabkan Nokia mengalami kemunduran yang di mana posisi produk kompetitor seperti Apple dan Samsung lebih mendahului dengan skor sangat jauh bertahun-tahun kemudian. Oleh karena itu, diperlukan suatu intervensi dalam suatu perusahaan. Intervensi

ini akan menciptakan desain organisasi yang sejalan dengan misi dan tujuan perusahaan serta menjamin stabilitas bisnis ketika terjadi perubahan bisnis. Intervensi ini akan membantu terciptanya desain organisasi yang sejalan dengan tujuan dan misi perusahaan. Selain itu, hal ini akan membantu bisnis tetap stabil ketika terjadi perubahan iklim bisnis (Cummings & Worley, 2008).

d. *Intervensi Human Process*

Fokus intervensi manusia proses adalah fokus kepada sumber daya manusia dan proses yang harus mereka lalui untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan secara berkelompok, dan kepemimpinan adalah beberapa proses ini. Kenapa komunikasi menjadi hal yang paling penting? Karena tanpa komunikasi, banyak hal yang mungkin benar namun terlihat salah dan untuk menghindari adanya miskomunikasi maka diperlukan komunikasi secara jelas antar anggota kelompok/organisasi. Selain komunikasi, penyelesaian masalah yang tepat juga diperlukan dalam evaluasi ini karena jika kita salah cara, akibatnya bukan hanya masalah yang tidak terselesaikan, tetapi juga bisa mengakibatkan terjadinya masalah yang lain.

Selanjutnya yang harus diperhatikan lagi adalah pengambilan keputusan yang di mana keputusan ini dapat memunculkan risiko yang cukup besar. Jadi, perlu diperhatikan lagi mengenai bagaimana cara pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang baik biasanya dilakukan dengan cara musyawarah atau diskusi kelompok sehingga keputusan yang diambil juga sudah dipertimbangkan oleh anggota kelompok. Selain itu, pentingnya melibatkan seluruh elemen dalam pengambilan keputusan didasarkan oleh seluruh komponen secara struktural perusahaan harus andil dalam pengambilan keputusan karena balik ke kita siapa yang

bisa mengambilnya dengan pertimbangan saran dan kritik tentunya. Bukan keputusan dari satu anggota saja. Ada tiga program intervensi proses manusia yang berkaitan dengan dinamika kelompok dan hubungan interpersonal (Cummings & Worley, 2005). Jadi, intervensi ini sangat penting, mengingat kunci penting dalam perkembangan perusahaan adalah sumber manusia yang berada di dalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra, A. K., dkk. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi (Efitra, Ed.)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Aini, W. (2017). Efektivitas Intervensi Perubahan Strategi PT.Finnet Indonesia. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*, 4(1).
- Al Qassimi, N., & Rusu, L. (2015). IT Governance in a Public Organization in a Developing Country: A Case Study of a Governmental Organization. *Procedia Computer Science*, 64, 450–456. <https://doi.org/4.416/j.procs.2015.08.541>
- Azzuhri, M. (2016). Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 778–787. <https://doi.org/4.18202/jam23026332.14.4.18>
- Church, A. H. (2017). The Art and Science of Evaluating Organization Development Interventions. *Od Practitioner*, 26–35.
- Gerasimov, B. N., & Gerasimov, K. B. (2015). Modeling the Development of Organization Management System. *Asian Social Science*, 11(20), 82–89. <https://doi.org/4.5539/ass.v11n20p82>
- Judistira, A. A., & Mulyani, S. (2021). Implementasi Penyusunan Role Design pada Jabatan Plant & Supply Management Site Departement Head. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 16(1), 33–44. <https://jurnal.uns.ac.id/jbm/article/view/444>
- Latar, B. (2020). Perubahan dan Pengembangan Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(2), 75–84.
- Marjanis, M., Yazid, H., Rasdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Penerapan Diagnosing Organisasi Melalui Intervensi

- Technostruktural: Studi Literatur. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 743–747. <https://doi.org/4.33087/jiubj.v21i2.1525>
- Melisa, S. (2015). *Rancangan Intervensi Program Coaching untuk Meningkatkan Dimensi Umpan Balik Kinerja dari Iklim Organisasi Guna Menurunkan Intensi Turnover pada Divisi Group Function di PT X* [Universitas Indonesia]. <https://lib.ui.ac.id/file?file=digital/2016-6/20423017-T45165-Melisa Sandrianti.pdf>
- Muhammad, I. (2022). Evaluasi Dampak Program Intervensi di Sektor Pertanian. *AGRIMOR: Jurnal Agribisnis Lahan Kering*, 7(1), 42–113.
- Nasir, M. (2022). Evaluasi Kinerja dalam Organisasi Kependidikan. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 56–70. <https://doi.org/4.37348/aksi.v1i1.194>
- Pedhu, Y. (2022). Model Evaluasi Context, Input, Process dan Product: Hakikat dan Penerapannya dalam Bimbingan dan Konseling. *Psiko Edukasi*, 20(1), 53–64. <https://doi.org/4.25170/psikoedukasi.v20i1.3420>
- Qamaria, R. S., & Astuti, F. (2023). Meningkatkan Motivasi Belajar Pada Remaja Melalui Konseling Behavioral Dengan Teknik *Self Management*. *Jurnal Proyeksi*, 18(1), 1. <https://doi.org/4.30659/jp.18.1.1-22>
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Rinawati, Muktamar, A., Fadhilah, N., Istiqamah, H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, N. D., Maranjaya, A. K., Junitasari, & Tawil, R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi (Eftra, Ed.)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rogers, A., McCoy, A., & Kelly, L. M. (2019). Evaluation Literacy: Perspectives of internal Evaluators in Non-Government Organizations. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 34(1), 1–20. <https://doi.org/4.3138/cjpe.42190>
- Sabdaningtyas, L. (2018). Model Evaluasi Implementasi Kebijakan Standar Pelayanan Minimal pada Satuan

- Pendidikan Jenjang SD. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 22(1), 70. <https://doi.org/4.21831/pep.v22i1.19638>
- Sari, P., & Fahmi, J. Z. (2017). Akuntabilitas Model Bridge Untuk Konselor Sekolah. *Graduate School Conferences*, 1, 313–318.
- Sari, P., & Fahmi, J. Z. (2017). Akuntabilitas Model Bridge Untuk Konselor Sekolah. *Graduate School Conferences*, 1, 313–318.
- Sinclair, D., Isba, R., Kredo, T., Zani, B., Smith, H., & Garner, P. (2013). World Health Organization Guideline Development: An Evaluation. *PLOS ONE*, 8(5), 1–5. <https://doi.org/4.1371/journal.pone.0063715>
- Sokhivah. (2021). Evaluasi dan Indikator Keberhasilan Program Intervensi Sosial untuk Perubahan. *KHIDMAT SOSIAL: Social Work and Social Service*, 2(1), 1–6.
- Stevenson, H. (1976). Defining Corporate Strengths and Weakness. *Schoralry Journal*, 17.
- Supriyantoko, I., Jaya, A., Kurnia, V., & Habiba, P. G. S. (2020). Evaluasi Implementasi Kebijakan Teaching Factory Dengan Model Evaluasi Cipp Di Smk Negeri DKI Jakarta. *Journal of Vocational and Technical Education (JVTE)*, 2(2), 1–4. <https://doi.org/4.26740/jvte.v2n2.p1-4>
- Supriyantoko, I., Jaya, A., Kurnia, V., & Habiba, P. G. S. (2020). Evaluasi Implementasi Kebijakan Teaching Factory Dengan Model Evaluasi Cipp Di Smk Negeri DKI Jakarta. *Journal of Vocational and Technical Education (JVTE)*, 2(2), 1–4. <https://doi.org/4.26740/jvte.v2n2.p1-4>
- Udiyati Ardiani, Supardal. (2021). Evaluasi Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta. *Journal of Indonesian Rural and Regional Government*, 5(2), 148–162. <https://doi.org/4.47431/jirreg.v5i2.142>
- Yulianti, D., & Meutia, I. F. (2022). *Buku Ajar Perilaku & Pengembangan Organisasi*. Pusaka Media.

BAB 5



ORGANISASI PEMBELAJARAN

A. Organisasi Pembelajaran

ORGANISASI Pembelajaran bertujuan untuk menunjukkan suatu deskripsi umum tentang perihal mendefinisikan perancangan organisasi pembelajar yang akan digunakan, terkait, dan diambil sebagai titik awal untuk peningkatan yang ideal untuk bisa lebih lanjut oleh orang lain yang akan menulis tentang dan menggunakan konsep organisasi pembelajaran ini tersebut. Tujuan dari pembelajaran organisasi adalah pengembangan dari suatu karakteristik kualitas kerja yang dapat bisa memungkinkan untuk menciptakan suatu perilaku yang mencerminkan wawasan yang sangat begitu luas dan ilmu pengetahuan yang baru dari sumbernya. Merekomendasikan bagaimana konsep organisasi pembelajaran dapat bisa dibatasi untuk menentukan apa yang diminta oleh organisasi tertentu untuk dianggap sebagai organisasi pembelajaran. Konsep dalam organisasi pembelajaran akan melakukan suatu proses dari kemampuan diri sendiri untuk mampu melatih kecepatan dalam berpikir dan merespons dalam berbagai perubahan (Darwin, 2017). Dalam penuturan Serrat (2017) bahwa ada 3 aspek yang penting dalam mengembangkan organisasi pembelajaran di antaranya:

1. Desain, metodologi, dan pendekatan

Ini adalah merupakan suatu gagasan ide-ide dalam pengembangan suatu organisasi. Untuk mengartikan suatu organisasi pembelajar digunakan pendekatan yang berfokus pada identitas dan pendekatan yang berfokus pada makna yang akan ditujukan. Pendekatan dalam kontekstual ini disarankan sebagai sebuah alat yang paling tepat untuk bisa membatasi konsep organisasi pembelajar tersebut. Pendekatan merupakan salah satu yang tidak akan pernah terpisahkan dari dalam organisasi pembelajaran.

2. Temuan

Disarankan agar ada tempat dalam organisasi pembelajaran yang semuanya dapat dikaitkan dengan tiga bentuk aspek organisasi yang berbeda. Selain itu, pendekatan kontekstual disarankan untuk membatasi cara mendefinisikan organisasi pembelajar untuk mengembangkan model kontingensi yang sangat diperlukan yang memberikan tuntutan masuk akal pada organisasi dalam berbagai konteks untuk memenuhi syarat mereka sebagai organisasi pembelajar. Temuan juga dinilai mampu menjadi pembaharuan dan inovasi dalam organisasi pembelajaran yang harus dikembangkan dari waktu ke waktu, hal ini di paparkan oleh Serrat pada sebuah organisasi yang ingin berkembang dan penggunaan cara ini cukup efektif, serta relevan dalam pengimplementasiannya.

3. Orisinalitas nilai

Dalam definisi garis besar yang harus dapat kita perlu pahami oleh siapa pun yaitu menulis tentang organisasi pembelajaran yang mereka sediakan. Pembahasan ini pula apa yang bukan merupakan suatu organisasi pembelajar, sesuatu yang jarang dilakukan oleh organisasi pembelajar lainnya dan disarankan adanya suatu pendekatan dalam kontekstual untuk dapat membatasi sebuah konsep dari organisasi pembelajaran tersebut.

1. Definisi Organisasi Pembelajaran

Peter Senge (1990) menuturkan bahwa *"learning organizations [are] organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together."*

Learning Organization (LO) adalah organisasi-organisasi di mana individu akan melakukan pengembangan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan suatu hasil yang diinginkan, di mana pola pikir yang luas dan akan baru mau di coba, di mana pengamatan yang kolektif untuk dapat dibenahi, di mana setiap individu harus bisa memulai belajar tanpa adanya berhenti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar dari suatu pemikiran organisasi sejenis itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat-sangat cepat hanya organisasi yang bisa fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan dapat menciptakan suatu kualitas yang bagus dan tertata rapi. Agar ini bisa terlaksana dengan bagus, organisasi sangat perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya sebuah komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level dari bawah hingga yang tinggi.

Selain itu, Marquardt (1996) mengungkapkan bahwa *learning organization* adalah organisasi yang akan terus menerus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola, dan menggunakan ilmu pengetahuannya secara lebih baik dan benar untuk bisa keberhasilan organisasi tersebut. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang akan terus belajar atau organisasi pembelajaran. *Learning* dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok, dan organisasi. Dalam pembelajaran organisasi yang sangat diperlukan adalah pembelajaran individual karena individu adalah pihak yang dapat bisa berpikir dengan

cepat serta berbuat dan organisasi yang belajar hanya diterima melalui individu yang belajar secara terus-menerus. Pembelajaran organisasi ini dapat meningkatkan individu yang akan jauh lebih baik lagi untuk ke depannya (Magumi, 2014).

2. Model Praktik Terpilih

Peter Senge (1990) mempopulerkan sebuah fenomena yang banyak orang perjuangkan nama ketika dia menulis *The Fifth Discipline*. Rumus Senge untuk membuat organisasi pembelajar termasuk membina penguasaan pribadi, membantu tim belajar bersama-sama, menciptakan suatu visi bersama, membaca model mental, dan menghubungkannya komponen melalui suatu pemikiran sistem. Peter Senge menjelaskan bahwa pemimpin jenis baru ini akan dapat mampu bisa memodelkan dan memfasilitasi pembelajaran tersebut. Banyak suatu perusahaan manufaktur besar yang telah bekerja dengan Senge dan rekan-rekannya melalui laboratorium pembelajaran untuk melakukan bereksperimen dengan inisiatif perubahan yang bisa tumbuh dari modelnya. Roth dan Kleiner (2000) sekiranya, ketika melakukan dokumentasi penggunaannya dalam peluncuran mobil baru.

Senge menjelaskan cara “tarikan” dalam suatu keadaan di masa depan yang baru akan memungkinkan kreativitas *emergency* yang mengarah pada suatu inovasi terbaru. Menggambarkan bagaimana ketika masa depan itu juga memungkinkan individu untuk bisa melakukannya untuk dapat menyatukan tujuan masing-masing di sekitar tujuan yang telah disepakati bersama-sama. Arie deGeuse, seseorang sahabat awal teman Senge, mengambil suatu pandangan sifat tentang pembelajaran sistem yang tumbuh dari 40 tahun kariernya selama di Royal Dutch Shell. DeGeus (1997) mengidentifikasi karakteristik perusahaan yang akan bisa berumur panjang yaitu, inti dari suatu identitas dan nilai-nilai, toleransi pemikiran yang tidak wajar dan melakukan

sebuah percobaan, dan kebijakan keuangan yang bisa mengharapkan dari sumber daya untuk bisa memungkinkan fleksibilitas (Marsick & Watkins, 2000).

DiBella dan Nevis (1998) menunjukkan bahwa organisasi akan terus selalu belajar menjadi lebih baik untuk meningkatkan produktivitas daripada memperkenalkan prioritas yang baru. Namun, sebagian besar menerapkan model organisasi pembelajaran, seperti model Senge, di mana dapat mewujudkan praktik normatif yang diperkenalkan oleh penciptanya melalui sebuah penelitian, perbandingan suatu kepemimpinan perusahaan, dan pekerjaan mereka sendiri. Misalnya mengidentifikasi praktik inti di tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

- a. Menciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan

Dalam menciptakan peluang kesempatan pembelajaran yang berkelanjutan, seorang individu harus melakukan pembelajaran yang adaptif dan proaktif, itu merupakan sifat yang sangat penting dan menciptakan suatu keberhasilan dalam jangka waktu yang panjang untuk dapat mengembangkan individunya.

- b. Mendorong penyelidikan dan dialog

Dalam suatu individu harus memiliki pengetahuan dalam sebuah organisasi untuk bisa mendorong terciptanya organisasi pembelajaran dan menjadi kunci dalam keberadaan suatu di dalam organisasi.

- c. Mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim

Ketika suatu organisasi mendorong kolaborasi, sebuah organisasi tersebut akan dapat menyatukan tim atau setiap individu dengan yang lainnya untuk bisa saling berbagi ide dan pikiran.

- d. Menciptakan sistem untuk menangkap dan memberi pembelajaran

Dalam pengembangan organisasi, akan dirancang untuk mempertimbangkan tahap perkembangan

dan tingkat suatu tujuan untuk mendapatkan suatu pengalaman dan pengetahuan setiap individu.

e. Memberdayakan masyarakat menuju visi kolektif

Memberdayakan masyarakat akan menciptakan masyarakat menuju suatu proses kemampuan untuk bisa memahami agar permasalahan yang mereka akan hadapi akan bisa menemukan potensinya untuk berpikir proses tujuannya dan bisa mampu merancang kegiatan yang dibutuhkan untuk meningkatkan hal yang bisa membuat mereka sejahtera.

f. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya

Dalam suatu organisasi dan lingkungan akan terus saling bertukar informasi antara satu dengan satu lainnya. Ketika juga lingkungan dapat merubah suatu organisasi akan menuju ke arah mana, bisa itu dalam hal positif maupun negatif sesuai dengan keadaan lingkungan organisasi tersebut.

g. Memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran

Suatu kepemimpinan, seseorang individu harus bisa menjadi pemimpin yang dapat bisa mengendalikan dan dapat memengaruhi pikiran dari anggotanya untuk bisa mendapatkan pencapaian yang dituju.

3. Siklus Pembentukan Organisasi Pembelajaran

Inti dari sebuah suatu organisasi pembelajaran adalah belajar yang berkepanjangan serta adanya jangka untuk berbagi dari setiap pengalaman belajar. Peter M.Senge (1990) menuturkan bahwa ada lima kedisiplinan yang sangat diperlukan untuk dikembangkan dalam menuju suatu proses pembentukan organisasi pembelajaran tersebut, yaitu :

- a. Penguasaan pribadi
- b. Model mental
- c. Membangun visi bersama
- d. Pembelajaran tim
- e. Sistem pemikiran

Kemampuan organisasi tersebut untuk terus selalu bisa beradaptasi terhadap lingkungan melalui sebuah proses belajar yang sangat cepat dan efektif, memaksa organisasi untuk meninggalkan karakteristik tradisionalnya dan berkembang menjadi organisasi pembelajaran yang jauh bisa dengan lebih baik lagi. Menurut Marquardt, organisasi jenis baru ini harus memiliki karakteristik antara lain yang wawasan pengetahuan lebih luas, fleksibilitas, kecepatan, kekuatan, dan kemampuan untuk bisa belajar lebih dalam untuk menghadapi pergeseran kebutuhan atas lingkungan yang baru (Umi Rusilowati, 2022).

B. Pendekatan Senge, Pendekatan Nonaka dan Takeuchi

1. Pendekatan Senge

Perkembangan Ilmu secara Aplikatif

Organisasi pembelajar adalah organisasi di mana individu secara terus menerus mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Senge (1990) kehadiran organisasi pembelajar diperlukan karena dalam situasi yang berubah dengan cepat, hanya individu yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang dapat bertahan. Organisasi pembelajar berperan dalam menerapkan siklus kerja tanpa akhir yang membuat karyawan terus belajar. Bagi organisasi pembelajar, hal ini harus disertai dengan pembelajaran kreatif, pembelajaran yang meningkatkan kapasitas kreatif kita. Alasan organisasi-organisasi ini adalah bahwa dalam situasi yang berubah dengan cepat, hanya organisasi-organisasi yang mampu mencapai perubahan cepat, fleksibilitas, adaptasi, dan efisiensi yang akan unggul. Organisasi harus menemukan cara untuk memanfaatkan keterlibatan individu dan kapasitas pembelajaran di setiap tingkat. Meskipun semua individu mempunyai kapasitas untuk belajar dalam situasi di mana mereka harus berperan

dalam sebuah organisasi, kapasitas ini seringkali tidak cocok untuk refleksi dan partisipasi (Umi Rusilowati, 2022).

Organisasi pembelajar mempunyai kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungannya. Mereka tidak hanya bereaksi terhadap perubahan-perubahan ini, tetapi juga berupaya memanfaatkannya sebagai peluang. Kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan melalui pembelajaran yang cepat dan efektif menuntut organisasi untuk meninggalkan karakteristik tradisionalanya dan menjadi organisasi pembelajar. Menurut Marquardt organisasi jenis baru ini harus memiliki karakteristik seperti pengetahuan yang lebih luas, fleksibilitas, kecepatan, kekuatan, dan kemampuan belajar dalam menanggapi perubahan kebutuhan lingkungan baru. Upaya pembentukan organisasi pembelajar harus memperhatikan faktor budaya strategis, struktural, dan lingkungan organisasi yang terlibat. Organisasi pembelajar bisa eksis karena pada dasarnya kita semua adalah pembelajar. Pengorganisasian peserta didik dimungkinkan karena bukan hanya sifat kita untuk belajar tetapi juga karena kita senang belajar.

Senge (1990) menyebut jika organisasi pembelajaran didasarkan atas beberapa ide dan prinsip integral. Ia menyebutkan bahwa inti dari organisasi pembelajaran adalah disiplin kelima (*The Fifth Discipline*) yaitu, keahlian pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental model*) visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan pemikiran sistem (*system thinking*). Dimensi yang membedakan pembelajaran dengan organisasi yang lebih tradisional adalah penguasaan disiplin dasar tertentu atau teknologi komponen. Lima yang diidentifikasi Peter Senge disebutkan untuk berkumpul untuk berinovasi dalam organisasi pembelajar.

a. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Peningkatan pribadi merupakan suatu bentuk otonomi yang memungkinkan seseorang tumbuh

secara mandiri menjadi lebih baik. Peningkatan pribadi berfokus pada kemampuan dan keterampilan untuk terus memperjelas visi dan melihat realitas secara objektif. Individu harus belajar bagaimana mengembangkan kemampuan pribadinya untuk mencapai hasil kerja yang paling diinginkan dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendorong semua anggota untuk berkembang mencapai tujuan dan makna kerja sesuai dengan kebutuhan, harapan yang mereka pilih.

Pengendalian diri dianggap sebagai keterampilan khusus. Keterampilan pribadi adalah mata pelajaran yang terus-menerus memperjelas dan memperdalam visi pribadi kita, berfokus pada keterampilan, mengembangkan kesabaran, dan pandangan objektif terhadap realitas. Orang-orang dengan kapasitas tinggi untuk pengembangan pribadi akan selalu menjadi pembelajar yang berkelanjutan. Kepuasan pribadi bukanlah sesuatu yang mudah dicapai. Ini adalah proses dan disiplin seumur hidup. Orang-orang dengan keahlian pribadi tingkat tinggi sangat sadar akan kekuatan, kelemahan, dan bidang pengembangannya.

b. Model Mental (*Mental Model*)

Model mental adalah seperangkat pemahaman atau pola koheren yang memungkinkan individu memahami dunianya dan membuat keputusan yang tepat. Model mental mencakup pengalaman belajar, hal-hal yang “dipelajari dengan cara yang sulit”, persepsi, nilai-nilai, keyakinan, dan semuanya disusun secara individual oleh masing-masing individu. Jadi, model mental merupakan representasi proses berpikir seseorang tentang bagaimana dan apa yang terjadi dan terjadi di dunia nyata. Ini adalah asumsi yang berakar pada generalisasi atau bahkan gambaran yang memengaruhi cara kita memahami dunia dan mengambil keputusan. Jika organisasi ingin mengembangkan kemampuan

untuk bekerja dengan model mental maka individu perlu memperoleh keterampilan baru, mengembangkan arah baru, dan menjadi kekuatan pendorong di balik perubahan kelembagaan yang mengarah pada inovasi. Kemampuan untuk melakukan pembelajaran percakapan yang komprehensif, seimbang antara penyelidikan dan advokasi, di mana orang mengekspresikan pemikiran mereka secara efektif dan terbuka terhadap pengaruh orang lain.

c. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama adalah gambaran bersama tentang organisasi dan tindakan (kegiatan) yang menyatukan orang-orang berdasarkan persepsi keseluruhan dan tujuan. Mengembangkan rasa komitmen dalam tim dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan menciptakan prinsip dan praktik yang memandu bagaimana kita mencapai tujuan organisasi secara optimal. Praktik visi bersama melibatkan kemampuan untuk mengeksplorasi “gambaran bersama tentang masa depan” yang mendorong keterlibatan dan komitmen yang tulus, bukan kepatuhan. Visi tersebut menyebar karena adanya proses yang jelas dalam membangun semangat dan komitmen yang ditularkan kepada orang lain dalam organisasi. Sulit membayangkan sebuah organisasi dapat mempertahankan kehebatannya tanpa adanya tujuan, nilai, dan misi bersama yang mendalam di dalam organisasi tersebut. Meskipun sulit dan sangat berbeda dalam isi dan jenisnya, setiap organisasi akan berhasil menyatukan orang-orang dan memiliki kesamaan identitas dan kesadaran akan nasib.

d. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

Pembelajaran tim adalah nilai dan sikap organisasi yang secara aktif mendorong pembelajaran individu dalam tim melalui pelatihan atau dengan mendorong individu untuk berpartisipasi dalam timnya.

Pembelajaran berlangsung melalui transfer keterampilan dengan cara mengamati tindakan anggota tim, keterampilan memecahkan masalah, bereksperimen, mempertanyakan asumsi, dan meninjau hasil dalam bentuk hasil kelompok. Belajar dapat dilihat sebagai proses penyesuaian dan pengembangan kemampuan kelompok untuk menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan para anggotanya, berdasarkan perbaikan pribadi dan visi bersama. Prinsip pembelajaran kelompok dimulai dengan dialog, kemampuan anggota kelompok untuk menanggukuhkan asumsi-asumsinya dan bersatu menjadi satu kesatuan pikiran. Senge berargumentasi bahwa kita bisa menciptakan bahasa yang lebih cocok untuk mengelola kompleksitas dan berfokus secara mendalam pada isu-isu struktural daripada terganggu oleh pertanyaan-pertanyaan mengenai kepribadian, gaya kepemimpinan, dan agama. Gagasan dialog lintas disiplin kelima sangat mengacu pada karya fisikawan David Bohem, di mana suatu kelompok membuka diri terhadap aliran kecerdasan yang lebih besar dan pemikiran paling banyak didekati sebagai fenomena kolektif.

e. *Pemikiran Sistem (System Thinking)*

Pemikiran sistem adalah cara terbaik untuk melihat manajemen pengetahuan, sebagai sistem lengkap yang mencakup proses, manusia, budaya, teknologi, dan banyak lagi. Salah satu ide besar Peter Senge adalah penerapan teori sistem. Pemikiran sistem adalah dasar konseptual (disiplin kelima) dari pendekatannya. Kita tahu bahwa tim dapat belajar dalam bidang olah raga, seni pertunjukan, ilmu pengetahuan dan bahkan kadang-kadang dalam bisnis, terdapat contoh-contoh yang mencolok di mana kecerdasan tim melebihi kecerdasan individu pemain di dalamnya dan di mana kelompok mengembangkan kemampuan luar biasa untuk tindakan yang terkoordinasi.

Peter Senge (1990) berpendapat bahwa organisasi pembelajar memerlukan visi kepemimpinan yang baru. Ia melihat pandangan tradisional tentang pemimpin sebagai orang istimewa yang memberi arahan, membuat keputusan penting dan memberikan semangat kepada tentara, berasal dari pandangan dunia yang individualistik, tinggi, dan tidak sistematis. Pada intinya, pandangan tradisional tentang kepemimpinan didasarkan pada asumsi masyarakat tentang ketidakberdayaan, kurangnya visi pribadi, dan ketidakmampuan untuk memanfaatkan kekuatan perubahan, kelemahan yang hanya dimiliki oleh segelintir pemimpin.

Kelima prinsip pembelajaran organisasi ini harus hadir secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia. Senge menekankan bahwa inti dari organisasi pembelajaran adalah bahwa siklus keterampilan, kemampuan, kepekaan, sikap dan keyakinan dari semua bidang perubahan tetap ada dalam siklus belajar. (P. Senge, 2001; P. M. Senge, 1990)

2. Pendekatan Nonaka dan Takeuchi

Nonaka dan Takeuchi (1995) melakukan penelitian tentang bagaimana perusahaan Jepang berhasil menjadi kreatif dan inovatif. Mereka menyadari bahwa inovasi dalam organisasi tidak hanya melibatkan pemrosesan mekanis pengetahuan yang objektif. Sebaliknya, mereka menemukan bahwa inovasi sering kali muncul dari pemahaman yang sangat pribadi dan subjektif. Ini bisa berbentuk metafora, slogan, atau simbol (Dalkir, 2013). Menurut (Nurchayyo & Sensuse, 2019) Nonaka dan Takeuchi memandang pengetahuan dalam dua bentuk utama:

a. Pengetahuan yang diam-diam (*tacit*)

Pengetahuan dalam pikiran seseorang apa yang mereka pahami, kuasai, dan alami sendiri. Ini sering kali tidak berbentuk yang jelas, sulit dijelaskan dengan

kata-kata, dan berhubungan dengan pengalaman dan pemahaman pribadi mereka. Pengetahuan semacam ini belum tercatat secara resmi karena masih ada di dalam pikiran individu dan belum didokumentasikan.

b. Pengetahuan eksplisit

Pengetahuan yang telah dikumpulkan diubah menjadi tulisan atau dokumen agar lebih mudah dimengerti dan bisa dibagikan dengan orang lain. Pengetahuan ini bersifat resmi, teratur, dan gampang dibagi melalui tulisan karena biasanya bersifat teoritis sehingga para ahli bisa membagikan pengetahuannya kepada orang lain melalui buku, artikel, atau jurnal tanpa harus bertemu langsung.

Kunci sukses perusahaan Jepang terletak pada pendekatan yang lebih berfokus pada pengetahuan *tacit*. Sementara itu, budaya Barat cenderung memandang individu sebagai entitas terpisah yang memiliki pengetahuan yang bisa diuraikan dengan jelas. Di sisi lain, budaya oriental memiliki pandangan dunia yang lebih menyatukan manusia dan alam, tubuh dan pikiran, diri sendiri, dan orang lain. Dalam lingkungan budaya seperti itu, pengetahuan lebih sering ditemukan di dalam kelompok daripada di individu dan ini memudahkan untuk mengubah, berbagi, serta mentransfer pengetahuan. Nonaka dan Takeuchi menekankan bahwa inovasi tidak hanya tentang data dan fakta, tetapi juga tentang pemahaman yang lebih mendalam dan bahkan simbol-simbol yang menggambarkan ide-ide inovatif. Pendekatan mereka membantu organisasi untuk mengelola pengetahuan dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Penciptaan pengetahuan selalu dimulai pada tingkat individu. (Dalkir, 2013)

Proses Penciptaan Pengetahuan

Berawal dari pengetahuan pribadi yang memperoleh pengetahuan organisasi. Dalam banyak kasus, penciptaan pengetahuan terjadi dengan cara yang tidak terduga atau tidak direncanakan. Nonaka dan Takeuchi mengatakan

bahwa dalam menciptakan pengetahuan dalam organisasi, ada empat cara berbeda di mana individu berkontribusi. Ini adalah cara individu mengubah pengetahuan mereka dan bagaimana pengetahuan tersebut menjadi lebih kuat di seluruh organisasi. Jadi, kita dapat melihat penciptaan pengetahuan dalam organisasi sebagai proses yang memperkuat pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan membuatnya menjadi bagian dari pengetahuan organisasi secara keseluruhan (Lewaherilla *et al.*, 2021). Proses penciptaan pengetahuan ini melibatkan interaksi sosial di antara individu yang berarti bahwa pengetahuan tidak hanya bergerak dalam satu arah, tetapi berputar-putar dan saling memengaruhi satu sama lain. Ini seperti sebuah spiral di mana pengetahuan terus berkembang dan menjadi lebih berharga bagi organisasi (Dalkir, 2013).

Konversi Pengetahuan

Menurut Nurcahyo & Sensuse (2019) terdapat 4 (empat) cara konversi pengetahuan yang disebut sebagai model SECI yang membicarakan hubungan antara pengetahuan yang tersimpan dalam pikiran individu (*tacit*) dan pengetahuan yang dapat dijelaskan (eksplisit), serta menjelaskan bagaimana pengetahuan diperluas dan ditingkatkan melalui proses mengubah pengetahuan tak eksplisit menjadi pengetahuan yang dapat diartikulasikan dan sebaliknya.



Gambar 7. Model Spiral Pengetahuan Nonaka dan Takeuchi

Sumber : (Nonaka & Takeuchi, 2007)

a. Sosialisasi (*tacit to tacit*)

Proses ketika kita berbicara, berbagi cerita, atau berdiskusi dengan orang lain untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan yang kita miliki. Ini terjadi ketika kita berinteraksi secara sosial dengan orang lain dan belajar dari mereka. Contohnya para guru melakukan diskusi membagikan pengetahuan dan pengalamannya yang akan memperoleh pandangan baru (Wu, 2019).

b. Eksternalisasi (*tacit to explicit*)

Proses mengubah pengetahuan yang ada dalam pikiran kita menjadi pengetahuan yang dapat kita tulis atau gambarkan. Contohnya guru yang ingin berbagi bisa menulis dan mendokumentasikan pengetahuannya, lalu dibagikan kepada orang lain sehingga pengetahuan itu bisa menjadi bagian dari pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi (Wu, 2019).

c. Kombinasi (*explicit to explicit*)

Penyebaran dan pengembangan pengetahuan yang sudah ada adalah cara untuk berbagi pengetahuan yang telah tertulis atau dicatat dengan orang lain melalui pertemuan atau melalui pendidikan dan pelatihan. Ini berarti kita dapat membagikan informasi yang sudah kita miliki dengan cara berbicara atau menggunakan dokumen, serta melalui proses belajar atau pelatihan. Contohnya program pengembangan profesional dalam sebuah forum sangat bermanfaat dalam mendorong proses kombinasi. Pada forum tersebut, guru dapat saling berbagi pengalaman mereka sehingga terjadi pertukaran pengetahuan yang saling menguntungkan dalam dua arah (Wu, 2019).

d. Internalisasi (*explicit to tacit*)

Proses mengubah pengalaman bersama dan pengetahuan menjadi pengetahuan pribadi, yang kemudian digunakan oleh individu untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang berbeda dan lebih baik.

Contohnya pengetahuan yang diperoleh melalui program pengembangan profesional diserap oleh setiap guru sehingga setiap guru memiliki pemahaman yang mendalam tentang pengetahuan tersebut. Perbedaan dalam pemahaman bisa terjadi di antara para guru meskipun mereka memiliki pengetahuan yang sama (Wu, 2019).

Spiral Pengetahuan

Menurut Dalkir (2013), spiral pengetahuan adalah cara organisasi mengelola pengetahuan individu dengan menciptakan alat, struktur, dan model untuk mengumpulkan dan berbagi pengetahuan secara efisien. Ini melibatkan proses berkelanjutan di mana pengetahuan diam-diam individu disusun, dibagikan, dan diubah menjadi pengetahuan yang lebih mudah diakses dan dimanfaatkan oleh individu, komunitas, dan organisasi. Konsep ini mengacu pada ide bahwa individu atau organisasi dapat terus-menerus mengembangkan pengetahuan mereka dengan cara yang memungkinkan mereka untuk memperdalam pemahaman mereka tentang suatu subjek atau topik seiring berjalannya waktu. Ini melibatkan lima elemen penting:

- a. Niat (*Intention*): Ini adalah tentang niat atau tujuan yang kuat untuk belajar dan berinovasi. Ketika seseorang atau organisasi memiliki niat yang jelas untuk menciptakan sesuatu yang baru atau meningkatkan diri mereka sendiri, mereka akan lebih termotivasi untuk belajar dan mengembangkan pengetahuan.
- b. Otonomi (*Autonomy*): Otonomi berarti memiliki kebebasan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan dan bertindak secara mandiri. Ini penting karena ketika individu atau tim diberi kebebasan untuk mengembangkan ide-ide dan eksperimen, mereka cenderung lebih kreatif dan inovatif.

- c. Fluktuasi dan Kekacauan Kreatif (*Fluctuation and Creative Chaos*): Ini mengacu pada ide bahwa dalam proses belajar dan berinovasi, kadang-kadang kita perlu menghadapi fluktuasi atau kekacauan. Kekacauan ini bisa menciptakan peluang untuk ide-ide baru dan solusi-solusi kreatif.
- d. Redundansi (*Redundancy*): Redundansi adalah tentang mengulangi atau mengkomunikasikan ulang informasi dan pengetahuan. Ini penting karena melalui pengulangan, orang dan organisasi dapat memastikan bahwa pengetahuan kunci dipahami dan diinternalisasi oleh semua anggota.
- e. Variasi yang Diperlukan (*Requisite Variety*): Ini berhubungan dengan pentingnya memiliki variasi yang cukup dalam pemikiran dan perspektif. Ketika ada beragam pandangan dan gagasan, kita memiliki peluang yang lebih baik untuk menemukan solusi yang baik dan inovatif.

C. Pandangan Eksekutif Terhadap Pembelajaran Organisasi

Pandangan eksekutif terhadap pembelajaran organisasi merujuk pada perspektif atau sudut pandang para pimpinan atau eksekutif dalam suatu organisasi terkait dengan konsep dan praktik pembelajaran yang diterapkan dalam konteks organisasi tersebut. Ini adalah pandangan tingkat atas tentang bagaimana organisasi belajar, mengembangkan diri, dan mengintegrasikan pembelajaran ke dalam budaya dan organisasi mereka. Hal ini juga diungkapkan oleh Miner dan Mezias (1996) menyatakan bahwa ada kebutuhan mendesak untuk penelitian organisasi pembelajaran yang lebih sistematis untuk mengembangkan lebih banyak presisi dan kepraktisan dalam model pembelajaran organisasi saat ini dan potensi penerapannya (Richter, 1998). Melakukan penelitian

jenis ini menghadirkan tantangan yang berat dalam artian bahwasanya alasan historis merupakan yang paling kuat atas kurangnya penelitian kuantitatif mengenai sudut pandang eksekutif terhadap pembelajaran organisasi.

Meskipun dampak eksekutif terhadap pembelajaran organisasi telah sering dicatat (Argyris dan Schon, 1996; Daft dan Weick, 1984; Senge, 1990a, 1990b; Nonaka dan Takeuchi, 1995), tinjauan literatur mengungkapkan bahwa sedikit atau tidak ada pengaruh eksekutif terhadap pembelajaran organisasi. penelitian mendalam telah didedikasikan untuk memahami dimensi pembelajaran eksekutif sehari-hari, maupun karakteristik hubungan timbal balik antara pembelajaran eksekutif dan pembelajaran organisasi. Akibatnya, para eksekutif mungkin tidak berbeda secara signifikan dari orang lain dalam hal kebutuhan, maupun kapasitas mereka untuk melalui pembelajaran dan di antara lintasan pengalaman mereka sehari-hari, namun dapat dikatakan bahwa status posisi dan kekuasaan mereka adalah otoritas secara unik menempatkan mereka sebagai pemain kunci dalam interaksi yang berubah-ubah antara dunia pribadi dan dunia kerja (Weick, 1995).

Dalam sebuah teori yang dikembangkan oleh Wenger (1998) menyimpulkan bahwa ada empat elemen kerangka konseptual untuk pembelajaran organisasi yang dapat dilakukan oleh para eksekutif, di antaranya:

1. Konten

Di mana hal ini diungkapkan oleh Wenger untuk mengetahui kejelasan yang diambil eksekutif terhadap pembelajaran organisasi di perusahaan yang mereka pimpin dengan meliputi hubungan yang jelas antara niat, motivasi, dan hasil sedangkan eksekutif harus memilih dengan pendekatan apa untuk menggali potensi karyawannya.

2. Karakteristik Sosial

Hal ini mendasari peran apa yang akan diambil karyawannya dalam pembelajaran organisasi dan eksekutif

harus mempelajari juga ciri-ciri karyawannya untuk dapat dieksplorasi lebih jauh, serta mampu memaksimalkan kinerjanya.

3. Dampak dan Kontinuitas Organisasi

Cara ini bagaimana pembelajaran yang dijelaskan berinteraksi dengan konteks bisnis saat ini seiring dengan perkembangannya dari waktu ke waktu dan apa dampak, hasil atau tindakan yang timbul dari pembelajaran tersebut, serta kapan dan bagaimana wawasan itu ditindaklanjuti.

4. Saling Menciptakan Properti atau Dinamika

Hal ini diciptakan pembelajaran organisasi untuk saling memengaruhi satu sama lain atau agar saling memiliki sifat keterikatan pada sebuah organisasi yang di mana eksekutif dituntut mampu menguasai tiga elemen di atas (Richter, 1999). Pada pandangan eksekutif yang tercermin dalam pandangan Wenger, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dengan mengembangkan komunitas praktik, mendorong partisipasi aktif anggota, dan mengakui peran penting pemimpin dalam proses ini. Ini dapat membantu organisasi mengoptimalkan penggunaan pengetahuan dan pengalaman kolektif mereka untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan begitu pendekatan ini memiliki implikasi yang penting dalam pemahaman bagaimana organisasi dapat mendorong pembelajaran dan pengembangan karyawannya. Di bawah ini adalah beberapa keterkaitan antara pandangan eksekutif dan pandangan Wenger tentang pembelajaran organisasi:

a. Komunitas Praktik

Wenger mengemukakan bahwa pembelajaran terjadi secara alami dalam komunitas praktik, di mana individu berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan mereka dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pandangan eksekutif yang mendukung konsep ini mungkin melihat nilai dalam memfasilitasi pembentukan

komunitas yang secara tidak langsung akan berdampak baik bagi organisasi.

b. Pengakuan terhadap Identitas dan Partisipasi

Wenger menekankan pentingnya identitas dan partisipasi anggota komunitas praktik dalam proses pembelajaran. Pandangan eksekutif yang berhubungan dengan ini mungkin mencari cara untuk mengakui kontribusi individu dan memberikan dukungan kepada anggota komunitas dalam berbagi pengetahuan mereka.

c. Peran Eksekutif

Wenger mengatakan bahwa pemimpin dalam komunitas praktik memiliki peran yang kritis dalam mengelola dinamika pembelajaran. Pandangan eksekutif yang mengambil inspirasi dari ini mungkin akan menempatkan penekanan pada peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran, serta dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan.

d. Praktik Bersama

Konsep praktik bersama dalam teori Wenger menunjukkan pentingnya mengembangkan praktik bersama yang berdasarkan pengetahuan kolektif dan pengalaman komunitas. Pandangan eksekutif yang terkait dengan ini mungkin akan mendukung upaya untuk mengidentifikasi praktik-praktik terbaik dan mengintegrasikannya ke dalam proses organisasi (Chwee, 2015).

Namun, pada teori di atas disarankan juga agar studi tingkat mikro terhadap komunitas praktik di tingkat eksekutif dapat memberikan pencerahan berharga tentang sifat hubungan atau proses transfer yang lebih memengaruhi pembelajaran organisasi di tingkat makro. Misalnya, sejauh mana pembelajaran inferensial yang terjadi dalam hubungan dengan orang lain, merupakan sumber inovasi atau eksperimen dalam organisasi.

Selain itu, jenis studi ini berpotensi berkontribusi pada peningkatan pemahaman tentang bagaimana para eksekutif berpikir tentang pekerjaan mereka, apakah mereka menganggap diri mereka sebagai profesional dengan disiplin yang berbeda atau unik. Dengan itu, ada beberapa pemahaman tambahan yang dinilai mampu menyempurnakan proses pemahaman pandangan eksekutif terhadap pembelajaran organisasi.

1. Pembelajaran Terletak vs Pembelajaran Individu

Situated learning (pembelajaran terletak) adalah teori pembelajaran yang menekankan pentingnya pembelajaran yang terjadi dalam konteks situasi nyata atau lingkungan di mana pengetahuan dan keterampilan dapat diterapkan secara langsung. Teori ini menekankan bahwa pembelajaran yang paling efektif terjadi ketika individu belajar dalam konteks yang relevan dengan penggunaan praktis pengetahuan atau keterampilan tersebut. Pembelajaran terletak telah diterapkan dalam berbagai konteks pendidikan dan pelatihan, termasuk pembelajaran di tempat kerja, pembelajaran berbasis proyek, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Tujuannya adalah menghasilkan pembelajar yang lebih siap untuk menghadapi situasi dunia nyata dengan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dan dapat diterapkan (Richter, 1998).

Individual learning (pembelajaran individu) adalah jenis pembelajaran di mana individu belajar secara mandiri atau sendiri, tanpa keterlibatan yang signifikan dari instruktur atau interaksi yang berarti dengan rekan-rekan sekelas. Dalam *individual learning*, peserta didik memiliki kontrol penuh atas proses pembelajaran mereka, termasuk pemilihan materi, waktu, dan metode pembelajaran yang digunakan. *Individual learning* dapat dilakukan dalam berbagai konteks, termasuk pendidikan formal, pelatihan profesional, atau pembelajaran mandiri untuk tujuan pribadi. Meskipun pembelajaran

individu menempatkan lebih banyak tanggung jawab pada peserta didik, itu dapat menjadi pilihan yang efektif bagi mereka yang memiliki preferensi belajar yang independen atau memiliki kebutuhan pembelajaran yang spesifik.

Pandangan eksekutif terhadap pembelajaran organisasi dapat berdampak pada bagaimana mereka mengintegrasikan dan menerapkan pendekatan pembelajaran tertentu dalam konteks organisasi mereka. Berikut adalah cara pandangan eksekutif dapat memengaruhi pilihan antara *situated learning* (pembelajaran terletak) dan *individual learning* (pembelajaran individu) dalam konteks pembelajaran organisasi.

a. Tujuan Organisasi

- 1) Jika eksekutif melihat pengembangan keterampilan tim dan kolaborasi sebagai prioritas utama dalam mencapai tujuan organisasi, mereka mungkin lebih cenderung mendukung *situated learning*. Pembelajaran terletak dapat mempromosikan kolaborasi, penyelesaian masalah tim, dan penggunaan pengetahuan bersama untuk mencapai hasil yang lebih baik.
- 2) Jika organisasi fokus pada pengembangan keterampilan individu yang khusus dan sangat spesifik, eksekutif mungkin lebih memilih pendekatan *individual learning*. Ini dapat memberikan kontrol yang lebih besar kepada individu untuk mengembangkan keterampilan mereka sesuai dengan kebutuhan kerja mereka.

b. Budaya Organisasi

- 1) Pandangan eksekutif yang mendukung budaya pembelajaran dan inovasi mungkin cenderung mempromosikan *situated learning*. Ini karena *situated learning* sering kali menggabungkan pengalaman sosial dan kolaboratif yang sesuai dengan budaya yang mendorong berbagi pengetahuan dan ide.

- 2) Jika eksekutif lebih suka pendekatan yang memungkinkan fleksibilitas dan kemandirian dalam pembelajaran, mereka mungkin lebih mendukung individual *learning* sebagai bagian dari budaya organisasi yang memberikan kebebasan dan tanggung jawab kepada individu untuk mengembangkan diri mereka sendiri.
- c. Tujuan Pembelajaran dan Evaluasi
- 1) Cara eksekutif menilai keberhasilan pembelajaran juga dapat memengaruhi pilihan mereka. Jika mereka lebih tertarik pada pengukuran berdasarkan hasil tim dan kolaborasi maka *situated learning* mungkin lebih disukai.
 - 2) Jika eksekutif ingin mengukur kemajuan individu dalam pengembangan keterampilan khusus maka individual learning mungkin menjadi pilihan yang lebih sesuai (Virany *et al.*, 1992).
 - 3) Pilihan antara *situated learning* dan individual *learning* dalam pandangan eksekutif harus didasarkan pada konteks, tujuan, dan budaya organisasi. Dalam beberapa kasus, organisasi mungkin memadukan kedua pendekatan ini untuk mencapai keseimbangan yang tepat antara pembelajaran tim dan pembelajaran individu dalam rangka mencapai kesuksesan dan inovasi.

D. Daftar Periksa Realitas

Daftar periksa realitas adalah sebuah aspek yang di mana organisasi memulai dan menjalankan sebuah aturan untuk menilai kinerja para karyawan. Hal ini dinilai dapat menjadikan

pembelajaran organisasi yang dapat meminimalisir kesalahan atau mengevaluasi dari setiap aktivitas yang dilakukan organisasi. Dalam pembelajaran organisasi, daftar periksa realitas sangat dibutuhkan untuk melihat prospek peluang, ancaman hingga kelemahan organisasi. Dengan cara ini juga biasanya organisasi dapat terkontrol dengan baik dan dapat dikendalikan secara teratur karena setiap aspek sudah tercatat dengan baik sehingga organisasi tinggal menjalankan tugasnya masing-masing. Secara garis besar, biasanya organisasi masih jarang menggunakan metode ini yang menyebabkan kegiatan organisasi mereka tidak dapat terlaksana dengan baik dan tidak mengetahui peluang, ancaman dan kelemahan mereka.

Dengan tidak adanya evaluasi yang baik, maka pembelajaran organisasi dapat terhambat dan tidak terciptanya ruang lingkup yang ideal bagi sebuah organisasi. Padahal dengan ruang lingkup organisasi yang baik biasanya meliputi evaluasi dengan membanding sebelum dan sesudah, grup kontrol, pengembangan, tes instrumen, dan pendokumentasian secara menyeluruh. Berikut ini adalah sebuah pengimplementasian pembelajaran organisasi melalui berbagai praktik dan strategi. Ada beberapa elemen kunci dalam mengimplementasikan pembelajaran organisasi hal ini meliputi :

1. Kejelasan visi dan misi

Organisasi harus memiliki pemahaman yang jelas tentang visi misi organisasi agar pembelajaran organisasi mencapai misinya. Hal ini melibatkan penentuan tujuan sasaran dan dampak yang ingin diciptakan.

2. Eksperimen dan motivasi

Organisasi harus mendorong budaya eksperimentasi dan inovasi yang melibatkan mencoba ide baru, mengambil risiko dan belajar dari keberhasilan dan kegagalan. Motivasi

juga diperlukan agar anggota organisasi semangat dalam melakukan sesuatu serta mendorong untuk terus belajar dan berkembang.

3. Komitmen dan pemberdayaan kepemimpinan

Para pemimpin dalam organisasi mempunyai peran penting dalam mempromosikan budaya belajar mereka harus menunjukkan komitmen untuk belajar, menyediakan sumber daya, dan dukungan untuk inisiatif pembelajaran. Penting untuk memberdayakan karyawan dalam mengambil tanggung jawab atas pembelajaran mereka dan memberikan kesempatan mereka untuk tumbuh dan berkembang.

4. Pembelajaran individu dan tim

Organisasi harus menyediakan kesempatan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, mendorong berbagi pengetahuan dan kolaborasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung.

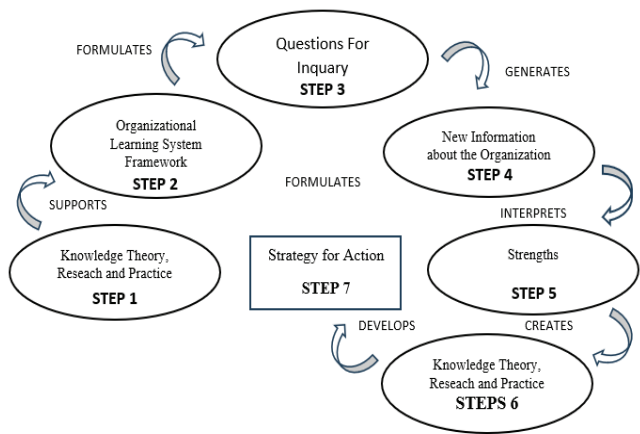
5. Praktik pembelajaran organisasi

Organisasi dapat menerapkan praktik khusus yang mencakup keberlangsungan evaluasi dan penilaian secara berkala, memperoleh dan memberikan praktik terbaik, menciptakan jaringan dan komunitas pembelajaran, dan menerapkan budaya perbaikan berkelanjutan (Md. Som *et al.*, 2012).

E. Tujuh Langkah Memulai Pembelajaran Organisasi

Tujuan dari pembelajaran organisasi adalah untuk memfasilitasi perubahan dalam tindakan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Pembelajaran organisasi bukanlah permainan sekali jalan saja, tetapi ini adalah proses berkelanjutan yang harus terjadi sepanjang masa kehidupan organisasi. Sebagai suatu proses yang berkelanjutan, menerapkan prinsip organisasi pembelajar perlu dimulai

dengan langkah-langkah khusus. Schwandt & Marquardt (1999) mengemukakan ada tujuh langkah yang perlu diambil untuk memulai proses sebagai organisasi pembelajar. Ketujuh langkah tersebut adalah:



Gambar 8. Langkah Memulai Pembelajaran Organisasi

Sumber : (Schwandt & Marquardt, 1999)

1. Pengetahuan tentang Teori, Penelitian, dan Praktik
Langkah pertama yang harus dilakukan adalah memahami dasar-dasar teori, riset, dan praktik dalam pembelajaran organisasi, hal ini menjadi fondasi penting untuk memulai pembelajaran organisasi dengan baik.
 - a. Teori
Pemahaman teori melibatkan pemahaman kerangka konseptual yang mendukung praktik pembelajaran organisasi. Teori pembelajaran oraganisasi dapat mencakup konsep-konsep seperti pembelajaran organisasi itu sendiri, perubahan organisasi, kamunikasi, kepemimpinan, dan aspek terkait lainnya. Dengan memahami teori-teori tersebut membantu organisasi memiliki kerangka pemikiran yang lebih baik ketika mendekati masalah pembelajaran organisasi.

b. Penelitian

Mengacu berdasarkan penelitian dan praktik akademis terkini yang terkait dengan pembelajaran organisasi. Hal ini melibatkan evaluasi penelitian terbaru, studi kasus, dan temuan empiris terkait bagaimana organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk belajar dan beradaptasi. Pengetahuan dari penelitian membantu organisasi untuk mengambil pendekatan berbasis bukti dalam strategi pembelajaran mereka.

c. Praktik

Hal ini mencakup pemahaman tentang kegiatan pembelajaran organisasi yang telah terbukti efektif dalam konteks kehidupan nyata. Hal ini berarti memahami bagaimana organisasi lain menerapkan program pembelajaran, metode pelatihan, atau proses pembelajaran berkelanjutan. Dengan belajar dari organisasi yang sukses, organisasi dapat menghindari kesalahan yang sama dengan menerapkan metode yang telah terbukti berhasil.

Jadi pemahaman tentang teori, penelitian, dan praktik ini membantu organisasi mengembangkan pemahaman yang kuat tentang dasar-dasar pembelajaran organisasi. Hal ini membantu untuk merancang dan menerapkan strategi pembelajaran yang lebih efektif dan mengukur dampaknya terhadap kinerja dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Lapr   & Nembhard, 205).

d. Memahami Model Sistem Pembelajaran Organisasi

Pemahaman tentang sistem pembelajaran organisasi adalah kunci untuk memahami bagaimana organisasi belajar, beradaptasi, dan berkembang. Hal ini juga membantu mengintegrasikan konsep pembelajaran organisasi ke dalam strategi dan budaya organisasi sehingga organisasi dapat lebih responsif dan adaptif

dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Mengapa penting memahami model sistem pembelajaran organisasi. Hal ini penting untuk membantu dalam merancang strategi pembelajaran yang lebih efektif juga mengidentifikasi hambatan yang menghambat aliran informasi dan pembelajaran dalam organisasi. Selain itu kita juga dapat merancang sistem pengukuran dan evaluasi untuk melihat sejauh mana pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi dan bagaimana itu memengaruhi kinerja (Sunarta, 2021).

e. Mengajukan Pertanyaan untuk Penyelidikan

Ini merupakan langkah awal menciptakan informasi terkait sistem pembelajarannya. Kemampuan untuk mengajukan pertanyaan yang relevan, mendalam, dan konstruktif untuk mendapat pemahaman yang lebih baik dan merangsang proses belajar. Hal ini bertujuan untuk menggali informasi penting dan mengidentifikasi tantangan juga peluang. Dengan mengajukan pertanyaan yang tepat kita dapat menggali informasi yang mungkin tidak terlihat secara langsung, merinci isu-isu yang perlu dipahami lebih dalam, mengidentifikasi tantangan yang perlu di atasi, dan peluang yang mungkin belum terpikirkan sebelumnya.

f. Mengubah Informasi Baru menjadi Pengetahuan yang berarti

Langkah ini menekankan pentingnya mengolah informasi yang diperoleh menjadi pengetahuan yang bermakna dan relevan bagi organisasi. Informasi bukanlah pengetahuan, informasi yang langsung diaplikasikan dan berdampak kepada kinerja juga bukan proses pembelajaran (*learning*), tetapi hanya merupakan aktivitas memindah informasi. Tindakan seperti ini malah hanya akan menambah kebingungan dan

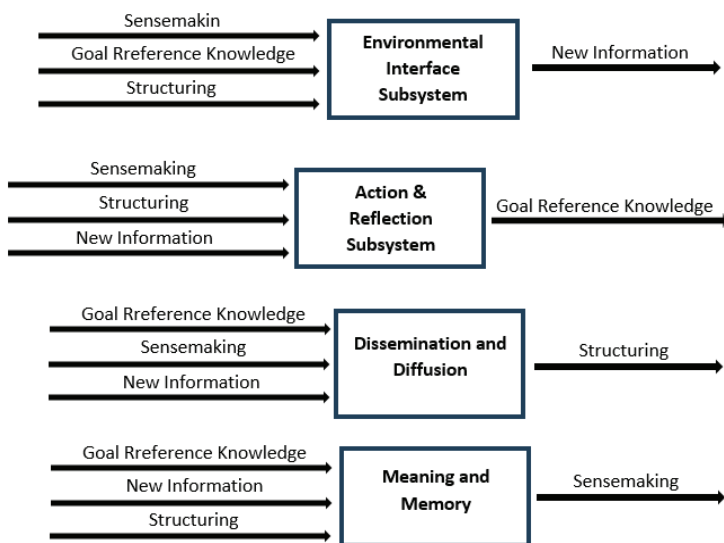
tidak ada pemaknaan (*sense making*). Informasi hanya menjadi berharga ketika digunakan secara efektif untuk meningkatkan kinerja dan mengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini melibatkan proses pemikiran kritis, sintesis, dan implementasi yang efektif.

g. Menganalisis Input and Output dari Setiap Subsistem

Langkah ini mengacu pada pentingnya memahami bagaimana informasi, pengetahuan, dan pembelajaran mengalir melalui berbagai subsistem atau bagian dalam organisasi. Hal ini melibatkan penentuan bagaimana setiap subsistem berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi secara keseluruhan dan bagaimana mereka berinteraksi satu sama lain. Analisis ini membantu memahami bagaimana informasi dan pembelajaran terlaksana di dalam organisasi. Selain itu hal ini membantu bagaimana meningkatkan aliran informasi, mengidentifikasi hambatan, dan mengoptimalkan kinerja setiap subsistem untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan (Levitt & March, 1988).

h. Menjawab Tantangan dari Setiap Subsistem

Langkah ini mengacu pada kemampuan organisasi dalam merespons tantangan dan perubahan yang diawali oleh masing-masing subsistem dalam organisasi. Dalam rangka menghasilkan informasi baru terdapat proses dalam interface yang bahannya didapatkan dari pemahaman situasi (*sense making*), pengetahuan yang berkaitan dengan tujuan (*goal reference knowledge*), dan menata struktur (*structuring*). Proses tersebut dapat diilustrasikan sebagaimana gambar-gambar berikut (Supriadi, 2021).



Gambar 9. Pertukaran Media Analisis

Sumber: (Schwandt & Marquardt, 1999)

i. Mengambil Tindakan

Menurut Garvin (2012) melakukan tindakan adalah langkah terakhir dalam proses pembelajaran organisasi. Hal ini menekankan pentingnya mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan pengetahuan yang telah diperoleh melalui proses sebelumnya. Setelah mengidentifikasi masalah, mengumpulkan informasi, menganalisis data, dan merespons tantangan, langkah selanjutnya adalah merencanakan tindakan seperti apa saja yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang bertanggung jawab, dan jadwal pelaksanaannya. Setelah merencanakan tindakan proses selanjutnya adalah implementasi dari apa yang sudah direncanakan sesuai dengan tujuan perbaikannya. Ada empat aspek kunci dalam langkah ini:

2. Perencanaan Tindakan

Sebelum mengeksekusi tentunya kita perlu merencanakan dengan baik apa saja yang akan dilakukan, langkah-langkah apa saja yang diperlukan, sumber daya yang dibutuhkan, waktu pelaksanaan, dan tujuan yang ingin dicapai. Setelah merencanakan semuanya barulah kita dapat mengeksekusi satu persatu langkah yang sudah direncanakan.

3. Pemantauan dan Evaluasi

Setelah memulai tindakan, penting untuk terus memantau dan mengevaluasi hasil dari setiap tindakannya. Hal ini melibatkan pengukuran dan analisis untuk memastikan tindakan yang dilakukan efektif dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

4. Penyesuaian

Setelah melakukan evaluasi terhadap tindakan yang sudah dilakukan terkadang perlu adanya penyesuaian seiring berjalannya waktu. Organisasi harus selalu siap dengan perubahan situasi dan masalah yang muncul.

5. Pengukuran Keberhasilan

Setelah melakukan evaluasi lalu dilanjutkan dengan penyesuaian, perlu adanya pengukuran keberhasilan terhadap tindakan yang dilakukan. Penting untuk memiliki indikator keberhasilan yang jelas untuk mengukur dampak dari tindakan yang dilakukan. Hal ini bertujuan untuk menilai apakah tujuan telah tercapai atau apakah perlu dilakukan penyesuaian kembali.

DAFTAR PUSTAKA

- Chwee, W. W. (2015). *Chapter 6 Individual and Organizational Learning of Chinese Executives at Compaq-China* (Vol. 10).
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Routledge.
- Darwin, C. (2017). Building a learning organization. *Knowledge Solutions*, 57(54), 78–99.
- Garvin, D. A. (2012). *Building a Learning Organization Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice*. www.hbr.org
- Ir Hj Umi Rusilowati, M. M. (2022). *Organisasi Pembelajaran*. Cipta Media Nusantara.
- Lapr , M. A., & Nembhard, I. M. (2005). Inside the organizational learning curve: Understanding the organizational learning process. *Foundations and Trends in Technology, Information and Operations Management*, 4(1), 1–103. <https://doi.org/10.1561/02000000023>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). *Organizational Learning*. www.annualreviews.org
- Lewaherilla, N. C., dkk. (2021). *Knowledge Management*. Zahir Publishing.
- Magumi, Wahyudin. (2014). Manajemen Organisasi Pembelajaran dan Kepemimpinan. *Jurnal Al-Ta'dib*, 7(1).
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2000). *Learning Organizations. From the Learning Organization to Learning Communities toward a Learning Society*, 5–19.
- Md. Som, H., dll. (2012). The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management*, 7(12). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n12p2>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review, 85(7/8), 162.
- Nurchahyo, R., & Sensuse, D. I. (2019). Knowledge Management System dengan Seci Model Sebagai Media Knowledge Sharing pada Proses Pengembangan Perangkat Lunak di Pusat Komputer Universitas Tarumanagara. *Jurnal Teknologi Terpadu*, 5(2).
- Richter, I. (1999). Executive Learning and Organizational Learning: Diffuse Power or Dormant Potential. *In Congress of Organizational Learning*, 1.
- Richter, Ingrid. (1998). Individual and Organizational Learning at the Executive Level Toward a Research Agenda. *Management Learning*, 29(3), 299–316.
- Schwandt, D., & Marquardt, M. J. (1999). *Organizational learning*. CRC Press.
- Senge, P. (2001). *Peter Senge and The Learning Organization*.
- Senge, P. M. (1990). *The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. *In Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Sunarta. (2021). Membangun Organisasi Pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18, 62–76.
- Supriadi, Hary. (2021). Modul Organisasi Pembelajar Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II.
- Virany, B., Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive Succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments: An Organization Learning Approach. *Organization Science*, 3(1), 72–91. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.1.72>
- Wu, S. (2019). Penerapan Model Seci Dalam Program Pengembangan Profesional Untuk Meningkatkan Modal Intelektual Guru [Implementation Of Seci Models

in Professional Development Programs To Improve Teachers Intellectual Capital]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 15(2), 284. <https://doi.org/10.19166/pji.v15i2.1652>

BAB 6



ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Definisi Organisasi Transformasional dan Dimensi Pengukuran

SANGAT sulit untuk hidup di era persaingan. Secara menyeluruh, semua organisasi pada saat ini mengalami perubahan yang luar biasa sehingga ada istilah “gejolak” bisnis (Tsai & Yang, 2014). Organisasi adalah unit atau kelompok terstruktur dengan tujuan, anggota, dan tugas tertentu. Organisasi dapat berupa dunia usaha, pemerintah, lembaga pendidikan atau entitas lain yang bekerja untuk mencapai tujuan tertentu (Daft, 2016). Organisasi merupakan sekumpulan manusia yang bekerja bersama-sama serta terstruktur untuk mendapatkan tujuan tertentu. Organisasi ini memiliki batas yang jelas yang membedakan anggota organisasi dari lingkungan eksternal. Organisasi memiliki aturan, prosedur, dan struktur yang mendefinisikan cara kerjanya. Tujuan organisasi dapat beragam, dari menciptakan produk atau layanan, menghasilkan keuntungan, menyediakan layanan publik, atau mencapai tujuan lain yang relevan (Jones, 2004). Banyaknya tantangan yang dihadapi

organisasi global membuat perusahaan-perusahaan baik kecil maupun besar mengalami kegagalan, tetapi terdapat banyak juga perusahaan yang mengalami kesuksesan.

Memiliki tolak ukur kesuksesan bagi organisasi sangatlah baik, tetapi tercapainya kesuksesan organisasi bukan dinilai dari besar-kecilnya ataupun seberapa lama berdirinya suatu organisasi, melainkan seberapa kuat suatu organisasi mampu bertahan dan melewati segala rintangan. Supaya mampu bertahan, organisasi harus mampu bertransformasi mengikuti perkembangan zaman demi menjadi ladang solusi bagi masyarakat. Misalnya zaman dahulu apa pun dikerjakan secara konvensional, sedangkan zaman sekarang apa pun sudah menggunakan media atau teknologi. Bukan hanya itu, organisasi pun harus memiliki pola dan strategi kerja yang baru supaya dapat berjalan berdampingan bersama dengan teknologi yang semakin mumpuni. Perusahaan yang mampu bertahan dalam persaingan bisnis biasanya memiliki kemampuan untuk berubah dan beradaptasi, serta memiliki budaya organisasi yang kuat sebagai keunggulan yang signifikan (Boisner & Chatman, 2013). Bertransformasinya suatu organisasi atau yang sering disebut transformasi organisasi (*organizational transformation*). Kata "transformasi" berasal dari bahasa Latin yaitu "*transformare*" yang dalam kaitannya dengan organisasi dimaknakan "*to describe comprehensive organizational change initiative*" yang artinya "untuk menggambarkan inisiatif perubahan organisasi yang komprehensif (Ancona, Deborah, Thomas A. Kochan, Maureen Scully, 2005). Menurut Daszko & Sheinberg (2005) tidak semua perubahan yang terjadi dapat disebut sebagai transformasi, tetapi setiap transformasi yang terjadi merupakan suatu bentuk perubahan.

Transformasional dalam organisasi adalah perubahan yang mendalam pada karakter serta arah organisasi yang mengarah pada hasil yang jauh lebih baik daripada sebelumnya. Transformasi organisasi bukan hanya tentang

perubahan permukaan atau penyesuaian kecil, tetapi tentang perubahan fundamental yang mencakup budaya, struktur, proses, dan tujuan organisasi. Transformasi ini bertujuan untuk mencapai tingkat kinerja yang jauh lebih tinggi dan menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi yang dapat mencakup perbaikan dalam efisiensi, inovasi, daya saing, dan kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan (Kotter, 2007). Ciri-ciri perubahan yang terkandung dalam konsep transformasi antara lain: Pertama, terobosan-terobosan baru dalam perubahan (Winardi, 2006). Kedua, transformasi merujuk pada perubahan menyeluruh baik bentuk, tampilan, maupun struktur terhadap sesuatu yang sebelumnya tidak ada. Ketiga, transformasi adalah perubahan berpikir berdasarkan proses pembelajaran (Daszko & Sheinberg, 2005). Keempat, transformasi merupakan suatu proses perubahan mendasar yang berkelanjutan (*ongoing process*) dalam suatu organisasi untuk membentuk model baru yang berbeda dengan model lama (Winardi, 2006). Kelima, transformasi melibatkan perubahan model yang melibatkan proposisi terhadap nilai yang baru untuk produk dan layanan (Rouse, 2005). Keenam, transformasi berkaitan dengan perubahan struktur organisasi, tanpa struktur yang baru tidak ada transformasi yang terjadi (Osborne *et al.*, 2005).

Dalam era yang terus berkembang ini, transformasi organisasi menjadi suatu kebutuhan mendesak. Transformasi ini penting agar organisasi dapat terus mengembangkan kemampuannya dalam menyesuaikan dan beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Transformasi ini melibatkan integrasi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, terutama sumber daya manusia yang merupakan aset utama. Pentingnya transformasi organisasi juga terlihat dalam upaya meningkatkan daya saing di lingkungan eksternal yang terus berubah. Perubahan-perubahan eksternal yang terjadi dapat memengaruhi kebijakan yang ada di dalam organisasi (Dessler, 2000). Oleh sebab itu, organisasi saat ini harus mengikuti tren-tren yang berkembang dengan cepat, seperti perkembangan

teknologi, teknologi informasi, perubahan demografis, dan tren-tren lain yang memungkinkan manusia saling terhubung satu sama lain. Dalam konteks ini, transformasi organisasi menjadi kunci untuk tetap relevan dan bersaing di dalam lingkungan yang terus berubah ini karena masalah tersebut maka adanya pergeseran format karakteristik organisasi. Seperti yang diungkapkan oleh McDermott (1996) dalam (Poerwanto, 2003) mengatakan bahwa organisasi yang mempunyai kinerja yang tinggi merupakan organisasi yang dapat memenuhi syarat berikut:

1. Meningkatnya rasa kepemilikan atau tanggung jawab antar karyawan untuk menyediakan barang atau jasa secara kompetitif.

Peningkatan kesadaran kepemilikan atau tanggung jawab di antara karyawan dalam menyediakan produk atau layanan yang bersaing secara kompetitif adalah hal yang penting. Karyawan dalam organisasi harus merasa memiliki produk yang mereka hasilkan sepenuhnya. Dalam konteks ini, setiap pegawai dalam organisasi mirip dengan anggota keluarga yang bersama-sama menciptakan dan merawat produk hingga menjadi sukses. Ketika setiap karyawan merasa memiliki produk tersebut, mereka akan bekerja dengan semangat dan motivasi tinggi untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memiliki kualitas tinggi dan dapat bersaing efektif di pasar. Dalam jangka panjang, hal ini akan mendukung pertumbuhan dan kesuksesan perusahaan.

2. Mengarahkan dan melibatkan setiap karyawan untuk semua tingkatan keorganisasian dalam prosesnya.

Membimbing dan melibatkan setiap karyawan tanpa memandang jabatan atau tingkat hierarki mereka di dalam organisasi adalah pendekatan yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan, visi, dan proses organisasi. Pendekatan ini menekankan pada partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, perencanaan, serta pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan.

3. Kecepatan, daya tanggap, kualitas keinginan dan kepuasan pelanggan.
 - a. Kecepatan: merujuk pada waktu yang dibutuhkan untuk merespons permintaan pelanggan atau menyelesaikan suatu proses. Ini melibatkan seberapa cepat perusahaan dapat memberikan produk atau layanan kepada pelanggan atau merespons pertanyaan dan permasalahan pelanggan. Memiliki tingkat kecepatan yang baik adalah kunci untuk memenuhi harapan pelanggan dan menjaga kepuasan pelanggan.
 - b. Daya tanggap: merujuk pada kemampuan perusahaan untuk merespons kebutuhan, pernyataan, atau masalah pelanggan dengan cepat dan efektif. Perusahaan yang responsif akan dapat memberikan solusi yang memuaskan sekaligus efektif bagi pelanggan bahkan dalam situasi sulit sekalipun.
 - c. Kualitas: merujuk pada tingkat keunggulan produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Kualitas yang baik berarti produk atau layanan yang dimiliki perusahaan telah memenuhi harapan pelanggan.
 - d. Keinginan: merujuk pada keinginan pelanggan dari produk atau layanan tertentu. Hal ini bisa dalam hal fitur-fitur khusus, desain, ataupun manfaat tambahan yang diinginkan pelanggan. Tentunya hal ini tidak kalah penting untuk merancang suatu produk atau layanan yang diinginkan pelanggan.
 - e. Kepuasan pelanggan: merujuk pada tingkat rasa puas yang dirasakan pelanggan setelah merasakan atau menggunakan produk atau layanan yang diberikan perusahaan. Kepuasan pelanggan dapat diukur melalui *feedback* pelanggan, survei kepuasan pelanggan atau ulasan pelanggan. Pelanggan

yang merasa puas akan tetap setia, memberikan rekomendasi positif dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan.

Karena syarat-syarat yang ada itu maka akan adanya perubahan konsekuensinya yaitu format organisasi yang karakteristiknya berubah kepada format organisasi yang modern. Sebagaimana yang digambarkan oleh (Poerwanto, 2006) pada Tabel 6.1 berikut.

Tabel 4. Format Pergeseran Karakteristik Organisasi Modern

DARI		MENJADI
Individual	BERUBAH	Tim
Statis		Dinamis; fleksibel
Rentang Kendali Sempit		Rentang Kendali Luas
Fungsional		Integrasi, melibatkan setiap unit dalam kebijakan
Hirarki Tinggi		Hirarki Datar
Menekankan Pada Pengendalian		Memberi Wewenang
Orientasi Keuntungan Finansial		Orientasi para proses, keinginan pelanggan dan keuntungan dalam arti luas
Sentralisasi		Desentralisasi
Stabilitas		Perubahan berkelanjutan

Sumber: Penulis (2023)

Organisasi modern lebih dicirikan oleh proses dibandingkan tujuan akhir. Organisasi modern dicirikan oleh cara kerja yang dijalankan dalam suatu tim dan dikoordinasikan dalam struktur organisasi dengan penekanan yang lebih besar pada wewenang daripada komando dan kendali. Pemberdayaan merupakan suatu bentuk pemberdayaan pegawai untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi. Dalam hal ini, kita bisa mengambil contoh Walmart yang memberdayakan karyawannya. Hal pertama dan paling penting, hal ini memberdayakan karyawan Walmart untuk membuat keputusan terbaik mengenai permasalahan perusahaan saat ini. Hal-hal yang berkaitan dengan layanan pelanggan, pelaksanaan, pelaporan kejadian kepada atasan atau pengambilan keputusan penting atau eksternal setiap kali karyawan menyelesaikan tugasnya. Hal ini memiliki dua makna, yaitu pertama periksa apa Anda memiliki izin; kedua, jalankan dengan benar berdasarkan masukan administrator (Poerwanto, 2013).

1. Dimensi Pengukuran Organisasi Transformasional

Transformasi organisasi adalah suatu proses manajemen yang penting dan kompleks, melibatkan perubahan simultan dalam tata kelola organisasi. Bagi organisasi yang mengalami transformasi, ini melibatkan perubahan menyeluruh dalam struktur, kerangka kerja, dan proses-proses internal. Transformasi ini didasarkan pada perubahan lingkungan organisasi yang terus berkembang, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Gouillart & James N.Kelly (1995) mengartikan perubahan perusahaan sebagai reformulasi struktur dasar perusahaan untuk secara bersamaan mencapai tujuannya walaupun dengan kecepatan yang berbeda. Perubahan organisasi melibatkan empat dimensi R (4R) *Reframing, Restrukturisasi, Revitalisasi dan Renewal*.

Reframing merupakan perubahan konsep organisasi kepada apa tujuan yang ingin dituju atau didapat. Dalam

organisasi terkadang terdapat hambatan berpikir yang menghalangi organisasi untuk mengembangkan model mental yang sesuai untuk organisasi. Sehingga organisasi akan kehilangan kemampuan untuk berkembang dalam mental model yang cocok pada organisasi. Adanya *reframing* ini akan membuka pola pikir baru untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam *reframing* terdapat tiga unsur yaitu:

a. Pencapaian Mobilisasi (*Achieve Mobilization*)

Pencapaian mobilisasi (*achieve mobilization*) adalah proses yang mendorong pertumbuhan pola pikir untuk memfasilitasi proses transformasional. Pencapaian mobilitas juga dapat merujuk pada kemampuan untuk memindahkan atau mengalokasikan sumber daya, seperti tenaga kerja, modal, atau peralatan, secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dapat berarti memobilisasi sumber daya manusia untuk proyek tertentu atau mengumpulkan dana yang diperlukan untuk tujuan bisnis atau proyek.

b. Menetapkan Visi (*Create Vision*)

Menetapkan visi (*create vision*) yaitu dapat memandu masa depan organisasi. Visi dapat merujuk pada kemampuan untuk memobilisasi atau mengalokasikan sumber daya, seperti tenaga kerja, modal, atau peralatan, secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini dapat berarti memobilisasi sumber daya manusia untuk proyek tertentu atau mengumpulkan dana yang diperlukan untuk tujuan bisnis atau proyek (Espejo R *et al.*, 1996).

c. Sistem Pengukuran (*Build a Measurement System*)

Sistem pengukuran (*build a measurement system*) adalah tahapan yang selanjutnya yang dapat menjadi acuan visi untuk menjadikan ukuran-ukuran dan targetnya. Sistem ukuran ini merupakan usaha untuk komitmen. Sistem Pengukuran ini juga ditetapkan untuk menjadikan pada aspek manajemen kinerja. Manajemen

kinerja sebagai faktor penting dalam suatu organisasi, hal ini adalah proses komunikasi yang berlangsung secara berkelanjutan dan dilakukan dengan komitmen antara pemimpin dan bawahan serta organisasi (Bacal, 1999).

Restructuring merupakan proses signifikan dalam organisasi di mana ada perubahan besar dalam struktur, tugas, tanggung jawab, atau proses kerja untuk mencapai tujuan yang berbeda atau untuk meningkatkan efisiensi. Selain itu, restrukturisasi adalah pendekatan yang dikaitkan dengan bagaimana bentuk organisasi dan kemampuan daya saing yang dapat diraih oleh organisasi. Bentuk dari organisasi yang ringan, datar, serta tepat dengan kebutuhan organisasi menjadi peninjauan utama dalam menjalankan restrukturisasi. Restrukturisasi adalah bidang di mana jumlah tenaga kerja menyusut dan tantangan budaya semakin meningkat. Terkadang PHK dan kecemasan karyawan merupakan akibat dari restrukturisasi yang tidak dapat dihindari pengaruhnya. Contohnya adalah *Hewlett-Packard Company* yang terus-menerus merestrukturisasi fasilitasnya agar menjadi pusat strategi perusahaannya. Sebagai pemimpin organisasi, pemimpin harus mengembangkan strategi operasional yang mewakili tujuan, strategi, sasaran, serta kebijakan yang diambil untuk mengatur infrastruktur fisik Gouillart dan Kelly (1995) dalam jurnal Pandu (2011).

Revitalization merupakan proses pembaharuan organisasi untuk meningkatkan pertumbuhan dengan mengaitkan seluruh organisasi dan lingkungan. Revitalisasi organisasi melibatkan perubahan strategis, pengembangan karyawan dan implementasi teknologi baru. Sistem revitalisasi organisasi terdiri dari tiga komponen, seperti (a) *achieve market focus*; (b) *invent new business*; (c) *change the rules through information technology* (Pandu, 2011).

a. Achieve Market Focus

Sistem *achieve market focus* (fokus terhadap pencapaian pasar) merupakan pendekatan di mana sebuah perusahaan memusatkan seluruh upaya untuk

pemasaran dan pengembangan produk pada segmen pasar tertentu. Keuntungannya menjadi lebih paham tentang kebutuhan pelanggan, memiliki kemampuan untuk memberikan produk atau layanan yang lebih tepat sasaran, dan peningkatan loyalitas pelanggan karena perusahaan memberikan solusi yang lebih spesifik.

b. Invent New Business

Sistem *invent new business* (menemukan bisnis baru) merupakan strategi untuk menemukan bisnis baru dengan cara meneliti, menganalisis, dan kreativitas untuk mengidentifikasi peluang pasar yang belum dicoba atau kebutuhan konsumen apa yang belum terpenuhi. Keuntungannya dapat memberikan peluang baru untuk mengembangkan bakat kewirausahaan dapat mengarah pada peningkatan kualitas produk dan layanan serta harga yang lebih baik, serta tentunya dapat menciptakan peluang pekerjaan dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

c. Change The Rules Through Information Technology

Sistem *change the rules through information technology* (merubah aturan melalui teknologi informasi) merupakan cara yang digunakan dengan melibatkan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam mencari jalan baru untuk pengambilan keputusan. Penggunaan teknologi informasi memberikan kemampuan kepada bisnis untuk melakukan analisis data pelanggan secara lebih mendalam. Sistem keamanan yang canggih melindungi data sensitif perusahaan dan pelanggan dari akses yang tidak sah atau serangan siber. Dengan dukungan teknologi informasi, banyak perusahaan sekarang dapat memperkenalkan model kerja jarak jauh atau fleksibel. Karyawan memiliki kemampuan untuk mengakses data dan sistem perusahaan dari lokasi terpencil, meningkatkan produktivitas, menciptakan keseimbangan antara pekerjaan, dan kehidupan

pribadi yang lebih baik. Meskipun teknologi informasi memberikan manfaat besar, perlu diingat bahwa penggunaannya membutuhkan perhatian yang serius terhadap keamanan dan privasi data, serta pelatihan yang memadai bagi karyawan agar teknologi ini dapat dimanfaatkan dengan efektif.

Renewal merupakan sistem pembaharuan organisasi yang mendalam, biasanya melibatkan struktur, budaya dan proses kerja organisasi untuk meningkatkan kinerja, relevansi dan daya saingnya. Pembaharuan organisasi seringkali digunakan ketika sebuah organisasi menghadapi tantangan eksternal atau internal yang signifikan, seperti perubahan pasar, perubahan teknologi, atau ketidakefisienan internal. Strategi pembaharuan adalah pengaruh yang besar dalam perspektif transformasi organisasi. Di dalam strategi pembaruan (*renewal system*) terdapat tiga unsur meliputi (1) Menciptakan struktur *reward* (*create a reward structure*); (2) Membangun individu belajar (*build individual learning*); (3) Pengembangan organisasi (*develop the organization*) (Pandu, 2011) dan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

- a. Membentuk Struktur *Reward* (*Create a reward structure*)

Membentuk struktur *reward* (*create a reward structure*) adalah kunci yang paling efektif untuk memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan bakat *talent* dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, sistem *reward* ini harus berhubungan dengan manajemen kinerja dalam suatu organisasi supaya dapat berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya. Dengan merencanakan sistem *reward* yang cermat dan memperhatikan kebutuhan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

b. Membangun Individu Belajar (*Build Individual Learning*)

Membangun individu belajar (*build individual learning*) adalah pendekatan terencana untuk memfasilitasi individu yang belajar. Fajri Hanif (2021) mengatakan tidak ada organisasi pembelajaran tanpa adanya individu yang belajar. Pengertian ini memiliki makna bahwa dalam mewujudkan organisasi pembelajaran sangat diperlukan individu yang memiliki keinginan belajar sehingga baik individu ataupun kelompok wajib difasilitasi oleh organisasi demi menciptakan pertumbuhan individu dan atau kelompok belajar menuju organisasi pembelajaran.

c. Pengembangan Organisasi (*Develop the Organization*)

Pengembangan organisasi (*develop the organization*) adalah sistem yang terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, budaya dan struktur organisasi secara keseluruhan. Gunanya untuk mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, dan menjaga organisasi tetap relevan dan kompetitif di pasar. Organisasi harus terus berkembang dan mampu berubah dengan cepat mengikuti perubahan yang terjadi di luar organisasi.

B. Kepemimpinan Transformasional dan Dimensi Pengukuran

Di era yang berubah dengan cepat seperti saat ini, terdapat kesempatan besar bagi pemimpin untuk mengembangkan aspek-aspek kepemimpinan. Era ini juga penuh dengan tantangan dan potensi ancaman. Oleh karena itu, diperlukan sikap dan kemampuan untuk mengatasi hambatan-hambatan ini. Pemimpin yang beradaptasi dengan situasi menjadi sangat diperlukan. Ada tiga jenis

kepemimpinan yang dianggap relevan dengan tuntutan era yang semakin terdesentralisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang tidak mengutamakan kepentingan pribadi dan berfokus pada tujuan dan perubahan perusahaan. Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mengilhami para pengikut untuk mengabaikan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Tintami, 2006) dalam jurnal B. Satria (2021).
2. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dapat memengaruhi semua civitas organisasi untuk berubah agar lebih baik. Menurut Bass (1985) kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengikut untuk berubah, menciptakan visi, memandu proses perubahan, dan mengimplementasikan perubahan dengan dampak yang signifikan.
3. Kepemimpinan visioner memiliki gaya kepemimpinan yang mengutamakan masa depan untuk kelangsungan perusahaan dan berpikir secara logis serta mampu menuangkan ide-idenya untuk masa depan perusahaan akhirnya tipe gaya pemimpin ini bisa menjadikan ikon dan kemajuan untuk orang lain atau karyawannya di suatu organisasi maupun perusahaan. Pengertian selanjutnya kepemimpinan visioner adalah keterampilan dan bakat dalam menciptakan serta menggambarkan suatu visi yang masuk akal, dapat dipercaya, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang terus berkembang dan memperbaiki diri. Pemimpin yang berorientasi pada visi mampu mengidentifikasi tantangan dan peluang sebelum keduanya muncul, sambil mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan terbaiknya (Susiloningsih *et al.*, 2023).

Ketiga jenis kepemimpinan ini memiliki fokus yang berbeda sesuai dengan jenis masalah yang dihadapi dan cara mereka berinteraksi dengan bawahannya (A,K., & C,T. 2005). Kepemimpinan transformasional adalah salah satu respons terhadap tantangan di era perubahan ini. Ini bukan hanya tentang pemenuhan kebutuhan pribadi, tetapi juga tentang menciptakan pemimpin yang mampu berkinerja terbaik sesuai dengan perkembangan zaman dan pemimpin yang memahami bahwa manusia, kinerja, dan perkembangan organisasi saling berhubungan secara erat. Kepemimpinan seperti ini salah satu konsep yang mempunyai banyak definisi. Banyak definisi yang telah dikemukakan oleh orang-orang yang berusaha untuk menjelaskan maksudnya. Namun, untuk mempermudah pemahaman kita, kita dapat mengacu pada satu definisi yang mungkin bisa menjadi dasar dalam mengartikan konsep kepemimpinan itu sendiri.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai interaksi yang berdampak timbal balik antara seorang pemimpin dan bawahannya yang sejalan dan memiliki tujuan yang sama untuk mencapai perubahan yang nyata (Astuti 2014). Kepemimpinan juga meliputi kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain atau membimbing satu kelompok menuju pencapaian tujuan tertentu. Ini melibatkan hubungan pengaruh yang dalam antara mereka yang ingin mewujudkan perubahan signifikan yang sejalan dengan tujuan bersama yang dimiliki oleh pemimpin dan bawahannya. Dalam konteks ini, "pengaruh" mengacu pada interaksi saling memengaruhi antara pemimpin dan bawahan yang bersifat lebih dari sekedar hubungan pasif melainkan merupakan proses timbal balik tanpa unsur paksaan. Jadi, pada dasarnya, kepemimpinan adalah proses saling memengaruhi yang terjadi dalam konteks ini. Kepemimpinan juga merupakan aktivitas yang berlangsung di antara individu, bukan suatu tindakan yang diterapkan pada individu, sehingga melibatkan peran pengikut. Proses kepemimpinan ini juga melibatkan

keinginan dan komitmen aktif yang dibagi antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan sebagai “... *the ability to influence a group toward the achievement of goals*”. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi tim untuk dapat mencapai serangkaian tujuan (Robbins, 2003). Ini juga bisa diartikan sebagai proses pengaruh yang tidak hanya bergerak satu arah dari pemimpin ke bawahan, melainkan melibatkan interaksi timbal balik atau pengaruh dua arah. Bahkan, pengikut yang efektif mampu berkontribusi pada dinamika kepemimpinan dengan mengikuti pemimpin, memberikan umpan balik dan bekerja sama. Pengaruh adalah langkah di mana pemimpin mengkomunikasikan ide-ide, memperoleh dukungan untuk ide-ide tersebut dan menginspirasi bawahan untuk menerapkan ide-ide tersebut melalui perubahan (Lussier dan Achua, 2022). Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk mengetahui dan mendukung apa yang harus dijalankan serta bagaimana cara melakukannya termasuk membantu individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Gary Yukl, 2009).

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang banyak dijadikan oleh pemimpin dalam berbagai organisasi. Konsep ini dapat memiliki berbagai penjelasan menurut berbagai pakar. Namun, pada intinya semuanya menekankan pada satu hal yang sama yaitu memfokuskan anggota organisasi pada nilai-nilai penting yang mendukung tujuan bersama. Dengan cara ini, anggota organisasi cenderung mengutamakan tujuan kolektif daripada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transformasional merupakan konsep yang terdiri dari dua elemen utama, yakni kepemimpinan dan transformasi. Kata transformasi berasal dari kata *transform* yang mengacu pada proses mengubah sesuatu ke bentuk yang berbeda, misalnya mengubah visi dan misi menjadi kenyataan atau mengubah potensi menjadi kinerja nyata. Dengan demikian, sikap

transformasional mencakup kemampuan untuk mengubah aspek-aspek seperti energi potensial menjadi energi yang terealisasi atau mengubah motivasi menjadi prestasi.

Pemimpin yang menganut kepemimpinan transformasional memiliki wawasan yang jauh ke depan dan dapat mengetahui isi masalah serta perubahan dalam lingkungan, serta dapat mengubah perubahan tersebut menjadi perubahan dalam organisasi. Mereka mendorong perubahan, memberikan motivasi dan menginspirasi karyawan agar memiliki kreativitas, inovasi dan kerja sama tim yang kuat. Mereka juga berani mengambil tanggung jawab, memimpin, dan mengelola organisasi. Secara keseluruhan, kepemimpinan transformasional adalah tentang menguatkan bawahannya agar mencapai kinerja yang efektif dan efisien, memperkuat nilai komitmen terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan serta menciptakan budaya yang mendukung perkembangan inovasi dan kreativitas.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) juga dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin memiliki daya tarik karisma dan keahlian dalam meningkatkan kesadaran tim untuk mendorong perubahan dan meningkatkan kemajuan organisasi. Pemimpin dengan ciri kepemimpinan transformasional cenderung lebih berorientasi pada membawa pembaruan kepada bawahan dan organisasi secara keseluruhan daripada sekedar memberikan instruksi satu arah. Mereka memerlukan interaksi timbal balik dari anggota tim yang mereka pimpin. Selain itu, gaya kepemimpinan ini sangat fokus pada memotivasi, menginspirasi dan mengarahkan tim serta organisasi untuk mencapai tujuan utama. Kepemimpinan transformasional adalah teori modern tentang kepemimpinan yang awalnya dikemukakan oleh James McGregor Burns.

Konsep ini menekankan bahwa kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana seorang

pemimpin bersama dengan bawahannya dan organisasinya selalu berupaya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang jauh lebih tinggi daripada sebelumnya (Setiawan & Muhith, 2013). Ini adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin yang ingin mengangkat organisasi di luar batas status quo dan mencapai tujuan serta sasaran baru (Pradana *et al*, 2017) dalam jurnal (Iqbal, 2021). Pemimpin transformasional adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi bawahannya untuk mengesampingkan ego dan kepentingan pribadi demi meningkatkan dan mencapai tujuan organisasi serta memberikan pengaruh positif pada mereka (Robbins & Judge, 2008).

1. Ciri-Ciri Kepemimpinan Transformasional

Diana (2019) menyatakan bahwa ciri-ciri seorang pemimpin transformasional adalah bagaimana dia dapat menghadapi semua masalah dan rintangan yang ada dalam suatu organisasi, seperti :

- a. Pemimpin yang mau berbagi otoritas yang dimiliki kepada bawahan serta pengikutnya
- b. Memberi masukan dan kesempatan pada bawahannya untuk kemajuan organisasi
- c. Mereka berupaya mempersiapkan kebutuhan yang diperlukan untuk kemajuan dan kemandirian bawahan serta para pengikut, mendorong tanggung jawab mereka

Menurut (Assingkily & Mesiono, 2019) karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain:

- a. Pemimpin yang menunjukkan kesetiaan dan kemandirian dalam mewujudkan visi organisasi.
- b. Bawahan perlu menyadari pentingnya kerja sama dalam mencapai tujuan yang diperkuat oleh motivasi dan dukungan yang diberikan oleh pemimpin.

- c. Dalam kepemimpinan transformasional, seluruh anggota organisasi bersedia berkorban demi kepentingan organisasi tanpa mengharapkan balasan pribadi.

Prinsip merupakan model atau pedoman dan menjadi jati diri itu sendiri, artinya kepemimpinan transformasional mempunyai ciri khas tersendiri, tidak sama dengan yang lainnya. Ada beberapa prinsip pada kepemimpinan model transformasional yaitu :

- a. Kemampuan artikulasi visi misi

Pemimpin harus dapat menyampaikan visi misi secara jelas dan tegas (Senny *et al*, 2018). Hal ini penting agar anggota tim memahami tujuan akhirnya dan tahu langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya.

- b. Kemampuan membangun semangat

Pemimpin harus memancarkan energi positif dan semangat yang menular. Tidak hanya untuk diri sendiri, tetapi juga untuk tim dan bawahannya. Ketika bawahan memiliki motivasi yang sejalan dengan pemimpin akan mudah pemimpin memonitornya.

- c. Inovasi

Kemampuan berinovasi dengan kesiapan untuk menanggapi perubahan ekstrem dengan cepat karena inovasi membantu perusahaan atau organisasi bertahan meskipun ada perubahan zaman.

- d. Saling tolong menolong

Sifat saling tolong-menolong yang harus diterapkan pada semua anggota, termasuk pemimpin sendiri karena gaya kepemimpinan transformasional didasarkan pada kolaborasi dan saling menutupi kelemahan (Lesilolo, 2013)

- e. Terbuka

Sikap terbuka yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam komunikasi dua arah dengan bawahannya,

termasuk menerima saran dan kritik dengan lapang dada.

2. Komponen–Komponen Kepemimpinan Transformasional

Komponen-komponen dalam kepemimpinan transformasional merupakan elemen-elemen yang saling melengkapi. Kegagalan untuk memenuhi semua komponen ini akan dianggap sebagai kegagalan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Terdapat empat komponen yang harus ada kepemimpinan transformasional (Shalahuddin, 2015), yaitu:

a. Idealized influence (pengaruh ideal)

Pemimpin perlu memiliki ketekunan, dedikasi, kecerdasan, mampu menunjukkan visi dan misi, serta memberikan contoh moral yang baik. Hal ini bertujuan untuk membangkitkan simpati dan empati bawahan terhadap pemimpin dan menciptakan sosok yang ideal yang bisa dijadikan panutan

b. Intellectual simulation (simulasi intelektual)

Dalam menghadapi perubahan zaman, pemimpin dihadapkan pada tantangan dan masalah baru. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menggunakan pengetahuannya untuk menciptakan inovasi. Kepemimpinan transformasional memerhatikan kebutuhan individu dari bawahannya. Pemimpin berperan sebagai mentor atau pelatih, membantu mengidentifikasi kelemahan dan kelebihan masing-masing anggota tim.

c. Inspiration motivation (motivasi inspirasi)

Seorang pemimpin dalam kepemimpinan transformasional memiliki standar yang tinggi dan mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai standar tersebut. Pemimpin memberikan arahan agar konsisten dalam mencapai tujuan tersebut sebelum mencapai tingkat tersebut (Bakhtiar, 2019).

3. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass (2010) dalam jurnal Fika *et al.* (2023) mengusulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang dikenal dengan konsep “4I”. Bass percaya bahwa pemimpin transformasional mendapatkan kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman dari para pengikutnya. Berikut dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional yang dapat dijadikan acuan kepemimpinan transformasional, antara lain:

- a. Pengaruh yang ideal pemimpin harus dapat menjadi teladan yang baik untuk diikuti oleh pegawainya sehingga dapat mempunyai rasa kebijaksanaan dan kepercayaan terhadap pemimpinnya.
- b. Motivasi inspiratif, pemimpin harus mampu memberikan insentif kepada karyawannya dan tujuan yang jelas untuk dicapai.
- c. Simulasi intelektual, pemimpin harus mampu memberikan inspirasi kepada pegawainya untuk memunculkan ide dan pemikiran baru, pemimpin juga harus mampu memberdayakan pegawainya untuk menjadi pemecah masalah dan memberikan inovasi-inovasi baru yang di bawah bimbingannya.
- d. Pertimbangan yang bersifat personal, pemimpin harus memperhatikan, mendengarkan keluhan pegawai, dan memahami kebutuhan pegawai. Jika semua dimensi ini diterapkan dengan baik maka akan membantu memaksimalkan efektivitas pemimpin perusahaan (Suwato & J.Priansa D., 2011).

Di antaranya menurut Pounder (2003) dimensi kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pesona (karisma yang dikaitkan)
Karisma secara tradisional dipandang sebagai karakteristik bawaan seseorang. Pemimpin transformasional memberikan teladan dan menjadi

teladan positif bagi para pengikutnya dalam hal perilaku, sikap, dan komitmen. Pemimpin dengan sifat ini benar-benar memperhatikan kebutuhan pengikutnya, berbagi risiko, tidak menggunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi, mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri, menunjukkan keahlian, dan memberikan rasa visi dan kesadaran. Rasa misi dan menanamkan rasa bangga pada bawahan. Melalui pengaruh seperti ini, bawahan akan menghormati, mengagumi, dan mempercayai pemimpinnya sehingga bersedia melakukan hal yang sama seperti pemimpinnya. Hal ini mempunyai manfaat yang sangat besar untuk beradaptasi terhadap perubahan, terutama perubahan yang bersifat mendasar.

b. Pengaruh yang diidealkan

Pemimpin memengaruhi pengikutnya dengan menekankan pentingnya nilai, komitmen, keyakinan, dan tekad untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari keputusan mereka. Pemimpin menunjukkan keyakinan yang kuat terhadap cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya.

c. Pemberi inspirasi dan motivasi (*inspirational motivation*)

Pemimpin transformasional menjadikan harapan penting dengan mengkomunikasikan visi yang menarik, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan upaya pengikut, dan memberikan teladan perilaku yang tepat seperti memberikan kesempatan kepada pengikut untuk berpartisipasi, menciptakan semangat tim, dan menginspirasi antusiasme dan optimisme. Tugas itu berharga dan membutuhkan komitmen tingkat tinggi untuk mencapainya.

d. Stimulasi intelektual

Pemimpin transformasional berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan inovasi

dan daya kreasi. Persepsi perbedaan pendapat dianggap sebagai hal yang normal. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk menghasilkan gagasan baru dan solusi kreatif untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Oleh karena itu, anggota tim terlibat dalam proses menyampaikan masalah dan mencari solusi.

e. Pertimbangan yang dipersonalisasi

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pencapaian dan perkembangan setiap individu dengan bertindak sebagai pelatih atau konselor. Melalui interaksi antarmanusia diharapkan kinerja pegawai semakin meningkat. Hal ini akan membuat bawahan merasakan perhatian dan perlakuan khusus dari atasannya sehingga bersedia bekerja sebaik-baiknya.

Menurut Organ (Podsakoff *et al.*, 1990) ada lima dimensi, antara lain:

- a. *Altruisme*, yaitu perilaku sukarela pegawai untuk membantu orang tertentu menyelesaikan tugas atau permasalahan organisasi.
- b. *Conscientiousness*, yaitu perilaku pegawai melebihi standar minimal yang diharapkan organisasi, antara lain kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, istirahat, dan lain-lain.
- c. *Sportivitas*, di mana pegawai bersedia menoleransi situasi tanpa mengeluh. Hal ini untuk menghindari ketidakpuasan terhadap suatu keadaan, keluhan-keluhan kecil, protes, kritik atau pelampiasan kemarahan terhadap seseorang atau sesuatu, dan membesar-besarkan hal-hal sepele.
- d. *Courtesy*, yaitu tindakan sukarela yang dilakukan karyawan untuk mencegah timbulnya masalah dalam pekerjaan, terutama bila timbul masalah dengan rekan kerja.

- e. Kebajikan warga negara, yaitu perilaku pegawai yang ikut serta, ikut serta secara bertanggung jawab, atau peduli terhadap perusahaan.

C. Kinerja Organisasi Bisnis dan Dimensi Pengukuran

Kinerja organisasi bisnis perlu diukur di dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat memainkan perannya dalam perusahaan dengan baik dan melayani perkembangan perusahaan di masa depan. Kinerja merupakan hasil berbagai kegiatan yang dilakukan dengan menggunakan berbagai sumber daya yang tersedia dan kegiatan tersebut diukur dengan menggunakan ukuran standar tertentu (Collin, 1992). Sedangkan menurut Mulyadi (dalam Meliala, T. S., *et al*, 2011) Kinerja adalah penentuan berkala atas efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya terhadap tujuan, standar, dan pedoman yang diterapkan sebelumnya. Oleh karena itu, kinerja merupakan penilaian terhadap hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia.

Penilaian ini dilakukan secara berkala berdasarkan efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi atau pegawainya. Pengukuran kinerja ditentukan oleh standar, tujuan, dan kriteria yang dilaksanakan oleh dimensi pengukuran. Organisasi sebaliknya adalah unit sosial yang terdiri dari dua orang atau lebih yang secara formal bersatu melalui kerja sama yang terstruktur dan terkoordinasi untuk mencapai serangkaian tujuan yang telah ditentukan dalam jangka waktu yang relatif lama. Pengertian tersebut merujuk ke pengertian para ahli di antaranya adalah organisasi menurut Sobirin (2009) adalah suatu kesatuan sosial yang secara sadar didirikan dalam jangka waktu yang panjang dan terdiri dari dua individu atau lebih yang bertindak dan berkoordinasi secara bersama-sama, memiliki pola kerja

husus yang sistematis dan didirikan untuk mencapai suatu sasaran bersama-sama atau serangkaian tujuan yang telah ditentukan. Organisasi menurut Darmanto (2015) adalah segerombol orang (dua atau lebih) yang secara resmi bergabung bersama untuk bekerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kemudian menurut Griffin *et al.* (2007) bisnis adalah sistem yang menyediakan produk atau pelayanan untuk dijual guna mendapatkan keuntungan. Sedangkan menurut Afuah (2004) bisnis adalah kegiatan usaha perorangan yang terorganisir yang menghasilkan dana melalui penjualan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sosial dan industri serta memperoleh keuntungan.

Bisnis dapat dianggap sebagai suatu entitas atau organisasi yang strukturnya beroperasi dengan tujuan utama menyediakan barang atau jasa, jasa ke pasar dengan tujuan untuk menghasilkan keuntungan. Usaha ini juga merupakan bagian dari industri dari berfungsi memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menghasilkan produk atau jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen. Dengan kata lain, bisnis adalah suatu kegiatan ekonomi yang dilakukan secara terorganisir dengan tujuan untuk menciptakan nilai ekonomi melalui penjualan produk atau jasa kepada pelanggan. Menurut Keban (2008) kinerja organisasi bisnis mencerminkan bagaimana organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Sementara menurut Tangkilisan (2005) kinerja organisasi adalah gambaran sejauh mana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi dengan tujuan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi bisnis adalah pengukuran yang mengindikasikan tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan akhir dan pelaksanaan tugas dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan.

1. Dimensi Pengukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja suatu organisasi memerlukan beberapa dimensi atau aspek-aspek yang menjadi tolak ukur agar kinerja organisasi berjalan secara efektif dan efisien.

Menurut Owais & Kiss (2020) pengukuran kinerja memberikan masukan atau tanggapan terhadap aktivitas yang berkaitan dengan pencapaian tujuan strategis dan harapan pelanggan, yang akan menjamin peningkatan efisiensi dan kualitas. Sedangkan Coste & Tiron-tudor (2015) memanfaatkan pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan pemimpin dalam meningkatkan kinerja masa depan dan meningkatkan proses pengambilan keputusan.

Pengukuran kinerja merupakan sebuah pendekatan sistematis yang memberikan informasi atau umpan balik mengenai sejauh mana sebuah organisasi telah mencapai tujuan strategisnya dan memenuhi harapan pelanggan. Melalui pengukuran ini, organisasi dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi operasionalnya. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi penggunaannya jika hasilnya memberikan umpan balik yang dapat membantu anggota organisasi dalam upaya mereka untuk meningkatkan kinerja lebih lanjut (Mahesti & Mardalis, 2023). Selain itu, pengukuran kinerja juga memainkan peran penting dalam memberikan manfaat bagi organisasi dan manajer dengan memberikan wawasan yang meningkatkan hasil di masa depan dan menciptakan landasan yang lebih kuat untuk kinerja di masa depan. Untuk mengukur suatu kinerja organisasi secara umum bisa menggunakan beberapa aspek atau dimensi. Pengukuran kinerja organisasi yang diungkapkan oleh Jerry Harbour (dalam Sudarmanto, 2009) menyarankan dengan enam aspek atau dimensi, yaitu:

- a. Produktivitas yaitu tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan suatu barang/jasa.
- b. Mutu yaitu tingkat keunggulan atau standar kualitas suatu produk atau layanan. Dalam konsep bisnis, mutu mencakup sejauh mana suatu produk atau layanan dapat memberikan kepuasan pada pelanggan.
- c. Ketepatan waktu (*timeline*) yaitu kemampuan untuk menyelesaikan atau menghasilkan suatu produk/

jasa dengan waktu yang telah ditetapkan atau dijanjikan.

- d. Waktu penyelesaian yaitu waktu yang diperlukan setiap proses untuk mengubah barang dan jasa kemudian sampai ke pelanggan/konsumen. Hal ini disebut sebagai parameter yang sangat penting karena dapat memengaruhi efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan keberhasilan proyek
- e. Penggunaan sumber daya yaitu cara yang dilakukan perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan berbagai macam sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan.
- f. Biaya yaitu jumlah uang atau sumber daya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendapatkan suatu produk/ layanan atau hasil tertentu.

Menurut John Miner (dalam Sudarmanto, 2009) Ini mengindikasikan bahwa ada empat aspek yang dapat digunakan sebagai parameter atau petunjuk dalam mengevaluasi kinerja suatu organisasi, yakni:

- a. Mutu, mencakup tingkat kesalahan, kerusakan, dan ketelitian artinya mutu ini sebagai acuan produk di mana produk ini dibidang berkualitas atau tidaknya bisa dilihat dari tinggi atau rendahnya kesalahan yang ada di dalam produk tersebut dengan cara melihat seberapa banyak kerusakan yang ada di produknya semakin banyak produk melakukan kerusakan semakin tinggi pula tingkat tidak percayanya konsumen terhadap produk tersebut dan seberapa teliti kah perusahaan mengenal manfaat untuk dikonsumsi oleh konsumen
- b. Kuantitas, melibatkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan artinya jumlah yang bekerja yang dilakukan oleh karyawan sepadan tidak dengan hasil yang didapatkan
- c. Efisiensi waktu dalam bekerja, termasuk tingkat

absensi, keterlambatan, dan jam kerja yang terbuang.

- d. Kolaborasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas.

Pada sisi lain, menurut Soesilo (dalam Tangkilisan, 2005), kinerja suatu organisasi bisa terpengaruh oleh faktor-faktor berikut ini:

- a. Struktur organisasi, mencerminkan hubungan internal yang terkait dengan fungsi-fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan manajemen, tercermin dalam visi dan misi organisasi.
- c. Tenaga kerja, berhubungan dengan kualitas pekerjaan dan kreativitas pegawai.
- d. Sistem informasi manajemen, berhubungan dengan manajemen basis data dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- e. Fasilitas dan infrastruktur yang dimiliki, berkaitan dengan pemanfaatan teknologi oleh pengelola organisasi dalam setiap aktivitas organisasi.

Kinerja sebuah organisasi bisnis sangat bergantung pada dimensi pengukuran; dimensi-dimensi tersebut berfungsi sebagai acuan untuk menilai sejauh mana organisasi mencapai misi perusahaannya. Penting bagi organisasi untuk secara rutin memantau dan mengukur kinerja berdasarkan dimensi tersebut sehingga potensi masalah dapat teridentifikasi. Melalui proses evaluasi ini, organisasi dapat lebih mendalam dalam memahami seberapa efektif mereka dalam mewujudkan visi bisnisnya. Selanjutnya, pemahaman ini menjadi dasar bagi organisasi untuk merumuskan tindakan dan rencana strategis yang akan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan dan penting untuk dicatat bahwa pengukuran kinerja organisasi itu sangat penting karena adanya dorongan atau pantauan langsung

untuk melihat aspek-aspek dan dimensi yang relevan sesuai dengan pengukuran dan tingkat kepentingan yang menjadi dasar untuk di ukur di suatu organisasi dan perusahaan. Kemudian pengukuran kinerja ini untuk melihat sejauh mana perusahaan akan berkembang sesuai indikator-indikatornya.

D. Urgensi Kepemimpinan Transformasional Pada Perubahan Organisasi

Menurut Miles (1998) untuk mencapai perubahan organisasi, kepemimpinan transformasional memiliki kepentingan yang tinggi karena hal tersebut mampu memengaruhi karyawan secara positif dalam hal memotivasi dan menciptakan lingkungan di mana inovasi dan transformasi dapat berkembang. Dengan adanya kepentingan kepemimpinan transformasional, organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk meraih peluang keberhasilan jangka panjang. Supaya pemimpin transformasional berhasil dalam mentransformasikan organisasinya, ada hal yang harus dijalankan seperti:

1. Meningkatkan dan membimbing sumber daya manusia yang mumpuni untuk menjalankan dan mempercepat proses transformasi, dan bergeser dari tahap satu ke tahap selanjutnya. Kepemimpinan transformasional harus memastikan ketersediaan tenaga yang cukup dan mampu membangkitkan kemampuan para karyawan selama proses transformasi dengan pendekatan yang bijaksana dan proaktif. Pendekatan tersebut dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memberikan pemahaman dan komunikasi yang jelas

Memberikan pemahaman dan komunikasi yang jelas adalah suatu keterampilan penting dalam berinteraksi dengan orang lain, baik dalam konteks personal maupun profesional, termasuk sesama pegawai dalam organisasi.

Hal ini tentunya melibatkan kemampuan seseorang untuk menyampaikan atau bertukar ide atau informasi dengan seseorang. Sangat penting bagi karyawan untuk memahami pesan mengapa transformasi ini dilakukan dan bagaimana cara melakukannya supaya mereka lebih merasa berkontribusi terhadap transformasi organisasi.

b. Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan

Memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah suatu proses yang sangat penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini pun tentunya melibatkan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan wawasan baru kepada karyawan agar mereka dapat meningkatkan performa kinerja mereka, mengembangkan kemampuan serta berkontribusi lebih baik terhadap organisasi. Untuk menjadikan karyawan lebih terampil, organisasi perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan transformasi.

c. Memberikan penghargaan dan pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan adalah strategi perusahaan yang efektif dalam memotivasi dan meningkatkan semangat dan kinerja anggota tim. Penghargaan dan pengakuan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan juga produktif. Karyawan akan lebih senang jika pemimpin mengenali pencapaian yang karyawan peroleh dan tidak sampai disitu, karyawan juga diberikan penghargaan atas apa yang dia peroleh.

2. Menyampaikan secara pasti visi yang dipercaya dan model bisnis yang sukses serta mengarahkan setiap orang pada tujuan yang baru dan model bisnis yang akan sukses tersebut. Seperti yang sudah disinggung pada *point* satu bahwa komunikasi yang tegas dan jelas

sangat memengaruhi karyawan dalam menangkap pesan yang sama antara pemberi pesan (*encode*) dan penangkap pesan (*decode*). Lalu pemimpin harus mampu menghubungkan pesan-pesan tersebut dan mengetes asumsi-asumsi karyawan bahwa mereka (antara pemimpin dan karyawan) memiliki satu visi yang sama.

3. Mendesain organisasi yang menunjang transformasi yang unik. Struktur dan infrastruktur harus mampu menjadi pendukung dalam visi baru dan arah strategi. Pemimpin harus dapat melihat dan menganalisis terkait budaya yang ada, apakah sudut pandang terkait budaya tersebut menghambat atau meningkatkan pergerakan organisasi. Beberapa nilai tradisional dan gaya manajemen perlu adanya kajian apakah masih dibutuhkan atau perlu adanya modifikasi sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang tertuju pada tujuan organisasi
4. Menyusun perubahan secara sistematis ke dalam sistem yang menggunakan pengaruh pemimpin. Pemimpin harus dapat memantau komponen yang berubah terkait implementasi yang melibatkan pengalaman dan pengarahan kepada karyawan agar dapat pengertian serta komitmen yang luas dan mendasar. Selain itu, perlu adanya *feedback* agar dapat memperbaiki proses transformasional. Kemudian dapat dilanjutkan untuk komunikasi yang dapat memperkuat pesan transformasi tersebut.

Michael Beer (1987) berpendapat bahwa dalam proses transformasi atau perubahan organisasi, ada tiga faktor kunci yang perlu dikelola. Pertama, perlu mengatasi ketidakpuasan dengan kondisi saat ini di antara karyawan. Kedua, organisasi perlu memiliki visi atau model masa depan yang akan menjadi panduan dalam merancang ulang struktur organisasi. Ketiga, diperlukan manajemen yang efektif dalam mengelola proses perubahan itu sendiri. Mengelola tiga faktor ini menjadi krusial

dalam mengatasi hambatan yang sering muncul dari manajer dan karyawan ketika terjadi perubahan budaya. Perubahan umumnya mencakup hilangnya elemen-elemen seperti tanggung jawab yang bergeser, hilangnya insentif khususnya dalam bentuk status dan keuangan, serta pergeseran dalam distribusi kekuasaan.

Selain itu, perubahan juga bisa berarti perubahan identitas seperti perubahan dalam cara seseorang menjalani kehidupan kerja dan tugas yang mereka emban. Dalam proses perubahan organisasional, energi yang timbul dari ketidakpuasan perlu dialirkan melalui tujuan yang jelas. Tugas utama para manajer puncak adalah menciptakan filosofi, merumuskan strategi, dan mengatur proses manajemen agar organisasi tetap bersaing. Perubahan yang akan diterapkan di masa depan, yang disebut Model Manajemen Baru oleh Michael Beer (1987), mencakup beberapa aspek:

1. Pemusatan pada komitmen organisasi, di mana komitmen mendorong individu untuk mengambil risiko, inisiatif, dan memimpin. Ini menghasilkan tingkat kreativitas yang tinggi dan energi pengusaha yang fokus pada penyediaan produk terbaik dengan biaya terendah kepada pelanggan.
2. Struktur organisasi yang lebih desentralisasi atau otonom dengan pengurangan kelompok staf organisasi melalui eliminasi atau restrukturisasi menjadi unit bisnis.
3. Integrasi lintas fungsi dalam pelayanan pelanggan dan peningkatan akuntabilitas.
4. Manajemen partisipasi di mana bawahan mengharapkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
5. Fokus pada kerja tim yang melibatkan beragam individu dengan keahlian dan keterampilan yang saling melengkapi untuk mencapai visi organisasi bersama-sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A. (2004). *Business Model: A Strategic Management Approach*.
- Ancona, D., Thomas, A. K & Maureen Scully, J. V. M. E. E. W. (2005). *Managing For The Future: Organizational Behavior and Processes*. Western College Publishing.
- Assingkily, Muhammad Shaleh, & M. M. (2019). *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Di Madrasah Ibtidaiyah (Mi) Serta Relevansinya dengan Visi Pendidikan Abad 21*. Manajemen Pendidikan Islam. <https://doi.org/10.14421/Manageria.2019.41-09>.
- Astuti, W. (2014). *Peran Komunikasi Pemimpin dalam Menjaga*. 2(2), 343–352.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*.
- Bakhtiar. (2019). Kategori Kepemimpinan Transformational. *At-Ta'dib: Jurnal Ilmiah Prodi Pendidikan Agama Islam*, 38–47.
- Bass. (2010). *The Implication Of Transactional And Transformational Leadership For Individual, Team, and Organizational Development*.
- Beer, M. (1987). Revitalizing Organizations: Change Process And Emergent Model. *Academy Of Management Perspectives*, 1(1), 51–55. <https://doi.org/10.5465/Ame.1987.4275901>
- Boisner, A., & Chatman, J. A. (2013). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*.
- Collin, P. (1992). *Dictionary of Accounting*.
- Coste, A. I., & Tiron-Tudor, A. (2015). *Performance Indicators In Romanian Higher Education*.
- Daft, R. L. (2016). *Essential Organization Theory and Design* (Issue January).

- Darmanto, D. (2015). *Bauran Orientasi Strategi dan Kinerja Organisasi Penerapan Variabel Antecedent, Moderasi dan Mediasi dalam Penelitian Ilmiah*.
- Daszko, M., & Sheinberg, S. (2005). *Survival is Optional : Only Leaders With New Knowledge Can Lead The Transformation Policies Procedures Assumptions Systems Behaviors Structures*. Transformation, 2, 6.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Diana, P. (2019). *Artikel Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*.
- Espejo R, Schuhmann W, & Schwaninger M; Bilello U. (1996). *Organizational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach To Management*.
- Fajri Hanif, K. (2021). Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulonprogo Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sosial Sains*, 1(8), 769–785. <https://doi.org/10.59188/Jurnalsosains.V1i8.174>
- Firdaus, D. R., Khairunnisa, K., Zohriah, A., & Fauzi, A. (2023). Analisis Model Kepemimpinan Kharismatik Dan Visioner Di Pondok Pesantren. *Journal On Education*, 5(4), 15038–15049. <https://doi.org/10.31004/Joe.V5i4.2588>
- Gary Yukl. (2009). *Leadership in Organizations* (Sixth Edit).
- Gouillart, F. J., & James N.Kelly. (1995). *Transforming The Organization*.
- Griffin, Ricky W., & Ebert, R. J. (2007). *Bisnis* (Edisi Kede). Erlangga.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change*.
- Keban, Y. (2008). *Enam Dimensi Strategi Administrasi Publik Konsep, Teori, dan Isu*. Gava Media.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business Review.
- Lesilolo, H. J. (2013). *Kepemimpinan Transformasional dalam Rekonstruksi Peran Agama di Indonesia*.

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2022). *Leadership: Theory, Application, and Skill Development* (4th Editio). Sage Publication.
- Meliala, T. S., dkk. (2011). *Pengukuran Kinerja Bisnis Sebagai Sumber Informasi Bagi Manajemen Untuk Menetapkan Keputusan Bisnis (Suatu Kasus Pada Sebuah Perusahaan Tembakau Di Solo)*.
- Miles, R. (1998). *Transformation Challenge*. Excecutive Excellence.
- Muhammad Iqbal. (2021). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah*.
- Osborne, David, & Plastrik, P. (2005). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*.
- Owais, L., & Kiss, J. T. (2020). The Effects Of Using Performance Measurement Systems (Pmss) On Organizations Performance. *Cross-Cultural Management Journal*, XXII (2), 111–61.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Poerwanto. (2003). *Transformasi Organisasi: Dampaknya Terhadap Peran Sumber Daya Manusia Bidang Pariwisata (Vol.Xiii,)*.
- Poerwanto. (2006). *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis Di Era Dunia Tanpa Batas*.
- Pounder, J. S. (2003). Employing Transformational Leadership To Enhance The Quality Of Management Development Instruction. *Journal Of Management Development*, 22(1–2), 6–13. <https://doi.org/10.1108/02621710310454824>
- Pradana, A. M., Sunuharyo, B. S., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap

- Pt. Mustika Bahana Jaya, Lumajang). *JBTI : Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 8(1), 1–11.
- Robbins, & Dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* (Edisi Dua). Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 Th Edit). Pearson Education.
- Rouse, W. B. (2005). *A Theory Of Enterprise Transformation. Systems Engineering*, 8(4), 279–295. <https://doi.org/10.1002/Sys.20035>
- Satria, B. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Dalam Memengaruhi Kinerja Karyawan Pt. Xyz. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Kewirausahaan*, 1(1), 27–35. <https://doi.org/10.52909/Jbemk.V1i1.25>
- Senny, Mei Hardika., Lanny Wijayaningsih., & M. K. (2018). *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Paud Di Kecamatan Sidorejo Salatiga. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*.
- Setiawan, B. A., & Abd. Muhith. (2013). *Transformational Leadership: Illustration In The Education Organization*.
- Shalahuddin. (2015). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Kependidikan Islam lain Sulthan Thaha Saifuddin*.
- Sobirin, A. (2009). *Budaya Organisasi*. Unit Penerbit Dan Percetakan.
- Soetjitro, Pandu. (2011). Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4r. *Jurnal Unimus*.
- Stephen P. Robbins. (2003). *Essentials Of Organization Behavior* (7th Editio). Pearson Education, Inc.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Susiloningsih, E., Hendrajaya, H., Luturmas, Y., Akbar, M., & Suroso, A. (2023). The Analysis Effect Of Organizational Communication And Self Development Program On Teacher Performance. *Journal On Education*.

- Suwato, & J.Priansa D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Public dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tangkilisan, H. N. S. (2005). *Manajemen Publik*. PT. Gramedia.
- Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2014). The Contingent Value of Firm Innovativeness for Business Performance Under Environmental Turbulence. *International Entrepreneurship And Management Journal*, 10(2), 343–366. <https://doi.org/10.1007/S11365-06-0225-4>
- Winardi, J. (2006). *Management Of Change - Models Of Change*. 184.

PROFIL PENULIS

AHMAD AZMY merupakan dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina sejak tahun 2020. Beliau menyelesaikan program sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama empat tahun (2005—2009). Beliau juga berhasil lulus tepat waktu dari Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Universitas Indraprasta PGRI Jakarta dalam kurun waktu empat tahun (2006—2010). Kemudian melanjutkan studi di jenjang Magister dan lulus tepat waktu selama dua tahun (2010—2012) di Program Studi Magister Manajemen IPMI International Business School dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia. Setelah itu, beliau melanjutkan pendidikan jenjang Doktor pada Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, Universitas Negeri Jakarta dengan jangka waktu tiga tahun (2014—2017).