

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202284961, 7 November 2022

Pencipta

Nama : **Sri Sarjana, Posma Sariguna Johnson Kennedy dkk**
Alamat : Puri Cikarang Hijau F1/34, RT/RW: 06/10, Kel/Desa: Karangasih,
Kec.: Cikarang Utara, Kab./Kota: Bekasi, Provinsi: Jawa Barat,
17530, Bekasi, JAWA BARAT, 17530
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Sri Sarjana, Posma Sariguna Johnson Kennedy dkk**
Alamat : Puri Cikarang Hijau F1/34, RT/RW: 06/10, Kel/Desa: Karangasih,
Kec.: Cikarang Utara, Kab./Kota: Bekasi, Provinsi: Jawa Barat,
17530, Bekasi, JAWA BARAT, 17530
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Jalan Menuju Organisasi Berkelanjutan**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 November 2022, di Kota Bandung
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000400705

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Sri Sarjana	Puri Cikarang Hijau F1/34, RT/RW: 06/10, Kel/Desa: Karangasih, Kec.: Cikarang Utara, Kab./Kota: Bekasi, Provinsi: Jawa Barat, 17530
2	Posma Sariguna Johnson Kennedy	Jl. Sukadamai II No.1a, RT/RW: 005/005., Kel/Desa: Sukagalih, Kec.: Sukajadi, Kab./Kota: Bandung, Provinsi: Jawa Barat, 40163
3	Marto Silalahi	Jl. Ulakma Sinaga No. 32 Nagori / Desa : Pamatang Simalungun, Kecamatan : Siantar, Kab./Kota: Simalungun, Provinsi: Sumatera Utara, 21151
4	Yuditia Prameswari	Komplek Oriana Blok A,1 No 19 RT Pasir Putih Ocarina, Kelurahan Sadai, Kecamatan Bengkong, Batam, Kab./Kota: Batam, Provinsi: Kepulauan Riau, 29461
5	Andita Sayekti	Jomblang No C13, RT/RW: 03/29, Kel/Desa: Sendangadi, Kec.: Mlati, Kab./Kota: Sleman, Provinsi: Daerah Istimewa Yogyakarta, 55285
6	Rainier Hendrik Sitaniapessy	BTN Passo Indah Blok 7 No 15, RT/RW 037/005 Desa: Passo, Kec. Baguala, Kota: Ambon, Provinsi: Maluku, 97231
7	Deisya Maulida Al Hamid	Jalan Sam Ratulangi, RT/RW: 03/-, Kel/Desa: Wagom, Kec.: Pariwari, Kab./Kota: Fakfak, Provinsi: Papua Barat, 98612
8	Mochamad Sugiarto	Gemuruh, RT/RW: 001/002, Kel/Desa: Gemuruh, Kec.: Bawang, Kab./Kota: Banjarnegara, Provinsi: Jawa Tengah,53471
9	Muhammad Hasan	Btn Tabaria Blok C2/8, RT/RW: 002/005, Kel/Desa: Mannuruki, Kec.: Tamalate, Kab./Kota: Makassar, Provinsi: Sulawesi Selatan, 90221
10	Dikson Silitonga	Perum. Unggul Graha Permai Blok B-4 No.7-8, RT/RW: 005/013, Kel/Desa: Tridaya Sakti, Kec.: Tambun Selatan, Provinsi: Jawa Barat, 17510
11	Rulyanti Susi Wardhani	Jl Menara Dalam No.88 RT/RW: 008/003, Kel/Desa: Bukit Sari, Kec.: Gerunggang, Kab./Kota: Pangkalpinang, Provinsi: Bangka Belitung, 33123
12	Rini Martiwi	Jl. Kemajuan, RT/RW: 06/04, Kel/Desa: Petukangan Selatan, Kec.: Pasangrahan, Kab./Kota: Jakarta Selatan, Provinsi: DKI Jakarta,12270
13	Hendri Setyawan	Jl. Juwono Atas, RT/RW: 002/003, Kel/Desa: Mangunharjo, Kec.: Tembalang, Kab./Kota: Semarang, Provinsi: Jawa Tengah,50272

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Sri Sarjana	Puri Cikarang Hijau F1/34, RT/RW: 06/10, Kel/Desa: Karangasih, Kec.: Cikarang Utara, Kab./Kota: Bekasi, Provinsi: Jawa Barat, 17530
2	Posma Sariguna Johnson Kennedy	Jl. Sukadamai II No.1a, RT/RW: 005/005., Kel/Desa: Sukagalih, Kec.: Sukajadi, Kab./Kota: Bandung, Provinsi: Jawa Barat, 40163
3	Marto Silalahi	Jl. Ulakma Sinaga No. 32 Nagori / Desa : Pamatang Simalungun, Kecamatan : Siantar, Kab./Kota: Simalungun, Provinsi: Sumatera Utara, 21151
4	Yuditia Prameswari	Komplek Oriana Blok A,1 No 19 RT Pasir Putih Ocarina, Kelurahan Sadai, Kecamatan Bengkong, Batam, Kab./Kota: Batam, Provinsi: Kepulauan Riau, 29461
5	Andita Sayekti	Jomblang No C13, RT/RW: 03/29, Kel/Desa: Sendangadi, Kec.: Mlati, Kab./Kota: Sleman, Provinsi: Daerah Istimewa Yogyakarta, 55285
6	Rainier Hendrik Sitaniapessy	BTN Passo Indah Blok 7 No 15, RT/RW 037/005 Desa: Passo, Kec. Baguala, Kota: Ambon, Provinsi: Maluku, 97231
7	Deisya Maulida Al Hamid	Jalan Sam Ratulangi, RT/RW: 03/-, Kel/Desa: Wagom, Kec.: Pariwari, Kab./Kota: Fakfak, Provinsi: Papua Barat, 98612
8	Mochamad Sugiarto	Gemuruh, RT/RW: 001/002, Kel/Desa: Gemuruh, Kec.: Bawang, Kab./Kota: Banjarnegara, Provinsi: Jawa Tengah,53471
9	Muhammad Hasan	Btn Tabaria Blok C2/8, RT/RW: 002/005, Kel/Desa: Mannuruki, Kec.: Tamalate, Kab./Kota: Makassar, Provinsi: Sulawesi Selatan, 90221

10	Dikson Silitonga	Perum. Unggul Graha Permai Blok B-4 No.7-8, RT/RW: 005/013, Kel/Desa: Tridaya Sakti, Kec.: Tambun Selatan, Provinsi: Jawa Barat, 17510
11	Rulyanti Susi Wardhani	Jl Menara Dalam No.88 RT/RW: 008/003, Kel/Desa: Bukit Sari, Kec.: Gerunggang, Kab./Kota: Pangkalpinang, Provinsi: Bangka Belitung, 33123
12	Rini Martiwi	Jl. Kemajuan, RT/RW: 06/04, Kel/Desa: Petukangan Selatan, Kec.: Pasanggrahan, Kab./Kota: Jakarta Selatan, Provinsi: DKI Jakarta, 12270
13	Hendri Setyawan	Jl. Juwono Atas, RT/RW: 002/003, Kel/Desa: Mangunharjo, Kec.: Tembalang, Kab./Kota: Semarang, Provinsi: Jawa Tengah, 50272



JALAN MENUJU ORGANISASI BERKELANJUTAN

Editor: Martin Yehezkiel Sianipar



Sri Sarjana

Posma Sariguna Johnson Kennedy | Marto Silalahi
Yuditia Prameswari | Andita Sayekti
Rainier Hendrik Sitaniapessy | Deisya Maulida Al Hamid
Mochamad Sugiarto | Muhammad Hasan
Dikson Silitonga | Rulyanti Susi Wardhani
Rini Martiwi | Hendri Setyawan

BUNGA RAMPAI

**JALAN MENUJU
ORGANISASI BERKELANJUTAN**

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

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

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

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

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

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

JALAN MENUJU ORGANISASI BERKELANJUTAN

Sri Sarjana
Posma Sariguna Johnson Kennedy
Marto Silalahi
Yuditia Prameswari
Andita Sayekti
Rainier Hendrik Sitaniapessy
Deisy Maulida Al Hamid
Mochamad Sugiarto
Muhammad Hasan
Dikson Silitonga
Rulyanti Susi Wardhani
Rini Martiwi
Hendri Setyawan

Editor:
Martin Yehezkiel Sianipar

Penerbit



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

Anggota IKAPI
No. 370/JBA/2020

JALAN MENUJU ORGANISASI BERKELANJUTAN

Sri Sarjana
Posma Sariguna Johnson Kennedy
Marto Silalahi
Yuditia Prameswari
Andita Sayekti
Rainier Hendrik Sitaniapessy
Deisya Maulida Al Hamid
Mochamad Sugiarto
Muhammad Hasan
Dikson Silitonga
Rulyanti Susi Wardhani
Rini Martiwi
Hendri Setyawan

Editor :
Martin Yehezkiel Sianipar

Tata Letak :
Linda Setia K Zendrato

Desain Cover :
Syahrul Nugraha

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
viii, 227

ISBN :
978-623-362-738-2

Terbit Pada :
November 2022

Hak Cipta 2022 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

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

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku kolaborasi yang berjudul “Jalan Menuju Organisasi Berkelanjutan” dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah akademisi dan praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat hadir memberi kontribusi positif dalam ilmu pengetahuan khususnya terkait dengan topik keberlanjutan dalam organisasi.

Keberlanjutan merupakan milik bangsa dengan kemampuan untuk mengelola semua sektor yang ada untuk tetap relevan dengan kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan generasi mendatang. Dalam konteks organisasi, keberlanjutan dapat diimplementasikan dalam setiap bagian agar kemajuan yang diraih oleh organisasi tidak hanya berorientasi jangka pendek dan hanya berfokus kepada profit semata. Tapi kemajuan organisasi juga harus diupayakan mendukung pembangunan berkelanjutan yang mencakup aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola yang baik. Sehingga, keberhasilan implementasi keberlanjutan (*sustainability*) pada organisasi tidak hanya berdampak kepada organisasi itu sendiri, tetapi berdampak juga kepada kemanusiaan secara utuh. Oleh karena itu, sistematika buku ini disusun berdasarkan kebutuhan akan konsep implementasi keberlanjutan (*sustainability*) dalam organisasi. Buku ini disusun dari 13 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Tantangan Organisasi Era Disrupsi; Dampak Ekonomi Gig dan Bisnis Digital; Manajemen Perubahan Organisasi; Mengelola Keberagaman di Organisasi; Mengelola Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja; Mengelola Resiliensi Sumber Daya Manusia; Mengelola Keunggulan Berkelanjutan; Mengelola Budaya Organisasi Berkelanjutan; Manajemen Pengetahuan dan Inovasi Organisasi; Kepemimpinan Era VUCA; Strategi Organisasi

UMKM; Strategi Organisasi Startup; Etika dan Tanggung Jawab Sosial Organisasi.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi acuan untuk mendukung gagasan keberlanjutan dalam upaya manusia meraih kemajuan lewat pembangunan. Kami juga menyadari bahwa penyusunan buku ini membutuhkan saran dan masukan yang konstruktif demi penyempurnaan lebih lanjut.

Akhir kata kami mengucapkan terima kasih kepada Penerbit Media Sains Indonesia dan semua timnya yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Atas segala bantuan dan kerja sama dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan buku ini, diucapkan banyak terima kasih.

Pematang Siantar, Oktober 2022

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
1 TANTANGAN ORGANISASI ERA DISRUPSI.....	1
Fenomena Organisasi di Era Disrupsi.....	1
Transformasi Digital dalam Proses Disrupsi.....	5
Tantangan Digitalisasi di Era Disrupsi.....	9
2 DAMPAK EKONOMI GIG DAN BISNIS DIGITAL	23
Pendahuluan	23
Permasalahan.....	26
Ekonomi GIG.....	26
Evolusi Ekonomi GIG.....	27
Dampak Revolusi 4.0 terhadap Ekonomi Global.....	30
Dampak Ekonomi GIG	32
3 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI	41
Pendahuluan	41
Konsep Perubahan Organisasi.....	43
Dinamika Perubahan Organisasi	45
Manfaat Perubahan Organisasi.....	47
4 MENGELOLA KEBERAGAMAN DI ORGANISASI.....	57
Pengantar.....	57
Manajemen Keberagaman (<i>Diversity Management</i>)	58
Pendekatan-Pendekatan Strategis Menyiasati Kondisi Keberagaman	60

	Kendala-Kendala dalam Manajemen Keberagaman	62
	Keuntungan Organisasi yang Menerapkan Manajemen Keberagaman	63
	Upaya Mengelola Keberagaman Secara Produktif	64
5	MENGELOLA KESEJAHTERAAN DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA	69
	Pendahuluan	69
	Pengertian dan Jenis Kesejahteraan	71
	Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja	71
	Manfaat Mengelola Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja	73
	Tantangan Mewujudkan Keseimbangan Kehidupan Kerja	74
	Strategi Mewujudkan Keseimbangan Kehidupan Kerja	76
6	MENGELOLA RESILIENSI SUMBERDAYA MANUSIA	87
	Pendahuluan	87
	Tantangan Sumberdaya Manusia dan Keberlanjutan Organisasi Dewasa Ini	88
	Masalah dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia dan Keberlanjutan Organisasi	89
	Tiga Isu Utama Sumberdaya Manusia Indonesia	89
	Kompetensi Sumberdaya Manusia yang diperlukan untuk Memperkuat Organisasi yang Berkelanjutan	91

	Organizational Survival Memerlukan SDM yang Dapat Bertahan dan Berkomitmen	95
	Pengelolaan Strategik Resiliensi Proaktif.....	96
7	MENGELOLA KEUNGGULAN BERKELANJUTAN	101
	Konsep Keunggulan Berkelanjutan.....	101
	Mencapai Keunggulan Berkelanjutan	102
	Mengelola Keunggulan Berkelanjutan.....	104
	Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Inovasi	106
	Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Minimalisasi Biaya.....	108
	Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Peningkatan Mutu	111
	Evaluasi dan Perbaikan	113
8	MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI BERKELANJUTAN.....	119
	Pendahuluan.....	119
	Konsep dan Peranan Budaya Organisasi.....	120
	Memperkuat Budaya Organisasi Berkelanjutan.....	126
9	MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN INOVASI ORGANISASI.....	135
	Memaknai Ulang Definisi dan Pentingnya Manajemen Pengetahuan.....	135
	Proses Manajemen Pengetahuan	140
	Komponen Kunci Manajemen Pengetahuan	145
	Definisi dan Karakteristik Inovasi Organisasi.....	147

	Jenis-Jenis Inovasi Organisasi	148
	Inovasi Keras Versus Inovasi Lunak	149
10	KEPEMIMPINAN ERA VUCA	155
	Pendahuluan	155
	Era VUCA.....	156
	Pengertian VUCA	157
	Strategi Kepemimpinan di Era VUCA.....	162
	Faktor Sukses Kepemimpinan di Dunia VUCA	167
11	STRATEGI ORGANISASI UMKM	171
	Pendahuluan	171
	Kajian Teori	173
	UMKM.....	176
	Strategi Organisasi UMKM	179
12	STRATEGI ORGANISASI <i>STARTUP</i>	185
	Pendahuluan	185
	Pengertian <i>Startup</i>	185
	Karakteristik <i>Startup</i>	188
	Pendanaan <i>Startup</i>	190
	Faktor-faktor Keberhasilan <i>Startup</i>	193
	Kategori <i>Startup</i>	197
	Strategi Organisasi <i>Startup</i>	197
	<i>Startup</i> di Indonesia.....	202
13	ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL ORGANISASI	207
	Pengantar.....	207
	Pengertian Etika	207

Etika dalam Organisasi.....	208
Kaitan Etika dengan Tanggung Jawab Sosial Organisasi.....	209
Pengertian CSR.....	212
CSR dan Keberlanjutan Organisasi.....	212
Konsekuensi Ekonomi CSR.....	214
Aspek Teoritis Tanggung Jawab Sosial Organisasi.....	216
Aspek Regulasi CSR.....	220
Pengungkapan CSR Perusahaan Publik di Indonesia	221

TANTANGAN ORGANISASI ERA DISRUPSI

Dr. Sri Sarjana

Politeknik Transportasi Darat Indonesia - STTD

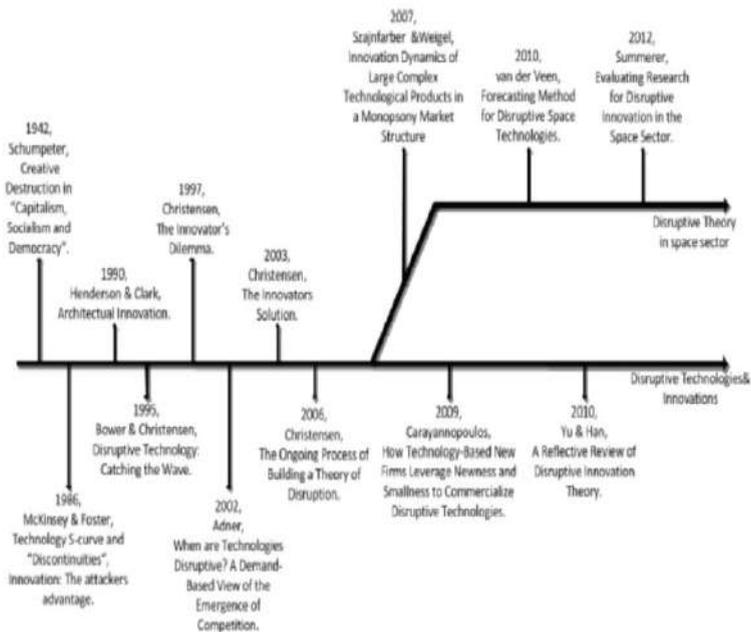
Fenomena Organisasi di Era Disrupsi

Perkembangan perusahaan di era industri 4.0 mulai merubah budaya kerja yang semula bersifat manual menjadi berbasis digital (Sitinjak et al., 2022). Peradaban baru yang menuntut manusia mengubah pola pikirnya (*disruptive mindset*) yang harus siap setiap saat, *real-time*, *on-demand* dan terbuka sehingga mampu mengubah kecepatan menjadi eksponensial yang berhadapan dengan individu yang masih berfikir secara linier (Kasali, 2017). Pertumbuhan organisasi terdeteksi semakin cepat dan seiring dengan perkembangan ekonomi digital yang signifikan pada situasi yang tidak menentu dan tidak terkendali. Pesatnya kemajuan teknologi yang ditandai dengan disrupsi informasi sehingga organisasi perlu menyesuaikan diri agar tidak tertinggal dan tidak kalah bersaing (Anwar et al., 2022). Ekonomi digital tumbuh dan berkembang pesat yang ditandai dengan adanya perkembangan teknologi digital dengan membuat akses lebih mudah secara global dan akses ke sumber daya lainnya. Kondisi pasar yang berkembang saat ini menjadi persaingan di tingkat global bagi perusahaan di berbagai negara. Adanya transformasi digital dipahami sebagai bagian dari perubahan yang berbasis teknologi yang mencakup eksploitasi teknologi digital untuk meningkatkan proses yang ada dan dilakukan secara

lebih efisien. Selain itu, perlu juga dilakukan eksplorasi melalui inovasi digital yang berpotensi dapat mengubah bisnis model. Teknologi digital mampu mengubah target perusahaan yang dilakukan terhadap pelanggan maupun terhadap pasar. Untuk mendukung keberhasilan dalam transformasi digital maka struktur organisasi harus direorganisasi dalam pengambilan keputusan secara hierarki dan mengarah pada struktur organisasi yang lebih fleksibel.

Pergeseran pasar global yang berkembang semakin cepat dan adanya pertumbuhan ekonomi digital yang pesat menjadi hal yang menjadi kenyataan pada saat ini. Ekonomi digital yang tumbuh dan berkembang pesat ditandai dengan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi secara aktif di semua bidang bisnis telah menjadi tren global yang harus segera dapat ditindaklanjuti. Dinamika ekonomi digital saat ini cenderung memiliki nilai yang lebih tinggi dari produk domestik bruto yang berlaku secara global dengan ukuran ekonomi digital berkisar antara 4,5% hingga 15,5% dari produk domestik bruto yang tumbuh di seluruh dunia. Ukuran total *e-commerce* di seluruh dunia pada 2018 sudah mendekati nilai 19% dari seluruh perdagangan global dan dipersepsikan cenderung lebih penting jika dibandingkan dengan adanya investasi langsung yang bersumber dari luar negeri. Teknologi digital telah menjadi pendorong terjadinya transformasi ekonomi dan masyarakat. Ekonomi global yang berkembang saat ini ditandai oleh adanya kesadaran pembiayaan konsumen, transformasi industri, globalisasi pasar dan ketidakpastian, selain itu juga meningkatnya risiko bisnis yang lebih besar dan pertumbuhan ekonomi yang mengalami perlambatan, pergeseran kekuatan ekonomi dan pelanggan yang berorientasi nilai. Akibat perubahan yang terjadi sehingga menciptakan kondisi pasar menjadi bergejolak dan pelanggan mengalami disrupsi sangat cepat sehingga perusahaan perlu beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang tidak stabil dan tidak menentu.

Berkembangnya teknologi digital membuat akses informasi terasa menjadi lebih mudah dan dapat memudahkan dalam pemanfaatan sumber daya lainnya. Organisasi yang berkembang menjadi persaingan global bagi perusahaan dari berbagai wilayah. Perusahaan yang mengalami transformasi digital dan mampu memenangkan persaingan berpotensi memiliki pendapatan yang jauh lebih besar dari para pesaingnya. Perusahaan yang berbasis informasi global banyak muncul dan melampaui berkembangnya dinamika yang terjadi dan mampu mempengaruhi kondisi pasar. Perusahaan digital baru berdasarkan nilai pasar yang dihasilkan menjadi kekuatan penting dalam pengembangan ekonomi digital seperti yang terjadi pada grup perusahaan digital seperti google, amazon, microsoft dan alibaba. Disrupsi dapat menimbulkan efek perpindahan (*shifting*) dan efek psikologis bagi pelanggan-pelanggannya yang berpindah dimana *incumbent* yang tergusur lebih memilih langkah destruktif dengan pengerahan opini dan fakta tandingan (Kasali, 2018).



Sumber : Jan van der Veen et al., (2012)

Gambar 1.1. Evolusi Teknologi Disrupsi dan Teori Inovasi

Teori perpindahan teknologi berasal dari pengembangan konsep penghancuran kreatif. Selama bertahun-tahun konsep dikembangkan menurut Skog et al., (2018) dan memanfaatkan istilah yang berbeda ditambahkan ke dalam teori seperti penghentian teknologi, radikal, inkremental, arsitektur & inovasi modular, teknologi disrupsi, gangguan inovasi yang ditunjukkan pada gambar 1. Sejarah evolusi dalam teori perpindahan teknologi terlihat lebih rumit. Dalam beberapa tahun terakhir, penggunaan istilah teknologi disruptif menjadi sangat ambigu yang mengusulkan perubahan teori teknologi disruptif karena gangguan pasar ditemukan bukan hanya terkait fungsi dari teknologi itu sendiri melainkan dari aplikasinya yang berubah.



Gambar 1.2. Siklus Model Era Disrupsi
(Septiarini et al., 2020)

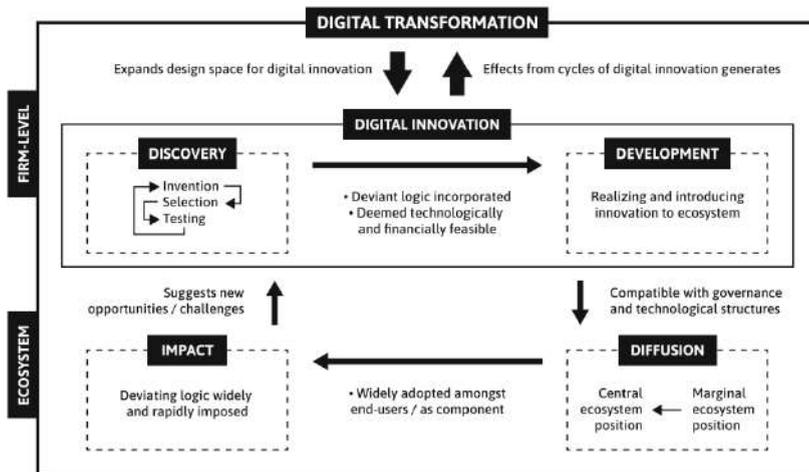
Upaya menciptakan model bisnis dalam bisnis keluarga menurut Septiarini et al. (2020) dapat dilakukan dengan memutakhirkan siklus model yang sudah ada yaitu lingkaran yang menggambarkan posisi pihak keluarga, kepentingan bisnis dan hak kepemilikan.

Keluarga menempatkan prioritas pada modal emosional dimana pengalaman keluarga yang dibagikan antar generasi. Anggota keluarga juga memperhatikan modal sosial atau reputasi keluarga di masyarakat. Selain itu, ada modal keuangan atau dividen dan penciptaan kekayaan. Nilai keluarga, hubungan yang terbentuk dan gaya komunikasi merupakan elemen yang termasuk dalam lingkaran keluarga. Eksekutif dalam bisnis memperhatikan strategi dan modal sosial dalam membentuk reputasi perusahaan di pasar. Lingkaran bisnis biasanya mencakup anggota non-keluarga yang dipekerjakan oleh bisnis keluarga. Pegawai yang memiliki peran dalam modal sosial dan modal finansial dimana kinerja bisnis akan mempengaruhi peluang karir, bonus dan sistem pengukuran kinerja yang adil. Pemilik perusahaan lebih tertarik pada modal keuangan. Sistem kepemilikan didorong oleh proposisi nilai pemegang saham yang menekankan pentingnya ekspektasi kemampuan pemegang saham untuk menghasilkan keuntungan, risiko investasi, pertumbuhan dan jenis industri. Lingkaran kepemilikan dapat mencakup anggota keluarga, investor dan atau pemilik yang juga karyawan dalam perusahaan.

Transformasi Digital dalam Proses Disrupsi

Transformasi digital dipahami sebagai perubahan berbasis teknologi yang mencakup eksploitasi teknologi digital untuk meningkatkan proses secara efisien dan mampu melakukan eksplorasi inovasi digital yang berpotensi mengubah model bisnis. Transformasi mengacu pada perubahan dalam organisasi yang memiliki dampak pada strategi dan struktur organisasi serta distribusi kekuasaan. Transformasi digital mengacu pada kemampuan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk lebih berkembang. Inovasi digital merupakan rekombinasi teknologi digital dan komponen fisik untuk menciptakan produk digital baru dan meningkatkan produk secara fisik yang disesuaikan dengan kemampuan digital. Inovasi digital menjadi peluang sekaligus ancaman yang potensial bagi perkembangan perusahaan.

Inovasi digital mencakup perubahan transformasional secara strategi, proses dan produk yang mengharuskan perusahaan untuk menata ulang pola organisasinya. Semakin pentingnya teknologi digital bagi perusahaan mengarah pada integrasi strategi dalam pengembangan teknologi informasi dan strategi bisnis dalam bisnis digital. Strategi inovasi menciptakan produk atau jasa yang memiliki keunikan, diferensiasi dan kepemimpinan biaya sehingga dapat bermanfaat bagi pelanggan (Sri



Sarjana et al., 2018).

Gambar 1.3. Model Konseptual Disrupsi Digital (Skog et al., 2018)

Untuk mendukung pekerjaan dalam menghadapi gangguan digital maka (Skog et al., 2018) mengusulkan model konseptual disrupsi digital yang menggambarkan bagaimana elemen konstitutif yang dapat mengaktualisasikan gangguan digital. Model tersebut bersifat proses dan terstruktur sesuai dengan tahapan inovasi digital mulai dari penemuan, pengembangan, difusi dan dampak. Anak panah mewakili transisi antar tahap dan menyarankan proses yang dapat dibatalkan atau kehilangan karakter penggangguanya jika kondisi yang diperlukan tidak terpenuhi. Pada tahap penemuan dimana potensi untuk mewujudkan ide menjadi inovasi digital dapat dijajaki.

Perlu aktor yang terlibat dalam proses penemuan, seleksi dan pengujian saat memeriksa kombinasi dari kedua sumber daya internal dan teknologi eksternal. Oleh karena itu, para aktor perlu mengeksplorasi peluang yang muncul dan batasan yang dipaksakan oleh transformasi digital dan ekosistem yang diminati. Ruang desain yang tersedia, kapasitas untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dan radikalisme ide secara bersama-sama mempengaruhi kemungkinan munculnya inovasi digital yang mampu mencapai disrupsi digital.

Perusahaan perlu melakukan digitalisasi proses yang lebih baik dari sebelumnya untuk meningkatkan interaksi dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, perlu juga dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional. Digitalisasi organisasi mencakup pada tiga hal yang berbeda yaitu produk dan layanan digital, proses dan keputusan digital, serta model bisnis digital yang baru. Meningkatnya penerapan teknologi digital perlu menjadi katalis untuk melakukan transformasi organisasi sehingga memungkinkan bagi perusahaan dalam mengintegrasikan teknologi digital dan proses bisnis yang dilakukan serta memfasilitasi adanya peluang untuk peningkatan bisnis. Digitalisasi organisasi mampu mengubah secara mendasar model bisnis dan rantai nilai yang sudah dilakukan sebelumnya serta mampu mengubah seluruh elemen bisnis yang terlibat. Transformasi digital mampu mendorong perusahaan untuk dapat mengubah struktur internal maupun model bisnis yang berlaku menjadi proses pembelajaran organisasi yang lebih menantang. Transformasi digital sebagai bagian dari proses perubahan yang harus dirancang dan dilaksanakan secara aktif dalam pengembangan organisasi.

Transformasi digital yang dilakukan secara menyeluruh mampu mempengaruhi banyak bagian di perusahaan diantaranya dalam rangka mempengaruhi pemasaran, teknologi informasi, pengembangan produk, pengembangan strategi, kepemimpinan dan sumber daya manusia.

Proses transformasi pada umumnya dilakukan dengan cara yang rumit dan bukan sebagai suatu proses yang mulus dan sederhana.

Perubahan transformasi digital disebabkan oleh adanya pengaruh digitalisasi secara simultan dan dinamis terhadap perilaku pengguna, organisasi dan industri yang dianggap sebagai jenis transformasi baru yang mampu memberikan tantangan baru.

Berbagai proses inovasi umumnya dibatasi oleh adanya resistensi, akomodasi dan adopsi. Untuk mendukung perubahan transformasi digital maka pola kepemimpinan transformasional memiliki peran penting yang didasarkan pada upaya dalam mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan sebagai langkah untuk mendapatkan kepercayaan sehingga mampu berubah sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. Teknologi informasi tidak sepenuhnya berkaitan langsung dengan inovasi digital. Karyawan diluar bidang teknologi informasi juga harus berinovasi dengan menerapkan teknologi digital serta meningkatkan pengetahuan teknologi informasi lainnya sesuai kebutuhan perusahaan. Digitalisasi di berbagai bidang yang mampu menciptakan banyak tantangan bagi perusahaan termasuk diantaranya berbagai upaya untuk penyelarasan bisnis dan pengembangan teknologi informasi serta pengembangan strategi transformasi digital. Digitalisasi dan platform digital berlaku sebagai proses atau instrumen yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan regulasi secara drastis dan mempengaruhi kondisi pada industri tertentu dalam mengelola produksi serta sebagai upaya untuk mendapatkan nilai bagi pengembangannya.

Transformasi digital erat kaitannya dengan terjadinya disrupsi digital yang terjadi dan banyak dipengaruhi karena kurangnya stabilitas ekonomi serta terjadinya turbulensi dalam lingkungan bisnis. Transformasi digital disebabkan oleh berkembangnya inovasi digital yang mampu melewati batas kemampuan perusahaan dan melewati regulasi yang berlaku sebelumnya dalam mengelola produksi dan mendapatkan nilai guna mengembangkan organisasi.

Disrupsi umumnya dapat dihubungkan dengan pengembangan inovasi model bisnis yang memungkinkan para pelaku usaha memasuki pasar dengan harga produk yang murah, mudah digunakan. Disrupsi digital secara global dapat berlangsung jauh lebih cepat dan umumnya memiliki keterhubungan dengan implementasi transformasi digital. Disrupsi digital memanfaatkan teknologi digital untuk menonjolkan kelemahan model yang sudah berkembang dan umumnya berkaitan dengan tingkat konsumsi, persaingan dan operasi yang sudah mapan dan stabil.

Teknologi digital mampu mengubah target perusahaan khususnya yang berkaitan dengan pelanggan dan pasar. Perubahan yang terjadi bagi pelanggan membawa pola transformasi dalam fungsi penjualan maupun pemasaran. Konsumen mampu mengubah gaya hidup dan meningkatkan informasi terkait produk yang dihasilkan dan situasi pasar yang berkembang. Proses penciptaan nilai dalam industri dapat berubah dan terhubung secara langsung dengan pengembangan teknologi informasi, mobilitas, komputasi, kecerdasan bisnis dan media sosial. Terdapat perubahan mendalam dari lingkungan bisnis yang berhubungan dengan teknologi informasi dan tren globalisasi yang berkembang. Perubahan teknologi pada umumnya diarahkan untuk menurunkan biaya transaksi sehingga mampu mengubah perspektif pelanggan dan kondisi pasar yang berkembang. Berbagai sektor ekonomi termasuk diantaranya teknologi, telekomunikasi dan keuangan banyak mengalami proses transformasi digital. Model bisnis dipengaruhi oleh kekuatan utama yang mempengaruhinya yaitu teknologi informasi dan globalisasi. Perusahaan perlu menghadapi tantangan persaingan baru dari perusahaan teknologi yang berlangsung secara agresif.

Tantangan Digitalisasi di Era Disrupsi

Situasi dan kondisi pasar dapat menjadi cepat berubah, nyaman dan sederhana sesuai yang diinginkan oleh pelanggan. Dengan teknologi digital baru seperti diimplementasikannya teknologi blockchain maka

kecepatan transaksi dapat ditingkatkan secara drastis dan mampu menjangkau banyak orang dengan biaya yang lebih terjangkau dan perputaran transaksi informasi yang lebih cepat.

Teknologi yang dikembangkan saat ini menjadi pendorong untuk menghasilkan pendapatan yang lebih optimal dan sebagai penggerak untuk mendapatkan model bisnis baru. Apabila revolusi *smartphone* tidak terjadi maka aspek budaya, politik maupun ekonomi akan terlihat sangat berbeda dari yang terjadi seperti saat ini. Munculnya bisnis berbasis *cloud technology* baru yang terhubung dengan penggunaan ponsel untuk menjangkau klien sehingga mengakibatkan banyak perusahaan yang berhasil mengalami pertumbuhan secara cepat. Ada banyak sekali teknologi yang berkembang pesat dimana perusahaan yang sudah mapan dalam melakukan tindakan secara aktif dengan cara mengadopsi teknologi digital meskipun dengan investasi yang besar. Perusahaan yang memiliki kemampuan daya saing yang baik di setiap industri berdasarkan pangsa pasar akan digantikan oleh perusahaan lainnya sebagai kompetitor dengan cara mengembangkan teknologi digital yang lebih optimal dalam beberapa tahun ke depan. Perubahan pelanggan dan pasar memiliki keterkaitan dengan peningkatan kecepatan inovasi sehingga banyak data atau informasi yang dapat ditransaksikan secara digital.

Tingkat pertumbuhan kecepatan teknologi digital di era disrupsi akibat terjadinya berbagai inovasi yang terjadi kepada pelanggan. Diawali dengan pengenalan ponsel yang membutuhkan waktu selama 12 tahun untuk mencapai total 50 juta jumlah pengguna. Sedangkan para pengguna internet secara global membutuhkan waktu selama 7 tahun untuk mencapai jumlah pengguna yang sama. Para pengguna facebook yang berjumlah 50 juta memerlukan waktu 3 tahun untuk dapat mencapainya dan untuk wechat hanya perlu waktu setahun untuk mencapai jumlah pengguna yang sama.

Kondisi pasar dalam pengembangan teknologi digital dimana produk, layanan dan lingkungan disesuaikan berdasarkan kebutuhan teknologi digital yang

berkembang saat ini. Perusahaan perlu mengembangkan organisasi secara kolaborasi bersama-sama dengan pelanggan. Perusahaan global perlu melakukan percepatan dalam pengembangan teknologi digital guna menciptakan saluran pemasaran baru melalui optimalisasi media sosial dan teknologi digital lainnya yang relevan termasuk dalam platform digital yang dibutuhkan bagi organisasi. Layanan secara *real-time* merupakan suatu hal yang disukai oleh pelanggan terkait dengan bisnis yang mengalami proses transformasi digital. Sensor secara terintegrasi yang mampu menangkap data dan informasi dalam memberikan umpan balik terkait kekuatan dan kecepatan melalui pemanfaatan aplikasi yang menyertainya. Platform online perlu untuk menyediakan berbagai analisis, menyiapkan waktu, program pelatihan dan jejaring sosial. Perusahaan perlu mengumpulkan data pemasaran yang berguna dalam pengembangan usahanya.

Perlu diketahui bahwa teknologi yang berkembang mempengaruhi dan mengganggu seperti yang terjadi pada pemanfaatan internet sehingga mampu mengubah perilaku kehidupan sehari-hari. Fitur penting yang berlangsung dalam pengembangan lingkungan bisnis disebut dengan disrupsi digital yang terjadi melalui pengembangan transformasi yang disebabkan oleh munculnya teknologi digital menuju ke model bisnis. Terjadinya disrupsi digital dapat berdampak pada nilai produk dan layanan yang ada serta mode konsumsi yang terjadi. Selain itu, teknologi digital mampu mempengaruhi dinamika pasar sehingga menjadi solusi bagi perusahaan yang perlu memanfaatkan operasionalisasi perusahaan dengan kecepatan tinggi. Para kompetitor digital mampu menciptakan nilai bagi pelanggan yang menawarkan biaya yang lebih murah atau mampu memberikan keuntungan ekonomi lain, pengalaman yang lebih unggul dan mampu menciptakan efek jaringan digital.

Para pemain teknologi digital paling terkenal diantaranya amazon, google, uber dan lainnya yang tidak hanya fokus pada satu jenis nilai tetapi dengan memanfaatkannya secara kombinasi dimana saling memperkuat

diantaranya. Disrupsi digital sebagian besar berasal dari *start-up* yang terkenal seperti uber, skype dan lainnya. Namun, ada juga pemain lama yang mengejar pengembangan strategi melalui optimalisasi disrupsi digital seperti yang dilakukan oleh general electric, disney, nike, netflix maupun facebook. Selain itu, berbagai upaya yang dilakukan oleh *starbucks* untuk menggabungkan pengalaman pelanggan yang unggul melalui pemanfaatan teknologi digital dengan mencoba memberikan nilai platform melalui aplikasi seluler prabayar.

Para pemain teknologi digital mampu mempengaruhi penciptaan nilai. Beberapa jenis perusahaan pemain digital misalnya yang dilakukan oleh amazon, uber, airbnb dengan memiliki keunggulan bersaing yang mampu mengecilkan ukuran pasar secara keseluruhan sehingga mampu menyebabkan pendapatan dan margin yang lebih rendah. Model yang dikembangkan kompetitor didasarkan pada nilai biaya rendah yang cukup ekstrem dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Para pemain digital mampu menciptakan peluang secara digital di pasar yang ada dalam peningkatan digitalisasi atau pengembangan di pasar yang memiliki platform baru. Di antara pemain digitalisasi yang cukup terkenal yang mengembangkan media sosial seperti *wechat* dengan mengembangkan layanan keuangan baru. Perusahaan terkemuka Jerman seperti siemens dan BASF sebagai contoh perusahaan yang mampu berjuang melawan disrupsi digital dalam mengembangkan konsep Industri 4.0 melalui optimalisasi desain dan pengembangan produk melalui simulasi dan menggunakan model fabrikasi digital. Produk yang dihasilkan dari berbagai industri digital yang berkembang mengambil peran nyata terhadap masalah desain dan rekayasa yang mampu diselesaikan secara digital.

Sisi penting dari tumbuhnya disrupsi digital adalah semakin penting dan meluasnya berbagai platform online. Bisnis digital dijalankan berdasarkan platform yang dikembangkan dan berfungsi sebagai pertukaran dalam pengembangan teknologi digital yang dapat dioperasikan dari berbagai pelanggan untuk dapat berinteraksi secara

baik. Unsur penting dalam pengembangan Industri 4.0 yaitu dengan lebih menonjolkan pada keunggulan platform. General electric dan siemens berusaha meningkatkan posisi strategisnya sebagai penyedia platform digital. Setiap perusahaan yang mengembangkan sistem berbasis *cloud* dengan cara menghubungkan antara mesin, perangkat dan sistem yang dikembangkan dari berbagai perusahaan dengan berupaya memfasilitasi transaksi, operasi dan logistik, serta mengumpulkan dan menganalisis data untuk digunakan secara kolaboratif.

Perkembangan yang terjadi saat ini dengan menonjolnya pemanfaatan teknologi digital sehingga memiliki dampak transformasi yang mempengaruhi pola perubahan manajemen perusahaan di berbagai sektor. Teknologi baru yang mempengaruhi pada sektor ekonomi diantaranya *mobil self-driving*, rekayasa genetika, teknologi *blockchain*, analisis data, pencetakan 3D, teknologi *immersive* dan *virtual reality*, robot dan komputer kuantum. *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (*artificial intelligent*) dan otomatisasi memungkinkan data untuk dapat dianalisis dengan segera dan dapat diselesaikan secara cepat. Kecerdasan buatan tidak hanya menganalisis data serta memberikan tanggapan secara cepat dan instan kepada pelanggan dan bahkan mampu mengotomatisasikan tugas secara administratif. Kecerdasan buatan mampu menciptakan perbedaan secara substansial dalam pengembangan strategi pemasaran yang dikembangkan oleh perusahaan dan dapat memproses data secara lebih efektif dan efisien dibandingkan sebelumnya.

Perangkat digital memberikan jalan untuk mempercepat pengembangan produk dan memperkuat interaksi pelanggan yang lebih baik melalui jaringan web dan seluler. Banyak perusahaan menggunakan teknologi analitik bisnis dengan mengembangkan dan menindaklanjuti percakapan. Perusahaan juga penting menggunakan kecerdasan buatan untuk memberikan arahan bagi manajemen untuk pengembangan strategi ke depan. Di antara berbagai teknologi digital baru yang ada maka manajemen menjadi bagian yang paling

berpengaruh dalam pengembangan kecerdasan buatan dan komputasi kognitif. Pembelajaran secara mendalam memungkinkan komputer dalam menganalisis gambar dan audio yang tidak terstruktur dan mampu mengekstrak data dan informasi secara mendetail terkait dengan konten yang disajikan.

Salah satu teknologi digital yang mampu mengubah pekerjaan secara rutin dengan pemanfaatan perangkat yang bisa menghasilkan suara termasuk diantaranya melalui penggunaan *digital assistant* (DA). Solusi bisa diberikan melalui pengembangan kecerdasan buatan yang dapat berinteraksi dengan penggunanya, mempelajari perilaku dan memahami kebutuhan dan bahkan mampu membuat keputusan. Prototipe digitalisasi dalam bentuk suara yang saat ini berkembang cukup pesat diantaranya amazon, microsoft, google dan apple. Perusahaan yang mampu memimpin dalam pengembangan kecerdasan buatan seperti google, IBM dan microsoft. Kecerdasan buatan dapat mengancam peluang bagi tenaga kerja yang masih menggunakan manusia sebagai aktor utama. Kecerdasan buatan mampu membuat proses manajemen dan bisnis yang berlangsung menjadi lebih mudah dan lebih cepat, selain itu juga dapat memberikan informasi akurat yang diperlukan untuk meningkatkan proses pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan sebelum era digitalisasi berlangsung secara lambat terutama dalam menyikapi berbagai realitas pasar digital yang baru muncul sehingga manajemen dan sistem pelaporan tidak mampu mendukung pengambilan keputusan dengan tingkat kecepatan tinggi. Persaingan antar pelaku bisnis di era digital berlangsung sangat ketat dan seringkali diikuti dengan persaingan yang tidak sehat (Ismail et al., 2022). Hal ini berubah setelah aplikasi pendukung dalam pengambilan keputusan yang dikembangkan pada generasi berikutnya mengacu pada kecerdasan buatan sehingga dapat memperbaiki situasi yang terjadi. Untuk itu, masih terdapat tantangan dan permasalahan manajemen yang terkait dengan proses transformasi digital.

Berbagai perusahaan saat ini mengambil pendekatan dengan mengutamakan proses digitalisasi atau “*digital-first*” untuk mendorong perubahan bisnis dan mengoptimalkan peningkatan digitalisasi yang diharapkan mampu meningkatkan keuntungan. Perusahaan berupaya melakukan reorganisasi dengan harapan untuk menerima perubahan digital secara penuh meskipun dengan tantangan yang besar. Meskipun pada akhirnya berdampak adanya perusahaan yang berhasil dalam perubahan digitalisasi tetapi ada sebagian yang lainnya mengalami kegagalan. Keberhasilan digitalisasi banyak dipengaruhi oleh pola manajerial yang dikembangkan untuk melakukan transformasi digital sesuai dengan kebutuhan yang dapat dianggap sebagai proses yang rumit berkaitan langsung dengan manusia, keterampilan, budaya organisasi dan perubahan di semua proses organisasi. Beberapa hambatan yang terjadi dalam implementasi transformasi digital bagi perusahaan diantaranya adalah:

1. Kurangnya keterampilan yang inovatif sesuai kebutuhan perusahaan untuk dapat menentukan strategi digitalisasi secara tepat
2. Kesulitan dalam menemukan keterampilan memanfaatkan teknologi tinggi secara tepat
3. Meningkatnya pembiayaan dalam pemanfaatan transformasi digital
4. Kurangnya kemauan untuk menentukan pendapatan dan model bisnis
5. Kurangnya kepercayaan dalam pengimplementasian potensi yang ada dalam kehidupan nyata.

Pasar digital memungkinkan bagi perusahaan untuk menjadi pemain secara global dengan proses yang relatif cepat. Tantangan bagi perusahaan saat ini adalah bagaimana menciptakan organisasi yang mampu mempertahankan keunggulan bersaing sambil tetap berada dibarisan depan bagi para pesaing. Perusahaan yang terintegrasi secara global menjadi salah satu solusi untuk memenangkan persaingan.

Pengembangan strategi digital melalui keterlibatan pelanggan secara aktif dan mampu memberikan solusi digital yang baik dapat memberikan arahan dalam menuju transformasi digital.

Aspek penting untuk mendorong penguatan teknologi dalam upaya menjalankan strategi dapat dilakukan melalui optimalisasi teknologi digital dan mengembangkan platform layanan digital. Perangkat digital dapat mendorong untuk memusatkan fungsi tertentu misalnya dalam penyelarasan teknologi informasi namun memerlukan pendekatan jaringan yang memiliki fleksibilitas dalam mengelola perusahaan.

Perangkat digital dapat memfasilitasi berbagai struktur dalam eksekusi permasalahan yang memanfaatkan jaringan secara fleksibel. Jaringan yang dikembangkan berdasarkan kemampuan dalam mengatur diri, mendistribusikan pengambilan keputusan secara luas dan mampu dengan cepat beradaptasi dengan perubahan pasar. Agar perusahaan dapat merespon perubahan maka tim harus dibentuk dan dibubarkan dengan cepat sesuai dengan kebutuhan yang diinginkan. Perusahaan dalam aktivitas bisnis dapat dimulai dari pengembangan produk hingga respons pelanggan yang membutuhkan pengambilan keputusan dan aktivitas lain yang perlu dilakukan secara cepat berdasarkan kecerdasan yang dilakukan secara lebih mendalam.

Platform digital memberikan peluang transparansi dan efisiensi dalam pengembangan pasar tenaga kerja secara global. Pengembangan digitalisasi memungkinkan seseorang bekerja dari rumah sehingga memungkinkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan jam kerja yang fleksibel. Era disrupsi juga telah menghasilkan teknologi dalam menciptakan peluang bagi ibu rumah tangga dan siswa untuk bekerja meski hanya dilakukan beberapa jam dalam seminggu. Di era digital seperti saat ini dimana tinjauan kinerja sebagai bagian laporan kinerja setiap akhir tahun dianggap menjadi tidak efisien dalam operasionalisasi perusahaan.

Pemimpin harus merespons adanya disrupsi digital berdasarkan kompetensi dan kemampuan baru, pengalaman kerja dan latar belakang di era digital yang dapat mendorong perubahan gaya manajemen sehingga menjadi lebih terbuka dan partisipatif.

Pola kepemimpinan yang terjadi sebelum terjadi era disrupsi dimana lebih cenderung untuk memperoleh keahlian teknis yang diperoleh secara optimal. Namun yang berlaku saat ini dimana staf dalam organisasi sering memiliki pengetahuan dan kemampuan yang lebih mendalam dibandingkan atasan, sedangkan di era sebelumnya sebagai seorang pemimpin dituntut untuk membimbing karyawan yang lebih muda dengan memberi nasihat terkait tren dan teknologi yang berkembang saat ini. Pada era sebelumnya pemimpin lebih berkonsentrasi dengan memegang kekuasaan dan mengendalikan perusahaan. Era digitalisasi menuntut para pemimpin untuk lebih memberdayakan orang lain secara lebih optimal. Perusahaan beralih dari tim yang berkolaborasi secara langsung berubah menjadi bekerja dalam tim secara virtual.

Pimpinan perusahaan membutuhkan bakat visioner untuk membentuk menjadi perusahaan yang berorientasi masa depan, cepat tanggap dan siap untuk melakukan perubahan. Kegagalan perusahaan dalam transformasi digital diakibatkan oleh kurangnya visi dan pemahaman tentang proses yang dapat berakibat fatal bagi perusahaan multinasional yang sudah mapan. Keberlanjutan perusahaan turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja bisnis dan akan memperoleh hasil yang optimal jika didukung oleh strategi diversifikasi, manajemen rantai pasokan, dan strategi inovasi (Sarjana et al., 2020). Di era digital maka dibutuhkan kualitas pimpinan yang rendah hati, mudah beradaptasi, visioner, turut terlibat aktif dan realistis. Analisis bisnis dan informasi yang diperoleh dari intelijen pasar menjadi inti dari pekerjaan yang penting dilakukan oleh pemimpin. Intelijen bisnis berperan penting dalam mendukung hampir setiap aspek operasi bisnis dimulai dari rantai pasokan dan manajemen risiko hingga pemasaran dan

pengembangan produk. Untuk dapat berhasil di era digital dimana kecepatan dalam memperkenalkan produk ke pasar menjadi hal yang sangat penting, perusahaan harus beroperasi secara *real time*. Dengan demikian, kemampuan untuk menganalisis informasi dengan cepat dalam pengambilan keputusan menjadi penting.

Intelijen bisnis dapat membantu membuat keputusan strategis dan bereaksi dalam semua aspek operasi termasuk upaya menjangkau pelanggan baru, mengurangi biaya dan meningkatkan manajemen rantai pasokan, memprediksi tren masa depan, mengidentifikasi kesenjangan sumber daya, dan menganalisis permasalahan bisnis di pasar alternatif. Organisasi diharapkan mengkaji ulang sistem manajemen untuk memastikan kesesuaian keberlanjutan dan efektivitas (Sri Sarjana & Widokarti, 2020).

Daftar Pustaka

- Anwar, K., Umiyati, H., Komalasari, Y., Amin, S., Astiti, N., M. A. G. R., Ardani, N. K., Lina, N. P. M., Simarmata, N., Lussianda, E. O., Abdurohim, Badrianto, Y., Arista, A., Sarjana, S., & Pasaribu, S. E. S. P. (2022). *Human Resources Management 5.0: Digitalisasi Sumber Daya Manusia*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Ismail, J. K., Nugroho, H., Indriana, I. H., Hendrayady, A., Sarjana, S., Purnamasari, M. S., Syamsiyah, N., Yahya, Supriatna, A., Sudirman, A., Riati, Lestari, D. S., Yuzalmi, N., & Kraugusteeliana. (2022). *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Jan van der Veen, E., Giannoulas, D. A., Guglielmi, M., Uunk, T., & Schubert, D. (2012). Disruptive Space Technologies. *International Journal of Space Technology Management and Innovation*, 2(2), 24–39. <https://doi.org/10.4018/ijstmi.2012070102>
- Kasali, R. (2017). *Disruption: Tak Ada Yang Tak Bisa Diubah Sebelum Dihadapi - Motivasi Saja Tidak Cukup*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Kasali, R. (2018). *The Great Shifting*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Sarjana, S., Kartini, D., Rufaidah, P., & Yunizar. (2018). The Driving Factor of Innovation Strategy: A Study In Industrial City. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2655–2659.
- Sarjana, S., Khayati, N., Warini, L., & Praswiyati. (2020). Business Sustainability: Efforts To Strengthen Sustainability Corporate In Industrial Estate. *E-MABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 48–64. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v21i1.451>

- Sarjana, S., & Widokarti, J. R. (2020). Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 74–80. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.017>
- Septiarini, D. F., Filianti, D., & Suprayogi, N. (2020). Impact of Disruption Era On Organization Performance Sustainability: A Case Study. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9, 199–212.
- Sitinjak, W., Agung, S., Siahainenia, S., Esti, E. A. J., Sudirman, A., Ansari, Fitria, N., Sarjana, S., Badrianto, Y., Pasaribu, S. E. S. P. P., Sholichah, N., Muzakki, Hafipah, Tjiptabudi, F. M. H., & Hatidja, S. (2022). *Pengantar Manajemen: Memahami Ilmu Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business and Information Systems Engineering*, 60(5), 431–437. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>

Profil Penulis



Dr. Sri Sarjana

Ketertarikan penulis dalam membuat publikasi ilmiah diawali sejak turut berkecimpung di dunia pendidikan dalam rangka ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa. Upaya untuk menciptakan kreativitas dalam menghasilkan publikasi ilmiah dilakukan penulis agar terus bermanfaat bagi masyarakat. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai dengan melanjutkan kuliah dan menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta dan prodi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Sebelas Maret. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan menyelesaikan studi program doktoral di prodi Manajemen Strategik Universitas Padjadjaran.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Strategik dan Metodologi Penelitian yang diharapkan dapat menunjang karir sebagai pengajar, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dihasilkan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan sehingga turut membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Email Penulis: srisarjana@gmail.com

DAMPAK EKONOMI GIG DAN BISNIS DIGITAL

Dr. Posma Sariguna Johnson Kennedy, ST., SE., MSi., MSE.
Universitas Kristen Indonesia

Pendahuluan

Abad ke-21 ditandai oleh revolusi digital, yang pusatnya adalah para pemain ekonomi raksasa disamping kecerdasan buatan dan algoritma. Salah satu tren dalam ekonomi global adalah proses digitalisasi, yang merupakan transformasi menyeluruh dari masyarakat dan ekonomi, serta prasyarat yang diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan di pasar domestik dan internasional. Penerapan solusi teknologi terkini dan inovatif berbasis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) menjadi salah satu sarana penting untuk mendorong produktivitas, daya saing, dan pertumbuhan ekonomi. Implementasi solusi tersebut di atas membawa perubahan tidak hanya dalam tren ekonomi tetapi juga di seluruh masyarakat, berkat komunikasi, informasi, inovasi dan jaringan.

Pada intinya, ekonomi digital mengubah struktur pasar, atau lebih khusus lagi mengkondisikan perilaku konsumen dan tindakan tenaga penjual sejalan dengan perilaku mereka di pasar tradisional. Di satu sisi, pasokan pasar berubah dengan peluncuran produk atau layanan baru melalui kualitas dan tujuan khusus mereka. Produk dan layanan digital (virtual), yang dibuat dan ditawarkan oleh produsen digital (virtual), juga muncul.

Di sisi lain, pasar digital menciptakan bentuk permintaan pasar yang sama sekali baru. Ini adalah pasar pembeli digital (virtual), baik individu maupun perusahaan (Lazovic & Djurickovic, 2018).

Selain itu, teknologi digital telah membawa revolusi khusus dalam komunikasi pemasaran dan distribusi produk. Lebih tepatnya, munculnya saluran pemasaran digital membuka jalan bagi komunikasi langsung antara pembeli dan penjual. Ekonomi digital memungkinkan pengecualian banyak perantara dalam rantai pasokan, sehingga secara signifikan meningkatkan nilai bagi konsumen akhir melalui penurunan harga dan kecepatan pengiriman yang lebih tinggi. Teknologi digital membuat perbedaan pada metode pembayaran, dalam arti bahwa saat ini sebagian besar transaksi dilakukan melalui sistem pembayaran tanpa uang tunai, dengan pertumbuhan pembayaran seluler dan penggunaan *cryptocurrency* tertinggi. Sudah terbukti pada titik ini bahwa smartphone masa depan akan secara rutin dilengkapi dengan aplikasi yang memungkinkan pembayaran seluler (*Apple Pay*, *Google Wallet*, dan sejenisnya). Tren ekonomi digital akan segera memberikan dampak besar pada hampir semua sektor bisnis (Kahrovic & Avdović, 2021).

Teknologi digital juga membawa revolusi dalam bidang ketenagakerjaan. Rutinitas dan hierarki sistem berevolusi dimana modal manusia telah mengalami penghancuran secara bertahap karena semangat kreatif dan inovatif. Tenaga kerja abad ke-21 dicirikan oleh kerja sama antara manusia dan teknologi, yang dapat memberikan peningkatan kesejahteraan bagi semua bangsa. Dapat dikatakan bahwa saat ini, yang menyatukan manusia secara global adalah ekonomi, bukan politik atau pemerintahan, dan *gig economy* mengantisipasi potensi dampak industrialisasi dan manfaat yang mungkin akan dibawanya. Revolusi ini membawa tantangan ke depan yang dapat diubah menjadi peluang, tetapi membutuhkan kreativitas dan pola pikir yang benar dari sumber daya manusia untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan potensi ancaman (Ungureanu, 2019).

Gig economy adalah terminologi yang mencerminkan perubahan terkini di pasar tenaga kerja global dan respons terhadap pekerjaan penuh waktu. Alih-alih pekerjaan jangka panjang, para pekerja *gig* (*giggers*) memilih untuk bekerja secara kontrak atau paruh waktu. Hal ini sebagian besar merupakan hasil dari inovasi awal abad ke-21. Seiring berkembangnya teknologi, peluang untuk meningkatkan kesejahteraan melalui teknologi telah berkembang dengan ukuran yang signifikan. Pekerja mandiri kini dapat dengan mudah terhubung dengan pemberi kerja di seluruh dunia, karena internet dan aplikasi pintar telah menjadi mediator utama. Status pekerjaan sejumlah besar kontraktor menjadi independen karena fleksibilitas dan sifat pekerjaannya (Ungureanu, 2019).

Salah satu faktor pendorong pembesaran *global gig economy* adalah kemajuan teknologi yang secara konstan memfasilitasi dan meningkatkan metode adaptasi dan inklusi di pasar tenaga kerja. Dalam keadaan ini, karena aset yang disediakan oleh *gig economy*, jumlah *gigger* terus bertambah, dan sebagai konsekuensinya sektor perekrutan pegawai dipaksa untuk mengembangkan sistem alternatif untuk membuang struktur pekerjaan tradisional (Ungureanu, 2019).

Gig economy menjadi tren model kerja berbasis digital di berbagai dunia di bawah pengaruh globalisasi dan digitalisasi (Cebolla et al. 2021). Berbeda dengan model ketenagakerjaan konvensional yang memiliki kejelasan pekerjaan dan pendapatan, *gig economy* menawarkan fleksibilitas kerja (Huang et al. 2020) dengan menggunakan platform, baik melalui *website* maupun aplikasi *mobile*. Ekonomi menunjukkan aktualisasi pasar melalui mediasi layanan, tugas fisik dan digital (Howcroft & Bergvall-Kåreborn 2019). *Gig economy* adalah contoh nyata dari bisnis digital yang mencerminkan bagaimana teknologi informasi (TI) dapat mengubah skema kerja untuk seluruh dunia. *Gig economy* tidak memerlukan pendidikan formal untuk berpartisipasi tetapi lebih mengutamakan aspek kompetensi dan minat pekerja *gig* (Ghandi et al. 2018).

Selanjutnya, pekerja bebas memilih jenis proyek yang ingin mereka ikuti (Graham et al. 2017) (Gandhi & Sucahyo, 2021).

Permasalahan

Gig economy membutuhkan sinergi antar entitas dalam ekosistem untuk menopang pertumbuhannya sebagai inovasi bisnis digital. Persaingan antar *gig platform* sangat ketat (Riley, 2017). Selain itu, banyak pekerja *gig* memilih untuk mendaftar di berbagai platform untuk memperbesar peluang mereka mendapatkan proyek. Perilaku mereka diikuti oleh klien, yang membuka tawaran proyek di beberapa platform untuk mendapatkan pekerja yang lebih berkualitas. Situasi ini harus memotivasi operator untuk mengelola proses bisnis di ekosistem *gig economy* secara andal dan efektif. Proses bisnis harus lebih dapat diandalkan, berkualitas, dan memenuhi kebutuhan dan motivasi pekerja pertunjukan dan klien. Namun, tidak ada standarisasi proses bisnis yang memandu operator *gig economy* dalam mengevaluasi kualitas saat ini dan merencanakan perbaikan di masa mendatang (Gandhi & Sucahyo, 2021).

Akan tetapi sampai saat ini belum dapat disimpulkan definisi *gig economy* yang diterima secara bulat. Karena keragaman fenomena global ini masih mengalami perubahan secara konstan sebagai akibat dari faktor perkembangan teknologi yang berkorelasi dengan revolusi digital dan kekhasannya, sehingga tidak dapat dimasukkan dalam satu spesifik teori atau dalam visi bersama (Ungureanu, 2019). Dalam bab ini penulis mencoba memberikan pengertian dan penjelasan mengenai ekonomi gig, serta melihat dampaknya sejalan perkembangan bisnis digital dengan meninjau berbagai literatur secara kualitatif.

Ekonomi GIG

Secara sederhana, Telles (2016) mendefinisikan *gig economy* sebagai program digital, berbasis layanan, sesuai permintaan yang memungkinkan pengaturan kerja yang

fleksibel. Dalam studi kasus lain, Gleim et al. (2019) menyoroiti bahwa ekonomi menunjukkan adanya pasar tenaga kerja *ad hoc*, jangka pendek, pekerja lepas, atau pekerjaan tidak tetap. Bekerja di *gig economy* telah muncul sebagai pertumbuhan ekonomi berbagi (*sharing economy*) dengan memanfaatkan penugasan berbasis proyek dan hubungan klien-pekerja jangka pendek (Wairimu, 2020). Ainsworth menggarisbawahi pentingnya *platform* untuk *gig economy* dengan menyatakan bahwa *gig economy* mengacu pada praktik kerja yang melibatkan individu sebagai pengguna program digital untuk mencari dan menjalankan pekerjaan jangka pendek (Ainsworth, 2017). Kedua definisi ini sejalan dengan pemahaman Friedman (2014) bahwa *gig economy* adalah hubungan modal-tenaga kerja melalui program digital yang menghubungkan penawaran di sisi tenaga kerja dengan permintaan pekerjaan di sisi konsumen untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, Duggan et al. (2020) menyatakan bahwa *gig economy* mengacu pada sistem ekonomi yang menggunakan *platform* digital untuk menghubungkan penyedia layanan tunggal atau pekerja dengan klien.

Heeks (2017) mengklasifikasikan *gig economy* menjadi dua kelas utama yaitu: fisik dan digital. *Gig economy* fisik menggunakan platform untuk memulai penawaran dan pembayaran proyek, sementara produk atau layanan akan dikirimkan langsung secara tatap muka. *Gig economy* digital (Kässi & Lehdonvirta, 2018) menyebutnya sebagai *gig economy online*, memfasilitasi semua bagian transaksi dengan platform sebagai media atau lingkungan virtual. Lebih lanjut, Kässi & Lehdonvirta (2018) menyebutkan tiga transformasi besar yang memengaruhi ekonomi pertunjukan online, yaitu: dari lokal ke jarak jauh, dari penuh waktu menjadi fleksibel sementara, dan dari permanen menjadi kasual.

Evolusi Ekonomi GIG

Ekonomi berkembang selama semua revolusi industri, diawali dengan revolusi mekanisasi, yang dimulai pada akhir 1700-an, ditandai dengan munculnya mesin uap.

Revolusi industri kedua, 2.0, direvolusi oleh listrik dan pada paruh kedua abad ke-20. Revolusi industri 3.0 terjadi, ketika teknologi informasi bertabrakan dengan jalur produksi. Saat ini, abad 21 ditandai dengan revolusi industri keempat, *4.0 Industry*, yang merupakan gerakan menuju digitalisasi dan kecerdasan buatan.

Sebelum Ekonomi Gig

Retrospeksi revolusi industri diperlukan karena sepanjang garis evolusi ini, ekonomi menunjukkan perubahan terus-menerus dan bentuknya saat ini adalah langkah terakhir dalam pengembangan pasar tenaga kerja. Revolusi industri pertama mengubah pola kerja ketika dipercepat oleh teknologi mesin uap baru, menghasilkan keuntungan produktivitas yang besar.

Saat ini, evolusi tenaga kerja sangat dinamis tetapi juga tidak biasa karena kita menyaksikan eksodus menuju pekerjaan yang fleksibel dan kurang berafiliasi. Fenomena ini bukanlah hal baru, dimulai dengan revolusi industri pertama, dan terus berubah hingga saat ini, di mana Revolusi 4.0 telah mempercepat transformasi ke ruang digital dari apa yang telah dilakukan revolusi 1.0 di bidang materialistik.

Hadirnya Ekonomi Gig

The Brookings Institute memperkirakan kawasan ekonomi ini akan tumbuh dari 14 miliar dolar pada 2014 menjadi 335 miliar dolar pada 2025 (Yaraghi & Ravi, 2016). Pada tahun 2016, *JPMorgan Chase Institute* memperkirakan bahwa setidaknya 1% orang dewasa memperoleh pendapatan dalam sebulan dari platform online, dan lebih dari 4% telah bekerja selama sekitar tiga tahun. Selain menggantikan pekerjaan tradisional penuh waktu, pekerja dalam perekonomian organisasi juga dapat menggunakan platform untuk mendapatkan penghasilan tambahan (Farrell & Greig, 2016).

Masa Depan Ekonomi Gig

Dalam beberapa dekade mendatang ada kemungkinan *gig economy* akan mempengaruhi aspek kehidupan dan ekonomi global dengan sangat tinggi, mengingat tingkat

pengembangan berkelanjutan dari sistem teknologi dan kecerdasan buatan yang sangat menguras pasar tenaga *Gig economy* bermaksud untuk mengubah bagaimana layanan dasar akan diberikan, dengan implikasi bagi semua pemangku kepentingan, seperti konsumen dan pekerja, tetapi juga ekosistem bisnis.

Faktor penentu pertumbuhan layanan adalah kenyamanan, fleksibilitas dan harga. Dengan menghubungkan pemasok dan konsumen secara langsung, dalam banyak kasus menggunakan aset fisik atau manusia, layanan ini dapat menghilangkan banyak biaya sekunder. Selain pilihan dan harga, konsumen juga mendapat manfaat dari peningkatan ketersediaan layanan, terutama di area yang dilayani oleh bisnis tradisional.

Keseimbangan biaya dan manfaat adalah aspek yang paling diperdebatkan dalam ekonomi. Hal mendasar dalam pekerja adalah salah satu fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dalam menghormati keadaan, keterbatasan, atau kewajiban unik mereka sendiri, namun belum memberikan keamanan. Ada *risiko* yang sengaja diekspos oleh pekerja, seperti peningkatan volatilitas pendapatan dan kemungkinan upah yang lebih rendah untuk jenis pekerjaan yang sama, perlindungan tempat kerja yang lebih sedikit, kurangnya paket manfaat berharga yang biasanya ditawarkan oleh pemberi kerja, termasuk cuti berbayar dan cuti sakit, kompleksitas pajak, asuransi kesehatan dan skema pensiun. Aktivitas yang dilakukan juga dapat berdampak pada kesehatan. Penelitian menunjukkan bahwa satu dekade kerja tidak teratur dapat menyebabkan penurunan kognitif 6,5 tahun, dibandingkan dengan mereka yang bekerja dengan jam reguler (Marquié et al., 2014).

Premis mendasar dari *gig economy* adalah bahwa pemasok dan konsumen barang dan jasa dapat dicocokkan secara langsung dan efisien oleh teknologi. Hal ini berpotensi untuk meningkatkan efisiensi permodalan dan produktivitas. Tetapi sekali lagi, keuntungan ini tidak datang tanpa biaya dan risiko.

Dampak Revolusi 4.0 terhadap Ekonomi Global

Pasar tenaga kerja global terus mengadopsi teknologi baru karena memudahkan perusahaan untuk mengotomatisasi tugas rutin mereka. Mengingat bahwa teknologi cerdas menjadi semakin penting, kesadaran harus dipertimbangkan akan dampaknya terhadap masyarakat dan tenaga kerja. Penggunaan teknologi buatan telah menyebabkan hilangnya pekerjaan tertentu, tetapi pada saat yang sama telah menciptakan pekerjaan baru, terutama di bidang teknologi informasi (TI). Pola informasi yang kompleks ini mengubah tingkat kehidupan saat ini dan masa depan dan potensi dampaknya akan mengarah pada tingkat kesejahteraan global yang tinggi (Ungureanu, 2019).

Revolusi Industri Keempat, atau Industri 4.0, menyiratkan adopsi sistem *cyber-fisik*, seperti *Internet of Things* (IoT) dan *Internet of Systems*. *Internet of Things* adalah jaringan perangkat pintar yang saling berhubungan yang memungkinkan setiap perangkat berinteraksi dengan perangkat di jaringan, sementara sistem milik perusahaan dapat mengumpulkan data dari jaringan *IoT* untuk membuat keputusan independen tentang berbagai aktivitas (Ungureanu, 2019).

Ketika *Internet of Things* menjadi lebih penting, perangkat cerdas akan memiliki lebih banyak akses ke data yang memungkinkan mereka menjadi mandiri. Akhirnya perangkat pintar mungkin memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan dan secara mandiri mengontrol proses bisnis utama tanpa masukan manusia. Saat ini, teknologi ini berfokus pada masalah rutin, memberikan lebih banyak waktu bagi para profesional industri untuk mengidentifikasi solusi yang akan mengarah pada perkembangan masyarakat (Ungureanu, 2019).

Dampak Revolusi 4.0 terhadap Masa Depan Tenaga Kerja

Revolusi industri keempat sangat ditentukan oleh empat perkembangan teknologi spesifik, yaitu: internet seluler berkecepatan tinggi, kecerdasan buatan dan otomatisasi,

Big Data dan teknologi *cloud*. Dari keempat teknologi ini, kecerdasan buatan dan otomatisasi memiliki dampak paling signifikan terhadap angka ketenagakerjaan global.

Sebuah studi yang dirilis oleh *McKinsey Global Institute*, menunjukkan bahwa pada tahun 2022 sekitar seperlima dari tenaga kerja global akan terpengaruh oleh penerapan kecerdasan buatan dan otomatisasi, dengan dampak paling signifikan pada negara-negara maju seperti Inggris, Jerman, dan AS. Survei yang sama mengungkapkan bahwa pada tahun 2022, 50% perusahaan percaya bahwa otomatisasi akan mengurangi jumlah karyawan tetap dan pada tahun 2030, robot akan menggantikan 800 juta pekerja di seluruh dunia (McKinsey, 2017).

Sepintas, angka-angka ini tampak mengancam, tetapi ini mewakili perubahan global dalam angkatan kerja. Forum Ekonomi Dunia melaporkan bahwa 38% bisnis percaya bahwa kecerdasan buatan dan teknologi otomasi akan memungkinkan wirausahawan menciptakan lapangan kerja baru untuk meningkatkan produktivitas, sementara lebih dari 25% perusahaan percaya bahwa otomasi akan menghasilkan pekerjaan baru. (WEF, 2017).

Selain peran dan tanggung jawab baru, revolusi industri keempat akan berdampak di hampir setiap industri dan diperkirakan 50% pekerjaan rentan terhadap otomatisasi (PwC, 2018). Namun, beberapa industri lebih cenderung otomatis daripada yang lain karena robot, seperti karyawan manusia, memiliki serangkaian kemampuan tertentu. Selama beberapa tahun ke depan, kita akan melihat pengurangan jumlah karyawan tetap dalam peran produksi dan pertanian, karena banyak dari posisi ini telah dihilangkan oleh peningkatan otomatisasi.

Masa Depan Pekerjaan

Pada tingkat tertentu, perubahan tenaga kerja dan kemajuan teknologi adalah hal yang wajar dan diharapkan terjadi pada setiap perusahaan yang sedang berkembang. Revolusi industri keempat akan memiliki dampak positif yang dominan pada masa depan pekerjaan. Namun, meskipun faktor positif sedang ditangani, ada juga keadaan negatif dalam hal masa

depan tenaga kerja di industri 4.0. Tidak diragukan lagi, pekerjaan yang mengikuti proses berulang kemungkinan besar akan otomatis di masa depan.

Dalam konteks ini, Industri 4.0 membahas dua langkah dukungan untuk mencegah dampak negatif pada tenaga kerja global. Yaitu perlunya kepemimpinan yang bertanggung jawab dan pengenalan pembelajaran sepanjang hayat. Kepemimpinan yang bertanggung jawab adalah fokus pada wirausahawan untuk membuat pilihan etis dalam hal masalah keseimbangan laba sehubungan dengan kehilangan pekerjaan dan perubahan yang dibawa oleh teknologi baru. Pembelajaran sepanjang hayat adalah keyakinan bahwa semua pekerja akan menjadi terbiasa untuk memperoleh keterampilan dan mempelajari informasi baru sepanjang karir mereka, terutama dalam hal pengalaman teknis baru.

Dampak penuh dari Industri 4.0 masih belum diketahui, karena banyak dari teknologi yang dimaksud masih dalam tahap awal pengembangannya. Perubahan pada budaya pasar tenaga kerja tetap luar biasa, tetapi seiring dengan perkembangan teknologi baru ini, ekosistem tenaga kerja global akan terus berubah.

Dampak Ekonomi GIG

Gig economy didasarkan pada inovasi dan kreativitas, dan belakangan ini, banyak perusahaan di semua sektor mendapat manfaat dari jenis ekonomi ini. Manfaat utama yang dibawanya adalah penghematan biaya, sangat mengurangi pengeluaran upah jangka panjang dan memungkinkan perusahaan menginvestasikan waktu dan modal dalam pengembangan dan inovasi. Perusahaan yang mengadopsi model pertunjukan ekonomi mengurangi jumlah semua jenis sumber daya yang digunakan dan menghasilkan dalam jangka panjang (Ungureanu, 2019).

Tenaga kerja di perusahaan berubah secara radikal dan kebutuhan untuk menerapkan model manajemen sumber daya manusia yang inovatif diperlukan untuk pertumbuhan dan perkembangan lingkungan bisnis

global. Model ini didukung oleh pekerja mandiri (*freelancer*) dari segala usia yang memilih pekerjaan sementara. Untuk alasan ini, perusahaan mulai mengembangkan platform kerja jarak jauh, memberi karyawan kemampuan untuk bekerja dari mana saja. Pada saat yang sama, model memainkan peran kebijakan inklusi sosial, menghilangkan stereotip sosial terkait usia, mobilitas atau kewajiban keluarga (Ungureanu, 2019).

Pengusaha (pekerja *gig*) mampu memberikan layanan kepada perusahaan besar dengan menggunakan tenaga kerja kontingen yang terdiri dari profesional independen akan mendapat manfaat yang lebih besar dari mengadopsi model ekonomi ini. Banyak pekerja *gig* yang menganggap diri mereka sebagai pengusaha meskipun mereka belum mendirikan perusahaan untuk menarik modal manusia atau untuk memproduksi barang, dengan fokus bekerja untuk mereka sendiri. Dalam situasi ini, tidak mengherankan jika para *freelancer* di sektor *gig* berniat untuk mengembangkan bisnis mereka sendiri di masa depan (Ungureanu, 2019).

Tumbuh dan berkembangnya *gig economy* menawarkan peluang dan tantangan bagi semua peserta, baik pasif maupun aktif. Dianggap sebagai katalis untuk wirausaha dengan menghapus sistem keahancuran di mana pekerja dibayar jauh di bawah batas, terlalu banyak bekerja dan tidak siap untuk perubahan, ekonomi menunjukkan potensi keuntungan produktivitas besar-besaran, tetapi pada saat yang sama menggambarkan akhir pekerjaan keamanan. Manfaat utama dari *gig economy* yang memotivasi dan menarik semakin banyak peserta, adalah:

1. Fleksibilitas program. Pekerjaan lepas/mandiri menawarkan fleksibilitas pada segmen sumber daya manusia, yang juga memiliki tanggung jawab. Banyak siswa, orang tua dengan anak kecil dan bahkan mereka yang melakukan transisi dalam kehidupan profesional.
2. Kontrol pekerjaan yang dipilih. Pekerjaan lepas/mandiri dapat mengontrol pekerjaan mereka dan biaya terkait dengan secara bebas memilih mitra

dengan siapa mereka bekerja sesuai dengan keterampilan, pengalaman, minat, dan nilai mereka. Manfaat ini mencakup kepuasan profesional dan finansial, karena memberikan kesempatan untuk mengekspos pengetahuan dan pendidikan, yang secara otomatis mengarah pada pemberdayaan diri.

3. Kebebasan di tempat kerja. Pekerjaan lepas/mandiri memiliki banyak pilihan dalam hal pekerjaan. Fleksibilitas ini membantu meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, terutama dimana jika menjadi karyawan hanya menerima cuti tahunan selama dua minggu, dan budaya perusahaan dapat melibatkan berjam-jam di kantor untuk menunjukkan komitmen. Budaya yang salah ini menghasilkan stres kronis, dengan potensi penurunan produktivitas.
4. Perlindungan terhadap prasangka dan politik. Tempat kerja berbasis rumah memberikan perlindungan terhadap lingkungan beracun di beberapa perusahaan, terutama di perusahaan besar dengan hierarki vertikal dan komunikasi searah, daripada budaya terbuka dan kolaboratif. Promosi dapat dipengaruhi oleh pilih kasih atau prasangka dalam bentuk apa pun.
5. Motivasi. Dalam pekerjaan tradisional, orang dapat merasa tidak adil, yang berdampak pada kepuasan profesional. Karena hasil keuangan berhubungan langsung dengan kinerja, di segmen ini, pekerja mandiri mungkin lebih termotivasi untuk memberikan pekerjaan berkualitas tinggi.

Pekerja yang memilih wirausaha sebagai pendapatan utama memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dibandingkan pekerja yang memilih pekerjaan tradisional. Tetapi meskipun ada banyak manfaat yang dapat diperoleh dari ekonomi yang terus berkembang, pasar bebas menghadirkan beberapa kendala yang harus dipertimbangkan oleh para pekerja mandiri, yaitu:

1. Ketidakamanan finansial. Pekerja lepas/mandiri/wiraswasta membayar jumlah yang lebih tinggi untuk mengkompensasi tidak adanya cuti berbayar, gaji sakit, kontribusi pensiun dan pelatihan yang diberikan oleh majikan tetap. Juga, beberapa pelanggan membutuhkan waktu untuk membayar, atau mereka tidak membayar sama sekali, dan prosedur hukum untuk meminta pembayaran mahal.
2. Keamanan data. Platform digital terpusat rentan terhadap serangan siber yang dapat memengaruhi riwayat pesanan, diskusi pelanggan, basis data, dan pembayaran terutang.
3. Kurangnya transparansi. Platform digital terpusat fokus pada memaksimalkan keuntungan jangka pendek untuk platform. Meskipun umpan balik dari pengguna diperlukan pada beberapa platform, perubahan kebijakan dan proses didukung oleh kepentingan perusahaan.
4. Pajak tinggi. Pekerja lepas/mandiri/wiraswasta berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan terpusat dari platform lepas, tetapi beberapa platform mengharuskan pihak yang menjual hingga 20% dari biaya.
5. Isolasi sosial. Pekerja lepas/mandiri/wiraswasta bisa menjadi bisnis yang senyap dengan risiko terkait kesehatan mental. Komunikasi dan hubungan antara pembeli dan penjual seringkali bersifat jangka pendek dan tidak ada komunitas di tempat kerja.

Kesimpulan

Globalisasi dan industri 4.0 akan terus mengembangkan *gig economy*. Perusahaan dari semua ukuran harus mempertimbangkan strategi proaktif untuk mendukung jenis ekonomi ini karena tenaga kerja yang tumbuh dan mandiri tidak dapat diabaikan selama itu merupakan faktor penting dalam mendukung tenaga kerja global. Untuk menjaga agar fenomena ini tetap terkendali, perlu

untuk memantau perubahan yang mungkin timbul dalam kebijakan pemerintah dan ketenagakerjaan.

Perluasan *gig economy* memberi kita peluang baru untuk mengintegrasikan inovasi dan kreativitas ke dalam pasar tenaga kerja dengan tujuan mengembangkan produk, penawaran, atau bahkan mengidentifikasi pasar baru untuk mereka. Meskipun ada tantangan yang harus dihadapi *gig economy* di masa depan, statistik dan analitik optimis mengintegrasikan *gig economy* ke dalam sistem yang menghilangkan aspek negatif dan memberikan tingkat keamanan tertentu bagi pekerja di lapangan.

Mengganti pekerjaan tetap dan independen dapat menghasilkan dorongan ekonomi, tidak hanya dengan memungkinkan pekerja untuk lebih beradaptasi dengan pekerjaan, tetapi dengan melepaskan energi negatif kumulatif dari frustrasi dan tenggat waktu, sehingga mengembangkan kreativitas dan harga diri, yang bersama-sama mengarah pada kinerja kerja.

Terlepas dari kenyataan bahwa sampai saat ini telah dibuat analisis, survei dan statistik tentang *gig economy* dan dampaknya terhadap Industri 4.0. Penelitian adalah dan analisa statistic perlu terus dilakukan, mengingat tingginya tingkat paparan terhadap inovasi teknologi dan kecerdasan buatan Revolusi 4.0. Paparan ini adalah fase awal dari Revolusi 5.0, yang akan menjadi Revolusi Personalisasi, yang berpusat pada kerja sama antara manusia dan kecerdasan buatan. Mengembalikan manusia ke dalam produksi industri, bersama dengan robot kolaboratif, akan menghasilkan nilai tambah dalam produksi dan tingkat kesejahteraan global yang tinggi (Ungureanu, 2019).

Daftar Pustaka

- Ainsworth, James. (2017). *Gig Economy: Introduction*. London: House of Lords Library Briefing.
- Cebolla C., Peana M., Vázquez J.J., and Carmen M. (2021). Collaborative economy, a society service? Involvement with ethics and the common good. *Business Ethics: A European Review*, 35, 6–12.
- Duggan, James, Sherman U., Carbery R., and McDonnell A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy: A Research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management*, 30, 114–32. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12258>
- Farrell D., and Greig F. (2016). *Paychecks, Paydays, and the Online Platform Economy*.
- Friedman, Gerald. 2014. Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2, 171–88. <https://doi.org/10.4337/roke.2014.02.03>
- Gandhi A., and Sucahyo Y.G. (2021). Architecting an Advanced Maturity Model for Business Processes in the Gig Economy: A Platform-Based Project Standardization. *Economies*, 9, 176, 1-21. <https://doi.org/10.3390/economies9040176>
- Gandhi A., Hidayanto A.N., Sucahyo Y.G, and Ruldeviyani Y. (2018). Exploring people's intention to become platform-based gig workers: An empirical qualitative study. Paper presented at the 2018 *International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, Bandung, Indonesia, October, 22–26.
- Gleim, Mark R., Johnson C.M, and Lawson S.J. (2019). Sharers and sellers: A multi-group examination of gig economy workers' perceptions. *Journal of Business Research*, 98, 142–52.

- Graham, Mark, Lehdonvirta V., Wood A., Barnard H., Hjorth I., and Simon D.P. (2017). *The Risks and Rewards of Online Gig Work at the Global Margin*. Oxford: Oxford Internet Institute
- Heeks, Richard. (2017). Digital Economy and Digital Labour Terminology: Making Sense of the “Gig Economy”, “Online Labour”, “Crowd Work”, “Microwork”, “Platform Labour”, Etc. *GDI Development Informatics Working Papers*. Manchester: University of Manchester, Global Development Institute.
- Howcroft D., and Bergvall-Kåreborn B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33, 21–38. <https://doi.org/10.1177/0950017018760136>
- Huang, Ni, Burtch G., Hong Y., and Pavlou P.A. (2020). Unemployment and worker participation in the gig economy: Evidence from an online labor market. *Journal Information Systems Research*, 31, 297–652. <https://doi.org/10.1287/isre.2019.0896>
- Kahrovic E., Avdović A. (2021). Impact of Digital Technologies on Business Performance in Serbia. Forthcoming, *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, December. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0039>
- Kässi O., and Lehdonvirta V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–48. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056>
- Lazovic, V., and Djurickovic, T. (2018). *Digitalna ekonomija*. Autorsko izdanje.
- Marquié, Jean-Claude, Tucker, Philip, Folkard, Simon, Gentil, Catherine, Ansiau, David. (2014). *Chronic effects of shift work on cognition: findings from the VISAT longitudinal study*.

- McKinsey & Company. (2017). *Jobs lost, jobs gained: Workforce Transitions in a Time of Automation*. McKinsey Global Institute.
- PwC. (2018). *Will robots really steal our jobs? An international analysis of the potential long term impact of automation*. PricewaterhouseCoopers LLP.
- Riley, Joellen. (2017). *Brand new 'Sharing' or plain old 'Sweating'? A proposal for regulating the New 'Gig Economy*. In *New Directions for Law in Australia: Essays in Contemporary Law Reform*. Canberra: ANU Press, pp. 59–70.
- Telles, Rudy. (2016). *Digital Matching Firms: A New Definition in the Sharing Economy Space*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce Economics and Statistics Administration.
- Ungureanu A. (2019). Industry 4.0. The Role of Gig Economy in the Industrial Revolution of the 21st Century. Conference: The 15th Economic International Conference - Vision and Foresight in Sustainable Economic, Stefan cel Mare University of Suceava May 9, 2019 – May 10, 2019, Policies in the 21st Century. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, Vol.19, Issue 2(30), 77-84.
- Wairimu, James. (2020). Work meaningfulness in digital independent work transformation. Paper presented at *the Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Salt Lake City, UT, USA, August 10–14.
- WEF. (2017). *The Future of Jobs Report*. World Economic Forum.
- Yaraghi N., and Ravi S. (2016). *The Current and Future State of the Sharing Economy*.

Profil Penulis



**Dr. Posma Sariguna Johnson Kennedy,
ST., SE., MSi., MSE.**

Pendidikan menengah diterima penulis dari SMA Kolese Kanisius Jakarta, dilanjutkan dengan menempuh pendidikan tinggi S1 di Institut Teknologi Bandung dengan Konsentrasi Manajemen Proyek Teknik Sipil yang berhasil lulus pada tahun 1997. Penulis juga menempuh pendidikan S1 di Universitas Padjadjaran pada jurusan Manajemen yang lulus pada tahun 1998. Penulis kemudian melanjutkan studi S2 di Prodi Ilmu Manajemen (lulus tahun 2003) dan Prodi Ilmu Ekonomi (lulus tahun 2007) Universitas Indonesia. Program Doktorat di bidang ilmu ekonomi, penulis selesaikan pada tahun 2012 di Universitas Indonesia.

Penulis memiliki kompetensi di bidang Ekonomi dan Manajemen. Karir penulis adalah sebagai dosen profesional di berbagai universitas, seperti Universitas Kristen Indonesia, Universitas Pertahanan, *Telkom University* dan Universitas Maranatha Bandung. Penulis pun aktif sebagai peneliti yang didanai baik oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemendikbudristek.

Email Penulis: posmahutasoit@gmail.com

MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI

Dr. Marto Silalahi, M.Si

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung,
Pematang Siantar, Indonesia

Pendahuluan

Berubah membutuhkan kemampuan mengikuti perubahan lingkungan yang dihadapi. Kemampuan mengikuti perubahan menjadi suatu kehandalan individu dan organisasi. Perkembangan situasi dan kondisi menuntut penyesuaian kebutuhan dan keinginan tertentu. Perubahan bisa saja diartikan sebagai suatu kebetulan atau suatu kondisi yang diperlukan. Kebetulan mengandung makna bahwa perubahan itu tidak disengaja atau dibangun sedemikian rupa tapi terjadi secara tidak terduga. Kondisi dan situasi perubahan dapat terjadi karena angin kencang, banjir, tanah longsor, kebakaran, ataupun adanya penyakit menular. Sebagai contohnya, individu dan organisasi melakukan perubahan perilaku dan tindakan sebagai akibat pandemi penyakit Covid-19. Kemampuan menyesuaikan diri merupakan persyaratan utama bagi keberlangsungan perkembangan individu dan organisasi. Lingkungan internal akan menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal. Mempertahankan hidup, mengembangkan visi dan misi organisasi dan mengikuti perkembangan zaman adalah berbagai alasan berubahnya individu dan organisasi.

Mengolah sumber daya yang dimiliki menjadi energi penguatan dan pengembangan dalam menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi.

Kebetulan dan senyatanya kondisi berubah menjadi sumber pembahasan dalam perkembangan organisasi. Kehadiran organisasi yang bertahan hidup menjadi keunggulan komparatif dalam persaingan global dan regional. Pemenuhan kebutuhan organisasi dicari dari lingkungan internal dan eksternal. Dikala lingkungan internal tidak mampu menyediakannya maka organisasi mencarinya dari lingkungan eksternal. Hubungan sinergis dan kemitraan menjadi dasar membangun hubungan kerja antar organisasi. Membangun jaringan kemitraan merupakan suatu konsep kerja sama dalam memenuhi kebutuhan. Keterbatasan sumber daya alam misalnya, akan menjadi dasar hubungan kerja sama dengan organisasi lainnya. Kemitraan menjadi jawaban atas keterbatasan sumber daya dan membangun jaringan kerja sama strategis. Kebetulan atau kebutuhan terbangunnya kerja sama antar organisasi adalah kondisi dan situasi yang harus dihadapi dan sudut pandang menilainya.

Berubah bukan berarti takut menghadapi suatu keadaan tapi berubah menjadi suatu pendorong kemajuan organisasi. Perubahan kebutuhan dan keinginan mengikuti perkembangan lingkungan eksternal. Tuntutan menyesuaikan diri dengan lingkungan adalah fenomena yang dihadapi dan dicarikan jalan keluarnya. Berubah merupakan suatu keadaan yang harus dihadapi bila tidak dipersiapkan maka merugikan diri sendiri. Perkembangan teknologi digital adalah contoh praktis yang harus dipersiapkan dengan matang. Melamar kerja, membayar tagihan listrik, membuat laporan kerja adalah contoh sederhana yang memakai aplikasi teknologi digital. Bila organisasi tidak berbenah diri maka keberhasilan organisasi pastilah jalan ditempat dan sangat mungkin merugi dan akhirnya tidak beroperasi lagi.

Konsep Perubahan Organisasi

Berubah atau perubahan menjadi kondisi yang harus dihadapi individu dan organisasi. Perubahan dapat disebabkan perubahan dalam diri sendiri dan dari pengaruh orang lain. Perubahan membutuhkan perbaikan dan pengembangan sehingga memberikan nilai tambah untuk pelaksanaan tugas dan kewenangan yang diberikan. Pengembangan organisasi menjadi fokus dan lokus perubahan yang dilakukan. Apa saja yang harus diubah dan dikembangkan menjadi tema pembahasan dan analisa pengambilan keputusan strategis. Berkaitan dengan organisasi, Usman (2009) mengatakan bahwa “Tujuan organisasi ialah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui kerja sama orang-orang yang ada di dalam organisasi.” Merencanakan program dan kegiatan yang dibutuhkan organisasi menjadi energi besar dalam proses hubungan kerja dan hubungan humanis yang terjadi. Keberadaan barang dan jasa adalah contoh kebutuhan organisasi dalam mendukung keberhasilan pencapaian tujuan maksimal. Perubahan dapat dimakna bahwa adanya penambahan, pengurangan, dan penarikan sumber daya manusia.

Organisasi merupakan sumber daya yang sangat penting dalam proses pencapaian tujuan. Sebagai alat bantu kegiatan manusia, maka organisasi perlu dikelola dengan komprehensif mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Pada kegiatan perencanaan dapat dimulai dari individu, unit kerja sampai dengan keseluruhan organisasi. Merencanakan mengandung makna bahwa merumuskan dan mengadministrasikan berbagai prasarana dan sarana yang diperlukan. Perkembangan permintaan lingkungan eksternal menjadi bahan analisa dan pembahasan pengambil keputusan. Mengadministrasikan dan mendistribusikan sumber daya organisasi merupakan sari pati dari kegiatan mengantisipasi perubahan yang berasal dari internal dan eksternal. Ketersediaan sumber daya memberikan keleluasaan manajemen meningkatkan kinerjanya Melaksanakan tugas dan pekerjaan menjadi kegiatan lanjutan dari kegiatan merencanakan.

Melaksanakan mengikuti norma dan etika organisasi sehingga efektivitas dan efisiensi dapat diperhitungkan kemanfaatannya. Indikator keberhasilan memberikan gambaran keseluruhan kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi, Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997) mengatakan bahwa “Dari segi pandangan manajerial, pengaruh dari ketidakpastian lingkungan dan arus informasi yang meningkat adalah pembebanan organisasi terlalu banyak dengan kasus luar biasa.”

Analisa dan keputusan pimpinan organisasi menjadi bagian integral perubahan yang potensial terjadi. Merubah pekerjaan ditengah perjalanan memberikan gambaran bahwa perlu penguatan dalam merencanakan program dan kegiatan organisasi. Perubahan organisasi tidak dapat dimaknai sebagai pergantian unsur manajemen dan staf tapi juga merubah visi dan misi yang dapat meningkatkan daya saing dan daya kompetitif. Merubah organisasi juga dimaknai sebagai upaya sadar mempertahankan hidup organisasi. Persaingan domestik dan global menjadi pemantik kinerja maksimal setiap anggota organisasi. Merebut kepercayaan dari pelanggan atau masyarakat membutuhkan resep khusus karena pembeli dapat memilih barang dan jasa yang diperlukan. Kualitas dan kuantitas produk organisasi harus dapat diterima dan mengikuti sistem dan prosedur pelayanan prima. Sebagai contohnya adalah organisasi publik membutuhkan kreativitas dan inovasi agar kepercayaan publik dapat meningkat dan merasakan kehadiran organisasi publik itu. Merubah pola pikir dan pola tindak sumber daya manusia adalah bagian penting juga dalam perubahan yang terjadi dalam organisasi. Perspektif mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi harus terus diperjuangkan sehingga keuntungan pribadi akan mengikuti dari peningkatan keuntungan organisasi.

Merubah dan bertahan serta berkembang adalah urutan kegiatan yang mengikuti perubahan organisasi. Berubah dapat keseluruhan dan sebagian dari seluruh sumber daya organisasi.

Mendesain perubahan organisasi sangat tergantung data dan informasi dari lingkungan internal dan eksternal. Menerjemahkan permintaan dan penawaran lingkungan akan menjadi bahan analisa dan pembahasan tingkat manajemen strategis, manajemen operasional dan manajemen teknis lainnya. Pada hakekatnya bahwa perubahan adalah suatu kondisi dan pra syarat memperkuat organisasi secara komprehensif. Menjadi pemenang atau pecundang adalah menu pilihan organisasi dalam menghadapi situasi dan kondisi persaingan merebut kepercayaan pelanggan atau masyarakat. Pada kondisi demikian, maka organisasi akan memilih menjadi pemenang karena pemenang akan mendapatkan keuntungan dan keunggulan dari merebut kepercayaan tersebut.

Merubah atau perubahan dapat direncanakan dengan matang sehingga perubahan itu memberikan dampak besar bagi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Melaksanakan desain rancangan bangun perubahan itu harus cermat dan profesional sehingga dampak negatif dapat diminimalisasikan. Begitu pula dengan pengawasan lapangan menjadi tindak lanjut dari kegiatan merencanakan dan pelaksanaan perubahan organisasi tersebut. Kesatuan gerak perubahan bagaikan satu keluarga dalam menjalankan bahtera mencapai pelabuhan keberhasilan maksimal.

Dinamika Perubahan Organisasi

Adanya hubungan fungsional dan dinamis menjadi dasar adanya perubahan atau perbaikan masa depan. Bagaimana dilakukan perubahan tersebut bila tidak ada hubungan kerja ataupun hubungan yang terjadi. Merubah menjadi lebih baik merupakan asa dari setiap hubungan yang ada. Dalam suatu organisasi, hubungan yang terjadi adalah hubungan komunikatif dan sinergis sehingga apapun bentuk dan saluran komunikasinya ditujukan kepada pencapaian tujuan maksimal. Merubah dan perubahan itu tidak bersifat statis tapi dinamis karena usia selalu bertambah, iklim selalu berubah, lahan pertanian selalu berkurang, perumahan selalu bertambah

dan faktor pendorong lainnya. Kemampuan dan kemauan berubah menjadi kebutuhan pokok organisasi dalam menghadapi situasi dan kondisi yang berubah. Penarikan, penempatan, mutasi dan pensiun adalah contoh kondisi yang dialami sumber daya manusia dalam organisasi. Situasi dan kondisi pendorong dan pengungkit perubahan itu harus disikapi dan ditindaklanjuti. Sebagai contohnya, adanya perkembangan digital memberikan dampak dalam proses memeriksa kehadiran sumber daya manusia. Begitu besarnya perkembangan komunikasi digital dalam dunia kerja, akan menuntut kreativitas dan inovasi organisasi dalam dinamika yang berkembang. Bertahan hidup dan berkembang pesat merupakan modal pendorong kinerja maksimal pimpinan dan staf organisasi. Berkaitan dengan kinerja organisasi, Ratminto dan Winarsih (2005) bahwa “Pelayanan yang baik hanya akan dapat diwujudkan apabila terdapat (a) sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat. Khususnya pengguna jasa. (b) Kultur pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan dan (c) Sumber daya Manusia yang berorientasi pada kepentingan pengguna jasa.” Sangat mungkin organisasi mengalami kebangkrutan, tutup permanen, berkolaborasi dengan organisasi. Kemungkinan tersebut menjadi pendorong membangun kerja sinergis dengan organisasi. Perubahan kebijakan nasional, regional dan internasional akan mendorong kesiapan organisasi berkreasi dan berinovatif dalam prestasi kerja. Hubungan kerja dengan organisasi lainnya menjadi suatu syarat memenuhi kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan.

Keterbatasan sumber daya menjadi pemantik menjalin hubungan kerja sama tersebut. Kemauan dan kemampuan bersinergis adalah modal kerja menunjang keberhasilan organisasi. Kerja keras, kerja tuntas dan kerja bertanggung jawab adalah komitmen dan konsistensi membangun hubungan internal dengan eksternal secara menguntungkan. Merubah pola pemikiran, sikap dan perilaku kerja memberikan energi besar mendorong adanya perubahan. Perubahan tidak semata merubah fisik tapi juga merubah pola hubungan sosiologi, emosional serta hubungan ekosistem dan

ekologi organisasi. Menerima dan memberi masukan dan saran memperkuat energi bersama sehingga pekerjaan berat menjadi semakin ringan dilaksanakan. Sebagai alat bantu kelancaran dan keberhasilan, maka kehadiran organisasi yang berkelanjutan menjadi suatu kebutuhan nyata apalagi dalam era digitalisasi. Hubungan kerja tidak hanya tercipta dalam lingkungan perkantoran fisik tapi kantor fisik sudah diganti dengan ekosistem dan ekologi yang bersifat maya. Hubungan dua arah antara pencari data dan informasi dengan penerima berlangsung dalam dunia digital. Akurasi data dan informasi merupakan asupan energi perbaikan dan pengembangan organisasi. Perubahan membutuhkan data dan informasi dari lingkungan sehingga kemudahan dan kelancaran visi dan misi organisasi.

Manfaat Perubahan Organisasi

Arah dan peta jalan perubahan membutuhkan keputusan strategis organisasi sehingga pemangku kepentingan dan sumber daya organisasi bergerak kepada pencapaian tujuan maksimal. Perubahan organisasional tidak bisa parsial tapi harus menyeluruh karena semua kegiatan bersifat sistematis dan integralistik. Menghadapi dan mensikapi perkembangan eksternal akan memberikan dampak positif dan negatif. Perbaikan dan pengembangan satu unit kerja akan berdampak bagi kelancaran dan kelambatan operasionalisasi kinerja unit kerja lainnya. Akurasi dan ketepatan arah perubahan yang hendak dicapai harus diperhitungkan dengan matang sehingga dampak positif yang terjadi dalam organisasi. Sebagai contohnya adanya penambahan jumlah sumber daya manusia harus diperhitungkan dengan permintaan dan penawaran yang dibutuhkan kinerja organisasi. Penambahan atau pengurangan pegawai berpotensi meningkatkan prestasi namun sangat mungkin berpeluang menurunkan pendapatan dan meningkatkan pengeluaran.

Keputusan strategis organisasi merupakan keputusan bersama semua pemangku kepentingan karena masukan, ide dan saran perbaikan menjadi data dan informasi

dalam proses panjang pengambil keputusan. Dalam beberapa kondisi bahwa pegawai dapat saja tidak bertanggungjawab atas keputusan apalagi adanya kerugian yang dialami dan sebaliknya akan merasa ikut serta dalam keputusan apabila berhasil melebihi target penjualan. Membangun dan merumuskan pakta integritas berprestasi menjadi salah satu arah dan kebijakan perubahan organisasi. Perubahan tidak berada dalam ruang hampa karena sumber daya organisasi saling terhubung satu sama lainnya. Anggapan bahwa perubahan adalah petaka dan berkah menjadi faktor pendorong perbaikan dan pengembangan rencana kerja yang akurat, adaptif dan akuntabel. Dokumentasi perubahan menjadi memori pengingat bahwa pusat pemikiran dan analisa pimpinan dan staf harus ditujukan kepada maksimalisasi kinerja organisasi.

Merubah sistem dan mekanis kerja, sistem penghargaan, sistem penerimaan dan pensiun, sistem pertanggungjawaban pekerjaan dan faktor lainnya adalah contoh faktor internal kebijakan perubahan. Bertahan hidup, memperbaiki dan mengembangkan diri adalah siklus kehidupan organisasi yang dihadapi. Bertahan hidup adalah berbagai kondisi organisasi tidak mengalami perkembangan tapi tidak juga mengalami penurunan target yang ada. Kondisi bertahan hidup ini akan bertambah parah dan sulit karena pertumbuhan kebutuhan organisasi semakin besar dalam. Sebagai contohnya adalah target dan realisasi keuntungan atau laba tahun 2021 sebesar Rp.100,-. Kenaikan berbagai kebutuhan seperti biaya listrik, air, internet dan sebagainya akan memperkecil keuntungan itu. Mendesain kebijakan perubahan menjadi jembatan bertahan hidup organisasi. Semua faktor pendorong dan faktor penghambat diperhitungkan dengan komprehensif. Analisa faktor penarik dan pendorong perubahan berada hubungan kerja sama antara dua organisasi atau dua unit kerja. Memperbaiki kesalahan atau kekurangan yang dimiliki menjadi bahan masukan bagi merubah lebih baik. Pada proses produksi layanan sangat mungkin terjadi kealpaan atau kesalahan administrasi, teknis operasional, pengiriman, dan faktor kesalahan lainnya.

Buruknya kualitas produk menurunkan kepercayaan pembeli dan apabila tidak segera diperbaiki berdampak bagi hilangnya pembeli atau pelanggan. Meningkatnya kuantitas dan kualitas akan mendorong bertambahnya kepercayaan dan kesetiaan pembeli. Proses merawat kemitraan dengan eksternal membutuhkan waktu dan proses panjang serta tidak sekali jadi. Kemajuan atau kemunduran kuantitas dan kualitas produk eksternal memberi dampak bagi mitra strategisnya.

Perilaku dan tindakan saling menguntungkan adalah fondasi dasar kemitraan strategi dalam menghadapi perubahan. Mengembangkan kuantitas dan kualitas produk adalah strategi pemasaran menghadapi perkembangan permintaan dan penawaran barang dan jasa. Memasarkan produk maksimal mengandung arti bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana kerja yang ada. Memaksimalkan tugas dan pekerjaan setiap unit kerja akan memenuhi target yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap unit kerja memiliki tugas dan tanggung jawab yang berkaitan dengan hasil yang dihendak dicapai. Komunikasi kerja dan kerja sama semua unit kerja menjadi modal besar bagi percepatan pencapaian tujuan organisasi. Mencari keuntungan sebesarnya dengan modal sekecilnya masih dapat dipakai dalam menghadapi rencana kerja organisasi khususnya dunia usaha.

Memperhatikan dan mengelola sumber daya menjadi energi besar bagi perkembangan rencana penjualan dunia usaha misalnya. Mengubah target penjualan dari satu daerah tertentu menjadi beberapa daerah membutuhkan kesatuan dan kesamaan visi dan misi semua pemangku kepentingan dalam organisasi. Bisa saja organisasi berada di satu daerah kecil seperti Kota Pematang Siantar, tapi pemasaran produk mencapai seluruh wilayah Indonesia. Merubah pola pikir dan pola tindakan manajemen memberikan sumbangan besar bagi perubahan besar dalam organisasi. Mengelola organisasi yang berpikir nasional akan membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, akuntabel dan transparan. Membaca dan menganalisa peluang dan kesempatan merupakan

konsumsi manajemen puncak organisasi. Menguasai pasar dan merebut kepercayaan pembeli menjadi bagian penting dalam mengendalikan perubahan eksternal organisasi. Keberadaan organisasi, proses produksi, produk dan pembeli adalah sistem dan siklus kehidupan organisasi. Mata rantai hubungan permintaan dan penawaran itu menjadi suatu sistem yang harus diperhatikan dan dikelola dengan maksimal. Dalam era persaingan besar dan era industri 5.0 maka kecerdasan buatan (teknologi dan aplikasinya) dan kecerdasan manusia menjadi motor utama bagi bertahan hidup dan merebut kepercayaan pembeli produk organisasi.

Berlangsungnya kegiatan organisasi tidak bisa lagi mengandalkan keuntungan yang berasal dari suatu daerah tapi harus menguasai kepercayaan dari beberapa daerah misalnya suatu provinsi. Persaingan yang ketat menjadi pendorong bagi perubahan visi dan misi organisasi. Mendesain perubahan besar menjadi tanggung jawab semua pemangku kepentingan organisasi mulai dari staf biasa sampai dengan manajer tertinggi. Berkaitan dengan Organisasi, Robbins (2006) bahwa "Organisasi yang berhasil saat ini harus mendukung inovasi dan menguasai seni perubahan atau mereka akan menjadi kandidat kepunahan. Kemenangan akan jatuh ke organisasi organisasi yang menjaga fleksibilitas mereka, terus menerus memperbaiki kualitas mereka, dan mengalahkan para pesaaing mereka di pasar dengan senantiasa mengalirkan produk produk dan jasa yang inovatif."

Potensi berkembang dan potensi bubar adalah sama bagi organisasi. Bagaimana mensikapi dan merubah sikap individu dan organisasi menjadi pertarungan selanjutnya. Bila mau bertahan hidup dan berkembang, maka organisasi mengelola sumber daya internal dan eksternal. Potensi eksternal memiliki energi besar bagi perkembangan organisasi dengan maksimal. Kuantitas dan kualitas produk dipasarkan kepada eksternal. Dinamika pekerjaan dan dinamika organisasi adalah bagian tidak terpisahkan dalam kehidupan organisasi.

Daya kreatif dan inovatif pimpinan dan staf organisasi diarahkan kepada pencapaian rencana kerja maksimal. Potensi konflik antar unit kerja dan individu diminimalisasikan dan difokuskan kepada tujuan organisasi. Seluruh energi organisasi dipusatkan pada bagaimana produk berkualitas dan bagaimana tingkat penjualan meningkat serta bagaimana meningkatkan wilayah pemasaran produk.

Keberhasilan organisasi tidak boleh hanya diperankan sekelompok individu karena proses organisasi harus memiliki kinerja orang, ada tujuan dan ada sumber daya. Hubungan sinergis berbagai sumber daya organisasi menjadi suatu kebutuhan dan keharusan karena organisasi itu adalah alat bantu mencapai sasaran maksimal yang telah ditentukan. Perubahan internal dan eksternal adalah dinamika perkembangan yang harus dikelola dan dikendalikan sehingga menjadi energi pengungkit keberhasilan organisasi. Berhasil organisasi merupakan bagian keberhasilan semua pemangku kepentingan organisasi. Dengan demikian setiap individu organisasi berkewajiban melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Mampu bertanggungjawab dalam pekerjaan adalah energi penggerak bagi berjalannya program dan kegiatan organisasi dengan maksimal. Sebaliknya kegagalan atau tutupnya organisasi akan memberikan dampak besar bagi semua individu dalam organisasi.

Penutup

Keberhasilan atau kegagalan organisasi sangat tergantung kepada individu yang bekerja dalam organisasi itu sendiri. Adapun sumber daya internal dan eksternal adalah prasarana dan sarana pendukung keberhasilan tujuan yang hendak dicapai. Memang diakui bahwa mengelola dan mengendalikan organisasi sangat berat karena mengelola hubungan kerja dan hubungan humanis manusia. Bagaimana mengelola tersebut sangat tergantung integritas dan karakter individu yang bekerja tersebut baik yang diberikan kepercayaan sebagai pimpinan puncak maupun staf organisasi.

Pekerjaan dan tanggung jawab akan memberikan gambaran kualitas individu yang diberikan kepercayaan itu. Kemauan dan kemampuan bekerja keras, bekerja sama, dan kerja tuntas adalah elemen dasar dalam membangun organisasi yang siap menghadapi berbagai perubahan.

Perubahan dalam internal dan eksternal merupakan bagian penting untuk menempah dan membentuk karakter organisasi yang tangguh. Perubahan organisasi dan kepercayaan pembeli atau pelanggan adalah ibarat dua sisi mata uang yang harus disikapi dan ditindaklanjuti dengan sinergisasi dan kemitraan. Keterbatasan sumber daya menjadi pemicu kerja sama antara internal dengan eksternal. Prinsip kerja yang konsistensi dan komitmen akan meningkatkan hubungan saling menguntungkan dengan eksternal. Memang penuh perjuangan bila merubah individu sendiri apalagi tidak ada faktor pendorongnya. Namun perubahan organisasi didorong pencapaian untung dari setiap penjualan yang dilakukan. Faktor mempertahankan eksistensi hidup organisasi adalah faktor pendorong utama bagi bertahan hidup suatu organisasi. Perubahan diri sendiri, organisasi dan perubahan lingkungan eksternal tidak dapat dihindari karena dinamika perubahan sudah menjadi kebutuhan dan keharusan. Mengelola dan mengendalikan perubahan baik dari sudut pandang individu dan organisasi adalah sangat berbeda-beda. Perspektif perbedaan itu tergantung kepada faktor pendorong dan penariknya. Namun demikian, individu dan organisasi melakukan berbagai sikap dan tindakan untuk tetap bertahan dan mengembangkan prestasi dan pekerjaan. Kehadiran ide kreatif dan inovatif menjadi energi bagi kemajuan pemikiran dalam mensikapi perubahan yang ada. Kuantitas dan kualitas kebutuhan dan sumber daya menjadi realitas yang harus dihadapi setiap individu dan organisasi. Meningkatkan prestasi kerja secara bertanggungjawab menjadi modal besar menghadapi setiap perkembangan internal dan eksternal.

Eksistensi produk individu dan organisasi memberikan gambaran kemampuan dan kemauan menghadapi perubahan yang ada. Kemampuan dan ketidakmampuan akan berhadapan langsung kepada dampak positif atau negatif yang mungkin. Keterbatasan merupakan suatu kondisi nyata dimiliki individu dan organisasi. Untuk mengatasi keterbatasan itu dibangun komunikasi kerja sama dengan berbagai organisasi. Hampir tidak ada individu dan organisasi yang mampu menyiapkan kebutuhannya dengan maksimal. Sebagai contoh sederhana adalah ketersediaan beras. Semua pihak membutuhkan beras dan sebaliknya petani membutuhkan pupuk dan sarana pertanian lainnya. Keterbatasan adalah suatu kenyataan dan kerja sama adalah kebutuhan utama dalam hubungan kerja sama. Menghadapi perubahan menjadi suatu sikap dan tindakan yang dikelola dengan maksimal. Kemampuan mengelola dan mengendalikan perubahan internal dan eksternal adalah modal besar dalam mempertahankan dan meningkatkan keberadaan individu dan organisasi.

Daftar Pustaka

- Gibson James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1997. Organisasi dan Manajemen Edisi Keempat. Alih bahasa : Djoerban Wahid, SH. Jakarta : PT Erlangga.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2005). Manajemen Pelayanan. Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal. Jogjakarta : Pustaka Pelajar.
- Robbins, P. Stephen. 2006. Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Usman, Husaini. 2009. Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara.

Profil Penulis



Dr. Marto Silalahi, M.Si

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

Email Penulis: martosilalahi70@gmail.com

MENGELOLA KEBERAGAMAN DI ORGANISASI

Yuditia Prameswari, S.Psi., M.Psi.
Universitas Batam

Pengantar

Sumber daya manusia sudah tidak diragukan lagi adalah perangkat utama yang berperan penting bagi hidup perusahaan dalam upaya mencapai tujuan jangka panjangnya. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik, jika sumber daya manusia di dalam perusahaan tersebut ditangani oleh manajemen sumber daya manusia yang tepat. Perkembangan sumber daya manusia dalam era modern saat ini juga menyumbangkan indikasi pentingnya mengelola keragaman (*diversity*) di sebuah organisasi. Sejumlah literatur dan penelitian telah menyatakan betapa bermanfaatnya unsur keragaman (*diversity*) ini jika organisasi memiliki pengelolaan yang optimal. Thomas dan Ely dalam (Hartini, 2012) menyatakan bahwa pengelolaan keragaman sumber daya manusia dengan baik dalam sebuah organisasi dapat memicu peningkatan profit, pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh karyawan, peningkatan kreativitas, serta membantu organisasi untuk merespon tuntutan perubahan yang cepat.

Organisasi sudah tidak bisa lagi memakai paradigma lama seperti kekuasaan atau kekuatan satu orang untuk menciptakan pemberdayaan. “*Power*” atau kekuatan dalam organisasi telah beralih dari “saya” ke “kita”.

Kompetisi untuk menarik talenta baru semakin sengit, menunjukkan potensi ancaman yang semakin ketat pada bisnis apapun. Untuk bertahan, organisasi perlu merespon dinamika dengan cara yang baru, seperti mempertimbangkan kebutuhan karyawannya, termasuk dalam hal ini adalah kebutuhan untuk mampu berbaur dengan keragaman dalam organisasinya. Hubungan dalam kelompok akan menjadi semakin solid apabila terjadi kesepakatan konformitas dalam satu hal. Justru, eksklusifitas dalam kelompok lambat laun akan menciptakan suatu kondisi zona nyaman.

Corina D. Riantoputra, Dosen Psikologi Organisasi Universitas Indonesia, sekaligus *chief editor* dari Makara Hubs-Asia, menjelaskan bahwa identitas organisasi dan identitas diri karyawan yang beragam perlu tetap dihargai, karena hal ini bisa menjadi kunci perubahan organisasi ke arah yang lebih baik, untuk menghasilkan organisasi yang lincah (*agile*). Organisasi (tempat kerja) perlu berperan besar dalam memberikan tempat bagi keragaman karena sebagian besar waktu produktif orang dewasa dihabiskan di tempat kerja/organisasinya. Jika dikaitkan lebih lanjut, pemimpin yang baik, akan mengupayakan agar identitas organisasi menjadi nyata dan teraktualkan dalam pekerjaan sehari-hari yang dilakukan karyawannya, dengan tetap mengedepankan keragaman (keunikan) karyawannya (Riantoputra, 2020).

Manajemen Keberagaman (*Diversity Management*)

Definisi manajemen keberagaman adalah kemampuan seseorang untuk mengenali, menerima dan memberikan penghargaan (apresiasi) terhadap perbedaan-perbedaan karakteristik unik diantara individu sehingga produktivitas di tempat kerja bisa dimaksimalkan. Keberagaman/diversitas seringkali didasarkan pada karakteristik dan budaya organisasi yang ingin dikembangkan individu dalam perusahaan

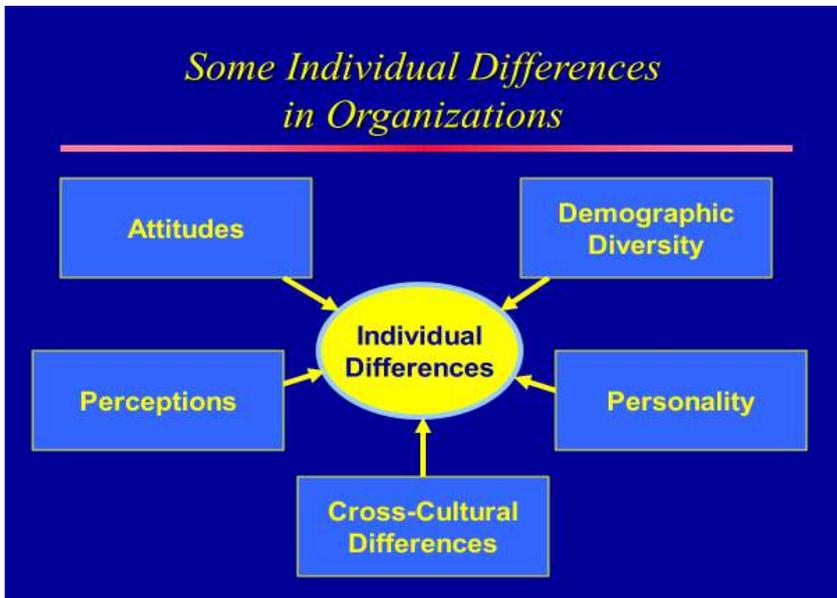
Kementrian Perindustrian Republik Indonesia menjelaskan lebih lanjut bahwa Keanekaragaman mengacu pada campuran keanggotaan dalam organisasi

dalam hal *gender*, ras, asal etnis, dan karakteristik lainnya (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2017). *The Pillsbury Company*, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang restoran cepat saji yang mampu menghasilkan laba sangat besar, bahkan mendefinisikan keragaman sebagai “*all the ways in which we differ*” atau jika diterjemahkan menjadi “semua cara kita berbeda”. Artinya, penghormatan dan apresiasi terhadap keragaman individu justru menjadi ujung tombak dari kehidupan perusahaan jika ingin bertahan dalam jangka waktu yang sangat lama.

Dari fenomena diatas, kita dapat menyimpulkan bahwa keragaman (*diversity*) dapat memberikan keunggulan kompetitif yang kuat. Karyawan yang beragam membawa lebih banyak perspektif dan pengetahuan yang lebih luas untuk mengatasi masalah serta efektivitas pengambilan keputusan. Keragaman juga justru membantu perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan pasar yang beragam, yang nantinya akan berdampak positif terhadap variasi pelayanan terhadap pelanggan (konsumen). Langkah-langkah aktif untuk memupuk keragaman di tempat kerja secara kontinyu perlu dilakukan, seperti pelatihan toleransi, menghargai upaya keragaman, mengubah sikap karyawan terhadap keragaman, dan mengembangkan kebijakan personel yang mendukung.

Jika ditelaah lebih lanjut, berikut adalah faktor-faktor keragaman yang lazim terjadi di organisasi :

- a. Faktor primer yang terdiri dari ras/etnis/keturunan, jenis kelamin, usia, warna kulit, agama, dan sebagainya.
- b. Faktor Sekunder yang terdiri dari lingkungan geografis, status keluarga, penghasilan, pengalaman (masa) kerja, pendidikan, bahasa, kepribadian, dan sebagainya.



Gambar 4.1. Keberagaman Individual dalam Organisasi

Sementara itu, Profesor Prithviraj Chattopadhyay, ahli *relational demography* atau *diversity management in organizations*, mengatakan bahwa untuk mengerti dan mengelola organisasi, kita perlu mengerti komponen yang membangunnya, yaitu orang dengan keragaman usia, masa kerja, suku, gender, status, dll; keragaman ini akan mempengaruhi proses berpikir (yang seringkali tidak disadari) dan proses bertindak. Prof. Elizabeth George dari Auckland University, yang juga adalah salah satu periset di bidang keragaman di organisasi, menjelaskan bahwa hasil risetnya yang menunjukkan bahwa karyawan akan menerima perbedaan jika perbedaan tersebut adalah hal yang *legitimate* (dilakukan sesuai dengan aturan) cariin sitasi Elizabeth George.

Pendekatan-Pendekatan Strategis Menyiasati Kondisi Keberagaman

Karyawan dengan berbagai latar belakang yang berbeda berkumpul dalam satu lingkungan kerja sebagai roda penggerak perusahaan (Asyari, 2022). Berikut :

1. Identifikasikan keragaman karyawan di organisasi

Langkah pertama yang bisa dilakukan yaitu mengidentifikasi keragaman mulai dari usia, ras, etnis, tingkat pendidikan, agama, latar belakang, senioritas, dan lainnya. Keragaman ini sebenarnya hal yang sudah pasti ditemui dalam setiap perusahaan. Hal ini perlu dilakukan sebab *perspektif resistensi* bisa jadi merupakan hal yang kurang berkenan bagi individu yang resisten terjadinya perubahan, dan hal ini biasanya terjadi jika lingkungannya memiliki latar belakang yang berbeda dengannya.

2. Bangun komunikasi

Mungkin terlihat atau terdengar klise, namun komunikasi masih menjadi alat yang ampuh untuk menyelesaikan (prameswari)n masalah dalam perusahaan. Masalah komunikasi dan hambatan persepsi bahasa dan budaya perlu diatasi agar tercipta komunikasi yang baik. Bila komunikasi di lingkungan kerja berjalan baik, maka pemimpin dapat dengan mudah menyampaikan instruksi, informasi, atau melakukan hasil evaluasi karyawan (Sukarji, 2017). Organisasi juga perlu memahami bahwa jenis komunikasi juga sangat bervariasi. Komunikasi verbal yang biasanya langsung diutarakan, komunikasi non verbal melalui *gesture* atau gerakan anggota tubuh, komunikasi tertulis yang biasanya dilakukan melalui *email*, memo ataupun disposisi serta komunikasi asertif, persuasif ataupun negosiasi yang dilakukan untuk melakukan tindakan-tindakan membujuk, mempengaruhi dan mengajak orang lain melakukan tindakan tertentu untuk mencapai kesepakatan.

3. Perlakuan yang adil dan menghormati

Masalah yang kerap muncul dalam keragaman adalah adanya perbedaan perlakuan. Diskriminasi biasanya timbul bila terdapat standar yang berbeda terhadap individu. Pastikan setiap karyawan mendapatkan kesempatan yang sama dalam lingkungan kerja dengan seadil mungkin. *Learning Perspective* (Perspektif belajar berkelanjutan) juga bisa terjadi jika

keberagaman dipelihara dengan baik, sebab keberagaman merupakan kesempatan belajar dan membuka peluang terjadinya inovasi melalui diskusi-diskusi kelompok ataupun penyelesaian masalah yang membutuhkan beragam perspektif (Izzati & Mulyana, 2019).

4. Sistem rekrutmen transparan

Adanya keterbukaan dan transparansi dalam sistem rekrutmen, atau yang bisa disebut EEO (*Equal Employment Opportunity*) akan menciptakan kesetaraan, sehingga tidak adanya perbedaan golongan dalam menentukan keputusan perekrutan tenaga kerja. Sistem rekrutmen yang objektif dan transparan akan membantu perusahaan dalam melakukan penilaian berdasarkan kualifikasi kandidat, wawancara, kompetensi, standar kelulusan, dan penilaian kerja lainnya. Jika ini ditekuni, akan menciptakan budaya kondusif, komprehensif, dan terukur (Wiroko, 2017).

Kendala-Kendala dalam Manajemen Keberagaman

1. Kepribadian

Kepribadian adalah pola perilaku yang terorganisir dan khas yang mencirikan adaptasi individu terhadap suatu situasi dan bertahan dari waktu ke waktu. Karakter kepribadian yang khas memungkinkan kita untuk membedakan orang. Karakter kepribadian yang bertahan lama memungkinkan kita untuk mengenali orang dan mengantisipasi perilaku mereka. Kepribadian menentukan bagaimana orang merespons situasi baru dan berinteraksi dengan orang lain, apakah mereka dapat bekerja sendiri, dan banyak lagi (Aamodt & Michael, 2016).

2. Prasangka dan *Stereotype*

Beberapa pengertian tentang prasangka pada dasarnya merujuk pada penilaian positif, meskipun demikian kita juga perlu mempelajari prasangka yang merujuk pada hal yang negatif.

Penilaian negatif ini semakin kuat karena didukung oleh keyakinan yang negatif. Keyakinan negatif inilah yang disebut **stereotip** (Myers, 2020) Prinsip kultularisme menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan tempat kerja, sehingga tidak menimbulkan ketegangan didalam perbedaan. Penelitian dari (Rohi, et al., 2018) membuktikan bahwa sikap menghargai perbedaan di lingkungan kerja, justru akhirnya memunculkan empati dari dalam diri masing-masing anggota organisasi (karyawan), sehingga mereka menjadi tidak mengedepankan cara pandang sendiri, namun mampu melihat alternatif solusi dari berbagai sudut pandang (Setyobudi, 2017).

3. Belum ada bukti nyata atau data yang sungguh-sungguh meyakinkan bahwa kondisi keragaman bisa meningkatkan kinerja perusahaan

Beberapa karyawan yang resisten dan cenderung masih mengedepankan cara pikir yang “tradisional” membutuhkan data yang valid bahkan pengalaman yang nyata bahwa jika ia mendukung keragaman dalam organisasinya, maka memang akan berdampak positif untuk peningkatan kinerja perusahaan bahkan dirinya sendiri (Purba, 2019).

Keuntungan Organisasi yang Menerapkan Manajemen Keberagaman

Penelitian (Cahyani, 2021) membahas bahwa perusahaan yang mendukung keragaman bisa lebih mampu dan lebih cepat melakukan adaptasi, termasuk dalam hal ini adalah adaptasi silang budaya (*cross cultural*). Artinya, seluruh karyawan dalam organisasi akan bergerak dan menjadi “alat” penggerak bersama untuk mencapai tujuan organisasi jangka panjang melalui kemampuan bersinergi, berempati dan *problem solving* bersama dengan mengandalkan kekuatan keunikan individu. Aspek finansial juga menjadi isu krusial karena di penelitian itu juga menjelaskan bahwa organisasi yang menjunjung keragaman mampu menarik investasi dan kebijakan biaya

yang atraktif bagi investor. Kepercayaan pemerintah juga semakin tinggi terhadap perusahaan yang memberlakukan “*diversity management*”. Lebih lanjut, konflik yang semakin mereda karena diiringi penyelesaian dan perdamaian konflik di lingkungan kerja juga semakin meningkat. Kemampuan menggali dan mengenali minat tim kerja, mengedepankan kepentingan bersama, fokus pada penyelesaian kesalahpahaman terbukti berdampak positif terhadap produktivitas kerja bahkan rendahnya pengaduan masalah hukum (Perdana, 2020).

Upaya Mengelola Keberagaman Secara Produktif



Gambar 4.4 Program Pengembangan Keragaman dalam Organisasi

Bagan diatas merekomendasikan beberapa langkah yang bisa dilakukan Organisasi untuk membuat sebuah Program Pengembangan Keragaman dalam lingkungan kerja

1. Lakukan observasi terhadap seluruh karyawan (jika perlu lakukan *Need Assesment*) dan mintalah *Top Management* untuk membantu mensukseskan Program Pengembangan Keragaman.

2. Definiskan secara spesifik apa arti “Keragaman” dalam Organisasi, selaraskan dengan visi misi organisasi.
3. Identifikasikan secara detil tujuan jangka panjang dilakukannya Program Pengembangan Keragaman ini.
4. Gali secara mendalam elemen, ciri khas ataupun program-program perusahaan sebelumnya yang bisa diselaraskan dengan Program Pengembangan Keragaman.
5. Kembangkan, analisa dan gali budaya organisasi yang bisa menunjang Program Pengembangan Keragaman. Budaya Organisasi bisa digali melalui sejarah organisasi, simbol-simbol yang digunakan, logo, seragam karyawan, ataupun ciri khas lain seperti prosedur menyapa, berkomunikasi dan sebagainya.
6. Evaluasi secara menyeluruh Program Pengembangan Keragaman dan modifikasikan dengan hal lain yang dianggap penting. Diskusikan dengan seluruh divisi dalam rapat rutin.
7. Sosialisasikan dan lakukan Psikoedukasi terkait Program Pengembangan Keragaman secara bertahap kepada seluruh karyawan dengan menetapkan batas target waktu penyelesaian sosialisasi.
8. Tetapkan alat ukur yang valid dan reliabel yang bisa dijadikan pembahasan dan bukti seberapa efektif efisien Program Pengembangan Keragaman ini telah dilakukan.

Daftar Pustaka

- Aamodt, & Michael. (2016). *Industrial or organizational psychology an applied approach*. Boston: Cengage Learning.
- Asyari, M. I. (2022, Juni 21). *HR Note.asia*. Retrieved from Diversity Di Tempat Kerja, Keuntungan Dan Contohnya:
<https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/diversity-di-tempat-kerja-keuntungan-dan-contohnya/>
- Cahyani, P. D. (2021). *Psikologi Industri & Organisasi: Pengertian dan LingkupPerkembangannya*. Jakarta: Universitas Pancasila.
- Hartini, T. (2012). Mengelola keragaman Sumber Daya Manusia: Suatu Upaya Mengoptimalkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*, 1(2), 84-92.
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Bintang Surabaya.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2017, Oktober 6). *Keragaman Dan Kesetaraan Dalam Organisasi Di Era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)* . Retrieved from Kementrian Perindustrian Republik Indonesia:
<https://bdiyogyakarta.kemenperin.go.id/blog/post/2017/10/2/25/keragaman-dan-kesetaraan-dalam-organisasi-di-era-masyarakat-ekonomi-asean-mea->
- Myers, S. A. (2020). Ambivalent Effects of Stay-at-Home and Working Mother Stereotypes on Mothers' Intergroup and Interpersonal Dynamics. *Journal of Family Communication*, 20(1), 16-35.
- Perdana, M. F. (2020). *HUBUNGAN ANTARA KONFLIK KERJA DENGAN KINERJA KARYAWAN*. SURAKARTA: UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA.
- Purba, M. A. (2019). *PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN MODAL PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA (DJKN) SUMATERA UTARA*. Medan: UNIVERSITAS SUMATERA UTARA.

- Riantoputra, C. D. (2020). Gayung perlu bersambut: Keberhasilan diaspora kenbali ke Indonesia. *Psikologi Indonesia* , 1(2), 121-125.
- Rohi, M. M., Nurmalita, T., F, N. R., G, D. R., M, L. N., & Amalia, R. (2018). *RESPECT FOR DIVERSITY*. Surabaya: UNIVERSITAS AIRLANGGA.
- Setyobudi, I. (2017). Budaya perlawanan di ranah seni Indonesia: Produksi-diri masyarakat, habitus, komodifikasi. *Habitus: Jurnal Pendidikan, Sosiologi, & Antropologi*, 102-116.
- Sukarji, G. (2017, November 06). *PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI*. Retrieved from KEMENTERIAN ESDM REPUBLIK INDONESIA BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ESDM PUSAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR:
<https://ppsdmaparatur.esdm.go.id/artikel/peran-komunikasi-dalam-organisasi>
- Wiroko, E. P. (2017). Tantangan dan Strategi Rekrutmen di Indonesia. *PSYMPATHIC : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(2), 193-204.

Profil Penulis



Yuditia Prameswari, S.Psi., M.Psi.

Adalah Psikolog alumni Universitas Surabaya (Ubayu) Jawa Timur yang saat ini menjadi Staf Pengajar dan Gugus Kendali Mutu (GKM) di Program Studi Psikologi Universitas Batam. Selain melakukan Tri Darma Perguruan Tinggi, sehari-hari berpraktek Psikolog & menjadi *associate partner* di beberapa perusahaan. Saat ini, ia mengampu mata kuliah Psikologi Industri Organisasi, Kesehatan Mental dan Metodologi Penelitian. Ia juga aktif melakukan penelitian, baik bersama rekan dosen dan mahasiswa serta menjadi mitra peneliti. Tahun 2019, penelitiannya yang berjudul *Peran Gratitude terhadap Psychological Well-Being pada Tenaga Kesehatan* bersama dengan rekannya Ulpawati yang juga lulusan Magister Sains Psikologi, mendapatkan Hibah Penelitian Kompetitif Nasional Kategori Skema Penelitian Dosen Pemula (PDP) dari Direktorat Riset & Pengabdian Masyarakat Kementerian Riset, Teknologi & Pendidikan Tinggi. Tahun 2022, ia menjadi mitra peneliti (Koordinator Wilayah Kepulauan Riau) untuk penelitian Fakultas Psikologi Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta. Pengabdian Masyarakat yang telah dilakukannya antara lain *Gratitude Journaling untuk Meningkatkan Psychological Well Being pada Karyawan*, sebagai tindak lanjut dari penelitiannya sebelumnya. Ia juga menjadi Relawan Sejiwa **119 Ext 8** Himpunan Psikologi (HIMPSI) Pusat & Satgas Covid-19 Himpunan Psikologi Indonesia selama masa Pandemi Covid 2020 hingga saat ini. Di tahun yang sama (2020) ia menulis buku **“Covid-19 dan Harapan Keberlangsungan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di kota Batam : Sebuah Tinjauan Psikologis”**, bersama rekannya Anindya Ayu Hirasti yang diterbitkan oleh **Asosiasi Psikologi Industri Organisasi (APIO)-Pendampingan UMKM & Kewirausahaan**. Selain menjadi dosen, ia juga aktif di Asosiasi Profesi sebagai Anggota Himpunan Psikologi Indonesia Wilayah Kepulauan Riau (www.himpsikepri.org). Bisa dihubungi melalui alamat surel:yuditia.p@univbatam.ac.id
Email Penulis: yuditia.p@univbatam.ac.id

MENGELOLA KESEJAHTERAAN DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN KERJA

Andita Sayekti, S.TP., M.Sc
Institut Pertanian Bogor

Pendahuluan

Domain pekerjaan dan keluarga memainkan peran penting dalam kehidupan individu (French et al., 2018). Perkembangan zaman yang dinamis, menuntut sebuah rumah tangga agar lebih cerdas dalam memenuhi berbagai kebutuhan hidup keluarganya. Hal ini merupakan salah satu faktor pendorong seorang perempuan memutuskan bekerja di luar rumah terutama saat pandemi ini karena bekerja dapat dilakukan dari rumah untuk memperkecil penyebaran virus. Pekerjaan yang dapat dilakukan dari rumah antara lain mengajar (guru/dosen/tutor), motivator, memberikan tambahan materi (bimbingan belajar), menulis, usaha kuliner (katering), dan berbagai pekerjaan managerial lain. Sedangkan pekerjaan yang membutuhkan dukungan teknis tetap dilakukan di kantor menggunakan sistem kerja *hybrid* yaitu kombinasi bekerja dari rumah atau lokasi lainnya.

Perempuan yang berkarier di Indonesia ini menunjukkan peningkatan dibandingkan beberapa dekade silam. Banyak dijumpai bahwa dalam rumah tangga, pasangan suami istri bekerja. Hal ini menjadi dilematika tersendiri, apalagi jika sudah memiliki anak.

Usia pernikahan 5-10 tahun menjadi pembelajaran utama karena pada masa tersebut pondasi berumah tangga sedang terbangun. Baik itu dari faktor internal yaitu penguatan pemahaman secara personal antar pasangan maupun faktor eksternal yaitu lingkungan keluarga dan tetangga. Perbedaan antar pasangan menjadi hal yang lumrah, kesepahaman untuk saling menghargai menjadi komitmen penting untuk dipertahankan. Tidak jarang, akhirnya keputusan bersama bagi perempuan yang sudah menikah adalah merelakan untuk tetap tinggal di rumah supaya fokus dengan kehidupan rumah tangganya mengurus suami dan anak. Namun ada juga yang bersepakat karena pertimbangan tertentu, seorang suami mengizinkan istrinya untuk tetap bekerja demikian juga sebaliknya.

Kesepakatan terbentuk karena adanya motivasi dan kebutuhan. Jika salah satu pasangan harus meninggalkan pekerjaannya, maka di awal pernikahan perlu dipertimbangkan dulu siapa yang karirnya lebih prospektif di masa depan. Terlebih jika pasangan ini merantau jauh dari keluarga, prioritas pada anak menjadi hal yang utama. Tidak tentu, istri yang harus mengalah di rumah. Bisa jadi suami yang akhirnya bekerja di rumah untuk membersamai pertumbuhan anak. Peran kedua orang tua dibutuhkan dan menjadi salah satu *support system* untuk perkembangan mental dan tumbuh kembang anak. Misalnya seorang istri bekerja di perusahaan dengan karir dan kesempatan promosi naik jabatan yang lebih cemerlang, maka patut dipertimbangkan bahwa suami-lah yang tinggal di rumah. Seorang suami dapat mencari pekerjaan yang lebih fleksibel sesuai dengan kemampuan dan kepakarannya sembari menjaga anak. Pekerjaan yang dapat dilakukan dari rumah yaitu *freelancer* dan analisis data. Begitu pun sebaliknya jika seorang istri yang harus di rumah, maka dapat mencari aktivitas produktif lain seperti menjadi penulis, konsultan, dan tutor secara daring sepanjang waktunya dapat dibagi secara adil sambil mengurus anak. Poin pentingnya yaitu porsinya diusahakan seimbang.

Keseimbangan ini akan terwujud jika kedua belah pihak menentukan aturan dan disepakati secara sukarela tanpa adanya paksaan.

Pengertian dan Jenis Kesejahteraan

Kesejahteraan merupakan hal yang bersifat pribadi dan hanya dirasakan oleh personal individu masing-masing. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) kesejahteraan adalah hal atau keadaan sejahtera; keamanan, keselamatan, dan ketenteraman. Seseorang mencapai kesejahteraannya melalui karakternya masing-masing. Salah satu hal yang diupayakan dalam mencapai kesejahteraan keluarga adalah adanya perempuan yang bekerja namun telah memiliki keluarga. Tidak dipungkiri bahwa dalam melaksanakan tugasnya sebagai perempuan Karier, akan ada hal yang mendukung, namun juga ada hal yang perlu usaha besar untuk mengimbangnya. Hal mendukungnya adalah dalam pencapaian kesejahteraan ekonomi, perempuan Karier dapat mendukung kondisi finansial keluarga. Hal yang perlu menjadi perhatian untuk usaha lebih, adalah bagaimana menyeimbangkan tugas perempuan sebagai ibu rumah tangga dan sebagai perempuan yang berkarier.

Pengertian Keseimbangan Kehidupan Kerja

Menurut KBBI, keseimbangan memiliki arti: 1) keadaan seimbang; 2) keadaan yang terjadi apabila semua gaya dan kecenderungan yang ada tepat diimbangi atau dinetralkan oleh gaya dan kecenderungan yang sama, tetapi berlawanan. Kehidupan didefinisikan sebagai cara (keadaan, hal) hidup. Sedangkan kerja merupakan: 1) kegiatan melakukan sesuatu; yang dilakukan (diperbuat); 2) sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah; mata pencaharian.

Keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi diperlukan untuk menegakkan standar kehidupan pada keluarga/masyarakat. Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk kesejahteraan individu, kinerja organisasi, dan masyarakat secara fungsional.

Konsep keseimbangan kehidupan kerja (*Work-life balance*) pertama kali digunakan di Inggris pada tahun akhir 1970-an untuk menjelaskan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi (Singh, 2013).

Work-life balance menekankan prioritas yang tepat antara pekerjaan profesional dan gaya hidup pribadi. Keseimbangan kehidupan kerja yang terjaga dapat tercermin melalui pengembangan sosial, ekonomi, dan lingkungan tempat kerja.

Keseimbangan kehidupan kerja bermanfaat untuk membuat hidup lebih baik bagi karyawannya, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan individu serta perbaikan perusahaan. Jika seorang karyawan mempertahankan keseimbangan yang baik antara profesi dan kehidupan pribadi, maka akan mendapatkan produktivitas yang lebih baik secara berkelanjutan. Dengan demikian, kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang efektif perlu dibuat oleh perusahaan maupun organisasi karena merupakan kunci untuk mengurangi stres, pergantian, dan ketidakhadiran sambil memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, produktivitas, dan retensi.

Faktor-faktor demografis seperti usia dan jenis kelamin dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan dalam bekerja. Hal ini karena faktor-faktor tersebut dapat menunjukkan energi untuk kemampuan kerja dan semangatnya. Kini perempuan memiliki tempat untuk berpartisipasi dalam bekerja. Prosentase perempuan dalam berpartisipasi di dunia kerja menuntut untuk adanya keseimbangan antara karier dengan keluarga. Dukungan atas fleksibilitas jam kerja akan mendukung keseimbangan demi menciptakan produktivitas yang stabil. Memang sebagian besar perempuan yang telah bekerja akan memiliki jam kerja yang lebih sedikit demi memberikan keseimbangan dalam hidupnya dibandingkan dengan jam kerja pria. Pekerja dengan usia muda lebih cenderung mendapatkan beban kerja yang lebih besar karena mengingat usianya yang masih produktif. Hal ini tidak dipungkiri juga terjadi pada perempuan yang telah menikah, sehingga beban kerja

yang berat cenderung mengakibatkan konflik dalam keluarga jika tidak memiliki keseimbangan. Keseimbangan kerja perlu memperhatikan faktor sosial, ekonomi, organisasi, dan persepsi kontrol jadwal kerja untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja. Jam kerja yang lebih fleksibel akan mendukung keseimbangan kerja dibandingkan dengan mengatur ulang jam kerja.

Work-life balance adalah tentang memiliki keseimbangan dan kontrol yang tepat tentang kapan, di mana, dan bagaimana bekerja. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas serta kepuasan dalam kehidupan pribadi dan profesional. Keberhasilan utama dari setiap organisasi tergantung pada efektivitas karyawan, tetapi efektivitas karyawan tergantung pada keseimbangan yang tepat antara kehidupan pribadi dan profesional. Pengusaha menekankan topik dan menyadari bahwa *work-life balance* diperlukan untuk mendapatkan output yang efisien dari karyawan karena output yang efisien dan *work-life balance* yang sehat memiliki keterkaitan yang kuat. Untuk mendapatkan output yang optimal, salah satu prasyaratnya adalah memiliki motivasi karyawan yang efektif di tempat kerja. Ketidakseimbangan kehidupan kerja menyebabkan depresi yang mengakibatkan penurunan produktivitas dan tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi. Tingkat keseimbangan kehidupan kerja yang rendah pada karyawan dapat menyebabkan penurunan semangat kerja, ketidakhadiran (absensi) yang meningkat, mengalami pergantian (*turn over*) yang tinggi, dan kualitas pekerjaan yang tidak sesuai standar. Penting menerapkan inisiatif kehidupan kerja yang tepat. Inisiatif ini termasuk jam kerja yang fleksibel, fasilitas keuangan, fasilitas penitipan anak, dan konseling.

Manfaat Mengelola Kesejahteraan dan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Terjadinya ketidakseimbangan kerja dapat berpotensi menyebabkan adanya *burnout*. Hal ini juga dapat memicu stres dan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan. Maka dari itu, keseimbangan kehidupan ini

perlu dijaga supaya kestabilan produktivitas tetap baik melalui komunikasi yang baik dengan berbagai pihak terutama pasangan jika sudah berumah tangga. Komunikasi merupakan hal yang perlu dipertahankan dalam keluarga agar memberikan kepuasan dalam keluarga dengan berbagi pikiran dan perasaan. Jika komunikasi dalam keluarga tidak terbangun maka akan menimbulkan ketidakpuasan. Komunikasi dengan pasangan memiliki keseimbangan dengan faktor kongruensi pernikahan. Kongruensi merupakan persamaan persepsi dalam kelemahan dan kekuatan rumah tangga. Persamaan persepsi akan mendukung kepuasan pernikahan. Pada pernikahan, komitmen merupakan hal penting, utamanya pada keuangan dan pengasuhana anak. Komunikasi yang intens akan meminimalisir konflik rumah tangga. Hubungan pernikahan jarak jauh tidak akan menjadi masalah selama komunikasi tetap terjaga.

Tantangan Mewujudkan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Seorang perempuan yang hanya melaksanakan tugas sebagai ibu rumah tangga tidak akan merasakan tantangan selayaknya perempuan yang berkarier. Perempuan berkarier memiliki fokus yang perlu diseimbangkan antara rumah tangga dan pekerjaan. Terdapat dua hal yang bertolak belakang serta berpotensi menjadi masalah pada keluarga yang memiliki istri bekerja, yaitu rawan terjadinya perpisahan dan tantangan dalam menjaga keadilan menjalin interaksi/hubungan yang harmonis Kusumowardhani (2012). Setiap pasangan yang bersepakat untuk menikah, tentu menginginkan pernikahan yang langgeng dan bahagia. Begitupun dengan para suami, ada beberapa dari pihak suami yang mengizinkan istri bekerja untuk mendukung finansial keluarga. Namun juga ada yang tidak mengizinkan dengan alasan rumah tangga tidak akan terurus dengan baik.

Dampak Perempuan dalam Berkariir

1. Dampak Positif

Perempuan yang berkariir memiliki banyak dampak positif, baik itu ketika belum berumah tangga maupun sudah berumah tangga yaitu: dapat mengaktualisasikan diri berdasarkan keahlian bidangnya, meningkatkan kemandirian secara finansial, menambah pengalaman sehingga kemampuannya terasah, meningkatkan kapasitas diri, menambah jaringan (relasi) sehingga kehidupan sosial dapat terjalin dengan baik, memiliki kesempatan untuk mengaplikasikan talenta dan mengembangkan diri, menunjukkan citra positif terhadap kemampuannya, terbangun kepercayaan diri dengan merawat penampilan, dan lebih dipandang secara status sosial. Namun demikian tidak dipungkiri bahwa dalam keluarga yang keduanya berkariir perlu adanya kesepakatan dan perizinan dari pasangan (suami/istri). Pada dasarnya perempuan berkariir yang sudah berumah tangga dapat menambah finansial sehingga mampu meringankan beban suami dan keluarga, memaksimalkan waktu berkualitas bersama keluarga serta dapat menjadi panutan bagi anak-anaknya kelak terkait perjuangan kedua orang tuanya.

2. Dampak Negatif

Dampak negatif perempuan berkariir yaitu menjadi buah bibir lingkungan sekitar dan dianggap tidak melaksanakan tugas sebagai ibu rumah tangga. Keterbatasan kemampuan perempuan ini yang kerap menjadi tantangan tersendiri. Pekerjaan rutin akan melelahkan seorang pekerja perempuan, yang mana akan berdampak saat dirinya pulang kerja merupakan waktu yang dinantikan untuk beristirahat. Namun yang terjadi adalah banyak pekerjaan ibu rumah tangga yang belum terpegang, sehingga terpondasi untuk melaksanakannya. Waktu yang cukup banyak di tempat kerja bagi perempuan kerap membuat suasana di rumah menjadi tidak

diinginkan. Tidak dipungkiri bahwa sosok ibu sangat dibutuhkan terutama untuk anak. Waktu yang sedikit untuk anak juga dapat mempengaruhi kondisi psikologis anak. Ketidakhadiran seorang ibu karena bekerja juga dapat membuat anak sedikit kehilangan waktu sehingga ikatan antara ibu dengan anak menjadi terganggu apalagi jika tidak dibicarakan dengan baik pada pasangan (suami), termasuk fenomena *inner child*. *Inner child* cenderung tetap ada pada individu dan tidak pernah hilang. Hanya kedewasaan yang dapat menekan sifat ini. *Inner child* dapat muncul kembali mendominasi jika dipicu suatu hal. Hal-hal mengenai *inner child* dapat berupa ingatan yang baik atau buruk di masa kecil. Peran orang tua yang keduanya bekerja tetap dapat dioptimalkan misalnya adanya *quality time* (membangun *bonding*) di waktu akhir pekan (hari libur, Sabtu, dan Minggu).

Strategi Mewujudkan Keseimbangan Kehidupan Kerja

Hubungan pernikahan merupakan hubungan tertinggi antara pria dan perempuan yang melibatkan aspek fisik, emosi, spiritual, dan sosial. Goleman (2007) menyatakan kemampuan individu dalam memotivasi diri dan bertahan menghadapi keadaan tertekan, mengendalikan dorongan hati, mengelola suasana hati dan menjaga agar stressor tidak menumpulkan kemampuan berpikir disebut dengan kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*). Kecerdasan emosi ini merupakan salah satu aspek yang memengaruhi kepuasan pernikahan serta dapat menjaga kelangsungan pernikahan di usia muda (Fajarwati, 2017). Hal ini diperkuat juga oleh Sari dan Widyastuti (2015) bahwa kecerdasan emosi mampu mengurangi konflik dalam keluarga sehingga mampu meningkatkan kepuasan berumah tangga. Keharmonisan tersebut dapat dijaga dengan membagi peran antar anggota inti suatu keluarga secara terbuka dan dinamis saling mendukung seperti terlihat pada Tabel 1, baik bagi rumah tangga dengan pasangan yang keduanya bekerja ataupun hanya salah satu yang bekerja.

Tabel 5.1. Peran Suami dan Istri dalam Rumah Tangga

No.	Peran Suami	Peran Istri
1.	Memiliki kewenangan tertinggi dalam pengambilan keputusan sebagai kepala keluarga.	Mengelola urusan rumah tangga dan mempersiapkan kebutuhan hidup suami dan anak setiap hari.
2.	Pencari nafkah, menjaga hubungan dengan tetangga dan kehidupan sosial kemasyarakatan.	Patuh dan taat terhadap suami dalam hal kebaikan.
3.	Bertanggung jawab atas segala pemenuhan kebutuhan hidup anak dan istrinya.	Sebagai pengelola keuangan keluarga yang handal.
4.	Membina pola dan kualitas komunikasi yang baik.	Mempertahankan pola dan kualitas komunikasi yang baik.

Sumber: Harsari, 2019

Hubungan pada suami istri yang tidak seimbang (dapat disebabkan karena berbagai hal seperti tekanan pekerjaan dan menjalani hubungan jarak jauh) dipicu adanya masalah dalam berkomunikasi. Masalah komunikasi ini memicu seringnya pertengkaran, merasa kesepian menjalani peran, dan kurangnya partisipasi suami dalam pengasuhan anak (jika sudah diberi anugerah).

Ketika rumah tangga dibangun perlu adanya *support system* internal yang optimal berdasarkan peran dan pembagian tugas yang jelas dan adil. Terkait *support system* dan interaksi yang baik ini Herawati et al (2018) menyatakan bahwa para istri lebih banyak menerima dukungan emosional yang positif dan dukungan sosial yang tinggi dari keluarga dan tetangga. Interaksi yang baik ini tercermin dari adanya interaksi seluruh anggota keluarga yang hangat mencakup interaksi suami terhadap istri dan juga ibu terhadap anak. Sementara itu, kualitas pernikahan yang dilihat dari dimensi kebahagiaan dan kepuasan menunjukkan bahwa proporsi terbesar istri merasa kualitas pernikahannya tinggi. Oleh karena itu, faktor yang paling berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas pernikahan pada keluarga dengan suami istri bekerja adalah interaksi keluarga.

Selanjutnya ditemukan bahwa konflik pekerjaan-keluarga mempengaruhi kualitas pernikahan sehingga istri yang bekerja disarankan untuk menyeimbangkan pekerjaan dan urusan keluarga. Alhasil, pekerjaan dan keluarga tidak saling mengganggu dan dapat menghindari konflik pekerjaan-keluarga untuk menjaga kualitas pernikahan. Saran bagi instansi pemerintah dan kantor swasta untuk terus menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kekeluargaan agar tidak terjadi konflik pekerjaan-keluarga (Dyoga et al, 2022).

Keseimbangan kehidupan kerja terutama pada rumah tangga merupakan cita-cita banyak keluarga. Keseimbangan kerja dan rumah tangga dapat berpengaruh pada standar hidup, kepuasan kerja, stres dan lingkungan yang baik. Efek penurunan kepuasan keluarga akan berdampak pada penurunan kinerja, produktivitas, dan kualitas kerja. Kepuasan yang baik akan mempertahankan kinerja. Keseimbangan kerja dapat dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan yang sensitif terhadap kebutuhan pribadi dan fasilitas kerja. Perlu adanya dukungan organisasi untuk mewujudkan keseimbangan kerja demi mempertahankan produktivitas karyawan. Ada kalanya organisasi perlu memperhatikan jam kerja karyawan. Karyawan dengan kerja larut malam ataupun lewat dari jam kerja perlu adanya penyesuaian, agar karyawan tetap memiliki waktu istirahat yang cukup. Dalam hal jam kerja, karyawan perempuan juga sering mendapatkan permasalahan, sehingga membuat mereka tidak mendapatkan keseimbangan kerja dengan keluarga. Perempuan karier dengan jam kerja yang panjang cenderung memiliki tantangan yang lebih besar. Hal ini yang kerap menjadi perbandingan dengan pekerja laki-laki yang mana tidak memiliki tanggung jawab keluarga seperti perempuan di mata masyarakat umum. Kondisi tersebut membuat perempuan kerap kurang memiliki dukungan untuk bekerja.

Keseimbangan kerja juga dipengaruhi oleh fleksibilitas jam kerja. Fleksibilitas jam kerja yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang mana keseimbangan kehidupan bekerja akan memiliki nilai yang positif.

Jam kerja yang fleksibel akan memberikan kesempatan waktu untuk keluarga yang lebih baik. Adanya dukungan organisasi pada hal ini akan dapat meningkatkan kepuasan karyawan pada organisasi. Fleksibilitas jam kerja memberikan ruang gerak yang lebih luas kepada karyawan untuk bekerja dan melakukan aktivitas pribadinya termasuk bersama dengan keluarga. Hal ini akan menurunkan risiko Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

karena ketidakprofesionalan karyawan, sehingga karyawan tetap dipercaya organisasi dalam kinerjanya masing-masing.

Keseimbangan kehidupan kerja dapat terwujud jika kehidupan pekerja secara profesional dan personal berada pada porsi seimbang (Ratul & Hossain, 2019), yang dapat dilihat pada Gambar 1. Komposisi sikap dan perilaku karyawan diperoleh dari kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.



Gambar 5.1. Kerangka keseimbangan kerja (Muster & Schrader, 2011)

Keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja dapat dibedakan berdasarkan beragam sumber keseimbangan, antara lain sebagai berikut:

1. Keseimbangan Fisik

Stamina tubuh salah satunya dipengaruhi oleh usia. Kondisi kesehatan yang prima dibutuhkan untuk

mencapai produktivitas dalam bekerja. *Mens Sana in Corpore Sano*, dalam bahasa Latin yang artinya di dalam tubuh yang sehat terdapat jiwa yang kuat. Kesehatan raga ini memengaruhi kondisi jiwa seseorang. Individu yang sehat akan lebih bersemangat menghadapi keseharian daripada yang kurang sehat.

2. Keseimbangan Mental

Kondisi keseimbangan mental juga berkaitan dengan usia. Semakin bertambah usia, kondisi mental seseorang akan lebih matang. Saat membina sebuah keluarga, kestabilan mental sangat dibutuhkan untuk menghadapi beragam jenis tantangan dan permasalahan yang harus dihadapi. Kematangan mental ini diperlukan supaya tantangan berumah tangga dapat diatasi dengan sebaik mungkin.

3. Keseimbangan Finansial

Keseimbangan finansial sangat penting bagi pemenuhan kebutuhan hidup, bukan pemenuhan gaya hidup. Apalagi jika sudah berumah tangga dan memiliki buah hati, maka tanggung jawab akan menjadi lebih besar. Kondisi finansial akan lebih baik jika dipersiapkan sebelum menikah. Sumber keuangan yang stabil dan cukup diperlukan untuk memenuhi kebutuhan berkeluarga supaya kegaduhan terkait finansial dapat diminimalisir. Keributan finansial dapat diatasi dengan menyisihkan tabungan secara rutin untuk keperluan keluarga yang mendesak.

4. Keseimbangan Emosional

Keseimbangan emosi juga diperlukan terutama saat telah menikah karena menyatukan dua pemikiran yang berbeda. Kedua pasangan harus belajar saling memahami dan mengerti satu dengan yang lainnya. Keseimbangan dan kecerdasan emosional ini menjadi aset penting (WEF, 2017) untuk kehidupan kerja dalam diri pribadi. Kecerdasan ini memengaruhi cara seseorang mengelola perilaku, menghadapi

kompleksitas sosial, dan membuat keputusan yang positif.

5. Keseimbangan Sosial

Keseimbangan sosial merupakan hal yang penting bagi diri sendiri dan pasangan. Saat berumahtangga, pasangan suami istri akan hidup berdampingan dengan tetangga sekitar. Sebagai keluarga baru, pasangan harus mengasah kepedulian dan kepekaan terhadap kondisi sesama di lingkungannya. Prinsip gotong royong dan kekeluargaan harus selalu dijaga supaya tercipta kerukunan bermasyarakat.

6. Keseimbangan Interpersonal dan Intelektual

Kemampuan menyeimbangkan interpersonal harus dimiliki pasangan untuk berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik, termasuk pengelolaan terhadap waktu.

Selain itu juga keseimbangan intelektual dapat dibangun dari kemampuan pasangan mencari informasi yang dibutuhkan dalam keluarga.

7. Keseimbangan Spiritual

Pondasi spiritual yang kuat akan nilai-nilai moral seperti integritas, etika, dan kejujuran diperlukan bagi para pekerja. Orang tua wajib memberikan teladan dan bertanggung jawab mendidik serta merawat anak dengan optimal. Pondasi spiritual yang kuat pada keluarga dapat membangun anak bertumbuh baik dan mudah beradaptasi menjadi pribadi unggul dengan motivasi yang kuat.

8. Keseimbangan Keterampilan Hidup

Keterampilan hidup (*life skills*) merupakan keterampilan yang dimiliki agar seseorang mampu hidup mandiri. Keterampilan tersebut terdiri dari keterampilan dasar dan instrumental. Keterampilan dasar merupakan pondasi yang bersifat universal dan berlaku sepanjang zaman misalnya menyiapkan makanan, merapikan baju, dan membersihkan rumah.

Sedangkan keterampilan instrumental bersifat relatif, kondisional, dan dapat berubah-ubah sesuai dengan perubahan ruang, waktu, situasi, dan harus diperbaharui secara terus menerus sesuai perkembangan. Misalnya mengurus anak (*parenting*). *Life skills* ini perlu dimiliki baik laki-laki maupun perempuan.

Penutup

Kesejahteraan diperlukan oleh setiap orang untuk mencapai kepuasan hidup. *Work-life balance* merupakan titik keseimbangan yang tepat antara kehidupan pribadi dan profesional yang bertujuan memaknai setiap aktivitas yang dilakukan. Kesejahteraan dan keseimbangan setiap orang berbeda, tergantung standar yang telah disepakati bersama pasangan atau anggota keluarga dan juga pihak perusahaan/organisasi tempat bekerja. Tidak hanya kehidupan profesional saja, namun kehidupan personal yang baik juga dapat mendukung ketercapaian optimalisasi produktivitas sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Presiden Abdul Kalam mengatakan “*jika ibu berbahagia, maka keluarga bahagia, jika ketahanan keluarga terjaga, maka ketahanan bangsa (negara) juga akan kuat*”. Betapa pentingnya peran ibu bagi kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja di negara Indonesia. Harapannya seluruh karyawan terutama para perempuan berkarier dapat bekerja dengan versi terbaiknya dan bertumbuh bahagia sejahtera berdampingan dengan keluarga.

Daftar Pustaka

- Asak, N.L.A.P. & Wilani, N. M. A. (2019). Peran Kecerdasan Emosi terhadap Kepuasan Pernikahan pada Remaja yang Menikah Muda di Bali. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(2), 337-346.
- Dyoga, D.A, Herawati, T. & Defina, D. (2022). Quality of Marriages of Husband-Wife Families Working in the Formal Sector During the Covid-19 Pandemic as well as Work-Family Conflicts and Family Interactions that Occur. *Journal of Family Sciences*, 7(1), 56-70.
- Fajarwati, W. (2017). Hubungan Kecerdasan Emosi dengan Kebahagiaan Pernikahan pada Istri yang Bekerja. *Jurnal Psikoborneo*, 5 (2), 406-413.
- French, K.A., Dumani, S., Allen, T.D. & Shockley, K.M. (2018). A Meta-Analysis of Work-Family Conflict and Social Support. *Psychological Bulletin*, 144 (3), 284-314.
- Goleman, D. (2007). *Kecerdasan Emosional*. Jakarta, ID: Gramedia Pustaka Utama.
- Harsari, R. J. T. (2019). Advances in Social Science, Education and Humanities Research. *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH Vol 395)*.
- Herawati, T., Kumalasari, B., Musthofa, M. & Tyas, F. P. S. (2018). Dukungan Sosial, Interaksi Keluarga, dan Kualitas Perkawinan pada Keluarga Suami Istri Bekerja. *Jurnal Ilmu Keluarga dan Konsumen*, 11 (1), 1-12.
- Kusumowardhani, R. P. A. (2012). Gambaran Kepuasan Perkawinan Pada Istri Bekerja. *Jurnal Psikologi Proyeksi*, 6(1), 1-15.
- Muster, V. & Schrader, U. (2011). Green Work-Life Balance: A New Perspective for Green HRM. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25(2), 140-156.

- Ratul, A. I. & Hossain, M.M. (2019) Balancing Between Work and Life: Determinants and Dynamics. *Journal of Economics and Business*, 2 (2), 273-280.
- Sari, T.D. & Widyastuti, A. (2015). Hubungan Antara Kecerdasan Emosi dengan Kemampuan Manajemen Konflik pada Istri. *Jurnal Psikologi*, 11(1), 49-54.
- Singh, S. (2013). Work Life Balance: A Literature Review. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(3), 84-91.
- WEF. (2017).
<https://www.weforum.org/agenda/2017/02/why-you-need-emotional-intelligence/>. Diakses pada 26 Agustus 2022.
- <https://kbbi.web.id/sejahtera>. Diakses pada 18 Agustus 2022.
- <https://kbbi.web.id/imbang>. Diakses pada 18 Agustus 2022.
- <https://kbbi.web.id/hidup>. Diakses pada 18 Agustus 2022.
- <https://kbbi.web.id/kerja>. Diakses pada 18 Agustus 2022.

Profil Penulis



Andita Sayekti, S.TP., M.Sc

Penulis lahir di Daerah Istimewa Yogyakarta dan menamatkan pendidikan pada Jurusan Teknologi Industri Pertanian FTP, Universitas Gadjah Mada. Amanah menjadi tenaga pengajar (Lektor) di Departemen Manajemen FEM Institut Pertanian Bogor penulis tekuni sejak tahun 2014. Penulis aktif mengajar beragam mata kuliah yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), Pengantar Manajemen, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Kinerja. Sejak tahun 2017 penulis telah meluluskan 19 (sembilan belas) mahasiswa S1 peminatan Manajemen SDM. Selain itu, penulis juga membimbing Program Kreativitas Mahasiswa dan 2 (dua) tim lolos didanai oleh Kemristekdikti pada 2017 dan 2020. Ketertarikan terhadap ilmu pengembangan manusia dan psikologi industri terbangun hingga saat ini penulis sedang menempuh pendidikan Doktorat Pengembangan SDM di Universitas Airlangga.

Dalam mengaktualisasikan kegiatan tridarma, penulis atas kecintaannya pada aksara juga berkesempatan membuat beberapa *book chapter* berjudul (1) *Leadership with Happiness: Perumpamaan Nakhoda dalam Bahtera*, (2) *Female Workers Strategy: Fenomena Selepas Menikah*, (3) *Internalisasi Soft Skill Pada Generasi Z Sebagai Upaya Penguatan Future Skill di Era Digital*, dan (4) *Hari Pertama Anak Sekolah: Penuhi Cawan dengan Bahagia*. Penulis juga gemar membagikan ulasan di *Google* sehingga seorang ibu dengan dua putra ini berpredikat “*Local Guide Level 9*”. Harapannya tulisan sederhana ini berkontribusi positif bagi kemajuan pendidikan dan kebudayaan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Email Penulis: anditasayekti@apps.ipb.ac.id

MENGELOLA RESILIENSI SUMBERDAYA MANUSIA

Dr. Rainier Hendrik Sitaniapessy, S.E., M.Si.
Universitas Pattimura

Pendahuluan

Studi tentang sumberdaya manusia dalam pengelolaan organisasi telah banyak dilakukan oleh sebahagian peneliti yang terkait dengan kemampuan sumberdaya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi yang berkelanjutan dalam situasi yang tidak menentu. Banyak faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi untuk bertahan. Hal ini terjadi karena faktor lingkungan tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh organisasi. Organisasi perlu mengembangkan kemampuan khusus untuk dapat bertahan dan berupaya untuk menyesuaikan dengan perubahan perubahan yang terjadi. Resiliensi merupakan suatu kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan, atau bahkan peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggungan (Luthans 2002). Resiliensi merupakan salah satu dari empat dimensi kunci modal psikologis (yaitu, self-efficacy, hope, optimisme, dan resiliency) yang dapat diukur, dikembangkan, dan dikelola secara efektif untuk peningkatan kinerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa resiliency merupakan sumberdaya positif organisasi yang paling penting untuk menavigasi tempat kerja yang bergejolak dan penuh dengan tekanan (Cooke et al. 2021).

Dalam banyak penelitian telah menjelaskan resiliensi dapat mendorong kesuksesan organisasi itu sendiri maupun kinerja secara individual (Lee and Han 2020; Malaloda, Amaratunga, and Haigh 2016).

Tulisan ini bertujuan untuk mengelola kompleksitas perubahan lingkungan organisasi dan memaksa setiap individu untuk dapat mengembangkan kapasitas resiliensi agar dapat bertahan dan bangkit kembali dari suatu keterpurukan sehingga diharapkan organisasi dapat bertahan dalam situasi tersebut.

Tantangan Sumberdaya Manusia dan Keberlanjutan Organisasi Dewasa Ini

Setiap organisasi selalu diperhadapkan pada persaingan atau kompetisi yang selalu ada sesuai dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi itu sendiri. Hal utama yang dihadapi perusahaan atau organisasi dalam pengelolaan SDM saat ini adalah (Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart M. Barry, Wright M. Patrick 2016):

1. Persaingan dalam upaya menjaga keberlanjutan (sustainability) atau keberlangsungan hidup organisasi itu sendiri. Keberlangsungan hidup organisasi adalah menyediakan return atau tingkat pengembalian nilai bagi shareholder, menyediakan produk-produk yang bermutu, meningkatkan human capital, meningkatkan tanggung jawab sosial bagi masyarakat sekitar, adaptasi terhadap perubahan karakteristik dan ekspektasi SDM, isu-isu etika dan legalitas dan efektifitas penggunaan cara-cara baru dalam bekerja.

2. Persaingan melalui globalisasi (globalization)

Ini menjelaskan bagaimana perusahaan berupaya untuk memperluas area pasarnya, dan mempersiapkan tenaga kerjanya untuk bekerja pada pasar-pasar asing. Saat sekarang, segala sesuatu sudah berubah. Globalisasi membuat praktik bisnis juga berubah di mana pekerjaan (job), pengetahuan

(knowledge) dan modal (capital) bergerak sangat cepat melintasi batas Negara.

3. Persaingan melalui teknologi (technology)

Hal ini berkaitan dengan inovasi yang menjelaskan perubahan peran kerja dari tenaga kerja dan manajer, penciptaan sistem kinerja yang tinggi melalui integrasi teknologi dan sistem sosial, mengembangkan e-commerce dan e-HRM, penggunaan alat sosial networking, Pengembangan dashboard SDM dan penggunaan analitik SDM dalam pemecahan masalah.

Masalah dalam Pengelolaan Sumberdaya Manusia dan Keberlanjutan Organisasi

Seiring dengan berkembangnya lingkungan organisasi dan paradigma pengelolaan MSDM menuntut setiap organisasi untuk meningkatkan kapasitas sumberdaya manusianya agar mampu bertahan. Masalah masalah dalam sumberdaya manusia sekarang ini dijelaskan pada sub bab selanjutnya.

Tiga Isu Utama Sumberdaya Manusia Indonesia

Indonesia sebagai negara dengan kategori jumlah penduduk terbesar memiliki berbagai permasalahan yang apabila tidak dikelola secara baik akan berdampak pada keberhasilan dan pertumbuhan sumberdaya manusia itu sendiri. Apalagi dalam dunia bisnis seiring dengan perkembangan teknologi informasi atau digital akan memicu munculnya berbagai permasalahan. Permasalahan-permasalahan tersebut antara lain :

1. Kualitas sumberdaya manusia Indonesia dapat diukur dengan indeks Pembangunan Manusia Indonesia berada pada peringkat 107 dari 189 negara (Indeks Pembangunan Manusia Indonesia Duduki Peringkat 107 dari 189 Negara (Indeks Pembangunan Manusia Indonesia Duduki Peringkat 107 dari 189 Negara | merdeka.com n.d.).

Situasi ini menjelaskan bahwa sumberdaya manusia Indonesia menghadapi tantangan besar terkait kualitas dan keterampilan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Sehingga, perlu untuk segera meningkatkan kualifikasi dan keterampilan SDM secara berkelanjutan.

2. **Kuantitas Sumberdaya Manusia Yang Berkualitas.** Kurangnya jumlah sumberdaya manusia yang berkualitas, sebagai akibat kurangnya pelamar kerja yang berkualitas dapat menghambat pertumbuhan perusahaan atau organisasi bisnis sehingga berimplikasi pada transformasi digital di Indonesia. Perkembangan teknologi memberikan dampak positif bagi dunia startup. Namun, beberapa perusahaan kurang mampu memanfaatkan teknologi ini karena sebagian besar SDM-nya adalah generasi baby boomers yang perlu banyak beradaptasi dengan perkembangan baru itu. Masih rendahnya tingkat kemampuan digital angkatan kerja Indonesia yang hanya sebesar 50% tentunya menjadi sebuah tantangan sendiri baik bagi pemerintah maupun perusahaan. Kemampuan digitalisasi angkatan kerja perlu semakin ditingkatkan karena kemampuan mengakses pekerjaan di masa mendatang diprediksi akan lebih banyak didominasi oleh teknologi.
3. **Sebaran Sumberdaya Manusia Yang Bermutu.** Sebaran SDM yang bermutu juga menjadi kendala dalam peningkatan kualitas dan kinerja superior dalam suatu daerah. Sumberdaya manusia sebagai faktor input bagi usaha usaha yang mampu bersaing menjadi faktor penting. Sumberdaya manusia untuk daerah-daerah yang masih berkembang membutuhkan suatu penanganan secara khusus dalam upaya meningkatkan kualitas SDM melalui berbagai training dan pendampingan.

Kemajuan dan perkembangan teknologi yang mulai menguasai dunia, menjadi acuan untuk meningkatkan tenaga kerja karena terjadi transformasi suatu bidang tertentu untuk menguasai teknologi.

Sehingga industri atau perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaannya.

Konteks yang demikian menjadikan kualitas pendidikan sebagai tolak ukur kualitas tenaga kerja untuk memajukan perusahaannya. Sumber Daya Manusia di Indonesia menjadi pembahasan yang penting karena sebagai subjek yang mengatur tatanan negara dan harus mendapatkan penanganan yang tepat jika melihat permasalahan pada SDM, antara lain; kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas, kurangnya tingkat pendidikan formal, kurangnya keterampilan SDM, keterbatasan penyediaan kesempatan kerja, rendahnya pendapatan per kapita sumber daya manusia, rendahnya ilmu pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia, kurangnya pengetahuan teknologi baru yang digunakan, pembangunan perekonomian disetiap daerah tidak merata, rendahnya produktivitas tenaga kerja, adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja.

Kompetensi Sumberdaya Manusia yang diperlukan untuk Memperkuat Organisasi yang Berkelanjutan

Kompetensi atau kemampuan menjadi aset paling berharga bagi setiap organisasi untuk dapat bertahan dan berkelanjutan. Kemampuan tersebut haruslah unik, bernilai, sulit dicopy dan langka. Hal ini sejalan dengan teori *resource based view* bahwa sumberdaya yang unik akan dapat bersaing dan mengungguli pesaing dalam persaingan. Sumberdaya yang unggul dan dapat bersaing sebagai berikut.

1. Adaptability Resiliency Competence (Kemampuan Adaptasi Untuk Bertahan)

Kompetensi adaptabilitas resiliensi mengacu pada kemampuan individu, disposisi, kemauan, dan/atau motivasi untuk mengubah atau menyesuaikan berbagai tugas, sosial, atau aspek lingkungan (Ployhart & Bliese, 2006).

Kompetensi adaptabilitas resilien bukan hanya sebagai keinginan untuk berubah, tetapi juga merupakan suatu kemampuan menyesuaikan situasi baru dengan ide-ide yang segar atau kreatifitas.

Yang paling penting dari semuanya adalah kemampuan untuk menghadapi perubahan, mempelajari hal-hal baru, dan menjaga keseimbangan mental dalam situasi yang tidak biasa. Untuk menghadapi ketidakpastian pada masa akan datang maka setiap individu perlu untuk menemukan kembali diri mereka. Berbagai macam penelitian menjelaskan bahwa kemampuan dalam beradaptasi akan mampu meningkatkan kinerja pekerjaan (Ployhart and Bliese 2006). Kompetensi adaptabilitas resilien merupakan kemampuan dalam menyesuaikan diri dengan kritis, tekanan pekerjaan, kreatifitas, ketidakpastian, hubungan interpersonal, dan budaya.

2. Resiliensi Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge sharing resiliency)

Sebahagian besar organisasi memanfaatkan pengetahuan yang mereka peroleh; mereka menguji dan menerapkan berbagai inovasi dan ide-ide kreatif, memodifikasi proses untuk memnuhi perubahan lingkungan yang terus berubah, setiap organisasi akan memberdayakan para pekerjanya untuk berinisiatif melakukan sesuatu yang penting yang mereka ketahui (Godwin and Amah 2013). Berbagi pengetahuan yang merupakan bagian dari pengelolaan pengetahuan merupakan elemen penting untuk menggerakkan budaya organisasi. Setiap orang di dalam organisasi harus mampu untuk menjalankannya secara maksimal. Pengetahuan dapat berupa strategi nilai budaya maupun proses dalam menjalankan alur pekerjaan dalam organisasi. Setiap orang perlu untuk memaksimalkan nilai budaya dalam organisasi, perubahan dalam strategi, proses dalam pekerjaan, perubahan teknologi yang memungkinkan suatu organisasi dapat bertahan lebih (Chinonye Chris Wobodo ;soye P sawo;Asowo 2018).

Pengelolaan pengetahuan dalam organisasi merupakan suatu proses yang bertahap untuk mengkonversi data dalam pengetahuan menjadi informasi yang bernilai untuk meningkatkan kapasitas suatu organisasi (Nonaka and Toyama 2003). Proses ini dimulai dari menciptakan (creating), memperoleh (acquiring), menyimpan (storing), berbagi (sharing), dan menggunakan pengetahuan. Selanjutnya, keunggulan kompetitif dihasilkan dari pengetahuan yang dimiliki dan dikembangkan oleh anggota organisasi (Mahdi et al. 2019; Huang et al. 2015). Organisasi yang gesit manajemen dapat mengelola pengetahuan dengan baik untuk menghasilkan pengetahuan yang berkualitas (Sapta et al. 2021). Organisasi akan mendapatkan manfaat dengan menitikberatkan pada pengelolaan pengetahuan pada sumberdaya manusianya untuk memperoleh atau menghasilkan keberlanjutan (Dev Raj Adhikari 2022; Permatasari, Dhewanto, and Dellyana 2022; Quaddus and Woodside n.d.).

3. Resiliensi Pro-Aktif Sumberdaya Manusia (Human resource proactiveness resiliency)

Resilien proaktif sumberdaya manusia merupakan kemampuan bertahan yang proaktif yang berupaya untuk mencari solusi untuk dapat bertumbuh lebih baik. Intinya bahwa kemampuan resilien proaktif merupakan aspek psikologis untuk bangkit kembali dari keterpurukan dengan cepat dan efektif. Hal ini memungkinkan individu untuk mengalami emosi positif dalam situasi yang penuh tekanan (stres), dan untuk pulih dari emosi negatif. Individu yang memiliki tingkat resilien yang tinggi akan pulih pada tingkat yang sama dengan atau melampaui tingkat homeostasis sebelumnya (Brady et al. 2019). Resilien proaktif sumberdaya penjual diharapkan mampu untuk keluar dari tekanan lingkungan yang dihadapi dengan berupaya mencari solusi yang lebih baik misalnya perubahan-perubahan penjualan.

Pengembangan sumberdaya manusia yang bermutu akan meningkatkan daya tahan sumberdaya manusia melalui pelatihan-pelatihan, pendampingan, pelatihan khusus dan sebagainya. Hal ini berarti bahwa daya tahan atau tingkat resiliensi sumberdaya manusia mencakup beberapa hal yaitu :

- a. Resiliensi atau daya tahan merupakan perilaku yang tidak statis tetapi dinamis. Perilaku dinamis ini dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan situasi. Sumberdaya manusia yang memiliki tingkat resiliensi yang kuat berarti sumberdaya manusia yang tahan dalam perubahan-perubahan lingkungan dan tidak larut dalam situasi yang bergejolak.
 - b. Resiliensi adalah perilaku yang dapat dikembangkan. Resiliensi merupakan kompetensi dinamis, maka pola pikir sumberdaya manusianya dapat dikembangkan atau diperluas melalui aktivitas training, mentoring dan coaching (Chinonye Chris Wobodo;soye P sawo;Asowo 2018).
 - c. Resiliensi harus lebih proaktif. Daya tahan sumberdaya manusia selain bersifat dinamis, juga harus memiliki kecenderungan untuk mengatasi masalah-masalah yang terdapat disekitar lingkungan dan situasi. Sumberdaya manusia harus lebih proaktif. Proaktif disini berarti pengelolaan organisasi melalui pengelolaan sumberdaya manusianya tidak hanya reaktif tetap harus proaktif. Kemampuan setiap sumberdaya manusia dalam memandang perubahan-perubahan yang terjadi harus dijadikan poin penting sehingga resiko dapat diminimalkan (Buil, Martinez, and Matute 2019).
4. Sumberdaya Manusia yang Memiliki Komitmen untuk Bertahan (Commitment Resiliency)

Komitmen resiliensi mengacu pada karakteristik psikologis yang menjelaskan hubungan antara organisasi dengan sumberdaya manusianya. Hal ini

menjelaskan pandangan sumberdaya manusia dalam organisasi.

Komitmen resiliensi sangat ditentukan oleh faktor perilaku dan faktor relasional (Bae 2012). Faktor perilaku berkaitan dengan pengembangan ide-ide, *dissemination* dan *responsiveness*. Faktor perilaku ini merupakan faktor dari dalam diri sumberdaya manusia untuk dapat melakukan tugas dalam menjalankan roda organisasi. Sumberdaya manusia yang tidak kreatif, tidak mampu berbagi informasi yang dimiliki dan cepat dalam merespon suatu perubahan lingkungan dan situasi cenderung menjadi tidak memiliki komitmen yang tinggi bagi organisasi. Sementara dari faktor relasional mencakup kemampuan dalam berkoordinasi, proses pertukaran, kemampuan dan ketersediaan sumberdaya yang bermutu. Komitmen resiliensi dalam berbagai penelitian apabila dikelola secara baik mampu menghasilkan pengembangan kinerja organisasi. Dan tentunya organisasi tersebut dapat bertahan lebih lama. Komitmen bukan sekedar faktor kognitif tetapi juga lebih dalam implementasi oleh sumberdaya manusianya dalam memandang keberadaan organisasinya.

Organizational Survival Memerlukan SDM yang Dapat Bertahan dan Berkomitmen

Organisasi yang dapat bertahan lama atau yang memiliki keberlanjutan merupakan tujuan akhir dari setiap organisasi baik itu organisasi laba maupun organisasi nirlaba. Keberlanjutan suatu organisasi mencerminkan efektifitas dalam pengelolaan organisasi kinerja yang baik. Untuk hal tersebut maka setiap orang yang berada dalam organisasi itu harus dapat menunjukkan tingkat resiliensi yang tinggi serta komitmen untuk bertahan meskipun terjadi perubahan yang besar dalam lingkungan organisasi tersebut.

Suatu organisasi dikatakan bertahan atau mencapai keunggulan kompetitif apabila kompetitor yang ada tidak dapat menduplikasi sumberdaya yang dimiliki atau memerlukan biaya yang cukup tinggi.

Sumberdaya manusia yang berdaya saing harus langka, sulit ditiru, bernilai dan memerlukan biaya untuk menduplikasinya. Sumberdaya manusia yang memiliki daya resiliensi proaktif yang tinggi akan mampu mengatasi berbagai macam persoalan yang ada.

Upaya untuk menciptakan sumberdaya manusia yang resilien proaktif sangat tergantung pada kompetensi adaptabilitas untuk bertahan dan kemampuan berbagi pengetahuan untuk bertahan. Hal tersebut sangat diperlukan peran-peran sumberdaya manusia yang memiliki komitmen untuk bertahan.

Pengelolaan Strategik Resiliensi Proaktif

Untuk memecahkan dan memberikan jalan keluar dalam upaya pengelolaan resiliensi yang proaktif adalah sebagai berikut:

1. Resiliensi yang pro-aktif secara garis besar menjelaskan kemampuan bertahan sumberdaya manusia dan berperilaku dinamis untuk keluar dari tekanan-tekanan sebagai akibat perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi serta mencari jalan keluar untuk memberikan solusi. Perubahan-perubahan lingkungan organisasi dapat terjadi karena factor-faktor demografis, perubahan teknologi, politik, ekonomi yang mempengaruhi kemampuan SDM suatu organisasi untuk menciptakan keberlanjutan organisasinya. Oleh karena itu pengelolaan secara strategik diperlukan.
2. Resiliensi yang proaktif membutuhkan tingkat adaptabilitas sumberdaya manusianya. Adaptabilitas merupakan kemampuan untuk menyesuaikan diri dari suatu perubahan. Sumberdaya manusia yang mampu beradaptasi dengan baik akan mampu untuk bertahan dan mencari solusi terbaik dari persoalan yang dihadapinya. Setiap individu dalam organisasi yang memiliki resiliensi pro-aktif sangat

membutuhkan factor-faktor seperti adaptabilitas karier, keterlibatan dengan lingkungan kerjanya, intervensi manajemen SDM positif.

Hal tersebut didalamnya menjelaskan tentang kemampuan adaptabilitas sumberdaya manusia sebagai akibat perubahan dalam lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi (Tabassum et al. 2019).

Pemikiran lain juga mendukung bahwa konsep resiliensi proaktif akan terpenuhi dalam kaitannya dengan adaptability seperti mencakup Sembilan (9) elemen kemampuan, yaitu “fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan”, “kapasitas”, “efisiensi”, “visibilitas”, “kemampuan beradaptasi”, “pemulihan”, “penyebaran”, “organisasi”, “posisi pasar” dan “keamanan” untuk mencapai elastisitas ketahanan yang lebih besar dalam hubungannya dengan relasi dua entitas yang saling berkolaborasi (Tabassum et al. 2019).

Begitu juga dengan kemampuan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Setiap sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan untuk berbagi pengetahuannya akan mampu untuk mengembangkan kemampuan bertahan yang proaktif, karena berbagai macam informasi, pengetahuan dan pengalaman yang saling memperkuat setiap anggota organisasinya. Manajemen pengetahuan adalah praktik yang membantu organisasi mencapai resiliensi proaktif. Hal ini juga membantu manajer perusahaan dan organisasi untuk mengembangkan peluang baru, menciptakan nilai, mendapatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan yang muncul (Anand and Singh 2011; Godwin and Amah 2013). Hal ini juga berkaitan dengan komitmen untuk bertahan sebagai akibat dari kemampuan resiliensi yang proaktif. Sumberdaya manusia yang mampu mengembangkan kemampuan resiliensi proaktif akan menghasilkan komitmen untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen untuk bertahan dan kemampuan resiliensi proaktif tentu berpotensi untuk menghasilkan keberlanjutan organisasi.

Daftar Pustaka

- Anand, Apurva, and M D Singh. 2011. "Understanding Knowledge Management." *International Journal of Engineering Science and Technology* 3(2): 926–39.
- Bae, Hee Sung. 2012. "The Effect of Market Orientation on Relationship Commitment and Relationship Effectiveness of Port Logistics Firms." *Asian Journal of Shipping and Logistics* 28(1): 105–34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ajsl.2012.04.006>.
- Brady, Lisa L., Marcus Credé, Lukas Sotola, and Michael Tynan. 2019. "A Meta-Analysis on Positive Psychology Correlates of Sales Performance." *Research in Occupational Stress and Well Being* 17: 91–115.
- Buil, Isabel, Eva Martínez, and Jorge Matute. 2019. "Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality." *International Journal of Hospitality Management* 77: 64–75.
- Chinonye Chris Wobodo ;soye P sawo;Asowo, Sotonye S. 2018. "Knowledge Sharing and Employee Resilience in Tertiary Institutions in Port Harcourt." *Nigeria Business and Review* 9(2).
- Cooke, Fang Lee, Geoffrey Wood, Meng Wang, and Alice Shuaishuai Li. 2021. "Riding the Tides of Mergers and Acquisitions by Building a Resilient Workforce: A Framework for Studying the Role of Human Resource Management." *Human Resource Management Review* 31(3).
- Godwin, I, and Edwinah Amah. 2013. "Knowledge Management and Organizational Resilience in Nigerian Manufacturing Organizations." *Developing Country Studies* 3(9): 104–21. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/DCS/article/view/7609>.

- “Indeks Pembangunan Manusia Indonesia Duduki Peringkat 107 Dari 189 Negara | Merdeka.Com.” <https://www.merdeka.com/uang/indeks-pembangunan-manusia-indonesia-duduki-peringkat-107-dari-189-negara.html> (August 30, 2022).
- Lee, Myoung Soung, and Sang Lin Han. 2020. “The Effects of Relationship Bonds on Bank Employees’ Psychological Responses and Boundary-Spanning Behaviors: An Empirical Examination of the JD–R Model.” *International Journal of Bank Marketing* 38(3): 578–99.
- Luthans, Fred. 2002. “The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior.” *Journal of Organizational Behavior* 23(6): 695–706.
- Malalgoda, Chamindi, Dilanthi Amaratunga, and Richard Haigh. 2016. “Overcoming Challenges Faced by Local Governments in Creating a Resilient Built Environment in Cities.” *Disaster Prevention and Management* 25(5): 628–48.
- Noe A. Raymond, Hollenbeck R. John, Gerhart M. Barry, Wright M. Patrick, Eligh Linda. 2016. Book *Strategic Human Resource Management Gaining a Competitive Advantage*.
- Ployhart, Robert E, and Paul D Bliese. 2006. “Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments.” *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*: v–vi.
- Tabassum, Naznin, Sujana Shafique, Anastasia Konstantopoulou, and Ahmad Arslan. 2019. “Antecedents of Women Managers’ Resilience: Conceptual Discussion and Implications for HRM.” *International Journal of Organizational Analysis* 27(2): 241–68.

Profil Penulis



Dr. Rainier Hendrik Sitaniapessy, S.E., M.Si.

Saat ini bekerja sebagai dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon sejak tahun 1994. Pendidikan S-1 ditempuh pada Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon di bidang Manajemen (S.E.) (1992). Pendidikan S2 pada Fakultas Pascasarjana Universitas Gadjah Mada Jogjakarta (2001) bidang Manajemen Pemasaran (M.Si) dan S-3 pada Program Doktor Ilmu Ekonomi bidang Pemasaran Strategik (Dr) di Universitas Diponegoro Semarang (2013). Bidang keahliannya adalah Manajemen Pemasaran Strategik. Beberapa buku yang telah ditulis: Buku Pembangunan Kelautan dan Perikanan Berbasis Laut Banda (2016), IPB Press. Buku Manajemen Perusahaan dan Bisnis: Prinsip Dasar, Teori dan Aplikasi (2020) Gcaindo press; Manajemen Komunikasi: Prinsip Dasar dan Aplikasi (2020) Gcaindo press; Manajemen Keuangan dan Bisnis: Prinsip Dasar, Strategi dan Operasionalisasi Gcaindo press (2020); Buku Referensi Lanskap Pembangunan di Kepulauan Maluku (2021) Gcaindo press; HRM 4.0 Towards Optimization, Creativity and Agility Gcaindo press (2021). Buku referensi Komunikasi Pemasaran: Teori, Konsep dan Strategi, penerbit Literasi Nusantara (2021). *Book chapter* Kewirausahaan, Penerbit Media Sains Indonesia (2021). Buku Manajemen Pemasaran (Perspektif Digital Marketing) Penerbit Media Sains Indonesia (2022).

E-mail penulis: rhendrik025@gmail.com

MENGELOLA KEUNGGULAN BERKELANJUTAN

Deisya Maulida Al Hamid, SE., M.M.
Politeknik Negeri Fakfak

Konsep Keunggulan Berkelanjutan

Pada pasar yang bersaing, kemampuan organisasi menghasilkan kinerja, sangat bergantung pada derajat keunggulan kompetitifnya (Ferdinand, 2003). Keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) merupakan bentuk-bentuk strategi untuk membantu perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan bersaing organisasi tersebut juga harus berkelanjutan (*sustainable*). Keunggulan bersaing berkelanjutan merupakan strategi organisasi untuk mencapai tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan (*profit*) tinggi. Artinya, keunggulan bersaing berkelanjutan bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir organisasi, yaitu kinerja yang tinggi dan berkualitas sesuai dengan yang diharapkan.

Sesuai dengan teori berbasis sumber daya (*resource based theory*), terdapat sebuah definisi yang mendekati pengertian keunggulan bersaing berkelanjutan yang sering dipakai saat ini, yaitu keunggulan yang dicapai secara terus menerus dengan mengimplementasikan strategi pencapaian nilai-nilai unik yang tidak dimiliki pesaing. Lebih lanjut dikatakan bahwa organisasi dikatakan memiliki keunggulan pesaing berkelanjutan

jika organisasi tersebut mampu menciptakan nilai yang pada saat tersebut tidak sedang dilakukan baik oleh kompetitor maupun calon pesaing dan organisasi lain tidak mampu meniru kelebihan strategi ini. Sumber daya organisasi memiliki potensi keunggulan bersaing jika memiliki empat atribut, yaitu:

1. Kelangkaan
2. Nilai
3. Tidak dapat ditiru
4. Tidak dapat diganti

Mencapai Keunggulan Berkelanjutan

Seorang konsumen memiliki berbagai kebutuhan, perilaku pembelian, dan pola konsumsi yang berbagai macam, bahkan banyak sekali dan tersebar berdasarkan geografis (Lupiyoadi, 2013). Karenanya, organisasi selalu berusaha untuk menarik konsumen potensial dalam suatu pasar. Namun pada dasarnya, organisasi memiliki keterbatasan untuk melayani kebutuhan dan keinginan konsumen yang beragam tersebut. Oleh sebab itu, organisasi perlu untuk fokus pada usaha dalam melayani konsumennya. Dalam istilah pemasaran, fokus berarti menyediakan secara relatif, bauran produk, untuk segmen pasar tertentu, yang memiliki karakteristik, pembelian dan pola konsumsi yang hampir sama. Organisasi yang sukses biasanya menggunakan strategi ini karena dapat mengidentifikasi unsur yang penting dalam operasinya sehingga mereka dapat berfokus pada sumber daya organisasi.

Tingkat fokus dalam organisasi dapat dilihat melalui dua dimensi, yaitu seberapa luas atau beragam layanan yang ditawarkan (*service offering*) dan seberapa banyak segmen pasar yang dilayani (*market served*). Berdasarkan dua variabel ini, terdapat empat kemungkinan pilihan strategi apakah organisasi memilih *market focused*, *fully focused*, *service focused*, atau *unfocused*.

1. *Fully Focused*

Organisasi yang menggunakan strategi ini biasanya memberikan layanan yang terbatas untuk segmen pasar yang spesifik dan lebih sempit. Dengan mengembangkan keahlian yang spesifik dan memiliki ceruk (*niche*) pasar sendiri dapat melindungi organisasi dari para pesaing dan organisasi dapat menentukan harga *premium* produknya. Namun dalam strategi ini, terdapat risiko, yaitu mungkin saja pasar yang disasar organisasi dalam *low season* menjadi lebih kecil dibandingkan dengan keuangan yang dibutuhkan untuk operasi organisasi.

Selain itu risiko yang terjadi dapat pula seperti permintaan menurun akibat adanya alternatif pilihan, teknologi baru dari pesaing, atau segmen konsumen yang sedang mengalami krisis ekonomi. Untuk menghindari risiko-risiko tersebut, organisasi dapat menguranginya dengan menetapkan segmentasi pasar yang lebih luas.

2. *Market Focused*

Organisasi dengan strategi ini biasanya memiliki segmentasi pasar yang lebih sempit, tetapi memiliki produk dan layanan yang cukup banyak. Sebelum memilih strategi ini, organisasi harus memastikan apakah mereka benar-benar telah memilih kapabilitas operasional untuk memastikan apakah mereka dapat melakukan pekerjaan dalam melayani konsumen dengan baik. Selain itu mereka juga harus memahami cara pembelian dan preferensi konsumen.

3. *Service Focused*

Pada pilihan ini organisasi memiliki penawaran produk dan layanan yang lebih sedikit, namun melayani segmentasi pasar yang cukup luas. Ketika organisasi akan memperluas segmennya maka mereka membutuhkan pengetahuan dan keterampilan untuk melayani masing-masing segmen, bahkan membutuhkan investasi yang lebih besar dalam komunikasi manajemen.

4. *Unfocused*

Organisasi dengan strategi *unfocused* berusaha melayani pasar yang luas serta menyediakan produk dan layanan yang banyak dan beraneka ragam. Walaupun hal ini secara umum bukan merupakan ide yang baik, namun keperluan masyarakat dan agensi pemerintah mengharuskan adanya organisasi dengan strategi ini.

Mengelola Keunggulan Berkelanjutan

Pemimpin organisasi harus sudah mulai berpikir secara strategis. Arah strategi ini tidak terjadi begitu saja. Agar berhasil, arah ini dirumuskan melalui analisis lingkungan yang cermat dengan tetap berpijak pada indikator keberhasilan operasional. Dengan landasan arah strategis, para pemimpin dapat mengalihkan perhatian pada penciptaan nilai bagi konsumen. Di sini pemimpin harus mempelajari para konsumen agar dapat menghasilkan produk atau layanan yang dapat memberikan kepuasan tertinggi kepada konsumen. Organisasi fokus dalam pengembangan produk, mutu produk dan proses yang memadai. Mutu ini dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk bersaing secara efektif selain itu pemimpin harus mengomunikasikan nilai tersebut kepada para konsumen. Produk terbaik sekalipun bisa saja gagal jika konsumen tidak diberitahukan tentang adanya keunggulan yang ada pada produk tersebut.

Untuk berkembang, organisasi harus mendapatkan sumber daya yang diperlukan untuk proses produksi. Secara umum, organisasi terkait dengan empat jenis sumber daya yang merupakan input baginya, yaitu sumber daya manusia, sumber daya fisik, sumber daya keuangan, dan sumber daya informasi. Oleh para ahli, sumber daya tersebut dikenal dengan istilah faktor produksi. Apapun jenis produk atau jasa yang dihasilkan dan jenis sumber daya yang masuk dalam proses produksi, keseluruhan proses harus dikelola secara efektif.

Memang, dengan sumber daya yang terbaik pun dapat berujung pada pemborosan jika tidak dikelola dengan optimal.

Sebuah isu kunci dalam manajemen kontemporer adalah penggunaan teknologi, yang mana terus mengalami perubahan dengan pesat. Teknologi yang berjalan pada sebuah organisasi dapat terkategori ketinggalan zaman hanya dalam kurun waktu yang relatif singkat (beberapa tahun). Jika ingin berhasil maka organisasi harus tetap kompetitif dari sisi teknologi. Ini berarti bahwa ia tidak hanya sadar akan perubahan teknologi saja, akan tetapi terus memperbaharainya. Teknologi sendiri terbagi menjadi dua kategori, yaitu teknologi informasi dan teknologi produksi. Keduanya dibutuhkan oleh organisasi untuk beroperasi secara efektif dan efisien. Selain itu, bertukar informasi dan proses di antara organisasi semakin dibutuhkan.

Tahap ke tiga dari model yaitu pemberian keunggulan pada produk yang mencakup enam kegiatan sebagai berikut:

1. Berpikir strategis.
2. Memberikan nilai melalui produk dan layanan yang bermutu.
3. Meningkatkan nilai melalui komunikasi dengan konsumen.
4. Mendapatkan dan menggunakan sumber daya.
5. Menyatukan kegiatan dan mendorong komitmen.
6. Menggunakan teknologi dalam lingkungan yang kompetitif.

Bagi organisasi yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh Porter sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada tiga strategi bersaing yang dapat digunakan

oleh organisasi untuk memperoleh keunggulan berkelanjutan, yaitu:

1. Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi minimalisasi biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah.
3. Strategi meningkatkan dan mempertahankan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.

Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Inovasi

Banyak inovasi lahir dari penelitian yang serius dan terarah dari adanya peluang. Proses ini dimulai dari analisis akan sumber-sumber peluang baru. Seorang inovator menggunakan segenap kemampuannya baik yang bersifat konseptual maupun perseptual. Mereka melihat, bertanya, dan menganalisis inovasi apa yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan. Mereka mencari tahu pengguna potensial dan fokus pada permintaan dan kebutuhan orang-orang tersebut. Inovasi yang sukses adalah inovasi yang sederhana dan terfokus. Inovasi harus spesifik, jelas dan memiliki desain yang dapat diwujudkan. Kuratko dalam Lupiyoadi & Kurniawan menyatakan ada empat jenis inovasi yaitu:

1. Inovasi (penemuan) berupa produk, jasa, atau proses yang benar-benar baru.
2. Ekstensi (pengembangan), yaitu pemanfaatan baru atau penerapan lain pada produk, jasa, atau proses yang ada.
3. Duplikasi (penggandaan), merupakan replikasi kreatif atas konsep yang telah ada sebelumnya

4. Sintesis, dimana dilakukan kombinasi atas konsep dan faktor-faktor yang telah ada dalam penggunaan atau formulasi baru.

Inovasi merupakan sarana dimana biasanya seorang manajer cenderung untuk mengeksploitasi perubahan ketimbang membuat perubahan-perubahan. Beberapa hal yang menjadi sumber inovasi diantaranya adalah:

1. Kejadian yang tidak diharapkan, karena ada kesuksesan dan kegagalan yang lahir begitu saja tanpa pernah diantisipasi dan diramalkan.
2. Ketidakharmonisan, hal ini terjadi bila ada kesenjangan antara yang diharapkan dengan yang terjadi.
3. Proses sesuai kebutuhan, apabila ternyata ada permintaan khusus untuk menciptakan inovasi tertentu.
4. Perubahan pada industri atau pasar, dibutuhkan kepekaan dalam mengantisipasi perkembangan dan perubahan pasar dan industri, kemudian mengantisipasi dengan inovasi yang menarik.
5. Perubahan demografi, misalnya pada jumlah penduduk, usia, pengetahuan, pekerjaan, lokasi geografis, dan sebagainya.
6. Perubahan persepsi, karena adanya perubahan interpretasi masyarakat akan sebuah konsep atau fakta.
7. Konsep pengetahuan dasar, dimana terdapat beberapa prinsip yang mendasari prinsip atau pengembangan suatu hal yang baru.

Untuk melakukan pengelolaan keunggulan berkelanjutan berbasis inovasi, organisasi harus berorientasi kepada tindakan, membuat produk atau layanan yang sederhana dan dapat dipahami, memulai dari hal yang kecil dengan tetap menetapkan tujuan yang besar, jalankan konsep coba-uji-revisi, belajar dari kegagalan, mengikuti jadwal yang telah ditetapkan, menghargai aktivitas yang memiliki nilai khusus, dan bekerja cerdas.

Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Minimalisasi Biaya

Strategi pengelolaan keunggulan berkelanjutan yang dibahas merupakan strategi bersaing dari Michael E. Porter yang populer dengan istilah strategi generik. Strategi ini adalah strategi minimalisasi biaya atau kepemimpinan biaya (*cost leadership* atau *overall cost leadership*).

Organisasi yang menempuh strategi kepemimpinan biaya fokus pada pencapaian dan pengelolaan keunggulan dengan cara mengurangi biaya ekonomi sehingga lebih rendah dibandingkan dengan pesaing. Memang, fokus tunggal yang hanya pada pengurangan biaya dapat juga mengakibatkan sebuah perusahaan menghasilkan produk berbiaya rendah yang mana bisa jadi membuat tidak seorang pun ingin mengonsumsinya karena berpikir produk tersebut tidak berkualitas. Namun sesungguhnya yang menjadi fokus perhatian disini berbeda. Organisasi yang menempuh strategi ini memfokuskan sebagian besar upayanya pada pengurangan biaya ekonomi sehingga lebih rendah daripada harga produk sejenis dengan kualitas setara yang ditawarkan para pesaing di pasar.

Terdapat banyak alasan mengapa sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan biaya dibanding para pesaing walaupun organisasi pesaing memiliki produk serupa. Sumber dari perbedaan biaya di antara organisasi dapat dilihat di bawah ini.

1. Perbedaan Ukuran Perusahaan dan Skala Ekonomis

Jika ada skala ekonomi (*economics of scale*) yang signifikan dalam manufakturing, pemasaran, distribusi, pelayanan, atau fungsi-fungsi bisnis lainnya, organisasi yang berskala lebih besar (sampai tingkat tertentu) memiliki keunggulan biaya dibandingkan organisasi yang relatif kecil. Jika volume produksi meningkat, biaya rata-rata per unit produksi mulai meningkat karena skala disekonomis.

Jika sebuah organisasi mempunyai volume produksi terbesar (tetapi tidak melampaui volume produksi optimal), maka organisasi tersebut memiliki keunggulan biaya dalam industri yang bersangkutan.

Sumber utama dari skala ekonomis adalah:

- a. Kemungkinan penggunaan mesin khusus.
 - b. Biaya pembangunan tempat dan peralatan per unit produksi
 - c. Tingginya spesialisasi karyawan
 - d. Biaya *overhead* per unit.
2. Perbedaan Ukuran Organisasi dan Skala Disekonomis

Skala disekonomis dapat meningkatkan biaya jika organisasi tumbuh menjadi sangat besar, yaitu di atas titik optimal.

Sumber utama dari skala disekonomis yaitu:

- a. Pembatasan fisik untuk ukuran yang efisien.
 - b. Disekonomis manajerial.
 - c. Berkurangnya motivasi karyawan karena spesialisasi.
 - d. Jauhnya jarak dari unit produksi ke pasar dan pemasok.
3. Perbedaan Pengalaman dan Kurva Belajar Ekonomis

Kurva belajar sangat berkaitan dengan skala ekonomis. Model kurva belajar dapat dipikirkan sebagai generalisasi dinamis dari konsep skala ekonomis. Tidak hanya menguji volume produksi dengan biaya pada satu waktu, model kurva belajar berusaha membuat korelasi antara volume produk dan biaya sepanjang waktu.

Kurva belajar juga berkaitan dengan keunggulan biaya. Model kurva belajar berdasarkan atas observasi empiris bahwa biaya produksi per unit turun apabila volume produksi kumulatif meningkat karena adanya perbaikan metode kerja, penyesuaian operasi

produksi dan pembelajaran tentang efisiensi produksi.

4. Perbedaan Akses Biaya Rendah ke Faktor-faktor Produksi

Organisasi yang memiliki perbedaan akses biaya rendah dengan satu atau lebih faktor-faktor produksi berpeluang untuk memiliki biaya ekonomi lebih rendah dibanding pesaing.

5. Keunggulan Teknologi

Sumber lain dari keunggulan biaya dalam sebuah industri adalah perbedaan teknologi yang diterapkan organisasi. Organisasi besar dapat memiliki keunggulan biaya berbasis teknologi yang mencerminkan kemampuannya untuk memiliki skala ekonomis. Namun demikian, konsep teknologi dapat diperluas sehingga mencakup tidak hanya perangkat keras seperti peralatan fisik yang digunakan organisasi, tetapi juga perangkat lunak berupa proses di dalam organisasi, kualitas hubungan antar karyawan serta antara karyawan dan manajemen, budaya organisasi, dan kualitas pengendalian manajerial. Faktor-faktor ini dapat berpengaruh terhadap biaya ekonomi organisasi.

6. Pilihan Kebijakan

Jika banyak organisasi menghasilkan produk yang sama, maka perbedaan skala ekonomis, keunggulan kurva belajar, perbedaan akses pada faktor produksi, dan perbedaan teknologi secara keseluruhan dapat *maintain* keunggulan biaya bagi organisasi. Akan tetapi organisasi dapat membuat pilihan yang memiliki pengaruh terhadap posisi biaya relatif.

Pada umumnya organisasi yang berupaya untuk melaksanakan strategi kepemimpinan biaya akan memilih untuk memproduksi barang standar yang relatif sederhana dan dijual dengan harga dibawah organisasi yang menerapkan strategi pengelolaan keunggulan yang lain.

Jenis produk ini cenderung memiliki volume penjualan yang tinggi, dengan biaya yang minimal.

Pengelolaan Keunggulan Berkelanjutan Berbasis Peningkatan Mutu

Menurut Rust dalam Tjiptono, pada dasarnya konsep mutu berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen. Harapan konsumen terdiri dari tiga tipe yaitu:

1. *Will Expectation*, yaitu tingkat kinerja yang diprediksi atau diperkirakan konsumen akan diterimanya, berdasarkan informasi yang diketahui.
2. *Should Expectation*, yaitu tingkat kinerja organisasi yang dianggap sudah sepantasnya diterima konsumen.
3. *Ideal Expectation*, yaitu tingkat kinerja optimum atau yang terbaik yang diharapkan dapat diterima konsumen.

Mutu produk atau layanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan konsumen, dan pengendalian atas keunggulan tersebut harus senantiasa dilakukan untuk memenuhi keinginan konsumen. Ada dua faktor utama yang mempengaruhi penilaian mutu oleh konsumen yaitu mutu yang diharapkan (*expected quality*) dan mutu yang dipersepsikan (*perceived quality*). Baik buruknya mutu tergantung pada kemampuan organisasi memenuhi harapan konsumen secara konsisten.

Secara umum, mutu yang dipersepsikan konsumen terbagi menjadi dua dimensi utama sebagai berikut:

1. *Technical quality* atau *outcome dimension*, dimensi ini berkaitan dengan mutu produk atau layanan yang dipersepsikan konsumen, dijabarkan menjadi tiga jenis yaitu:

- a. *Search quality* merupakan mutu yang dapat dievaluasi sebelum produk atau layanan dikonsumsi, misalnya harga.
 - b. *Experienced quality* yaitu mutu yang hanya bisa dievaluasi setelah produk atau layanan dikonsumsi, misalnya ketepatan waktu, kecepatan layanan, kelezatan makanan.
 - c. *Credence quality*, merupakan mutu yang sulit dievaluasi konsumen walaupun telah mengonsumsi produk atau jasa, misalnya mutu bedah jantung oleh seorang *cardiologist*.
2. *Functional quality* atau *process-related dimension* yang berkaitan dengan distribusi produk atau proses transfer mutu, *output*, atau hasil akhir yang diperoleh konsumen, misalnya distribusi kendaraan yang aman dan minim risiko, penampilan dan layanan pramusaji restoran.

Kriteria mutu yang dipersepsikan dengan baik dapat dilihat sebagai berikut:

- a. *Professionalism and Skills*

Ketika konsumen mendapati bahwa organisasi – termasuk karyawan, sistem operasional, maupun sumber daya fisik – memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dan memecahkan masalah mereka secara profesional.

- b. *Attitudes and Behaviour*

Konsumen merasa organisasi menaruh perhatian yang besar kepada mereka dan berusaha memenuhi kebutuhan mereka secara baik dan penuh keramahan yang melahirkan rasa nyaman.

- c. *Accessibility and Flexibility*

Konsumen merasa bahwa organisasi telah merancang dan mengoperasikan sistem sedemikian rupa yang mudah diakses dan fleksibel dalam menyesuaikan dengan kebutuhan mereka.

d. *Reliability and Trustworthiness*

Konsumen memahami bahwa mereka dapat mengandalkan produk dan layanan organisasi untuk memenuhi kebutuhan.

e. *Recovery*

Konsumen menyadari bahwa jika terjadi kekeliruan atau sesuatu yang tidak diinginkan, organisasi akan bertanggung jawab dan mengambil tindakan untuk mencari solusi yang tepat.

f. *Reputation and Credibility*

Konsumen meyakini organisasi dapat dipercaya dan memberikan mutu produk dan layanan terbaik yang sepadan dengan biaya yang mereka keluarkan.

Evaluasi dan Perbaikan

Sebuah organisasi akan berhasil sepanjang waktu hanya jika para manajer secara hati-hati mengevaluasi hasil-hasil kinerja dan mengadakan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan hasil tersebut dan memenuhi tuntutan yang baru. Manajer harus terus menerus mengetahui bagaimana kinerja organisasi sehingga dapat mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan. Dengan kata lain, para manajer harus memantau dan mengukur kinerja organisasi dan membandingkan hasilnya dengan indikator keberhasilan yang telah ditetapkan. Indikator keberhasilan sendiri antara lain:

1. Kinerja keuangan tercapai.
2. Kebutuhan pelanggan terpenuhi.
3. Membangun produk dan jasa berkualitas.
4. Mendorong inovasi dan kreativitas.
5. Memperoleh komitmen karyawan.

Namun hak itu tidak berarti bahwa perubahan berlangsung dengan mudah.

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi yaitu mengubah kebutuhan akan perubahan menjadi Tindakan. Organisasi yang sehat harus bersedia dan mampu untuk memperbarui diri sendiri. Hal ini tidak mudah dilakukan, karena sering sekali terjadi penolakan.

Oleh karena itu, bagaimana cara organisasi mendekati perubahan merupakan hal yang kritis. Organisasi yang berhasil kebanyakan melakukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan guna memfasilitasi perubahan ke arah positif. Mereka mendorong kreativitas dan inovasi karyawan. Mereka mengerti bahwa perubahan merupakan sebuah proses yang tidak dapat dihindari. Mereka mendekati perubahan yang direncanakan sebagai serangkaian kegiatan yang serius, yang mana manajemen harus bertanggung jawab.

Delapan sifat keunggulan:

1. Cenderung untuk bertindak

Manajer siap dan terlibat secara pribadi di semua *front* melalui komunikasi yang aktif, informal, dan berbasis *Management by Wandering Around* (MBWA) secara spontan.

2. Dekat dengan pelanggan

Kepuasan pelanggan praktis merupakan merupakan obsesi organisasi. Masukan dari konsumen diusahakan di sepanjang siklus desain, produksi, serta pemasaran.

3. Otonomi dan kewirausahaan

Pengambilan risiko didorong, kegagalan ditoleransi, inovasi didukung hingga tujuan tercapai. Struktur fleksibel memungkinkan pembentukan tim kecil inovator bersemangat bekerja pada sebuah proyek tertentu.

4. Produktivitas melalui orang lain

Individu diperlakukan dengan hormat dan bermartabat. Semangat, kepercayaan, dan perasaan kekeluargaan ditingkatkan. Individu didorong untuk bergembira sewaktu bekerja yang artinya pekerjaan

dapat diselesaikan maksimal. Unit kerja juga dijaga agar tetap kecil dan ramah.

5. Penerusan nilai

Filosofi organisasi yang jelas disebarluaskan dan diikuti. Nilai-nilai pribadi dibahas secara terbuka. Sistem keyakinan organisasi diperkuat melalui berbagi cerita, mitos, dan legenda. Pemimpin adalah model peran positif, bukan figur yang harus selalu benar.

6. Tetap bertumpu pada usaha inti

Manajemen tetap berpegang pada bisnis yang paling dipahaminya. Tekanan pada pertumbuhan internal, bukan *merger*.

7. Bentuk sederhana, staf ramping

Otoritas didesentralisasi sebesar mungkin. Staf kantor diperahankan kecil, bakat didorong ke lapangan.

8. Sifat kendur-kencang

Pengendalian strategis dan keuangan menyeluruh yang simultan ketat diimbangi dengan otoritas yang didesentralisasi, otonomi, dan peluang untuk kreativitas.

Daftar Pustaka

- Ferdinand, Augusty. (2003). *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lupiyoadi, Rambat. (2013). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Lupiyoadi, Rambat & Kurniawan. (2019). *Technopreneurship*. Jakarta, Indonesia: Penerbit Salemba Empat.
- Porter, Michael, E. 1993 . *Competitive advantage*. New York, US: the Free Press.
- Puspoprano, Sawaldo. (2016). *Manajemen Bisnis: Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Jakarta, Indonesia: Penerbit PPM.
- Tjiptono, Fandy. (2019). *Pemasaran Jasa : Prinsip, Penerapan, Penelitian*. Yogyakarta, Indonesia: Penerbit Andi.

Profil Penulis



Deisy Maulida Al Hamid, SE., M.M.

Penulis berasal dari Fakfak, sebuah kota yang indah di Provinsi Papua Barat, dan menyelesaikan masa pendidikan sejak Sekolah Dasar hingga Sekolah Menengah Atas di kota ini. Penulis menjalani studi S1 di program studi Akuntansi Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta dan berhasil lulus pada tahun 2009 dengan predikat wisudawan terbaik. Berbekal beasiswa yang diperoleh, penulis lalu melanjutkan studi S2 di program studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di kampus yang sama dan lulus pada tahun 2011.

Sejak tahun 2013, penulis menjalani profesi sebagai Dosen di Politeknik Negeri Fakfak dan mengampu mata kuliah Manajemen dan Bisnis dengan kepakaran di bidang Manajemen. Penulis aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan bidang kepakaran. Penulis juga sering terlibat sebagai Pembina Kemahasiswaan dan beberapa kali berkesempatan membina mahasiswa yang terlibat di *event* kewirausahaan nasional. Saat ini penulis mulai berkiprah menulis buku dengan harapan mampu memberi kontribusi positif bagi perkembangan dunia pendidikan, khususnya di bidang Manajemen, dan memperkaya khazanah literasi nasional.

Email Penulis: deisyaalhamid@gmail.com

MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI BERKELANJUTAN

Mochamad Sugiarto, PhD
Universitas Jenderal Soedirman

Pendahuluan

Perubahan-perubahan terus terjadi secara cepat dan mendadak sehingga setiap organisasi dituntut mampu merespon dengan cepat dan tepat agar mampu terus bertahan. Kehancuran organisasi merupakan hantu manajemen yang ditakuti banyak pengelola organisasi. Kebesaran dan kejayaan organisasi merupakan harapan semua elemen dalam organisasi. Ketidakmampuan merespon perubahan yang terjadi secara cepat dan mendadak dapat menyebabkan organisasi ditinggal oleh mitra/stakeholder penggunanya. Sebagai contoh implementasi teknologi informasi sudah menjadi tuntutan di dalam organisasi untuk melayani kebutuhan para anggota dan mitranya. Namun demikian, apabila organisasi tidak mampu secara cepat merespon perubahan dan tuntutan anggota/pengguna organisasi maka organisasi tersebut akan ditinggalkan para anggota/stakeholdernya.

Keberlanjutan (*sustainability*) merupakan isu penting dan strategis saat ini ketika banyak disruption dan perubahan yang hadir ke organisasi. Banyak organisasi yang mulai tumbuh namun tidak lama kemudian menjadi lumpuh dan tidak berlanjut. Konsep keberlanjutan merupakan keadaan yang dihasilkan dari isu pembangunan berkelanjutan dengan melibatkan komitmen untuk

kemajuan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan (Benn et al., 2013). Keberlanjutan organisasi merupakan usaha keras manajemen dalam mengimplementasikan 3 pilar keberlanjutan dalam kegiatan rutin dan strategis organisasi untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Masing masing organisasi memiliki kemampuan dan cara mengimplementasikan nilai nilai keberlanjutan dalam kegiatan operasionalnya masing masing. Nilai nilai keberlanjutan tersebut ditujukan untuk mempertahankan keuntungan finansial organisasi, kesejahteraan anggotanya, dan mempertahankan daya dukung external terhadap organisasi seperti sumberdaya alam, konsumen, dan supplier. Frostenson et al., (2022) menjelaskan bahwa keberlanjutan organisasi merupakan sesuatu yang direkayasa untuk mempertahankan organisasi tetap tumbuh dan eksis melalui upaya internal yang kuat dan kerja kolaboratif dengan konsumen/mitra.

Keberlanjutan organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mengakar pada perilaku dan kehidupan operasional para anggotanya. Setiap organisasi harus mampu menciptakan, mengembangkan, dan mempertahankan budaya organisasi masing masing untuk terus dapat mempengaruhi cara karyawan berpikir dan berperilaku di tempat kerjanya. Orang-orang bergabung dengan organisasi dan organisasi tersebut mempengaruhi perilaku dalam kehidupan mereka. Budaya organisasi penting karena berperan dalam mempengaruhi kinerja anggota dan organisasi setiap hari. Perubahan lingkungan dan berbagai disrupsi yang hadir memaksa organisasi untuk memantau budaya organisasi mereka secara teratur dengan berbagai metode untuk mendapatkan gambaran yang lebih benar dalam proses pengembangan organisasi.

Konsep dan Peranan Budaya Organisasi

Organisasi merupakan salah satu unit utama dalam pengembangan masyarakat dan dalam pengembangannya berbagai kebiasaan dalam organisasi dapat menjadi suatu budaya.

Masing masing organisasi memiliki berbagai cara dan kebiasaan yang berbeda beda untuk meningkatkan kinerja dan menjamin keberlanjutannya. Kebiasaan yang berlangsung dalam kurun waktu lama akan dapat menjadi suatu budaya dalam organisasi yang mampu membedakannya dengan organisasi lain. Tujuan dari budaya organisasi adalah untuk meningkatkan rasa persatuan dan kohesi dalam organisasi untuk merangsang antusiasme dan inovasi karyawan sebagai landasan meningkatkan efisiensi organisasi. Demikian halnya, perilaku karyawan juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi perusahaan.

Keyakinan, kesepakatan, kebiasaan dan norma yang tersatukan dalam budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak terlihat (*intangible*) namun dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi/pekerja perusahaan. Champoux (2017) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan komponen yang kompleks dan mendalam dalam organisasi yang sangat mempengaruhi anggota organisasi. Budaya organisasi meliputi gambaran nilai, norma, ritual, upacara, semangat kepahlawanan di sejarah organisasi. Budaya organisasi mendefinisikan substansi atau hal hal penting yang harus dipelajari oleh anggota agar mudah diterima oleh organisasi dan anggota lainnya. Kunci utama dalam budaya organisasi adalah nilai nilai dan pengalaman bersama yang tumbuh di dalam organisasi. Berbagai kelompok di dalam organisasi memiliki nilai yang berbeda namun wajib dapat hidup berdampingan dengan kelompok lainnya di organisasi. Meskipun terdapat nilai nilai yang berbeda, anggota organisasi harus dapat berbagi nilai yang sama sehingga budaya organisasi mampu menciptakan kohesifitas di dalam organisasi. Hal tersebut menggambarkan walau masing masing anggota organisasi memiliki nilai, namun mereka tetap memiliki nilai yang sama dan disepakati untuk semua anggota organisasi. Organisasi harus mampu mendorong dan memaksa anggota organisasi sepenuhnya setuju tentang nilai dan norma yang dominan. Budaya organisasi dapat berkembang dengan baik melalui kemampuan anggotanya untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal sehingga

dapat membangun interaksi dan pola relasi internal dan eksternal.

Budaya organisasi merupakan DNA dari organisasi yang tidak terlihat di mata namun memiliki kekuatan penting dalam membentuk kejadian-kejadian di organisasi. Budaya organisasi adalah kepribadian organisasi (Ibidunni et al., 2013). Terdapat dua perspektif penting tetapi bersaing tentang organisasi budaya nasional: (1) perspektif makna kolektif dan (2) perspektif toolkit (Grover et al., 2022). Budaya organisasi sering dilihat melalui perspektif makna kolektif bahwa budaya organisasi bekerja sebagai kekuatan regulatif yang mengendalikan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan “*sekumpulan nilai-nilai, kepercayaan, asumsi, dan simbol yang mempengaruhi metode organisasi perusahaan menjalankan bisnisnya*”. Weber & Dacin (2011) menyatakan terkait budaya organisasi dalam perspektif toolkit, bahwa budaya organisasi diperlakukan sebagai satu set sumber daya budaya yang dapat digunakan individu untuk membenarkan dan membangun strategi untuk tindakan mereka. Individu memiliki organisasi/unit untuk menggunakan sumber daya budaya secara bebas dan dapat menggunakan kombinasi sumber daya budaya yang tersedia untuk mencapai tujuan.

Budaya organisasi mengendalikan anggota organisasi untuk mempunyai metode yang tepat dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi. Budaya tersebut meliputi keyakinan/kepercayaan dan nilai bersama yang disepakati oleh para manajer organisasi dan anggota organisasi yang kemudian dikomunikasikan melalui berbagai metode, yang pada akhirnya membentuk pandangan, tindakan, dan cara bersikap anggota organisasi. Budaya organisasi melahirkan ciri khas dan perbedaan tindakan yang dilakukan organisasi. Budaya organisasi yang kuat adalah penentu umum untuk menjadi perusahaan yang paling sukses. Konsensus mengenai prioritas budaya dan nilai-nilai organisasi tidak didasarkan pada individu tetapi pada organisasi dan tujuannya.

Para pemimpin di organisasi perusahaan yang sukses menjalankan budaya organisasi dan berusaha keras untuk mengomunikasikan identitas budaya organisasi tersebut kepada anggota/ karyawan. Para anggota harus mampu memahami dengan jelas tentang nilai-nilai organisasi dan bagaimana nilai-nilai itu membedakan organisasi mereka dengan yang lain serta menentukan bagaimana organisasi berjalan.

Pada konteks yang berlawanan, budaya organisasi yang tidak efektif dapat menjadikan organisasi dan kepemimpinannya menjadi runtuh. Budaya organisasi yang salah dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi yang ditandai dengan rendahnya keterlibatan karyawan, tingginya angka jumlah anggota yang keluar dari organisasi, buruknya hubungan dengan pelanggan, dan laba yang lebih rendah. Apabila budaya organisasi dituntut meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi tersebut harus memberikan keunggulan kompetitif untuk organisasi, dan nilai-nilai bersama harus dijunjung tinggi. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan diri anggota dan organisasi yang selanjutnya akan mempermudah kerja sama antar anggota, dan menurunkan tingkat perselisihan serta mengefisienkan pengambilan keputusan. Budaya organisasi juga melahirkan mekanisme kontrol informal dan rasa identifikasi yang kuat dengan organisasi. Karyawan yang organisasinya memiliki budaya yang sangat jelas juga dapat menetapkan dan membiasakan perilakunya di tempat kerja karena perilaku tersebut sesuai dengan budaya.

Budaya organisasi telah diidentifikasi sebagai faktor penting untuk efektifitas organisasi, kinerja organisasi, ekosistem inovasi, keunggulan kompetitif, strategi, dan respons terhadap lingkungan yang menantang (Scaliza et al., 2022; Zheng et al., 2010). Budaya organisasi tidak secara langsung memberikan pengaruhnya pada efektivitas organisasi melainkan memberikan pengaruhnya melalui pembentukan perilaku anggota organisasi yang pada akhirnya meningkatkan efektifitas

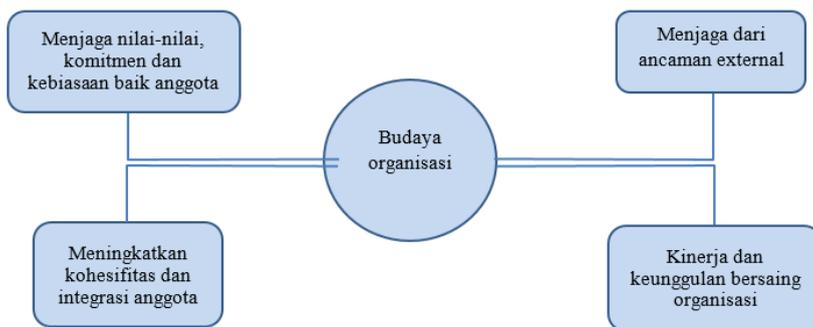
organisasi. Budaya juga dapat menjadi keunggulan kompetitif organisasi karena unik dan tidak dapat direplikasi oleh organisasi lain. Menumbuhkan aspek positif dari budaya organisasi akan menghasilkan anggota organisasi/karyawan yang lebih terlibat dan puas. Bogdanowicz (2014) menambahkan bahwa budaya organisasi yang selaras dengan strategi organisasi adalah kekuatan internal organisasi yang secara signifikan dapat meningkatkan daya saing organisasi. Salah satu elemen terpenting dalam proses perubahan adalah diagnosis perbedaan antara karakteristik budaya organisasi yang dimiliki saat ini dan yang diinginkan khususnya kesenjangan budaya organisasi dalam bidang-bidang seperti struktur organisasi, prosedur, dan komunikasi internal eksternal.

Budaya organisasi menyediakan kerangka kerja di mana pemimpin organisasi/manajer dapat mendorong motivasi dan mempengaruhi bagaimana karyawan berperilaku. Organisasi dengan budaya organisasi yang kuat jauh lebih mampu meningkatkan kinerjanya dengan melibatkan anggota organisasi secara intensif (Sonatha & Azmi, 2017). Mengelola sumberdaya manusia dalam organisasi menjadi tantangan utama dalam menangani proses perubahan dalam organisasi karena melibatkan nilai, preferensi, dan sikap menuju aktivitas tertentu. Sikap, misalnya, sulit diubah karena orang umumnya lebih nyaman dengan apa yang telah mereka ketahui dan takut mengambil risiko, tidak toleran terhadap ambiguitas, dan mungkin kebutuhan untuk mempertahankan tradisi. Abdul Rashid et al (2004) menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diyakini dan dimiliki bersama yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi dalam bertindak dan bersikap yang pada akhirnya akan mempengaruhi perubahan organisasi menjadi lebih baik.

Budaya organisasi memiliki peran penting dan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja anggota organisasi yang dikontrol oleh kepuasan/kenyamanan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan (Sugiono & Ardhiansyah, 2021).

Semakin kuat budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan yang difasilitasi oleh kepuasan karyawan. Penguatan budaya organisasi sebagai norma dan keyakinan dalam mengatur perilaku anggota organisasi dapat menciptakan kepuasan anggota yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja anggota/karyawan.

Budaya organisasi juga memiliki peran penting dalam menjamin keberlanjutan organisasi. Komitmen anggota organisasi mendorong terwujudnya loyalitas anggota dalam organisasi dan tetap setia pada organisasi (Triguero-Sánchez et al., 2022). Keyakinan, norma, dan rasa kebersamaan yang dimiliki anggota sebagai suatu perilaku berorganisasi mendorong terwujudnya komitmen para anggota. Perilaku sebagai bagian dari budaya organisasi yang terus menerus dimiliki para anggota dan berbeda dengan organisasi lainnya dapat menyebabkan menguatnya komitmen para anggota.



Gambar 8.1. Fungsi budaya organisasi

Pada setiap organisasi, secara umum budaya organisasi memiliki fungsi:

1. Meningkatkan kohesifitas dan integrasi anggota/karyawan dalam organisasi serta mempermudah anggota dalam menyesuaikan dengan lingkungan internal. Fungsi ini tidak hanya untuk anggota karyawan baru tetapi untuk semua anggota/karyawan untuk terus melakukan integrasi dalam organisasi.

2. Melindungi anggota dari ancaman eksternal melalui penumbuhan dan penguatan budaya/perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi yang sudah mengakar di organisasi dapat membentengi anggota dari pengaruh lingkungan luar yang memiliki potensi melemahkan kinerja organisasi.
3. Menjaga nilai dan tradisi organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan dapat melestarikan dan mentransmisikan nilai-nilai dan tradisi organisasi kepada anggota. Perubahan organisasi harus mempertimbangkan nilai, konsep, dan kebiasaan organisasi yang harus dilestarikan untuk memberikan kekuatan bagi organisasi perusahaan. Tanpa budaya kuat dan tradisi yang terpelihara dengan baik dalam waktu yang lama, akan sulit untuk menemukan organisasi yang kuat dan sukses.
4. Sumber keunggulan kompetitif organisasi. Persaingan yang semakin ketat mendorong organisasi harus mampu menyatukan kapasitas anggota organisasi. Budaya organisasi memungkinkan anggota untuk mendesain kerja untuk pengembangan kapasitas organisasi. Dalam jangka panjang, kapasitas organisasi merupakan sumber utama keunggulan kompetitifnya.

Memperkuat Budaya Organisasi Berkelanjutan

Budaya organisasi adalah komponen penting organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan keberlanjutannya. Budaya organisasi memiliki dampak yang mendalam dan strategis pada berbagai proses organisasi, pengelolaan karyawan dan peningkatan kinerja serta sebagai elemen penting untuk menyatukan berbagai budaya organisasi dalam perusahaan/organisasi besar (Victoria et al., 2021). Schein (2010) menambahkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai bersama, keyakinan, dan norma yang mempengaruhi cara anggota organisasi/karyawan berpikir, merasa, dan berperilaku di tempat kerja.

Keberlanjutan budaya organisasi menjadi isu penting dikarenakan banyaknya faktor faktor eksternal dan internal organisasi yang menghambat bahkan terkadang merusak budaya organisasi. Budaya organisasi yang berkelanjutan memberikan gambaran bahwa norma, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan di dalam organisasi harus dipertahankan dan dikembangkan secara responsif mengikuti perkembangan eksternal untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Terkait dengan hal tersebut perlu diidentifikasi faktor faktor penting dalam mengembangkan budaya organisasi yang berkelanjutan. Organisasi harus mampu mengidentifikasi komponen komponen budaya organisasi yang penting dan superior untuk menjamin budaya organisasi tersebut tidak hilang dan berubah.

Budaya organisasi dapat diciptakan secara cepat maupun terstruktur formal. Interaksi yang spontan dalam kelompok yang tidak terstruktur secara bertahap dapat mengarah pada pola dan norma perilaku yang akhirnya menjadi budaya di dalam kelompok—sering hanya dalam beberapa jam dari pembentukan kelompok. Pada kelompok yang lebih formal, seorang individu yang menciptakan kelompok atau menjadi pemimpinnya akan memiliki visi, tujuan, keyakinan, nilai, dan asumsi pribadi tertentu tentang bagaimana seharusnya. Keyakinan, nilai, dan asumsi ini kemudian diterapkan pada kelompok yang formal dan selanjutnya menjadi pembeda perilaku para anggota organisasi.

Budaya organisasi terbentuk dari proses yang melibatkan elemen elemen nilai budaya, asumsi dasar, normal sosial dan organisasi, cara komunikasi, cerita organisasi, mitos mitos, ritual, symbol, kebiasaan, pola budaya yang terjadi dan berada di dalam organisasi (Schein, 2010). Elemen elemen budaya tersebut dimiliki organisasi dan selanjutnya diterapkan sesuai kesepakatan di dalam organisasi untuk membedakan organisasi dengan lainnya. Elemen budaya organisasi tersebut selanjutnya akan mendorong kepastian kerja dan kepuasan/kenyamanan kerja di dalam organisasi. Namun demikian, tantangan terbesar dalam budaya organisasi adalah

mempertahankan dan mengembangkan budaya organisasi. Beberapa langkah dapat dilakukan untuk mempertahankan budaya organisasi (Priya & Sudhamathi, 2019) :

1. Memilih karyawan yang tepat. Tujuan utama dari proses perekrutan adalah untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan sesuai dengan budaya organisasi. Apabila proses seleksi tersedia banyak calon dengan kemampuan dan ketrampilan yang baik, seleksi akhir akan dipengaruhi oleh kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi. Melalui identifikasi kandidat karyawan yang cocok dengan budaya organisasi, seleksi karyawan akan dapat membantu mempertahankan budaya organisasi secara signifikan.
2. Tindakan pemimpin organisasi. Pemimpin organisasi memiliki peran besar dalam menciptakan budaya organisasi. Para pendiri dan pemimpin organisasi juga memainkan peran penting dalam mempertahankan budaya organisasi. Pendiri dan pemimpin organisasi adalah individu visioner yang energik serta dapat memberikan/menjadi model yang kuat untuk diikuti anggota lain. Ketersediaan pemimpin yang demikian dalam organisasi akan dapat menjaga budaya organisasi tetap berlanjut.
3. Penghargaan yang konsisten. Sistem penghargaan untuk memperkuat budaya organisasi ketika para anggota konsisten dengan melaksanakan nilai-nilai budaya di dalam organisasi. Budaya organisasi yang agresif menawarkan lebih banyak insentif individu berbasis kinerja, sedangkan budaya paternalistik akan lebih menawarkan program bantuan karyawan, asuransi kesehatan, dan manfaat lain yang mendukung kesejahteraan karyawan.
4. Mengelola jaringan budaya. Budaya organisasi dipelajari, sehingga jaringan transmisi budaya yang efektif diperlukan untuk memperkuat organisasi dalam nilai dan keyakinan yang mendasarinya.

5. Mempertahankan tenaga kerja yang stabil. Budaya organisasi selalu tertanam di benak karyawannya bahkan sampai anggota/karyawan organisasi pensiun. Pembentukan budaya organisasi yang sangat dalam menjadikan anggota organisasi sulit melupakan dan menghindari dari budaya organisasi walaupun karyawan tersebut sudah tidak bersama dengan organisasi. Tersedianya karyawan dan anggota organisasi yang demikian akan dapat mempertahankan budaya organisasi. Anggota organisasi selalu merindukan dengan budaya dan kebiasaan-kebiasaan yang baik di dalam organisasi.

Kepemimpinan dan komunikasi di dalam organisasi sangat mempengaruhi budaya organisasi. Kepemimpinan organisasi yang kuat akan mampu menjelaskan arah organisasi dan meningkatkan keterlibatan anggota dalam proses organisasi dan pengambilan keputusan sehingga mereka merasa menjadi bagian dari organisasi. Kepemimpinan yang demikian kuat akan mampu menghadirkan dan mempertahankan budaya organisasi (Szczepańska & Kosiorek, 2017). Komunikasi di dalam organisasi juga dapat digunakan untuk mempertahankan budaya organisasi. Tingkat keterbukaan dan formalitas di dalam organisasi akan mampu mempengaruhi emosi anggota terhadap organisasi. Perilaku dan kebiasaan serta norma di dalam organisasi akan dapat dipertahankan dengan komunikasi di dalam organisasi yang semakin efektif.

Daftar Pustaka

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Benn, S., Edwards, M., & Angus-Leppan, T. (2013). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. *Organization and Environment*, 26(2), 184–202. <https://doi.org/10.1177/1086026613489559>
- Bogdanowicz, M. (2014). Organizational Culture as a source of competitive advantage - Case Study of a Telocommunication Company in Poland. *Contemporary Management Quarterly*, 13(3), 53–66.
- Champoux, J. E. (2017). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations. In *Routledge (Taylor & Francis Group)*. [https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpg=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+\(Routledge+Collection\).&source=bl&ots=A11-WGpD82&sig=ZMRYvIa](https://books.google.co.id/books?id=CXu3DAAAQBAJ&pg=PT3&lpg=PT3&dq=Champoux,+Joseph+E.+2011.+Organizational+Behavior:+Integrating+Individuals,+Groups,+and+Organizations.+Oxon:+Taylor+%26+Francis+(Routledge+Collection).&source=bl&ots=A11-WGpD82&sig=ZMRYvIa)
- Frostenson, M., Helin, S., & Arbin, K. (2022). Organizational sustainability identity: Constructing oneself as sustainable. *Scandinavian Journal of Management*, 38(3), 101229. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2022.101229>
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Ibidunni, S., Agboola, M., State, O., & State, O. (2013). *Organizational Culture: Creating , Changing , Measuring and Consolidating for Performance*. 5(32), 177–187.

- Priya, M. R., & Sudhamathi, S. (2019). Strategies for Sustaining the Organizational Culture and Its. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 6(June), 2.
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140(December 2021), 264–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.065>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. The Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Fransisco, USA.
- Sonatha, Y., & Azmi, M. (2017). The Influence of Organizational Culture on E-Learning Readiness. *“Ovidius” University Annals, Economic Sciences Serie*, XVII(2), 435–439. <https://doi.org/10.4108/eai.24-1-2018.2292384>
- Sugiono, E., & Ardhiansyah, R. P. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employee Performance : Job Satisfaction as An Intervening. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(3), 1143–1151.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 2017(100), 457–468. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. J. M. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83(April 2021). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>

- Victoria, O., Olalekan, U., & Evangeline, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Weber, K., & Dacin, M. T. (2011). The cultural construction of organizational Life: Introduction to the special issue. *Organization Science*, 22(2), 287–298. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0632>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Profil Penulis

Mochamad Sugiarto, PhD



Penulis mendapat gelar Sarjana Peternakan di Fakultas Peternakan (Fapet) UNSOED pada Januari 1997. Pada Februari 1997, penulis menjadi dosen tetap di Bagian Sosial Ekonomi, Fapet UNSOED. Pada tahun 2001 mendapatkan gelar Magister of Management (MM) pada College of Economic and Management, University of the Philippines Los Banos (UPLB). Pada tahun 2006 mendapatkan gelar Doktor (PhD) pada Department of Community Development, College of Public Affair, UPLB. Penulis fokus pada kajian/penelitian di manajemen kelembagaan peternak, agribisnis, dan pemberdayaan masyarakat. Penulis pernah bertugas sebagai Ketua Laboratorium Ekonomi, Fapet UNSOED, Sekretaris Program S2 Peternakan, Fakultas Peternakan UNSOED, Ketua Program S2 Penyuluhan Pertanian, Pascasarjana UNSOED, Ketua Unit Layanan Terpadu (ULT) UNSOED, Ketua Tim Monev UNSOED. Saat ini ditugaskan sebagai Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan, Fakultas Peternakan UNSOED (2021-2025). Penulis aktif sebagai Sekjen Perhimpunan Ilmuwan Sosial Ekonomi Peternakan Indonesia (PERSEPSI) tahun 2017-2021, 2022-2026. Penulis juga terlibat di kepengurusan Pengurus Besar Ikatan Sarjana Peternakan Indonesia (PB ISPI).

Email penulis: zoegic@yahoo.com

MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN INOVASI ORGANISASI

Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.
Universitas Negeri Makassar

Memaknai Ulang Definisi dan Pentingnya Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan adalah proses di mana suatu perusahaan mengumpulkan, mengatur, berbagi, dan menganalisis pengetahuannya dengan cara yang mudah diakses oleh karyawan. Pengetahuan ini mencakup sumber daya teknis, pertanyaan yang sering diajukan, dokumen pelatihan, dan keterampilan orang.

Manajemen pengetahuan adalah proses interdisipliner untuk menciptakan, menggunakan, berbagi, dan memelihara informasi dan pengetahuan organisasi. Ini adalah strategi multi-segi untuk memanfaatkan aset pengetahuan organisasi sebaik mungkin untuk mencapai tujuan bisnis seperti meningkatkan keunggulan kompetitif, meningkatkan kinerja, meningkatkan inovasi, berbagi wawasan, dan terus meningkatkan organisasi.

Oleh karena itu, sistem manajemen pengetahuan merupakan bagian dari proses pembelajaran organisasi, meskipun mereka lebih fokus pada manajemen strategis pengetahuan sebagai aset bisnis yang dapat dibagikan. Tujuan inti dari manajemen pengetahuan adalah untuk menghubungkan orang yang mencari pengetahuan dalam suatu organisasi dengan mereka yang memilikinya, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan tingkat pengetahuan keseluruhan tim dan organisasi.

Empat tujuan manajemen pengetahuan membantu dalam mencapai tujuan itu. Tujuan tersebut adalah: meningkatkan proses penangkapan pengetahuan, merampingkan dan meningkatkan lingkungan pengetahuan, meningkatkan akses ke pengetahuan organisasi, dan mempertahankan pengetahuan sebagai aset organisasi (Hasan, 2020).

Manajemen pengetahuan melibatkan penambangan data dan beberapa metode operasi untuk mendorong informasi kepada pengguna agar mudah diakses. Sebuah rencana manajemen pengetahuan melibatkan survei tujuan perusahaan dan pemeriksaan dekat alat, baik tradisional dan teknis, untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Tantangan memilih sistem manajemen pengetahuan adalah untuk membeli atau membangun perangkat lunak yang sesuai dengan konteks rencana keseluruhan dan mendorong karyawan untuk menggunakan sistem dan berbagi informasi.

Meningkatkan efisiensi organisasi dan menyimpan pengetahuan dalam bentuk yang mudah diakses adalah tujuan utama dari manajemen pengetahuan (Hasan et al., 2019). Manajemen pengetahuan bertujuan untuk menempatkan informasi yang tepat di depan seseorang pada waktu yang tepat. Manajemen pengetahuan dilakukan untuk: (1) menangkap dan mengatur pengetahuan dalam sistem manajemen pengetahuan untuk menangani tugas dan proyek bisnis tertentu; (2) berbagi pengetahuan dengan orang lain yang dapat mengambil manfaat darinya; (3) meningkatkan proses dan teknologi untuk memberikan akses mudah ke pengetahuan; dan (3) mempromosikan generasi pengetahuan baru untuk belajar terus-menerus.

Manajemen pengetahuan adalah proses sadar untuk mendefinisikan, menyusun, mempertahankan, dan berbagi pengetahuan dan pengalaman karyawan dalam suatu organisasi. Ketika organisasi berkembang, memperluas ke area baru, dan menentukan pendekatan mereka terhadap bisnis, mereka mengembangkan pengetahuan kelembagaan yang signifikan. Informasi ini sangat berharga bagi perusahaan. Memberikannya

kepada staf baru atau yang kurang berpengalaman sangat penting untuk mempertahankan operasi yang sukses (Hasan et al., 2020).

Tujuan utama dari manajemen pengetahuan adalah memfasilitasi hubungan staf yang mencari informasi, atau pengetahuan institusional, dengan orang-orang yang memilikinya. Dengan adanya manajemen pengetahuan praktis, organisasi dapat menyebarkan informasi dan meningkatkan tingkat keahlian yang dimiliki oleh individu atau tim tertentu untuk meningkatkan efisiensi praktik mereka. Ini sering mengacu pada pelatihan dan pembelajaran dalam suatu organisasi atau pelanggannya. Ini terdiri dari siklus menciptakan, berbagi, menyusun, dan mengaudit pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas keahlian kolektif organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah proses mengumpulkan, berbagi, memelihara atau mengelola, dan menyebarkan pengetahuan organisasi secara lebih efektif. Sebagai suatu disiplin, manajemen pengetahuan mengakui tiga bentuk dasar pengetahuan: pengetahuan eksplisit, tacit, dan pengetahuan implisit (Hasan et al., 2020).

Pengetahuan eksplisit adalah keterampilan atau informasi yang dapat dengan mudah dipahami, diartikulasikan, dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan eksplisit juga disebut sebagai pengetahuan formal atau pengetahuan yang dikodifikasi. Contoh dari jenis pengetahuan yang dikodifikasi ini adalah buku pegangan perusahaan atau manual prosedur informasi yang cukup dikenal untuk dicatat dan disimpan dengan mudah (Hasan et al., 2020).

Sebaliknya, pengetahuan tacit lebih sulit untuk diartikulasikan, dipahami, dan dibagikan dengan orang lain. Biasanya pengetahuan tacit mencakup hal-hal seperti pemikiran inovatif, kemampuan untuk merasakan dan memahami apa arti bahasa tubuh khusus industri, atau bagaimana estetika bekerja dalam vertikal (Hasan et al., 2020).

Ada juga pengetahuan implisit yang merupakan kategori pengetahuan ketiga. Informasi ini adalah jenis hibrida, karena dapat dikodifikasi dengan cara yang tidak dapat

dilakukan oleh pengetahuan tacit, tetapi belum. Pengetahuan implisit dapat diajarkan, tetapi belum ditangkap dengan cara yang benar (Hasan et al., 2020).

Ada cara lain untuk mengkategorikan jenis pengetahuan untuk lebih mendefinisikan manajemen pengetahuan: pengetahuan mungkin konseptual, ekspektasi, faktual, atau metodologis. Pengetahuan konseptual menggambarkan sistem dan perspektif. Pengetahuan harapan terkait dengan hipotesis, harapan, atau penilaian tentang sesuatu. Pengetahuan faktual adalah data yang dapat diamati, diukur, dan dapat diverifikasi. Pengetahuan metodologis berhubungan dengan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Hasan et al., 2020).

Komunikasi yang lebih dalam, lebih kaya, lebih transparan adalah salah satu manfaat dari sistem dan alat manajemen pengetahuan. Untuk mempromosikan penelitian dan pengembangan yang sukses, misalnya, komunikasi semacam ini sangat penting. Komunikasi yang lebih baik dalam organisasi juga cenderung diterjemahkan ke dalam peningkatan kemampuan untuk mengkomunikasikan merek, layanan, dan nilai produk kepada orang luar. Manajemen pengetahuan juga membantu organisasi melindungi modal intelektual, memanfaatkan basis pengetahuan yang sudah ada.

Kesadaran situasional yang meningkat adalah manfaat lain dari menggunakan sistem manajemen pengetahuan. Untuk membuat keputusan bisnis yang cerdas, organisasi harus menyadari semua detail penting dari setiap situasi tertentu. Manajemen pengetahuan memungkinkan kesadaran situasional yang lebih baik dengan membuat lebih banyak informasi tersedia bagi lebih banyak pembuat keputusan secara tepat waktu. Dimungkinkan untuk menerapkan sistem manajemen pengetahuan di seluruh perusahaan di banyak vertikal. Bagaimana implementasi itu terlihat dapat berbeda, tergantung pada ukuran perusahaan, industri, dan faktor lainnya.

Contoh sistem manajemen pengetahuan hipotetis dapat lebih menjelaskan hal ini. Misalnya, untuk organisasi

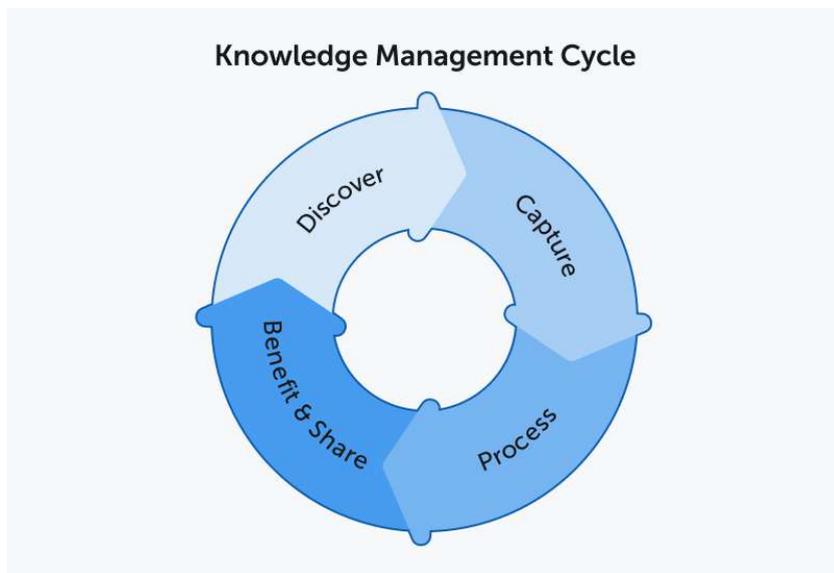
yang lebih muda atau lebih kecil, manajemen pengetahuan seringkali penting untuk memperkuat keunggulan di pasar yang kompetitif, memungkinkan penyimpanan dan kodifikasi pengetahuan internal yang lebih baik sejak awal. Organisasi yang lebih besar dan bahkan di seluruh dunia menggunakan manajemen pengetahuan untuk membuat keputusan yang lebih cerdas secepat mungkin, mendapatkan keuntungan mereka sendiri.

Manajemen pengetahuan penting karena meningkatkan efisiensi kemampuan pengambilan keputusan organisasi. Dengan memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses ke keseluruhan keahlian yang dimiliki dalam organisasi, tenaga kerja yang lebih cerdas dibangun yang lebih mampu membuat keputusan yang cepat dan tepat, yang menguntungkan seluruh perusahaan (Hasyim et al., 2022).

Manajemen pengetahuan memungkinkan inovasi tumbuh di dalam organisasi, pelanggan mendapat manfaat dari peningkatan akses ke praktik terbaik, dan pergantian karyawan berkurang. Pentingnya manajemen pengetahuan tumbuh setiap tahun. Ketika pasar menjadi semakin kompetitif, salah satu cara terbaik untuk tetap menjadi yang terdepan adalah dengan membangun organisasi dengan cara yang cerdas dan fleksibel. Organisasi harus memiliki kemampuan untuk melihat masalah dari jarak jauh dan dapat merespon dengan cepat informasi dan inovasi baru. Perusahaan memulai proses manajemen pengetahuan karena berbagai alasan, (1) merger atau akuisisi dapat memacu kebutuhan untuk mengkodifikasi pengetahuan dan mendorong tim untuk berbagi keahlian mereka; (2) pensiun karyawan kunci yang akan segera terjadi dapat menunjukkan kebutuhan untuk menangkap pengetahuan mereka; dan (3) upaya rekrutmen yang akan datang menunjukkan kebijaksanaan dalam menggunakan manajemen pengetahuan untuk membantu melatih karyawan baru.

Proses Manajemen Pengetahuan

Menerapkan manajemen pengetahuan yang efektif membutuhkan strategi proaktif dan menggabungkan beberapa proses baru (Hasan et al., 2020). Perusahaan harus mengungkap pengetahuan yang ada yang tersedia bagi mereka, memahami bagaimana menyebarkan informasi ini untuk menghasilkan nilai tambah, dan merencanakan seperti apa tindakan tersebut.



Gambar 9.1 Proses Manajemen Pengetahuan

Proses pertama, penemuan. Setiap organisasi memiliki banyak sumber pengetahuan, mulai dari karyawan hingga data dan catatan. Ini bisa berupa pendidikan dan keahlian yang dibawa staf ke pekerjaan, pengalaman dan keahlian unik yang mereka kembangkan di tempat kerja, atau *hard drive* data yang dapat memengaruhi bisnis secara positif dengan analisis yang tepat.

Selama proses penemuan, organisasi harus mengidentifikasi semua sumber pengetahuan yang tersedia, dengan penekanan khusus pada informasi yang dapat dengan mudah hilang.

Proses ini disederhanakan dengan pemahaman yang kuat tentang di mana dan bagaimana pengetahuan mengalir di sekitar organisasi.

Proses kedua, mengumpulkan. Mengumpulkan semua pengetahuan dan data yang tersedia menciptakan fondasi dari mana proses masa depan dibangun. Pengumpulan pengetahuan yang ceroboh atau salah mengarah pada keputusan tanpa pemahaman yang lengkap tentang organisasi dan kemampuannya. Perusahaan harus mengaudit keahlian staf yang ada, dokumentasi, dan sumber pengetahuan eksternal. Berbagai alat tersedia untuk membantu, termasuk survei otomatis, pemindaian dokumen, dan metadata.

Pasca implementasi, banyak organisasi mendefinisikan ulang proses internal untuk membuat menangkap pengetahuan institusional menjadi bagian dari proses sehari-hari. Ini bisa melalui sistem umpan balik karyawan yang berkelanjutan atau prosedur offboarding yang lebih mendalam.

Proses ketiga, penilaian. Proses ini melibatkan analisis mendalam dari pengetahuan yang dikumpulkan dalam dua langkah sebelumnya. Data harus dinilai dan diatur ke dalam bentuk yang terstruktur, dapat dicari, dan mudah diakses. Penilaian pengetahuan yang dikumpulkan diperlukan untuk memastikannya akurat, menawarkan nilai, dan mutakhir. Kemudian tim dapat menentukan cara terbaik untuk berbagi informasi guna meningkatkan kinerja perusahaan dan memberi staf pengetahuan yang mereka butuhkan untuk memaksimalkan kinerja. Memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan yang tepat menyederhanakan proses ini dengan memungkinkan kepemimpinan untuk mengatur, menilai, membagi, dan menyimpan *database* pengetahuan yang komprehensif.

Proses keempat, berbagi. Inti dari manajemen pengetahuan adalah untuk memberikan staf keahlian dan informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan kemampuan terbaik mereka.

Setelah membangun kumpulan pengetahuan yang terperinci dan akurat terkait dengan perusahaan, perlu merencanakan bagaimana pengetahuan itu akan dibagikan. Kepemimpinan harus memprioritaskan dan menghargai berbagi pengetahuan, menciptakan suasana di mana anggota tim didorong secara aktif untuk saling mengajar dan belajar satu sama lain.

Proses kelima, aplikasi. Ini adalah langkah di mana organisasi menuai hasil dari manajemen pengetahuan. Menemukan dan menyimpan pengetahuan institusional hanyalah permulaan. Staf yang memanfaatkan keahlian yang baru diperoleh dalam tugas mereka membawa berbagai manfaat dalam produktivitas, akurasi, pengambilan keputusan, dan karyawan yang lebih inovatif.

Proses keenam, penciptaan. Tahap terakhir dari manajemen pengetahuan adalah menciptakan lebih banyak pengetahuan. Itu tidak boleh dianggap sebagai satu proses dan selesai. Manajemen pengetahuan adalah proses berkelanjutan yang memaksimalkan kinerja perusahaan untuk keahlian yang tersedia untuknya. Apakah itu tim yang menemukan pendekatan baru yang lebih efisien untuk suatu tugas atau cara yang lebih baik untuk menangkap data yang terkait dengan kinerja perusahaan, organisasi harus terus berinovasi dan menciptakan pengetahuan baru untuk diteruskan ke karyawan masa depan.

Pengetahuan dan keahlian karyawan dan pembelajaran mereka dari operasi organisasi merupakan aset penting bagi perusahaan. Misalnya, mungkin ada tim penjualan regional yang telah menguji dan menerapkan strategi penjualan utama di wilayah penjualan lokal mereka, bahkan mungkin dalam bahasa lokal. Proses manajemen pengetahuan harus melaporkan peristiwa ini dan dokumen terkaitnya kepada pimpinan perusahaan regional, yang dapat mengeskalasinya untuk pengujian dan penggunaan di seluruh perusahaan. Dokumen penting yang membuktikan studi kasus perlu disimpan secara terpusat dan dapat diakses secara online oleh karyawan dan pimpinan yang diperlukan.

Namun, perusahaan tidak dapat mengambil keuntungan penuh dari pengetahuan ini jika tidak dilaporkan melalui saluran yang ditetapkan, dan didokumentasikan atau tersedia untuk tim yang diperlukan dan anggotanya. Sering kali, bisnis menderita ketika anggota tim penting berhenti atau pensiun. Seorang karyawan mengumpulkan banyak pengalaman selama bertugas di sebuah perusahaan. Jika pengetahuan yang dibutuhkan tidak didokumentasikan dan dikelola, kesinambungan dalam tim dan fungsi akan terganggu ketika karyawan tersebut keluar. Memiliki strategi manajemen pengetahuan dapat mencegah hal ini dan melindungi kekayaan intelektual perusahaan. Manajemen pengetahuan bukan hanya tentang menyebarkan perangkat lunak atau alat digital untuk menangkap informasi atau data dalam sistem perusahaan. Ini melibatkan perubahan mendasar dalam pola pikir tenaga kerja untuk menumbuhkan budaya berbagi dan kolaborasi di seluruh organisasi. Ini dapat dengan mudah difasilitasi melalui kebijakan dan pedoman yang ditetapkan. Keberhasilan sistem manajemen pengetahuan tergantung pada bagaimana manajemen memastikan bahwa karyawan dan khususnya tim memimpin, mendokumentasikan, dan berbagi pengetahuan yang baru diidentifikasi secara teratur.

Lebih lanjut lagi, proses manajemen pengetahuan dapat ditangkap dalam lima langkah. Dimulai dengan menemukan pengetahuan yang berharga, mengidentifikasinya, menyusunnya, menganalisis, berbagi, dan akhirnya membuatnya tersedia bagi karyawan.

Pengetahuan dapat ditemukan secara tidak sengaja oleh anggota tim atau dilakukan dengan musyawarah. Contoh pengetahuan kebetulan adalah menemukan langkah kritis yang sangat meningkatkan proses organisasi, bahkan jika itu bukan tujuan tugas. Contoh penemuan/penciptaan pengetahuan yang disengaja dapat berupa proyek pengujian A/B untuk menemukan strategi pengoptimalan percakapan terbaik untuk situs web perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan tim untuk memastikan dua hal. Satu, bahwa memang ini adalah pengetahuan unik yang sebelumnya tidak terdokumentasikan dalam organisasi, dan kedua, membantu organisasi memenuhi tujuan akhirnya, bahkan jika kontribusinya kecil. Langkah penting berikutnya adalah mendokumentasikan pengetahuan dalam bentuk yang paling akurat. Misalnya, ketika mendokumentasikan strategi penjualan yang sukses, setiap langkah dan studi kasus pelanggan harus didokumentasikan.

Menandai pengetahuan baru mengharuskan pemimpin tim untuk melaporkan pengetahuan baru melalui rantai komando yang tepat untuk organisasi. Banyak perusahaan juga mengadakan pertemuan di balai kota dan di seluruh perusahaan, di mana penemuan pengetahuan baru yang dipilih dibagikan kepada seluruh perusahaan dengan kredit jatuh tempo. Hal ini juga mendorong penemuan pengetahuan baru oleh karyawan lain. Setelah kepala fungsional atau kepemimpinan atau tim manajemen pengetahuan dibuat sadar akan penemuan baru, langkah selanjutnya adalah meninjaunya. Setelah validitasnya disetujui, pengetahuan perlu disimpan, diatur, dan dibagikan dengan tim yang relevan.

Setelah pengetahuan berhasil ditemukan dan disetujui, perusahaan perlu menyusun dan menyimpan pengetahuan ini dalam format yang mudah dimengerti. Itu harus disimpan pada platform yang mudah diakses, namun aman. Dengan munculnya kebijakan kerja dari rumah selama COVID-19, semakin banyak perusahaan yang memilih penyimpanan *cloud* untuk akses aman dan jarak jauh ke file dan dokumen perusahaan. Sebagian besar pengetahuan perusahaan tidak terstruktur, termasuk memo perusahaan, email, penelitian, dan posting media sosial. Perusahaan harus menetapkan standar penyimpanan yang tepat untuk setiap jenis pengetahuan agar terstruktur dan siap diakses.

Pengetahuan harus dibagikan oleh orang-orang yang berwenang dalam format terstruktur yang ditetapkan.

Itu harus dibagikan dengan tim yang diperlukan berdasarkan siapa yang harus dan dapat menggunakan pengetahuan untuk memenuhi tujuan organisasi. Berbagi pengetahuan adalah inti dari strategi manajemen pengetahuan. Semua upaya sebelumnya terbukti sia-sia jika pengetahuan tidak dibagikan secara efektif di antara semua pemangku kepentingan dan tidak digunakan saat dibutuhkan. Pada langkah ini, bisnis membuat platform yang mendukung teknologi untuk membuat pembelajaran dapat diakses. Ini juga melibatkan pelatihan karyawan untuk menggunakan pengetahuan untuk membuat keputusan yang tepat.

Langkah terakhir dan paling penting adalah menempatkan pengetahuan yang diperoleh untuk digunakan dengan baik. Setiap karyawan yang mencari informasi yang relevan harus dapat mengakses informasi yang tepat berdasarkan akses dan izin keamanan dan memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk membuat keputusan yang cepat. Misalnya, manajer logistik regional mencari cara yang lebih cepat dan efisien dalam melakukan inventaris. Alih-alih menghabiskan waktu untuk coba-coba baru dari awal, dia bisa mencari tes sukses yang dilakukan oleh manajer wilayah lain dan meniru metode mereka. Ini menghemat waktu dan memfasilitasi cara yang lebih efisien dalam memanfaatkan sumber daya organisasi.

Komponen Kunci Manajemen Pengetahuan

Ada beberapa roda penggerak di mesin yang membuat platform manajemen pengetahuan berfungsi. Mari kita lihat lima komponen kunci manajemen pengetahuan. Pertama, strategi. Strategi manajemen pengetahuan adalah sumber arahan yang terdokumentasi dengan baik bagi perusahaan. Pada dasarnya, ini adalah cetak biru tujuan organisasi dalam hal identifikasi, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan yang ada dan baru, yang mencakup tantangan bisnis yang perlu dipecahkan di seluruh departemen. Strategi manajemen pengetahuan harus fokus pada mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan pengetahuan dalam organisasi.

Misalnya, jika sebuah perusahaan asuransi mengidentifikasi divisi asuransi umum sebagai area pertumbuhan, departemen lain harus belajar lebih banyak dari divisi ini untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kedua, proses. Proses yang jelas dan terdefinisi dengan baik untuk mengidentifikasi, menyimpan, dan berbagi pengetahuan adalah komponen penting dari setiap inisiatif manajemen pengetahuan yang sukses. Proses manajemen pengetahuan mencakup berbagai langkah, seperti membuat pengetahuan, menyusunnya, meninjau dan membagikannya sebelum dapat digunakan, dan diterapkan oleh tim lain. Proses yang disiapkan harus dirancang untuk memastikan akurasi dalam mengidentifikasi, mengelola, berbagi informasi, terutama dengan cara yang aman. Tujuan manajemen pengetahuan adalah kontra-intuitif jika informasi yang salah dibagikan atau jika dibagikan kepada orang yang salah.

Ketiga, teknologi. Teknologi merupakan elemen penting di balik keberhasilan setiap proyek manajemen pengetahuan. Sistem dan perangkat lunak juga harus memungkinkan akses yang mudah dan aman bagi karyawan yang berwenang ke informasi yang relevan jika dan bila diperlukan. Solusi teknologi menyatukan semua komponen proses, orang, dan informasi yang diperlukan untuk membangun sistem manajemen pengetahuan organisasi. Biasanya, platform manajemen pengetahuan khusus menggunakan data besar dan analisis dokumen untuk menyediakan intelijen bisnis juga. Platform ini semakin memanfaatkan AI untuk analitik yang lebih canggih dan dapat disesuaikan.

Keempat, orang. Orang-orang termasuk manajemen puncak, pemimpin tim yang memotivasi anggotanya, tim manajemen pengetahuan inti yang memandu implementasi, dan akhirnya, karyawan yang berkontribusi dan menggunakan sistem. Manajemen pengetahuan harus diprioritaskan dalam perusahaan. Manajemen puncak perlu memimpin dengan memberi contoh dan mendorong serta memberi insentif untuk berbagi informasi.

Menghargai dan memotivasi orang untuk secara teratur menggunakan sistem untuk berbagi wawasan mereka akan sangat membantu dalam memastikan keberhasilan program manajemen pengetahuan.

Kelima, pengembangan. Manajemen pengetahuan bukanlah inisiatif satu kali. Ini adalah latihan dinamis yang harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Perlu peninjauan rutin, penyesuaian, dan peningkatan untuk memenuhi tujuan yang ditentukan dalam strategi. Perusahaan harus secara teratur meninjau kembali strategi manajemen pengetahuannya untuk melihat apa yang berhasil dan apa yang tidak. Selanjutnya, rencana manajemen pengetahuan secara intrinsik terkait dengan tujuan dan sasaran organisasi. Terkadang tujuan itu sendiri berubah, sehingga perlu untuk mengevaluasi kembali kebijakan dan rencana manajemen pengetahuan.

Definisi dan Karakteristik Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi adalah proses menerima dan menggunakan ide-ide baru untuk memuaskan para pemangku kepentingan dari suatu organisasi. Ini adalah konversi pengetahuan baru menjadi produk dan layanan baru. Inovasi Organisasi adalah tentang menciptakan nilai dan meningkatkan efisiensi, dan karena itu mengembangkan bisnis. Ini adalah percikan yang membuat organisasi dan orang-orang terus bergerak maju dan naik. Tanpa inovasi, produk baru, layanan baru, dan cara baru dalam berbisnis tidak akan pernah muncul, dan sebagian besar organisasi akan selamanya terjebak melakukan hal lama yang sama dengan cara lama yang sama. Inovasi di sini didefinisikan secara luas, mencakup peningkatan teknologi dan metode atau cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Ini dapat dimanifestasikan dalam perubahan produk, perubahan proses, pendekatan baru untuk pemasaran, bentuk distribusi baru, dan konsep ruang lingkup baru (Porter, 1990). Istilah inovasi organisasi mencakup spektrum inovasi yang luas; misalnya, itu bisa berarti inovasi dalam praktik manajemen, inovasi dalam proses administrasi atau inovasi dalam struktur organisasi formal.

Sebuah perbedaan biasanya dibuat antara penemuan dan inovasi. Penemuan adalah kemunculan pertama dari sebuah ide untuk produk atau proses baru atau ketika sebuah ide diwujudkan. Penemuan juga digambarkan sebagai penciptaan bentuk, komposisi materi, atau proses baru. Inovasi adalah upaya pertama untuk menerapkan ide, perubahan, atau perbaikan dan secara efektif menyebabkan reorganisasi sosial atau komersial. Seperangkat kecil karakteristik umumnya dikaitkan dengan inovasi organisasi. Karakteristik ini, yang akan diberi label di sini sebagai karakteristik inti dari konsep inovasi, disajikan secara singkat di bawah ini.

Pertama, ketidakpastian. Ketidakpastian adalah salah satu karakteristik penting dari proses inovasi. Inovasi, menurut definisi, merupakan proses yang tidak pasti, di mana keberadaan masalah atau peluang tidak secara jelas menunjukkan solusi terbaik untuk memecahkan atau memenuhinya.

Kedua, *ubiquity*. Inovasi adalah fenomena di mana-mana di ekonomi modern. Produk baru, proses baru, dan pasar baru terus diciptakan di semua bagian ekonomi. Kemudian dimungkinkan untuk mempertimbangkan inovasi sebagai komponen utama sistem ekonomi, dan bukan sebagai rangkaian peristiwa eksogen yang mengganggu yang dipertimbangkan dalam model ekonomi standar.

Ketiga, kumulatif. Inovasi organisasi dapat dipahami sebagai proses kumulatif yang berkembang secara bertahap dan didasarkan pada basis teknologi dan pengetahuan yang ada. Sifat kumulatif inovasi organisasi menyebabkan perusahaan dibatasi oleh keputusan dan praktik masa lalu.

Jenis-Jenis Inovasi Organisasi

Inovasi telah dikategorikan menurut tiga dimensi: peningkatan kompetensi (incremental); dan penghancuran kompetensi (radikal); arsitektur versus komponen; dan produk versus inovasi proses. Inovasi tambahan terdiri dari modifikasi kecil atau

penyempurnaan terhadap proses yang sudah ada sebelumnya atau keadaan fenomenologis seperti kebijakan, prosedur, lini produk, dan layanan yang ada. Inovasi ini juga bermanifestasi sebagai peningkatan dalam operasi, pengendalian biaya, dan kinerja produk atau layanan yang diperlukan untuk mengimbangi pesaing. Konsep populer seperti perbaikan terus-menerus dan rekayasa ulang adalah contoh perubahan tambahan yang mungkin memerlukan "revisi" misi perusahaan dan strategi kompetitif untuk mencerminkan perubahan terputus-putus dalam lingkungan tugas.

Inovasi juga dapat dianggap sebagai penghancur kompetensi. Faktor yang membedakan adalah apakah teknologi tersebut dibangun di atas kompetensi perusahaan yang ada atau membuatnya menjadi usang. Inovasi radikal adalah penyimpangan yang terputus-putus atau dramatis dari cita-cita saat ini dalam desain, aplikasi, atau proses. Inovasi radikal ini biasanya merupakan terobosan teknologi tanpa preseden atau anteseden yang mewakili lompatan kuantum sejati dalam teori dan aplikasi daripada kemajuan linier. Tentu saja inovasi radikal bisa lebih berisiko dan membutuhkan investasi yang lebih besar.

Inovasi produk berfokus pada keluaran organisasi, dalam hal barang dan jasanya. Ini sering identik dengan inovasi teknologi. Inovasi proses meningkatkan cara organisasi menjalankan bisnis, terutama dalam hal efisiensi atau produksi mereka. Ini bekerja bersama-sama, dalam arti bahwa proses baru dapat memungkinkan produksi produk baru atau sebaliknya.

Inovasi Keras Versus Inovasi Lunak

Hard Innovation diselenggarakan oleh *Departemen Research and Development (R&D)*, yang dicirikan oleh investasi strategis dalam inovasi, baik itu inovasi radikal dengan risiko tinggi, hasil tinggi, atau inovasi inkremental risiko rendah, pengembalian rendah. *Soft Innovation* adalah ide-ide cerdas, berwawasan luas, dan berguna yang dapat dipikirkan oleh siapa saja dalam organisasi.

Inovasi adalah pendorong utama keunggulan kompetitif, pertumbuhan, dan profitabilitas. Ada banyak bagian dari seluruh bidang inovasi: inovasi strategi, pengembangan produk baru, pendekatan kreatif untuk pemecahan masalah, manajemen ide, sistem saran, dll. Inovasi tidak tunggal atau linier, tetapi sistemik. Ini muncul dari interaksi yang kompleks antara banyak individu, organisasi dan lingkungan operasi mereka. Perusahaan yang berhasil mewujudkan keuntungan penuh dari teknologi dan inovasi mereka dapat menyesuaikan perkembangan teknologi mereka dengan keahlian yang saling melengkapi di bidang lain dari bisnis mereka, seperti manufaktur, distribusi, sumber daya manusia, pemasaran, dan layanan pelanggan.

Inovasi membutuhkan perubahan visi, risiko dan pergolakan. Inovasi tidak dilakukan demi inovasi. Harus ada motivator penggerak yang mendorong organisasi untuk mengembangkan sistem, sumber daya, dan budaya yang diperlukan untuk mendukung inovasi. Di lingkungan saat ini, pengemudi itu bertahan hidup di dunia yang berubah dengan cepat. Inovasi didorong oleh pelanggan dan berfokus pada *bottom-line*. Tujuan inovasi adalah untuk menemukan cara yang lebih baik untuk menyenangkan pelanggan sambil memenuhi kebutuhan semua pemangku kepentingan lainnya dan menciptakan organisasi yang layak secara finansial. Inovasi membutuhkan landasan etika karena inovasi hanya akan berkembang dalam lingkungan yang saling percaya dan menghormati, tidak hanya di dalam organisasi tetapi juga di dalam komunitas sekitar dan lingkungan global. Hanya organisasi semacam itu yang mengembangkan pendekatan yang benar-benar inovatif terhadap masalah dan peluang.

Inovasi membutuhkan pemikiran inovatif, yang merupakan keterampilan yang dibutuhkan di antara setiap anggota organisasi. Ini adalah kemampuan untuk terus mencari kemungkinan baru, menghasilkan ide, berpikir bersama secara produktif, membuat keputusan yang tepat dan mendapatkan komitmen yang diperlukan untuk implementasi yang cepat dan efektif. Inovasi

dimulai dengan awal yang bersih di mana asumsi sebelumnya dan cara segala sesuatu selalu dilakukan dikesampingkan untuk melihat kemungkinan dengan perspektif baru. Inovasi melihat keseluruhan sistem. Menciptakan solusi di satu area yang menyebabkan masalah di area lain bukanlah inovasi; itu kekacauan. Inovasi membutuhkan lingkungan yang beragam, kaya informasi dan interaksi. Orang-orang dengan perspektif yang berbeda, bekerja sama menuju tujuan yang sama, dengan informasi yang akurat, terkini, dan alat yang tepat adalah satu-satunya sumber inovasi.

Inovasi membutuhkan lingkungan yang toleran terhadap risiko. Penciptaan sesuatu yang baru melibatkan risiko dan kemungkinan kegagalan. Lingkungan yang inovatif menghargai usaha bagus yang tidak berhasil sebagai pengalaman belajar dan bagian dari proses inovasi. Inovasi melibatkan dan memberi penghargaan kepada setiap anggota organisasi. Tidak ada lagi “pemikir” dan “pelaku”, “pemilik” dan “pekerja”. Inovasi membutuhkan pemikiran dan tindakan terbaik dari setiap orang dan memperlakukan setiap orang sebagai “pemilik”, secara adil berbagi penghargaan yang dihasilkan oleh upaya terbaik tersebut. Inovasi adalah proses yang berkelanjutan. Itu tidak akan pernah menjadi keadaan statis, yang, setelah tercapai, dapat ditempatkan di rak dan dilupakan. Ini membutuhkan pembaruan, penemuan kembali, dan dedikasi yang konstan. Inovasi memerlukan orientasi pembelajaran karena hanya dengan menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi terus belajar lebih banyak tentang produk, layanan, proses, pelanggan, teknologi, industri, dan lingkungannya, organisasi dapat berhasil berinovasi dari tahun ke tahun.

Daftar Pustaka

- Hasan, M., Musa, C. I., Arismunandar, A., Tahir, T., & Azis, M. (2019). Entrepreneurship Education, Family Capital, and Family Business Performance in Makassar, South Sulawesi, Indonesia. *International Journal of Scientific Development and Research (IJS DR)*, 4(6), 269-272.
- Hasan, M., Walenta, A. S., Tahir, J., & Haeruddin, M. I. M. (2020). Entrepreneurship education, intention, and self efficacy: an examination of knowledge transfer within family businesses. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 526-538.
- Hasan, M., Musa, C. I., Azis, M., & Tahir, T. (2020). Positive psychological capital, market orientation, and business performance of family business in the culinary sector: A research study. *Economics & Sociology*, 13(3), 97-112.
- Hasan, M. (2020). *Literasi dan Perilaku Ekonomi: Transfer Pengetahuan Kewirausahaan dalam Perspektif Pendidikan Ekonomi Informal*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasyim, S. H., Hasan, M., Supatminingsih, T., Ma'ruf, M. I., & Nuraisyiah, N. (2022). Education, Attitudes, and Motivation of Entrepreneurship: Study of Knowledge Transfer at Small Business in Makassar City. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3).

Profil Penulis



Dr. Muhammad Hasan, S.Pd., M.Pd.

Lahir di Ujung Pandang, 6 September 1985. Merupakan dosen tetap dan peneliti di Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar. Memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2007), gelar magister Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2009), dan gelar Dr. (Doktor) dalam bidang Pendidikan Ekonomi dari Universitas Negeri Makassar, Indonesia (2020). Tahun 2020 hingga tahun 2024 menjabat sebagai Ketua Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Negeri Makassar. Sebagai peneliti yang produktif, telah menghasilkan lebih dari 100 artikel penelitian, yang terbit pada jurnal dan prosiding, baik yang berskala nasional maupun internasional. Sebagai dosen yang produktif, telah menghasilkan puluhan buku, baik yang berupa buku ajar, buku referensi, dan buku monograf. Selain itu telah memiliki puluhan hak kekayaan intelektual berupa hak cipta. Muhammad Hasan merupakan editor maupun reviewer pada puluhan jurnal, baik jurnal nasional maupun jurnal internasional. Minat kajian utama riset Muhammad Hasan adalah bidang Pendidikan Ekonomi, Literasi Ekonomi, Pendidikan Informal, Transfer Pengetahuan, Bisnis dan Kewirausahaan. Disertasi Muhammad Hasan adalah tentang Literasi dan Perilaku Ekonomi, yang mengkaji transfer pengetahuan dalam perspektif pendidikan ekonomi informal yang terjadi pada rumah tangga keluarga pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, sehingga dengan kajian tersebut membuat latar belakang keilmuannya lebih beragam dalam perspektif multiparadigma, khususnya dalam paradigma sosial. Muhammad Hasan sangat aktif berorganisasi sehingga saat ini juga merupakan anggota dari beberapa organisasi profesi dan keilmuan, baik yang berskala nasional maupun internasional karena prinsipnya adalah kolaborasi merupakan kunci sukses dalam karir akademik sebagai dosen dan peneliti.

Email Penulis: m.hasan@unm.ac.id

KEPEMIMPINAN ERA VUCA

Dr. Dikson Silitonga, M.M.
Institut Bisnis Nusantara (IBN) Jakarta

Pendahuluan

Situasi Dan Kondisi Global Tidak Pernah Tetap Dan Selalu Berubah-Ubah Setiap Saat. Bahkan Perubahan Sering Terjadi Begitu Cepat Tanpa Diduga. Gelombang Digitalisasi Dan Transformasi Digital Juga Selalu Memunculkan Konsekuensi Terbaru Di Mana Para Penyedia Jasa Akan Bergantung Pada Penggunaan Teknologi (Mesin) Dan Mulai Mempertimbangkan Untuk Mengoptimalkan Dan Menyesuaikan Sumber Daya Agar Bisnis Lebih Efektif Dan Efisien. Jika Tidak Siap, Tantangan Ini Akan Menjadi Ancaman Bagi Setiap Perusahaan. Kemampuan Adaptif Dan Eksploratif Yang Mumpuni Menjadi Jawaban Atas Tantangan Tersebut. Bahkan Charles Darwin Dalam Rhenald Kasali (2007 : 17) Mengatakan “ Bukan Yang Terkuat Yang Mampu Berumur Panjang, Melainkan Yang Paling Adaptif”. Yaitu, Mereka Yang Selalu Menyesuaikan Diri Terhadap Berbagai Perubahan. Achua And Lussier (2016:8) Mengemukakan “*Organizations Need To Continually Change, To Adapt To The Rapidly Changing Global Environment*”.

Namun, Tindakan Adaptif Dan Eksploratif Yang Dilakukan Terus-Menerus Justru Membuat Setiap Orang Di Dalam Perusahaan Menjadi Kelelahan. Ditambah Lagi Dengan Ketegangan, Ketakutan, Dan Pergumulan Di Dalam Diri Kita Masing-Masing. Karyawan Menunggu Tren Terbaru Untuk Meledak Sehingga Mereka Dapat

Mengikutinya Dan Melakukan Suatu Hal. Terhadap Perubahan Black & Gregersen Dalam Rhenald Kasali (2007 : 93) Membagi Tiga Kategori Strategi Perubahan, Yaitu : Perubahan Antisipatif (*Anticipatory Change*), Perubahan Reaktif (*Reactive Change*), Dan Perubahan Krisis (*Crisis Change*). Terlebih Di Era VUCA Ini, Dimana Berbagai Hal Yang Dapat Terjadi Dalam Dunia Bisnis Dan Menuntut Para Pebisnis Untuk Fleksibel Beradaptasi Tanpa Kehilangan Jati Diri, Jika Tidak Maka Kita Siap-Siap Akan Terlempar Dan Tersingkirkan. Disinilah Dibutuhkan Kecerdasan Emosi (EQ) Seseorang Dalam Menghadapi VUCA Agar Segala Sesuatunya Berjalan Dengan Baik.

Era VUCA

Pada awalnya istilah VUCA muncul dalam teori kepemimpinan Warren Bennis dan Burt Nanus pada 1987, yang kemudian digunakan dalam pelatihan kepemimpinan militer di US Army War College untuk menggambarkan situasi politik-keamanan yang berubah cepat di era 1990-an, dari keruntuhan Soviet hingga Perang Teluk. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:5) dalam jurnalnya berjudul “*Perspectives on a VUCA World*” yang menyebutkan : “*Moving away from the bilateral perspective of the “Cold War” scenario, the American Army was confronted with a more multilateral global environment, characterized by different small and fast acting troops, loosely structured armies and even non-governmental militia*”. Kondisi yang hampir sama dihadapi dunia saat ini di mana perubahan sangat cepat, tidak terduga, dipengaruhi oleh banyak faktor yang sulit dikontrol, dan kebenaran serta realitas menjadi sangat subyektif. Kondisi VUCA seperti ini tidak saja memengaruhi gaya hidup masyarakat, tetapi memengaruhi seluruh sendi kehidupan, dan secara khusus sangat berpengaruh kepada dunia bisnis. Perkembangan teknologi dan informasi yang cepat dan diperparah dampak pandemi Covid 19 mendorong kondisi VUCA benar-benar tidak terkendali, dibutuhkan kemampuan untuk beradaptasi

secara cepat dan efisien dengan perubahan yang cepat. Setiap orang dituntut untuk menjadi lincah, cepat dan cekatan. Demikian hal dunia bisnis atau perusahaan.

Kecepatan teknologi dan informasi bukan sekedar mempengaruhi gaya hidup kita ataupun perkembangan ekonomi di luar sana, akan tetapi juga mempengaruhi bagaimana kita akan mendidik anak-anak kita. Bayangkan, anak-anak kita akan menghadapi dunia yang lebih maju, lebih cepat, informasi semakin sulit disaring, persaingan pun semakin terbuka.

Pengertian VUCA

Menurut Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:5), VUCA merupakan akronim untuk ***Volatility***, ***Uncertainty***, ***Complexity***, dan ***Ambiguity***. Dalam konteks bisnis dan ekonomi unsur-unsur VUCA dapat diuraikan dan didefinisikan secara singkat sebagai berikut:

1. *Volatility* (***Volatility***)

Volatility merupakan kondisi di mana adanya perubahan yang cepat dari satu situasi ke situasi lainnya. Perubahan secara cepat yang dimaksud bukan terencana, melainkan dengan serba cepat, tidak teratur, tidak jelas, tidak stabil dan tidak terduga. Bahkan dapat menyebabkan masalah dan akibat lebih berlapis. Karakter dari kondisi volatilitas adalah tantangan yang tak terprediksi sampai kapan durasinya, kendati demikian tantangan tersebut tidak cukup sulit untuk ditangani jika memiliki pengetahuan.

Definisi yang berbeda dikemukakan oleh Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:5-6), yang menyebutkan bahwa istilah volatilitas umumnya digunakan dalam statistik dan teori keuangan. Volatilitas dapat didefinisikan sebagai ukuran statistik, menggambarkan ketidakpastian tentang ukuran perubahan. Dalam statistik dapat dikuantifikasi dengan standar deviasi atau varians.

Contoh dalam kehidupan nyata adalah meningkatnya fluktuasi harga di pasar bahan mentah global atau pasar saham. Anda dapat melihat volatilitas tinggi sebagai lompatan nilai yang signifikan waktu, yang dapat dilihat sebagai indikator peningkatan laju lingkungan.

2. *Uncertainty* (**Ketidakpastian**)

Uncertainty (ketidakpastian) lebih jauh dijelaskan pada kondisi ketidakpastian di mana informasi yang ada kurang spesifik atau juga dapat berarti sebagai atau sulitnya memperkirakan implikasi dari suatu isu atau peristiwa yang terjadi saat ini. Informasi yang berasal dari masa lalu dianggap kurang relevan untuk situasi sekarang. Yang berarti sulitnya memperkirakan suatu keadaan di masa depan berdasarkan informasi yang telah ada. Dengan begitu, perlu ada strategi baru yang beriringan dengan inovasi.

Kondisi ketidakpastian lebih disebabkan unsur *volatility*. *Pendapat ini dipertegas oleh* Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6) yang mengemukakan bahwa dengan meningkatnya volatilitas lingkungan, semakin sulit untuk memprediksi masa depan. Sementara jika dikaitkan statistik dan teori keuangan, Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6) berpendapat, jika di masa lalu model regresi statistik mampu memprediksi masa depan, maka saat ini akan menjadi semakin sulit untuk memperkirakan masa depan perkembangan dan menghubungkannya dengan distribusi probabilitas. Ketidakpastian bisa juga digambarkan sebagai kurangnya kejelasan untuk mengevaluasi situasi dengan benar untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang.

3. *Complexity* (**Kompleksitas**)

Situasi kompleksitas ini memiliki karakteristik, yakni kondisi di mana pemimpin dihadapkan pada banyak faktor dan variabel yang saling berhubungan. Sesuatu kejadian bisa diprediksi, tetapi dalam proses mengatasinya butuh strategi dan keputusan

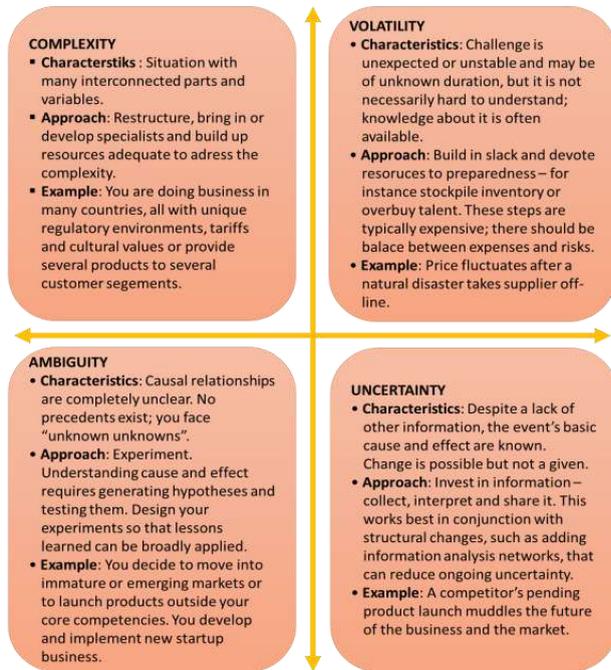
tersendiri. Bahkan Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6) berpendapat bahwa *“Complexity can be defined as a situation, where interconnectedness of parts and variables is so high, that the same external conditions and inputs can lead to very different outputs or reactions of the system”*. Artinya, kompleksitas dapat didefinisikan sebagai situasi, di mana keterkaitan bagian dan variabel sangat tinggi, sehingga kondisi dan input eksternal yang sama dapat menghasilkan output atau reaksi yang sangat berbeda dari sistem. Contoh kehidupan nyata adalah organisasi atau bahkan jaringan aliansi antar organisasi yang lebih kompleks di mana input yang sama dapat menyebabkan output yang sangat berbeda pada titik waktu yang berbeda.

4. *Ambiguity* (**Ambiguitas**)

Karakter dari kondisi ambiguitas adalah perkembangan yang tak terarah atau cenderung semakin membingungkan. Tidak ada kejelasan dan sangat sulit untuk diprediksi hingga memunculkan adanya beragam penafsiran. Bennett dan Lemoine dalam Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6) berpendapat ambiguitas dicirikan oleh fakta bahwa hubungan kausal sama sekali tidak jelas dan menurut Ambiguity dalam Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6), makna atau interpretasi dari suatu situasi tidak dapat diselesaikan secara pasti sesuai dengan aturan atau proses terdiri dari sejumlah langkah yang terbatas. Berbeda dengan ketidakjelasan yang mencirikan situasi dengan kurangnya kejelasan, dalam ambiguitas spesifik dan interpretasi yang berbeda diperbolehkan (Ambiguity 2014 , Vagueness 2014 dalam Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6). Nyata kehidupan, keputusan bisnis menjadi semakin ambigu, seperti yang sering terjadi lebih dari satu solusi yang mungkin untuk suatu masalah dan tidak ada proses analitis untuk memutuskan, opsi mana yang harus dipilih. Jika seseorang meminta orang yang berbeda untuk evaluasi situasi tertentu

dan rencana tindakan, seseorang akan mendapatkan perbedaan jawaban yang akan sama-sama valid.

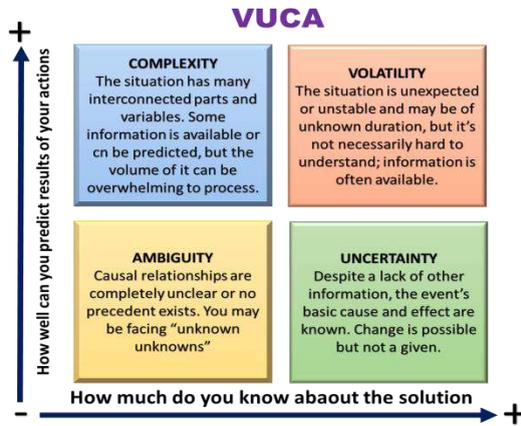
Berdasarkan pendekatan yang berorientasi pada tindakan, Bennett dan Lemoine dalam Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:7). menyusun empat elemen VUCA dalam portofolio dengan dua dimensi, meliputi pengetahuan tentang situasi dan prediktabilitas hasil intervensi yang mungkin terjadi, seperti pada gambar berikut ini.



Sumber: Bennett and Lemoine dalam Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:7)

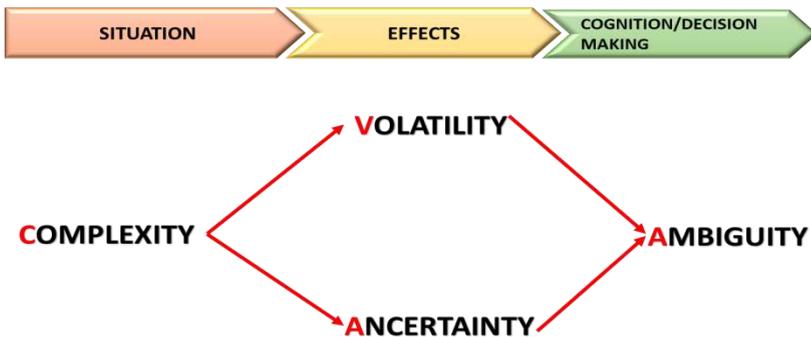
Gambar 10.1. VUCA Portfolio

Hubungan kemampuan memahami situasi dengan kemampuan memprediksi hasil dari tindakan seperti dimaksud di atas dapat digambarkan seperti diagram VUCA berikut ini.



Gambar 10.2 Diagram VUCA

Terkait hubungan ke empat unsur VUCA di atas, Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:6) mengemukakan, kami tidak melihat keempat unsur itu berbeda atau terpisah fenomena tetapi menjadikan kompleksitas sebagai konsep kunci dan melihat elemen lainnya sebagai konsekuensi dari kompleksitas. Jika digambarkan terlihat dalam gambar berikut.



Sumber: Oliver Mack dan Anshuman Khare (2016:7)

Gambar 10.3 Hubungan Unsur VUCA

Strategi Kepemimpinan di Era VUCA

Dalam menjalankan sebuah bisnis atau organisasi, Bob Johansen dari *Institute for the Future* menjabarkan beberapa kerangka menangkal atau menghadapi VUCA. Dalam bukunya yang berjudul *Leaders Make The Future* pada 2009, Bob Johansen menyebut VUCA Prime sebagai kerangka kerja menghadapi ancaman VUCA. VUCA Prime merupakan kebalikan VUCA sebelumnya, yaitu VUCA dengan akronim dari *Vision, Understanding, Clarity*, serta *Adaptability and Agility*. Para pemimpin sukses dapat menggunakan strategi kepemimpinan VUCA ini untuk membangun bisnisnya, khususnya dalam menghadapi krisis. Penjelasan mengenai istilah VUCA pada konteks yang dapat diadaptasi sebagai strategi para pemimpin menghadapi krisis adalah sebagai berikut :

1. *Vision*

Vision adalah sesuatu yang hendak kita wujudkan dimasa yang akan datang. Sesuatu yang layak diperjuangkan. Visi inilah yang membedakan antara seorang pemimpin dan pengikut. Orang yang memiliki visi lebih besar akan menjadi pemimpin bagi orang-orang yang bervisi lebih kecil. Ibarat magnet, kebesaran visi akan menarik berbagai kekuatan yang ada di sekitarnya.

Menurut Yukl (2001:339), sebelum orang akan mendukung perubahan yang radikal, mereka harus memiliki visi mengenai masa depan yang lebih baik yang cukup menarik untuk membenarkan pengorbanan dan kerja keras yang akan dibutuhkan oleh perubahan itu. Visi tersebut dapat memberikan sebuah makna berkelanjutan bagi para pengikut dengan menghubungkan peristiwa lampau dan strategi masa kini dengan citra yang hidup dari sebuah masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Visi itu memberikan harapan untuk masa depan yang lebih baik dan keyakinan bahwa visi itu akan tercapai pada suatu hari selama proses yang tidak tenang dan membingungkan saat menerapkan perubahan besar.

Pemimpin yang efektif tak akan diam saja ketika menghadapi perubahan yang terjadi dengan cepat atau labil. Mereka akan merevisi strategi yang dimiliki agar tetap stabil. Pada masa perubahan tersebut pemimpin berusaha berpegang teguh pada nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Anda bisa menjadi pemimpin yang memiliki pandangan ke depan agar dapat memprediksi probabilitas dan keadaan yang labil di masa depan.

2. *Understanding*

Untuk mengatasi ketidakpastian perubahan, perusahaan harus dapat memprediksi dampak dari perubahan yang berkaitan dengan organisasi atau bisnisnya. Salah satu solusi mengatasi masalah ini adalah dengan *understanding* atau memiliki pemahaman terkait perubahan situasi jadi bekal yang dimiliki seorang pemimpin perusahaan yang ingin bertahan dalam dunia bisnis. Artinya perubahan-perubahan kondisi dan hal-hal yang perlu disiapkan untuk menghadapinya perlu dipahami dengan baik dan benar.

Gaya dan cara hidup generasi yang lahir di era VUCA sungguh sangat berbeda. Model bisnis banyak yang berubah. Semua perlu dipahami agar kita tidak menjadi katak rebus. Menurut Michael Porter dalam artikelnya berjudul "*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*" yang dipublikasikan *Harvard Business Review* (2008), terdapat lima kekuatan kompetitif yang bisa dijadikan strategi. Artikel ini menjabarkan lima kekuatan yang mempengaruhi strategi produk atau jasa apa pun dalam lingkungan pasar yang kompetitif di antaranya ancaman pendatang baru, daya tawar pembeli, persaingan dengan pesaing yang ada, ancaman pengganti dan daya tawar pemasok.

Mengetahui kelima kekuatan menjadi tombak penting dalam menghadapi kondisi bisnis yang dikembangkan. Misalnya, di industri pemasaran digital, ancaman pendatang baru dan persaingan

terhadap pesaing yang keluar menjadi faktor utama. Apalagi tren persaingan terus meningkat menuju digitalisasi. Para pemimpin harus mempelajari perubahan yang dimiliki dan mengubah strategi mereka sesuai dengan perubahan.

3. *Clarity*

Clarity adalah kemampuan seseorang melihat masa depan dengan jelas dan yakin yang tidak dilihat oleh lainnya. Seorang pemimpin mempunyai kemampuan yang sangat jelas mengenai apa yang sedang dibuat untuk mewujudkan visinya namun sangat luwes dan *flexible* mengenai bagaimana cara membuatnya. Dalam situasi krisis yang tidak menentu, jika ingin bisnis tetap berjalan, Anda sebaiknya menjadi pemimpin yang mampu memberikan kejelasan. Hal ini dicapai dengan pemimpin berkomunikasi secara jelas dengan karyawannya, khususnya terkait keamanan kerja seperti stabilitas finansial. Jika sebelumnya Anda memahami dan mengembangkan cara berpikir untuk mengatasi isu atau peristiwa yang tidak terduga, Anda harus bias mengomunikasikannya ke anggota perusahaan. Baik itu berupa strategi, apresiasi anggota, kritik, memberikan penjelasan ancaman perusahaan dan lain-lain. Tidak dengan dengan mendikte atau mengendalikan mereka tanpa memberi pemahaman yang baik.

4. *Adaptability dan Agility*

Agility adalah kelincahan menghadapi perubahan, menghadapi tuntutan konsumen, perkembangan baru yang tiba-tiba muncul wajib melekat ada pada pemimpin di era sekarang. Apabila Anda tidak lincah, maka Anda kalah. Apabila Anda sulit berubah maka Anda musnah.

Dalam menghadapi perubahan, kita tidak bisa menyerah dengan keadaan. Tapi kita sebagai pemimpin juga harus mampu beradaptasi dengan lebih baik dan dengan lebih cepat dalam menentukan strategi juga membuat keputusan yang perlu

dilakukan. Inovasi menjadi kunci untuk mengevaluasi strategi lama yang digunakan. Hal ini membantu menavigasi situasi yang tidak menentu dan asing.

Tabel 10.1. VUCA

	<i>Driver</i>	<i>Impact</i>	<i>Needs</i>
<i>Volatility</i>	<i>Change Nature Change Dynamics Change Speed Change Rate</i>	<i>Instability Loss of Control Increased Risk</i>	<i>Vision</i>
<i>Uncertainty</i>	<i>Unpredictability Potential Surprises Unknown Impacts Unknown Outcomes</i>	<i>Indecisiveness Increased Analysis Delayed Action</i>	<i>Understanding</i>
<i>Complexity</i>	<i>Task Correlaton Interdependencies Interrelationships Interoperability</i>	<i>Data Overload Decline in Productivity Mistakes Learning of the Fly</i>	<i>Clarity</i>
<i>Ambiguity</i>	<i>Unclear Cause Unclear Action Unclear Aims Unclear Effect</i>	<i>Doubts Distrust Lact of Confidence Delays</i>	<i>Agility</i>

Secara rinci *Bob Johansen* dalam bukunya berjudul *Leaders Make the Future*, (2009) menyarankan pemimpin organisasi melakukan hal berikut:

1. Hadapi *Volatility* dengan *Vision*

- a. Terima dan rangkul perubahan sebagai bagian dari lingkungan kerja Anda yang konstan dan tidak dapat diprediksi. Jangan melawannya.
- b. Buat pernyataan yang kuat dan menarik tentang tujuan dan nilai tim, dan kembangkan visi bersama yang jelas tentang masa depan. Pastikan Anda menetapkan tujuan fleksibel yang dapat Anda ubah bila perlu. Ini membantu menavigasi situasi yang tidak menentu dan asing.

2. Atasi *Uncertainty* dengan *Understanding*

- a. Berhenti sejenak untuk mendengarkan dan melihat sekeliling. Ini membantu Anda memahami dan mengembangkan cara berpikir dan bertindak baru sebagai respons terhadap ancaman ketidakpastian.

- b. Jadikan investasi, analisis dan interpretasi bisnis, dan *competitive intelligence* (CI) sebagai prioritas, sehingga Anda tidak ketinggalan. Tetap *up to date* dengan berita industri, dan dengarkan pelanggan Anda untuk mencari tahu apa yang mereka inginkan.
- c. Tinjau dan evaluasi kinerja Anda. Pertimbangkan dengan baik langkah yang akan Anda lakukan.
- d. Lakukan simulasi dan eksperimen dengan situasi, sehingga melatih Anda untuk bereaksi terhadap ancaman serupa di masa depan.

3. Pecahkan *Complexity* dengan *Clarity*

- a. Berkomunikasi secara jelas dengan tim Anda. Dalam situasi yang kompleks, komunikasi yang jelas membantu mereka memahami arah tim dan organisasi.
- b. Kembangkan tim dan dorong kolaborasi. Situasi VUCA seringkali terlalu rumit untuk ditangani oleh satu orang. Jadi, bangun tim yang dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat.

4. Lawan *Ambiguity* dengan *Agility*

- a. Dorong fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, dan ketangkasan. Buat rencana ke depan, tetapi bersiaplah untuk mengubahnya.
- b. Pekerjakan dan promosikan orang-orang yang berhasil di lingkungan VUCA. Mereka umumnya kolaboratif dan memiliki keterampilan berpikir kompleks.
- c. Dorong karyawan Anda untuk berpikir dan bekerja di luar area fungsional mereka. Rotasi pekerjaan dan pelatihan silang bisa menjadi cara terbaik untuk meningkatkan ketangkasan tim.
- d. Hindari memimpin dengan mendikte atau mengendalikan mereka. Kembangkan lingkungan kolaboratif dan konsensus. Dorong debat,

perbedaan pendapat, dan partisipasi dari semua orang.

- e. Kembangkan “budaya ide”. Ini jenis budaya yang energik dan dapat mengubah tim dan organisasi menjadi lebih kreatif dan gesit.
- f. Apresiasi anggota tim yang menunjukkan Vision, Understanding, Clarity, Agility. Biarkan orang-orang melihat perilaku seperti apa yang Anda hargai.

Faktor Sukses Kepemimpinan di Dunia VUCA

Menurut Sarkar dalam Johann Kornelsen (2017 :33) faktor-faktor penting untuk sukses di dunia VUCA adalah sebagai berikut:

1. Dasar-dasar bisnis yang sehat;
2. Inovasi;
3. Respon cepat;
4. Fleksibilitas;
5. Manajemen perubahan;
6. Mengelola keragaman di tingkat lokal dan global;
7. Intelijen pasar; dan
8. Kolaborasi yang kuat dengan semua pemangku kepentingan terkait termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang saham, dan masyarakat

Lebih lanjut Horney dkk. dalam Johann Kornelsen (2017 :33) menekankan aspek kolaborasi yang kuat dalam konteks organisasi. Para pemimpin perlu menerapkan teknologi yang mudah digunakan untuk melibatkan orang-orang dari berbagai belahan dunia, dan dari generasi yang berbeda, dalam berbagi pengetahuan dan informasi. Pemimpin masa depan yang gesit dan sukses perlu belajar bagaimana menanamkan kolaborasi ke dalam proses kerja, peran pekerjaan dan pemantauan, dan penghargaan dan pengembangan sistem, sehingga menghasilkan perubahan pola pikir dan perilaku.

Daftar Pustaka

- Achua, Christopher F. and Lussier, Robert N. (2016). *Leadership Theory, Aplikasi, & Skill Development*. South-Western : Cengage.
- Bernett, Nathan, et.al. (2014). *What VUCA Really Means for You* [online]. Link: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (Accessed: 2 September 2021)
- Ghabour, Edward. (2020). A New VUCA Model to Train Leaders Through Covid-19 and Beyond [online]. Link: <https://trainingindustry.com/articles/leadership/a-new-vuca-model-to-train-leaders-to-manage-through-covid-19-and-beyond/> (Accessed: 2 September 2021)
- Kasali, Rhenald. (2007). *Change !* Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kok, Jacobus and Van Den Heuvel, Steven C. (2019). *Leading in a VUCA World Integrating Leadership, Discernment and Spirituality*. Switzerland : Springer Open.
- Mahlomotja, Raesibe Grace. (2018). *Leadership Dynamics in a VUCA Business World*. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- Mark, Oliver, Khare, Anshuman, Kramer, Andreas, and Burgartz, Thomas. (2016). *Managing in a VUCA World*. Switzerland : Springer International Publishing AG.
- Sanitarium Workplace Health. (2020). *Keeping Employees Engaged and Motivated in a VUCA world* [online]. Link: <https://vitalityworks.health/keeping-employees-engaged-motivated-vuca-world/> (Accessed: 2 September 2021)
- Vuca World Org. (2021). *LEADERSHIP SKILLS & STRATEGIES V U C A world* [online]. Link: <https://www.vuca-world.org/> (Accessed: 2 September 2021).
- Yukl, Gary. (2002). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks.

<https://employers.glints.com/id-id/blog/mengenal-vuca-volatility-uncertainty-complexity-ambiguity/>

<https://investor.id/opinion/278504/kepemimpinan-di-era-vuca> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://money.kompas.com/read/2022/06/01/185945526/tantangan-manajemen-strategi-di-era-vuca-dan-cara-menghadapinya?page=all> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-konsekuensi-dan-keterampilan-di-era-vuca> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://codemi.co.id/vuca-gambaran-situasi-bisnis-masa-kini/> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://www.ruangkerja.id/blog/memahami-strategi-kepemimpinan-dalam-bisnis-era-vuca> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://kumparan.com/jamil-azzaini/vuca-vs-vuca/full> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://www.dwipurnomo.id/vuca-vuca-prime/> (Diakses : 8 Agustus 2022)

<https://orgcmf.com/en-gb/pages/landing/vuca/> (Diakses : 23 Agustus 2022)

Profil Penulis



Dr. Dikson Silitonga, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai sejak 1983 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk Sekolah Menengah Ekonomi Atas (SMEA) Negeri Padangsidimpuan dengan memilih jurusan Tata Niaga dan berhasil lulus pada tahun 1986. Penulis kemudian melanjutkan Pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di Jurusan Pendidikan Dunia Usaha prodi Tata Niaga IKIP Negeri Medan (UNIMED) pada 1991. Pada tahun 2008, penulis menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Management pada PPs Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Nusantara Jakarta. Dua tahun kemudian, penulis melanjutkan pendidikan S3 (Program Doktor) pada PPs Universitas Negeri Jakarta prodi Manajemen Pendidikan dan berhasil lulus tahun 2014. Untuk meningkatkan kepakarannya dibidang manajemen, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis mengikuti pelatihan-pelatihan bersertifikat, seperti Pelatihan *Certified Compensation Professional (CCP)* tahun 2020 dan Pelatihan *Certified Professional Human Capital Management (CPHCM)* tahun 2020. Sedang dibidang ekonomi, penulis aktif mengajar mata kuliah Ekonomi Makro/Mikro, Perekonomian Indonesia, dan Ekonomi manajerial. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen professional, penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut yang sebagian besar dipublikasikan di Jurnal Kampus. Sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis modul dan buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi nusa dan bangsa. Dan untuk pengabdian masyarakat, penulis juga mendirikan PANUTURI *Consulting Education* pada tahun 2010.

Email Penulis : diksonpanuturi@gmail.com

STRATEGI ORGANISASI UMKM

Dr. Hj. Rulyanti Susi Wardhani., S.E., M.Si., CSRS., CSRA.
Universitas Bangka Belitung

Pendahuluan

Salah satu tulang punggung perekonomian nasional yang memegang peranan penting di Indonesia adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Sebagai tulang punggung perekonomian maka UMKM harus diselamatkan dari keterpurukan di masa pandemic Covid-19. Hal ini dikarenakan UMKM memegang peranan penting karena kontribusi UMKM mencapai 61 persen dan tenaga kerja dapat menyerap hingga 97 persen dari total penyerapan tenaga kerja secara nasional (Mainake, 2022). Saat ini UMKM membutuhkan kredit untuk menutupi kebutuhan modal. Berdasarkan data yang dipublikasikan oleh Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop dan UKM), pada kurun waktu 2005 sampai dengan 2012, kontribusi UMKM mencapai 99,99 persen jika ditinjau dari sisi jumlah unit usaha. Sementara itu, dari sisi penyerapan tenaga kerja, berkisar antara 97,15 sampai dengan 97,30 persen.

Jumlah UMKM saat ini mencapai 64, 2 juta berdasarkan data Kementerian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, dan berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 61.07 persen atau Rp8.573,89 triliun. Sektor industri UMKM ini juga mampu menyerap tenaga kerja sebesar 97 Persen serta dapat menghimpun dana sampai dengan 64,42 persen dari total investasi di Indonesia. Menurut survei Badan Pusat Statistik tahun 2020, sekitar

69,02 persen UMKM menghadapi kesulitan permodalan selama pandemi Covid-19. Menurut pengaduan yang diajukan ke Koperasi dan Kementerian Usaha Kecil dan Menengah pada Oktober 2020, 39,22 persen sektor UMKM menghadapi kesulitan permodalan selama pandemi Covid-19.

Pandemi covid-19 mempengaruhi perekonomian dari sisi penawaran dan Permintaan. Di sisi penawaran, perusahaan mengurangi pasokan bahan baku dan tenaga kerja yang tidak sehat serta rantai pasokan yang juga mengalami kendala. Dari sisi permintaan, kurangnya permintaan dan menurunnya kepercayaan konsumen terhadap suatu produk. UMKM memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kondisi covid19 ini, karena seringkali berhubungan langsung dengan pariwisata, transportasi dan industri kuliner yang memerlukan supplier yang cepat yang semuanya terdampak secara signifikan oleh covid-19 (OECD, 2020).

Berdasarkan dari hasil observasi yang dilakukan oleh Hardilawati (2020), rata-rata UMKM merasakan penurunan omset selama pandemi Covid-19. Hal ini terjadi karena mulai berkurangnya aktivitas yang dilakukan diluar rumah, kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena terjadi kendala transportasi, serta mulai turunnya kepercayaan masyarakat terhadap produk yang ada di luar terutama bidang kuliner. UMKM yang merupakan salah satu penopang perekonomian karena juga banyak menyediakan lapangan pekerjaan, dengan adanya covid-19 ini, juga mulai ada yang melakukan PHK atau merumahkan karyawan sementara karena perusahaan/usaha mereka harus tutup sementara waktu.

Dalam menghadapi pandemi Covid-19 ini, maka Kementerian Koperasi dan UKM (KemenKopUKM) Republik Indonesia mengupayakan penanganan dalam bentuk kebijakan, regulasi, program, dan fasilitasi, dengan tujuan menjaga keberlangsungan KUKM dan para pelakunya dalam masa krisis ini.

Kajian Teori

1. Strategi Organisasi

Strategi organisasi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan organisasi dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling meningkat yang berkaitan dengan prinsip-prinsip umum untuk mencapai misi organisasi (Wibisono, dalam Lynch, 2006).

Strategi organisasi merupakan penetapan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran jangka panjang yang bersifat mendasar bagi sebuah organisasi, yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai sasaran-sasaran tersebut (Kusdi, 2009). Strategi organisasi terbagi menjadi dua jenis yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas. Strategi inovasi ditinjau dari aspek koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier, pemberian insentif kerja, dan penetapan standar kerja. Selanjutnya strategi peningkatan kualitas ditinjau dari aspek penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragaman perlakuan, dan pelatihan dan pengembangan kualitas. Dengan demikian strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang ada secara efektif yang dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas.

Strategi memiliki ciri yang ditunjukkan dalam berikut:



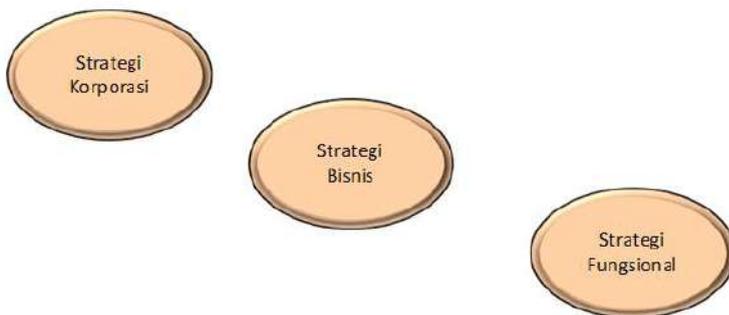
Gambar 11.1. Ciri-ciri Strategi

Penjelasan:

- a. Strategi mempunyai wawasan waktu, yakni strategi harus dapat menggambarkan cakrawala jangka panjang atau memiliki pandangan jauh kedepan.
- b. Strategi mempunya dampak artinya suatu strategi berarti apabila mempunyai pengaruh pada hasil akhirnya
- c. Strategi pemusatan upaya (Fokus), artinya memfokuskan pada kegiatan yang terpilih mewajibkan pemusatan pemanfaatan sumber daya yang ada.
- d. Peresapan, srategi mencakup kegiatan yang luas mulai alaokasi sumber daya sampai kegiatan operasional perusahaan.

2. Tingkatan Strategi

Dalam implementasi dari strategi harus mendukung pencapaian misi dan tujuan dari organisasi. Dalam pelaksanaannya pengaplikasiannnya harus pada berbagai tingkatan dalam organisasi dan memilih variasi strategi yang baik sesuai dengan kondisi dari perusahaannya. Tingkatan srategi yang sering ditemukan ada tiga tingkatan yang ditunjukkan pada Gambar berikut:



Gambar 11.2 Tingkatan Strategi

a. Tingkatan Korporasi, strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yakni

- 1) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*), strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.
- 2) Strategi stabilitas (*stability strategy*), strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.
- 3) *Retrenchment strategy*, strategy yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

b. Strategi Bisnis

Strategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yakni: 1) strategi kepemimpinan biaya, 2) Strategi diferensiasi, 3) Strategi fokus

Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak atau mengelola bisnis bersangkutan.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi

korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*.

Berfokus pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

UMKM

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 tentang UMKM, Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang buka merupakan anak perusahaan atau bukan anak cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi. Berdasarkan Keputusan Presiden RI Nomor 99 Tahun 1998, UKM adalah rakyat berskala kecil dengan bidang usaha yang secara umum merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah persaingan usaha yang tidak sehat. Sedangkan pengertian UKM berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), UKM adalah sebuah usaha rakyat yang dapat dilihat dari banyaknya tenaga kerja. Usaha kecil memiliki jumlah tenaga kerja antara 5-9 orang, sedangkan usaha menengah memiliki jumlah tenaga kerja antara 20-99 orang.

Utami dan Lantu (2014) mengacu pada data Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) mengatakan bahwa kontribusi UMKM hanya sepertiga dari total kontribusi seluruh unit usaha dalam menstimulasi pertumbuhan ekonomi nasional. Beberapa faktor penyebab rendahnya peran UMKM dalam mendukung pertumbuhan ekonomi (Utami & Lantu, 2014), yaitu:

1. Rendahnya kapasitas produksi
2. Rendahnya kualitas sumber daya manusia (SDM)

3. Tingginya biaya pemasaran
4. Terbatasnya akses terhadap sumber daya produktif, seperti modal, sumber daya alam, informasi, pengetahuan, keahlian, dan teknologi.

Jenis UMKM di Indonesia ada yakni:



Usaha Mikro

Jenis UMKM pertama adalah usaha mikro. Usaha ini merupakan badan usaha produktif perorangan yang memiliki aset atau kekayaan bersih kira-kira 50 juta setiap bulannya dan sudah memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Namun selain itu bentuk usaha mikro ini memiliki ciri-ciri tertentu. Seperti belum pernah melakukan administrasi keuangan secara sistematis, sulit untuk mendapatkan bantuan dari perbankan, dan barang yang dijual selalu berubah-ubah serta bentuk dari usahanya masih relatif kecil. Contoh usaha mikro meliputi tukang cukur, warung nasi, tambal ban, warung kelontong, peternak ayam, dan masih banyak lagi.



Usaha Kecil

Jenis UMKM selanjutnya adalah usaha kecil. Usaha kecil ini adalah usaha yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh badan usaha maupun perorangan dan kekayaan usaha yang tergolong usaha kecil ini biasanya berada di bawah 300 juta per tahun, yang bukan merupakan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian dari usaha langsung maupun tidak langsung dari usaha

menengah atau usaha besar yang sudah memenuhi kriteria Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995. Namun jika dilihat dari perspektif, tentu jenis usaha kecil ini memiliki progres bisnis yang lebih tinggi dibandingkan dengan usaha mikro. Jenis usaha kecil ini memiliki ciri-ciri tertentu seperti, tidak memiliki sistem pembukuan, kesulitan dalam memperbesar skala usaha, usaha non ekspor dan impor serta masih memiliki modal usaha yang terbatas. Usaha kecil umumnya adalah perusahaan perorangan, contohnya koperasi, restoran lokal, laundry, dan toko pakaian lokal dan lainnya.



Sebuah badan usaha bisa disebut usaha menengah apabila laba bersih atau kekayaan aset dari perusahaan mencapai 500 juta perbulan. Yang dimaksud dengan jenis UMKM usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki. Namun tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dengan kriteria usaha menengah biasanya sudah mendapatkan jaminan kesehatan dan kerja. Contoh dari usaha menengah adalah usaha perkebunan, perdagangan ekspor impor, ekspedisi muatan kapal laut dan yang sejenis. Namun dalam usaha menengah ini, perlu melakukan strategi *positioning*, yang menjadi faktor yang sangat penting didalam meningkatkan kekuatan posisi pasar usaha menengah. Selain itu, strategi *positioning* diperlukan sebagai langkah-langkah dalam menentukan segmen pasar untuk bisnis.

Strategi Organisasi UMKM

Salah satu dampak negatif pandemi Covid 19 adalah menghambat pertumbuhan bisnis UMKM dimana pergerakan bisnis UMKM yang memerlukan promosi terhalang dengan adanya *physical distancing* dan adanya gerakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) (Marlinah, 2020). Meskipun para pelaku UMKM memiliki beberapa keterbatasan, namun pada kenyataannya mereka mampu bersaing dengan organisasi lain. Persaingan bisnis di Indonesia dari tahun ke tahun semakin meningkat, hal inilah yang mendorong para pelaku UMKM untuk selalu membuat konsumen mereka merasa puas terhadap produk dan pelayanan yang mereka berikan.

Sebuah organisasi UMKM yang merupakan usaha mikro juga harus memperhatikan faktor sumberdaya manusia yang dimilikinya. Usaha yang masih dalam lingkup mikro harus didukung oleh sumberdaya manusia yang berkualitas agar mampu membawa kemajuan bagi UMKM. Sebuah organisasi harus memiliki perencanaan strategis yang dapat mengidentifikasi peluang dan arah UMKM di masa mendatang. Jika organisasi mengembangkan berbagai strategi untuk mencapai perencanaan strategis, hal itu tergantung pada bagaimana manajer memanfaatkan para karyawan dan sumber daya lainnya untuk membuat strategi tersebut dapat dilaksanakan, sehingga nantinya akan mampu membawa UMKM untuk mencapai keberhasilan (Rahmila et al., 2012).

UMKM di Indonesia memiliki kontribusi sebesar 15.8 persen terhadap rantai pasok produksi global di tingkat ASEAN (Mumtahana et al., 2017). Perkembangan UMKM dari tahun ke tahun dipengaruhi dengan pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi. *E-commerce* merupakan salah satu teknologi yang mendukung perkembangan UMKM dan perdagangan pada masa pandemi Covid-19 ini. Teknologi *e-commerce* dibangun dengan menggunakan aplikasi berbasis website, sehingga

para pelaku usaha dapat mempromosikan hasil usaha dengan mudah.

Peluang bagi pelaku bisnis UMKM yang saat ini terkena dampak pandemi Covid-19, yaitu adanya fasilitas keringanan oleh pemerintah berupa subsidi bunga, penundaan pembayaran pokok, dan pemberian tambahan kredit modal kerja. Peluang lain dari pemerintah bagi UMKM adalah berupa pencanangan gerakan 100.000 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) *Go Online* secara bersama-sama di 30 kota atau kabupaten di Indonesia untuk menjadikan Indonesia sebagai *Digital Energy of Asia*. Gerakan ini bertujuan untuk memfasilitasi dan memberikan kesempatan pada UMKM di berbagai daerah untuk siap bersaing di pasar yang lebih luas (Marlinah, 2020). Peluang yang telah diberikan oleh pemerintah ini diharapkan bisa membantu dan bermanfaat bagi pelaku UMKM di tengah pandemi Covid-19.

Tantangan yang dihadapi oleh pelaku UMKM salah satunya kualitas sumber daya manusia (SDM) yang rendah, peran sistem pendukung yang kurang optimal, serta kebijakan dan peraturan yang kurang efektif. Tantangan SDM UMKM pada umumnya disebabkan oleh rendahnya pendidikan, keterampilan dan pengalaman, serta akses informasi. Sebagian besar UMKM juga belum memiliki kapasitas kewirausahaan yang memadai, hal ini terlihat dari pola bisnis UMKM yang masih banyak difokuskan pada produksi, bukan permintaan pasar (Rianty & Sianipar, 2021). Dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut, dalam RPJM Nasional 2020-2024, pemerintah menargetkan penguatan kewirausahaan dan UMKM. Selama lima tahun kedepan diharapkan persentase UMKM yang melakukan kemitraan naik, serta proporsi umkm yang mengakses kredit lembaga keuangan formal juga ikut naik.

Tantangan UMKM lainnya yang harus dihadapi adalah bagaimana menciptakan strategi dalam mengisi kebutuhan pasar dalam negeri maupun pasar global, selain itu strategi apa untuk *entrepreneurship* yang berbasis teknologi dan tetap menjunjung tinggi norma dan

kearifan lokal. Dalam menghadapi tantangan lainnya para pelaku UMKM perlu membangun dan membentuk jiwa dan potensi *entrepreneurship* karena bila tidak memiliki jiwa dan potensi *entrepreneurship* maka semangat dan motivasi untuk menjadi wirausaha sulit untuk dikembangkan, selain itu pengenalan dan penggunaan teknologi informasi yang sudah masuk pada era digitalisasi menjadi tantangan bagi para pelaku UMKM untuk melek teknologi dan bersaing di pasar *e-commerce*, termasuk juga mengikuti perkembangan *update* informasi teknologi dan tetap menjaga kearifan lokal (Marlinah, 2020).

Strategi yang dilakukan dalam mengembangkan organisasi UMKM agar dapat meningkatkan usahanya dan dapat bersaing secara unggul dengan UMKM lainnya dimasa pandemi Covid-19 adalah dengan menciptakan inovasi produk serta meningkatkan daya saing agar produk yang dimiliki dapat didistribusikan ke pasar lokal sampai internasional khususnya dalam menyikapi tantangan global. Strategi organisasi UMKM yang dapat dilakukan berupa layanan edukasi seperti pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada para pelaku UMKM untuk mengembangkan sektor UMKM nya (Hudayah & Sukmana, 2022).

Daftar Pustaka

- Hardilawati, W. L. (2020). *Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19 The*. 10(1).
- Hudayah, N. N., & Sukmana, H. (2022). *Analysis of Corporate Strategy in The Development of Micro, Small, and Enterprises (MSMEs): Analisis Strategi Organisasi Dalam Pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*. 17, 1–11. 10.21070/ijppr.v17i0.1249 Economic
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Adminitrasi*. Jakarta, Salemba Humanika.
- Mainake, Y. (2022). *Dukungan Memperkuat UMKM*.
- Marlinah, L. (2020). *Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Ditengah Pandemi Covid 19*. 22(2), 118–124.
- Mumtahana, H. A., Nita, S., & Tito, A. W. (2017). *Pemanfaatan Web E-Commerce untuk Meningkatkan Strategi Pemasaran*. 3(1), 6–15.
- OECD. (2020). *SME Policy Responses*. https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses, diakses tanggal 11 Agustus 2022
- Rahmila, Mahlia, & Nurdjannah. (2012). *Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada BANK SYARIAH MANDIRI kantor cabang Makasar*. 1(1), 87.
- Rianty, M., & Sianipar, F. (2021). *Koperasi dan UMKM*. Palembang: PT Awfa Smart Media.
- Utami, R. M., & Lantu, D. C. (2014). *Development Competitiveness Model for Small-Medium Enterprises among the Creative Industry in Bandung*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 115, 305–323.
- Wibisono. (2006). *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.

Profil Penulis



Dr. Hj. Rulyanti Susi Wardhani., S.E., M.Si., CSRS., CSRA.

Penulis lahir di Medan 4 Juni 1967. Saat ini Penulis adalah staf Pengajar di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Bangka Belitung. Penulis Menempuh Pendidikan S1 Bidang Ilmu Akuntansi di Universitas IBA Palembang (1988-1993). Penulis S2 bidang Ilmu Akuntansi di UNPAD Bandung (1999-2003). Kemudian S3 penulis tempuh di UNSRI Palembang dengan bidang Kajian Umum Akuntansi. Buku yang pernah ditulis antara lain: Pengantar Akuntansi, Akuntansi Biaya, Tata Kelola Perguruan Tinggi, Aplikasi Keuangan Untuk Petani, Kampung KB dan Kesejahteraan Keluarga Miskin, Strategi dan pengembangan Wisata Budaya Tempilang, Komoditas Unggulan Perkebunan Karet. Kopi dan Kelapa Sawit: Analisis Lq, SWOT dan RCA dan Akuntansi Manajemen.

Email Penulis: rulyantiwardhani67@gmail.com

STRATEGI ORGANISASI *STARTUP*

Rini Martiwi, SS., MM.

Universitas Bina Sarana Informatika

Pendahuluan

Perkembangan teknologi maupun informasi yang sangat pesat dewasa ini telah banyak membawa perubahan dalam tatanan bisnis yang telah sekian lama dilakukan di dunia termasuk di Indonesia khususnya. Salah satu istilah yang begitu familiar dengan perubahan tatanan bisnis tersebut adalah *startup*. Apa yang pertama kali terbersit saat mendengar kata *startup*? Ada yang mengatakan *startup* adalah *virtual office*, kemudian ada yang juga yang mengatakan jika *startup* merupakan perusahaan yang baru didirikan dengan mengandalkan teknologi digital dalam operasionalnya. Sebagian dari masyarakat mungkin sudah banyak yang mengetahui apa itu *startup*, tetapi banyak juga dari masyarakat yang masih belum *familiar* atau mengetahui arti sebenarnya dari *startup* itu sendiri. Dalam bab ini akan dibahas tentang pengertian *startup* termasuk di dalamnya karakteristik, pendanaan, faktor-faktor keberhasilan, kategori, strategi organisasi dan perkembangan *startup* di Indonesia.

Pengertian *Startup*

Belum banyak yang dapat mendefinisikan arti *startup* secara resmi, namun *startup* saat ini merupakan salah satu organisasi usaha/bisnis yang merupakan hasil dari

kemajuan teknologi dan informasi yang berkembang dengan pesat. Dalam *startup* biasanya diawal tidak melibatkan banyak orang karena modal yang dimilikipun terbatas dan lebih berfokus pada penggunaan teknologi digital dalam operasionalnya. Cukup dengan mengandalkan kecanggihan teknologi maka banyak peran manusia yang mulai tergantikan, sehingga dapat dibayangkan betapa kedepannya para pengguna teknologi akan sangat aktif menggunakan teknologi yang ada untuk menunjang aktifitas mereka sehari-hari baik di dalam maupun luar ruangan.

Kehadiran *startup* tidak serta merta begitu saja hadir tanpa dilatar belakangi oleh sesuatu, namun tentu saja ada cerita atau sejarah yang melatarbelakangi munculnya *startup* yang saat ini menjadi begitu *familiar* di masyarakat. Inovasi teknologi yang mulai berkembang dipenghujung tahun 90-an serta di awal tahun 2000-an menjadi titik awal dimulainya *Startup* yang ditandai dengan fenomena bubble dot com (bubble.com) dimana penggunaan Internet sudah ramai di dunia terutama di negara-negara maju sehingga dalam mempromosikan atau menjalankan bisnisnya banyak perusahaan yang membuat situs web perusahaan mereka sendiri dengan menggunakan domain dot com (.com). Penggunaan domain dot com (.com) ini menjadi fenomena tersendiri dan memunculkan banyaknya usaha atau bisnis baru dibidang teknologi yang kemudian dikenal dengan nama *startup*.

Pengertian *startup* menurut seorang entrepreneur dunia asal Amerika, *Steve G Blank*, 2012 dalam (Roslan, et al, 2021) adalah organisasi yang dibentuk untuk mencari model bisnis yang berulang dan terukur. Eri Ries dalam (Roslan, et al, 2021) mengatakan *startup* adalah sebagai penghasil produk dengan inovasi baru dan dalam kondisi ketidakpastian. *Startup* merupakan perusahaan baru yang bergerak di bidang teknologi informasi yang masih membutuhkan pengembangan lebih lanjut serta memiliki risiko yang tinggi (Muharika dan Mulyani, 2019).

Pengertian *startup* sering dikaitkan dengan perusahaan rintisan yang dalam hal ini sebuah perusahaan yang baru berdiri ataupun belum lama berjalan. Adapun perusahaan yang masih dalam *fase* pengembangan atau masih mencari pangsa pasar yang tepat untuk produk atau jasa yang mereka tawarkan dapat dimasukkan dalam kategori *startup*. Biasanya *startup* didirikan oleh pengusaha baik secara individu ataupun bersama-sama dengan tujuan untuk mengembangkan produk atau jasa nya yang mempunyai ciri khas berbeda dengan produk atau jasa lainnya ke pasar yang menjadi targetnya dengan modal operasional diawal yang terbatas. Itulah sebabnya di awal berdirinya *startup* memiliki misi mengumpulkan dana secara besar-besaran untuk pengembangan produk atau jasa yang ditawarkan.

Dalam perkembangannya, bisnis *startup* mendapatkan dana awal dari pendiri bisnis itu sendiri, keluarga, teman, *angel investor*, dan *crowdfunding* (penggalangan dana). Selain itu, menurut Zinecker dan Bolf pendanaan juga didukung oleh pendanaan formal yang didapatkan dari perusahaan modal ventura, pemerintah, dan perbankan. Sementara itu pendanaan terbesar biasanya diperoleh dari pendanaan eksternal yang didapatkan dari *angel investor* (Dewi dan Kartini, 2022). *Angel Investor* merupakan seorang individu kaya yang dengan sukarela memberikan uang pribadinya untuk membantu pembiayaan awal bisnis *startup* (Setianto, 2020). Menurut Ding, Sun dan Au dalam (Dewi dan Kartini, 2022) Pendanaan yang diberikan *angel investor* kepada *startup* dengan beberapa pertimbangan didalamnya yang didasarkan pada beberapa kriteria yang sudah ditentukan. Lebih lanjut menurut Rostamzadeh, Ismail and Zavadskas masih dalam (Dewi dan Kartini, 2022) kriteria penilaian yang dijadikan pertimbangan dalam berinvestasi pada *startup* biasanya meliputi penilaian tentang karakteristik pendiri, karakteristik produk, karakteristik pasar, dan karakteristik keuangan.

Sementara itu agar dapat meluaskan bisnisnya para pebisnis yang mendirikan *startup* harus mampu membuktikan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan adalah benar-benar ataupun merupakan ide perbaikan dari produk atau jasa yang sebelumnya sudah beredar di pasaran, atau dengan kata lain bahwa produk atau jasa yang ditawarkan oleh sebuah *startup* merupakan pemecahan atau solusi dari masalah yang dihadapi pelanggan yang dalam hal ini adalah masyarakat.

Karakteristik *Startup*

Tidak semua perusahaan yang baru berdiri atau sedang merintis dapat disebut sebagai *startup*. Ada beberapa karakteristik yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk dapat digolongkan dalam *startup* (widodo, 2020), antara lain:

1. Perusahaan memiliki pendapatan kurang dari \$100.000 per tahunnya
2. Usia perusahaan kurang dari 3 tahun
3. Jumlah Pegawai kurang dari 20 orang
4. Perusahaan masih dalam tahap berkembang
5. Umumnya perusahaan beroperasi melalui *website*
6. Perusahaan beroperasi dalam bidang Teknologi
7. Produk yang dihasilkan berupa aplikasi berbentuk digital

Dengan melihat dari kriteria perusahaan *startup*, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan *startup* bergerak di bidang teknologi dan komunikasi dengan menggunakan media digital dalam menjalankan operasional kegiatannya.

Sementara itu Naning Nur Wijayanti dalam (Christiawan, 2021) membagi karakteristik perusahaan *startup* menjadi 4 kriteria, yaitu:

1. Inovasi dan Disruptif

Ciri utama sebuah *startup* adalah inovatif dan disruptif dimana inovatif artinya pembaruan atau kreasi baru, sedangkan disruptif adalah mengubah *system* yang sudah ada sebelumnya. *Startup* harus dapat memberikan solusi yang berbeda dari yang sebelumnya, singkatnya anti *mainstream*. Agar inovasi yang diciptakan sejalan dengan kebutuhan pasar, *startup* harus selalu melihat dari kacamata konsumen terlebih dahulu sehingga ide-ide yang dijalankan tidak sia-sia. Point ini sangat berkaitan dengan konsep *customer value*.

2. Memiliki Website dan Go Mobile

Disaat perusahaan ataupun toko berbondong-bondong *go online*, maka tidak untuk *startup*. Pada dasarnya *startup* menggunakan teknologi untuk mengembangkan bisnisnya. Itulah mengapa sejak awal *startup* sudah berada di ranah *online*. Bagi sebuah *startup* memiliki *website* bukan hanya sekedar formalitas saja, melainkan memerankan banyak hal. Mulai dari *branding*, edukasi pelanggan, media promosi, bahkan untuk menjual produk atau layanan

3. Adanya Investor

Investor memiliki peranan penting pada pertumbuhan perusahaan *startup* karena investor dibutuhkan oleh *startup* dalam beberapa hal seperti modal awal, pengembangan, dan biasanya *startup* berdiri dengan ide yang memukau tetapi tidak jarang memiliki keterbatasan dalam hal dana. Ada beberapa tipe investasi dalam *startup*, yaitu:

- a. Saham Kepemilikan, yaitu dimana investor memberikan sejumlah uang yang ditukar dengan beberapa persen saham sehingga investor juga dapat berpartisipasi dalam mengambil keputusan saat pengelolaan *startup*
- b. *Profit Sharing* atau bagi hasil, yaitu investor berhak menerima keuntungan sesuai nilai

investasinya dan disisi lain investor juga harus siap menerima kerugiannya

- c. Pengembalian sesuai jumlah yang diinvestasikan, yang artinya *startup* harus dapat mengembalikan uang dan bunga dari investor dalam kurun waktu tertentu.
- d. Menjalani program *incubator* atau *akselerator*, dimana program *incubator* adalah program yang bertujuan membantu perkembangan *startup* pada tahap awal yang biasanya terdiri dari pelatihan, monitoring hingga pendanaan. Melalui *incubator*, *startup* dapat belajar bagaimana mengelola dan mengembangkan model bisnisnya karena sering dijumpai *startup* yang memiliki banyak ide kreatif tetapi lemah dalam hal pengaplikasian dan pengelolahan ide nya tersebut. Sementara itu akselator merupakan program percepatan untuk perkembangan *startup*. *Akselerator* biasanya diikuti oleh *startup* yang sudah memiliki ide yang matang dan siap untuk di eksekusi. Akselarasi yang dilakukan yaitu menghubungkan *startup* dengan para mentor professional yang terdiri dari para pemodal, investor, ahli bisnis ataupun para senior *founder startup*.

4. Fleksibilitas Tinggi

Inovasi yang dilakukan oleh *startup* bukan hanya berlaku di awal pendiriannya, tetapi harus berkelanjutan agar dapat bersaing dengan kompetitornya. *Startup* juga diharapkan dapat berkembang, berinovasi dan dinamis mengikuti kebutuhan pasar. Hal tersebut yang menjadikan *startup* terkenal dengan fleksibilitas yang tinggi.

Pendanaan Startup

Dalam mendirikan *startup* dapat dipastikan banyak tantangan yang dihadapi oleh para pelaku bisnis. Bagaimana mengelola ide kreatif menjadi suatu produk atau jasa tentunya memerlukan modal dalam

pelaksanaannya. Dalam hal ini Pendanaan menjadi suatu hal yang penting untuk diperhitungkan bagi para pelaku bisnis *startup*. Di awal pendirian, biasanya *startup* banyak mengandalkan sumber pendanaan dari kantong pribadi atau dari orang-orang terdekat yang ingin membantu agar *startup* dalam berjalan dengan lancar. Namun tidak mustahil jika kemudian terdapat beberapa cara dalam mendapatkan pendanaan untuk sebuah *startup company* dalam perkembangannya (prasmul-eli, 2022) antara lain melalui:

1. *Bootstrapping*

Bootstrapping yaitu istilah lain dari penggunaan dana pribadi sebagai modal awal dalam membangun *startup* dimana kelebihan dari hal ini adalah pendiri *startup* tidak perlu berhutang ke pihak lain yang dapat menjadi bebannya di kemudian hari. Dengan memanfaatkan modal pribadi akan membuat pemilik *startup* dapat lebih berhati-hati dalam penggunaannya karena tidak menginginkan adanya hal yang sia-sia. Selaku pebisnis yang baru memulai usahanya dengan menggunakan modal pribadi akan berusaha sekuat tenaga agar dana yang telah digunakan dapat kembali lagi beserta keuntungannya. Yang penting diperhatikan dalam penggunaan dana dengan modal pribadi adalah mampu memisahkan antara keuangan personal dan professional selain juga mengetahui resiko yang akan terjadi selama menjalankan bisnis serta untung dan rugi dari bisnis tersebut.

2. *Love Capital*

Sebagai makhluk sosial maka dalam kehidupan sehari-hari seseorang akan berinteraksi dengan sesamanya baik itu dalam lingkungan keluarga ataupun lingkungan di luar keluarga. Saling bantu membantu sesama anggota keluarga menjadi suatu hal yang penting dan menjadi keuntungan tersendiri bagi seseorang yang ingin mendirikan *startup company*. Selain dapat memulai usaha dengan menggunakan modal pribadi, Anda juga dapat mendapatkan dana bantuan dari keluarga, teman atau orang-orang

terdekat anda. Diawali dengan memberikan penjelasan yang lengkap dan jelas mengenai bisnis atau usaha yang akan dijalani kepada mereka serta adanya transparansi dalam segi resiko serta keuntungan yang diperoleh sangat memungkinkan untuk pelaku bisnis *startup* memperoleh pendanaan dari keluarga, teman serta orang-orang terdekatnya. Pentingnya bersikap professional dalam menjalankan bisnis juga menjadi *point* penting untuk mendapatkan kepercayaan dari para penanam modal walaupun masih ada ikatan kekeluargaan. Buatlah perjanjian hitam di atas putih agar semua hal yang berkaitan dengan bisnis menjadi lebih jelas dan sesuai dengan apa yang sudah disepakati di awal antara investor dengan pelaku bisnis.

3. *Angel investor*

Angel Investor adalah sebutan bagi pihak-pihak atau individu yang melakukan investasi ke dalam perusahaan kecil. Investasi yang diberikan oleh *angel investor* biasanya dalam jumlah besar dengan disertai sharing pengalaman dan *network* pada bidang usaha yang ditekuni. Dengan jumlah investasi yang besar, tentunya para *angel investor* pun akan meminta untuk dapat dilibatkan dalam kegiatan usaha yang dijalankan. Posisi *angel investor* dalam hal ini adalah mengawasi manajemen keuangan, berada di jajaran dewan direksi serta dengan jaminan adanya transparansi dalam bisnis yang dijalankan. Sebelum menanamkan modalnya, ada beberapa hal yang akan menjadi perhatian penting bagi *angel investor* hingga mereka mau menanamkan modalnya, diantaranya komitmen pemilik usaha, cakupan pasar yang akan digarap, potensi yang dimiliki oleh perusahaan di masa depan, dan kekayaan intelektual. Itu sebabnya para pelaku bisnis *startup* harus mempersiapkan hal-hal penting tersebut sebelum mendapatkan pendanaan dari *angel investor*.

4. *Venture Capital*

Venture capital atau perusahaan modal ventura merupakan perusahaan yang memberikan bantuan dana terhadap perusahaan perintis atau *startup* yang dianggap potensial. *Venture Capital* selain memberikan modal, juga mengajarkan strategi bisnis, pengenalan terhadap calon pelanggan yang potensial, rekan bisnis, karyawan, dan hal-hal lain yang memudahkan *startup* dalam merintis usaha atau bisnisnya. Dalam memberikan modalnya, *Venture Capitalist* (sebutan bagi pihak pemberi modal dari *venture capital*) memiliki beberapa kriteria seperti sektor industri yang spesifik, tahapan perusahaan saat ini dan juga geografi. *Venture Capitalist* juga turut andil dalam membantu *startup company* untuk melakukan banyak proyek dengan resiko tinggi dan potensi pengembalian dana nya bisa berkali-kali lipat karena *Venture Capitalist* juga menghendaki adanya dana pengembalian yang sehat atas investasi yang telah dilakukan. Oleh sebab itu sebaiknya *startup company* memiliki usaha yang sesuai dengan visi dan misi *Venture Capital* dan juga mengetahui perkembangan yang mereka berikan.

Faktor-Faktor Keberhasilan *Startup*

Startup sebagai perusahaan rintisan tidak mudah untuk dapat langsung menjadi perusahaan besar tanpa adanya usaha dan dukungan dari faktor-faktor yang dapat membuatnya tumbuh dan berkembang. Penting bagi *startup company* untuk mempunyai komitmen dalam menentukan tujuan dan sasaran organisasi di awal berdirinya sehingga pada pelaksanaannya individu atau group yang terlibat di dalamnya akan tahu apa yang harus di usahakan dan dicapai untuk kesuksesan *startup* yang didirikan. Eri Ries dalam (Hardiansyah dan Tricahyono, 2019) mengatakan usahas sebuah *startup* akan dikategorikan berhasil ketika mampu menemukan model yang tepat bagi tumbuhnya *start-up* tersebut. Model yang dimaksud adalah bagaimana produk dan jasa yang diciptakan sesuai dengan pasar dengan memprioritaskan

pada kecepatan dan ketepatan. Produk yang berkualitas dan mempunyai keunggulan akan menjadi daya saing dan kesuksesan dari sebuah *startup*.

Prasetiawan dan Tricahyono dalam (Hardiansyah dan Tricahyono, 2019) menyebutkan 11 faktor penentu kesuksesan *start up* yang berhasil diidentifikasi oleh peneliti sebelumnya, yaitu: *synergy, product, process, managerial innovation, communication, culture, experience, information technology, innovation skills, functional skills dan implementation skill*.

1. *Synergy*

Variabel sinergi menjelaskan tentang bagaimana setiap anggota perusahaan dapat saling membantu dan saling berbagi untuk meningkatkan kualitas ilmu dan *skills*. Saling berbagi ilmu dan keahlian dimaksudkan untuk membantu dalam pengembangan bisnis demi tercapainya efektifitas sumber daya pada perusahaan.

2. *Product*

Variabel produk menjelaskan tentang pengembangan produk yang dilakukan oleh *startup* untuk menghasilkan produk yang mudah diakses, mudah digunakan, dan sesuai dengan estetika dari suatu layanan produk digital. Hasil dari proses pengembangan produk ini menyebabkan pengguna merasakan kemudahan dan kenyamanan untuk menggunakan produk digital tersebut. Variabel produk mencakup beberapa faktor diantaranya: (1) *usability*, artinya kemudahan produk dan layanan digital; (2) *aesthetics*, artinya produk dan layanan digital telah memunculkan sifat estetika secara hati-hati yang dapat membangkitkan respon emosional yang positif; dan (3) *engagement*, artinya produk dan layanan digital yang untuk memberikan pengalaman yang bermakna bagi penggunanya.

3. *Process*

Setelah produk digital dikembangkan, maka variabel proses fokus pada bagaimana *startup* menjalankan

proses-proses pengembangan produk dari konsep sampai ke pelanggan sehingga memberikan solusi yang dibutuhkan oleh pelanggan.

4. *Management of Innovation*

Variabel manajemen inovasi adalah bagaimana *startup* dapat mengelola inovasi sehingga dapat menjalankan proses pengembangan produknya dengan cepat, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang akan terjadi yang merupakan ciri khas dari produk digital. Hal ini mencakup, gaya manajemen, tahapan manajemen inovasi yang dijalankan dengan konsisten, *problem solving*, dan perencanaan yang baik.

5. *Communication*

Variabel komunikasi adalah tentang bagaimana *startup* menginformasikan nilai produk dan standar layanan industri agar secara cepat dapat diterima oleh industri, pasar dan calon konsumen. Variabel komunikasi ini bisa menggunakan saluran *online* maupun *offline*.

6. *Culture*

Variabel budaya sangat penting bagi *startup*. Hal ini terkait dengan bagaimana *startup* dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif untuk bisa mendukung anggota perusahaan agar dapat berinteraksi dan berkomunikasi untuk menjadikan *startup* memiliki tim yang solid.

7. *Experience*

Variabel *experience* atau pengalaman didefinisikan sebagai pengalaman dalam proyek sebelumnya yang memungkinkan perusahaan untuk membentuk kemampuan dalam memperbaiki inovasi selanjutnya. Perusahaan harus terlibat dalam proyek-proyek yang membentuk pengalaman khusus untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan teknologi, produksi dan pemasaran. Pengalaman-

pengalaman ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan keunggulan *learning by doing*.

8. *Information technology*

Variabel teknologi informasi didefinisikan dalam beberapa dimensi yakni: (1) *architecture* (manajemen unit-unit dalam sistem IT); (2) standarisasi sistem IT; dan (3) *hardware* dan *software* yang digunakan dalam sistem IT.

Variabel teknologi informasi adalah bagaimana *startup* bisa memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung keberhasilan bisnisnya baik sebagai produk utama atau sebagai penunjang. Selain itu, variabel ini juga terkait dengan bagaimana mekanisme kepemilikan dari teknologi informasi tersebut.

9. *Innovation Skills*

Variabel *innovation skills* adalah kemampuan dasar yang mendukung keberhasilan dalam menumbuhkan bisnis digital pada pasar yang masih baru terbentuk dan dengan kondisi internal tim yang masih memiliki keterbatasan.

10. *Functional skills*

Keterampilan fungsional adalah terkait dengan bagaimana *startup* memiliki kemampuan dalam penggunaan teknologi informasi dan digital.

11. *Implementation skills*

Implementation skills adalah kemampuan *startup* untuk mengantisipasi dan menyiapkan kebijakan terkait implementasi produk untuk digunakan oleh pengguna. Beberapa dimensi terkait dengan keterampilan ini adalah: (1) pengetahuan tentang praktek perusahaan dan protokol organisasi; (2) pemahaman dan efektifitas penggunaan terminologi industri dalam implementasi produk; (3) pengetahuan dan kepatuhan terhadap persyaratan norma-norma industri; dan (4) pengetahuan serta kepatuhan terhadap standar perusahaan dan produk.

Kategori Startup

Pencapaian nilai bisnis dari masing-masing *startup* tentunya tidak sama atau berbeda. Adanya pencapaian nilai bisnis yang berbeda tersebut sehingga terdapat beberapa kategori bagi *startup* yang didasarkan pada nilai bisnisnya (Yudhanto, 2018), yaitu:

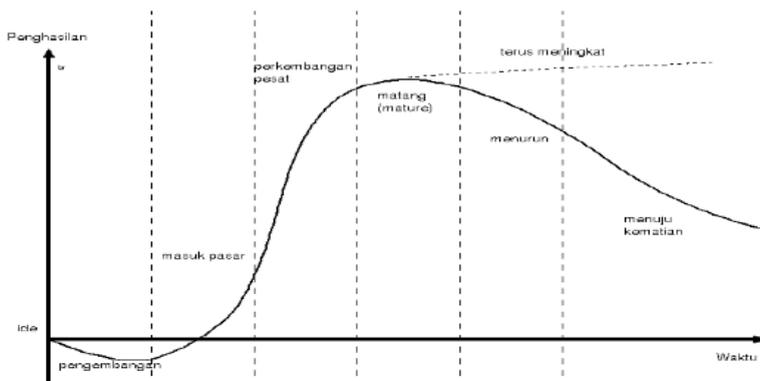
1. *Unicorn*, merupakan istilah bagi *startup* yang pencapaian nilai bisnisnya lebih dari \$1 miliar (sekitar 12,1 triliun rupiah) dimana istilah ini diperkenalkan oleh Allen Lee, Venture Capitalist yang memilih kuda bertanduk untuk mewakili sifat kelangkaan statistik dari usaha-usaha *startup*.
2. *Decacorn*, merupakan istilah bagi *startup* yang pencapaian nilai bisnisnya lebih dari \$10 miliar
3. *Hectocorn*, merupakan istilah bagi *startup* yang pencapaian nilai bisnisnya diatas \$100 miliar

Strategi Organisasi Startup

Untuk memulai sesuatu yang besar harus dimulai dari yang kecil terlebih dahulu. Hal ini sangat tepat jika dikaitkan dengan bisnis *startup* yang perkembangannya sangat pesat. Seperti halnya memulai usaha atau bisnis, maka untuk memulai sebuah *startup* ada tahapan yang umum dilakukan agar *startup* yang dibangun dapat tetap bertahan untuk berkembang menjadi sebuah perusahaan yang besar dan diakui keberadaannya. Untuk memulai sebuah *startup* ada tahapan yang umum dilakukan (Rahardjo, 2020), antara lain:

1. *Ideation*: pencetusan ide;
2. *Product Development*: pengembangan produk atau layanan;
3. *Getting User and Marketing*: memasuki pasar;
4. *Rapid Growth*: berkembang dengan pesat;
5. *Maturity*: matang;

6. *Steady Growth or Decay*: tetap berkembang atau menurun.



Sumber: (Rahardjo, 2020)

Gambar 12.1. *Start-up S Curve*: tahapan dalam *Startup*

Secara umum, tahapan pengembangan *startup* mengikuti kurva S sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1. Sumbu horizontal (x) melambangkan waktu. Sumbu vertikal (y) adalah uang (penghasilan dan pengeluaran). Skala dari sumbu x dan y sangat bervariasi dari *startup* ke *startup*. Sebagai contoh, ada yang proses pengembangannya memakan waktu mingguan tetapi ada yang sampai tahunan (dan bahkan mati sebelum menjadi produk sesungguhnya). Semua dimulai dari sebuah ide. Karena ide ini “gratis” maka penghasilan (*revenue*) atau pengeluaran masih nol. Ini adalah titik awal, titik NOL. Sesuai dengan berjalannya waktu, maka ide mulai dikembangkan dan mulailah ada pengeluaran. “Penghasilan” malah menjadi negatif. Investor bisa masuk mulai tahap ini setelah mereka mendengar ide Anda dan tertarik untuk bergabung. Bisa juga investor masuk setelah produk mulai terlihat bentuknya dan sudah ada tanda-tanda kesuksesan. Produk atau layanan mulai masuk ke pasar dan mulai mendapat pengguna. Penghasilan boleh jadi masih negatif tapi sudah ada tanda-tanda untuk menaik. Pada suatu saat, penghasilan mulai positif. Tahapan ini diikuti dengan perkembangan yang (sangat) pesat. *Rapid growth*, Ini dengan asumsi produk atau layanan kita sangat disukai. Biasanya kurva

yang ada di sini dikenal dengan istilah *hockey stick* karena bentuknya seperti stik *ice hockey*. Pada akhir tahap ini, biasanya investor ingin keluar dan menukarkan investasinya dengan uang lagi. Di sini, investor untung sangat besar. Investasinya berlipat ganda. Keuntungan investasinya ini menutupi kegagalan investasi di tempat lain. Setelah sukses besar dengan meningkatnya pengguna dengan pesat (dan tentunya juga peningkatan penghasilan yang signifikan), kita masuk ke tahap matang. Stabil. Sesungguhnya pada tahap ini, inisiatif kita sudah tidak bisa disebut *startup* lagi. Bank mulai masuk ke tahap ini menggantikan peran investor sebagai sumber pendanaan. Keuntungan ada tetapi mulai landai. Tahap matang biasanya terpecah menjadi dua jenis; yang tetap bertahan (dengan bertambah keuntungan meskipun tidak sehebat sebelumnya pertambahannya) dan yang kemudian mulai menurun sampai akhirnya menjadi mati (Rahardjo, 2020).

Pentingnya strategi yang digunakan dalam bisnis *startup* akan menentukan untuk perkembangan *startup* itu sendiri ke depannya. Sebagai perusahaan rintisan atau baru tentu perlu untuk memiliki strategi agar produk atau jasa yang ditawarkan dapat diterima dan menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat.

Terdapat beberapa hal penting yang dapat membantu dalam menetapkan strategi *startup* (Ramadhan, 2016), yaitu;

1. *Desain Thinking*

Desain thinking adalah tools yang dikembangkan oleh Universitas Stanford agar proses penemuan ide tersebut bisa dibuat secara scientific dan ilmiah.

2. Strategi dan Model Bisnis

Strategi dan model bisnis menjadi hal penting berikutnya dalam bisnis *startup* agar *startup* yang didirikan memiliki sesuatu yang berbeda dengan *startup-startup* yang sudah ada serta bisa dikenal oleh masyarakat dan juga menentukan model bisnis yang tepat dan sesuai dengan *startup* yang didirikan.

3. Proposisi Nilai Pelanggan (*Product-Market Fit*)

Pentingnya para *startup* untuk belajar bagaimana membuat *product-market fit* Produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan pasar yang dituju sehingga akan bertemu antara kebutuhan dan suplai

4. Membangun Tim untuk *Startup*

Jika *startup* yang didirikan sudah melakukan validasi dan mengungkapkan adanya kecocokan antara produk yang ditawarkan dengan pasar, maka langkah selanjutnya adalah membangun tim untuk menjalankan *startup* yang didirikan. Tim menjadi prioritas pertama untuk dibentuk oleh *startup* agar *startup* bisa maju dan berhasil.

5. Manajemen Entrepreneurship

Ketika tim sudah terbentuk dalam *startup*, maka diperlukan *role model* yang bisa dicontoh kesuksesan dan keberhasilannya. Tentukan *startup* yang sudah lebih dulu eksis dan sukses dalam bisnis untuk dijadikan *role model* dalam *startup* yang didirikan. Dengan adanya *role model* maka dapat dipelajari manajemen *startup* yang digunakan oleh *role model* hingga berhasil mencapai kesuksesannya dalam menjalankan bisnisnya.

6. Manajemen Keuangan *Startup*

Manajemen keuangan juga merupakan bagian penting dari manajemen *startup* yang berhasil. Biasanya *startup* yang baru berdiri mempunyai modal terbatas yang dananya biasanya berasal dari internal pendiri *startup*. Oleh karena itu *startup* harus pintar dalam mengelola kas sehingga operasional *startup* tidak terganggu dan tetap bisa berjalan. *Startup* juga harus bisa menghitung berapa lama mereka bisa bertahan dengan uang kas yang mereka miliki dan kapan mereka perlu mencari dana tambahan untuk menjaga kelangsungan bisnis *startup*nya.

7. Presentasi *Pitching* ke Investor atau *Venture Capital*

Jika *startup* perlu untuk mencari dana tambahan, maka *startup* perlu mempersiapkan presentasi dan melakukan *pitching* di depan investor baik itu angel investor atau pemodal ventura. Presentasi sebaiknya dibuat dengan padat dan jelas agar pihak investor mengerti dan tertarik untuk menanamkan modalnya pada *startup*.

8. Strategi Penentuan Harga

Ada sebuah pendekatan yang berbeda dalam penentuan harga jual produk atau jasa yaitu *value based pricing* yang menentukan kebijakan harga berdasarkan nilai yang bisa diberikan oleh *startup*. Nilai ini dihitung bukan sekedar dari biaya, tetapi benefit dan persepsi yang dirasakan oleh pelanggan.

9. Riset Pasar untuk Entrepreneur

Sebelum terjun ke pasar ada baiknya untuk melakukan riset pasar terlebih dahulu. Jika *startup* tidak mempunyai anggaran untuk menyewa Lembaga konsultan Riset Pasar, maka *startup* bisa melakukan riset sendiri secara kecil-kecilan dengan cara dan metode seperti yang dilakukan oleh Lembaga Konsultan Riset Pasar. Riset pasar dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran pasar dengan baik.

10. Strategi *Go-to Market* & Manajemen *Sales*

Pada saat semua sudah dipersiapkan dengan matang, maka tiba saatnya bagi *startup* untuk memasarkan produknya ke pasaran. Strategi *Go-to market* merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk melempar produk barunya ke pasaran. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat agar produk atau jasa yang ditawarkan dapat diterima oleh masyarakat. Manajemen *Sales* juga memegang peranan penting karena turut berkontribusi bagi *startup* dalam mencapai tujuan *marketing* dan bisnis *startup* itu sendiri.

Startup di Indonesia

Jika mempertimbangkan penetrasi *internet* dan *smartphones* atau jam yang dihabiskan masyarakat tanah air untuk mengkonsumsi teknologi, Indonesia tak dapat dipungkiri menjadi salah satu potensi terpendam perkembangan *startup* (Primadhyta, 2022). Kemunculan *startup company* telah banyak membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang selama ini dihadapi oleh masyarakat.

Trend startup yang berawal dari kaum milenial kini semakin populer dan menjamur diberbagai kalangan atau generasi. Kesuksesan beberapa *startup* membuat banyak orang tergoda untuk mendirikan *startup company* dengan harapan juga akan meraih untung seperti *startup* pendahulunya. Selain itu, berkembangnya *startup* di Indonesia ikut andil dalam meningkatkan perekonomian masyarakat yang sempat terpuruk pada saat Pandemi Covid-19 dan mampu menciptakan lapangan pekerjaan terutama bagi generasi muda yang cenderung cepat beradaptasi dengan teknologi informasi.

Menurut Rama Mamuaya dalam (Lutfiani, et al, 2020) di Indonesia *startup* terbagi menjadi tiga jenis bidang usaha yang paling banyak diminati, yaitu:

1. Ekonomi Perdagangan atau *E-commerce*

E-Commerce adalah kegiatan jual beli dengan menggunakan media elektronik, baik TV, telepon maupun Internet. Produk yang diperjual belikan biasanya tersedia di *marketplace* sehingga konsumen dapat memilih sendiri produk yang mereka butuhkan. *E-Commerce* cukup *familiar* dan banyak digunakan sejak pandemi menyerang karena berlakunya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar). contoh perusahaan *startup* di Indonesia dalam bidang *E-commerce* antara lain: Tokopedia, Bukalapak, Shopee, Lazada.

2. Pendidikan atau Edukasi

Pendidikan atau Edukasi merupakan *startup* yang cukup potensial perkembangannya di Indonesia. Hal ini dikarenakan pendidikan atau edukasi merupakan faktor penting dalam pembangunan bangsa terutama dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Beberapa contoh perusahaan *startup* di Indonesia yang fokus dalam bidang pendidikan atau edukasi antara lain: Ruang Guru, Zenius, Quipper.

3. Permainan atau *Game*

Perusahaan *startup* permainan atau *game* pada umumnya fokus dalam mengembangkan permainan atau *game* pada *platform Smartphone* (iOs & Android), *website*, komputer atau pada konsol (Nintendo & PlayStation). Beberapa *startup* permainan atau *game* yang ada di Indonesia antara lain: Agate Studio, *Own Games*, *Touchten Games*.

Selain tiga jenis bidang *startup* yang telah disebutkan di atas, masih ada beberapa bidang lain yang juga menjadi ladang pengembangan *startup company* di Indonesia, seperti bidang Transportasi (Gojek, Grab), bidang Perjalanan atau Akomodasi (Traveloka, Tiket.com), bidang Kesehatan (HaloDoc, KlikDokter, Dokter.id), bidang Keuangan (Dana, Ovo, Akulaku, LinkAja), bidang Pertanian (TaniHub, Sayurbox, Eragano) dan bidang Asuransi (lifepal, Pasarpolis, Qoala).

Daftar Pustaka

- Christiawan, R. (2021) *Aspek Hukum Startup*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Dewi, Maharani Sukma, K. (2022) 'Kriteria Pengambilan Keputusan Investasi Angel Investor pada Bisnis *Startup*. Selektika Manajemen', *Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(02), pp. 106–118. Available at:
<https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/24519>.
- Hardiansyah, Rudi dan Tricahyono, D. (2019) 'Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan Start Up Digital di Kota Bandung', *Jurnal Ekonomi – JE*, 27(2), pp. 134–145. Available at:
<https://je.ejournal.unri.ac.id/index.php/JE/article/view/7900>.
- Lutfiani, Ninda, Untung Rahardja, I. S. P. M. (2020) 'Peran Inkubator Bisnis Dalam Membangun *Startup* Pada Perguruan Tinggi', *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis (JPEB)*, 1(5), pp. 77–89. Available at:
<http://publikasi.dinus.ac.id/index.php/jpeb/article/view/2727/1869>.
- Muharika dan Mulyani, S. R. (2019) *Wirausaha Internet Buku Ajar Alternatif*. Padang: CV Muharika Rumah Ilmiah.
- Prasmul-eli (2022) *Jenis Sumber Pendanaan Bagi Startup*, www.prasmul-eli.co. Available at: <https://prasmul-eli.co/id/articles/Jenis-Sumber-Pendanaan-Bagi-Startup>.
- Primadhyta, S. (2022) 'Jejak *Startup* di Indonesia: Dari Booming Sampai Mulai “Gugur”', www.cnnindonesia.com. Available at:
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220530150050-92-802731/jejak-startup-di-indonesia-dari-booming-sampai-mulai-gugur>.
- Rahardjo, B. (2020) *Starting Up*. Bandung: PT Insan Infonesia.

- Roslan, Astril Harli, Alfi Rochmi, S. H. (2021) *Pengantar Bisnis*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Setianto, B. (2020) *Kenali Lebih Dekat Angel Investor dan Persiapkan Startup Anda Menuju Sukses*. Indonesia: Bumisaka Kurnia.
- widodo, D. S. (2020) *Membangun Startup Entrepreneur yang Unggul*. Yogyakarta: Penebar Media Pustaka.
- Yudhanto, Y. (2018) *Information Technology Business Start-up, Ilmu dasar merintis start-up berbasis teknologi informasi untuk pemula*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Profil Penulis



Rini Martiwi, SS., MM.

Aktif menulis sejak lulus S2 program studi magister manajemen pada Universitas BSI Bandung di tahun 2014 setelah sebelumnya menamatkan S1 nya di STIBA IEC Jakarta pada tahun 2009 dengan program studi Sastra Inggris. Menulis menjadi suatu kegiatan yang dilakukan setiap semester guna mengasah ilmu yang dimiliki penulis selain mengajar di kampus. Penulis juga aktif mengajar saat ini di Universitas Bina Sarana Informatika dengan mengampuh mata kuliah yang sesuai latar belakang Pendidikan formalnya yaitu Bahasa Inggris dan juga manajemen baik itu manajemen pemasaran ataupun MSDM. Untuk mengembangkan keahliannya dalam bidang manajemen pemasaran, Penulis juga aktif sebagai asesor kompetensi pada LSP BSI pada bidang pemasaran. Sehubungan dengan ketertarikan penulis pada bidang manajemen pemasaran, maka Sebagian besar penelitiannya telah dituangkan dalam bentuk tulisan yang telah dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi Sinta dan jurnal Internasional. Namun penulis juga tidak berhenti untuk terus belajar dan meningkatkan keahliannya pada bidang lain yang dapat menunjang keahliannya dalam mengajar dan membuat tulisan untuk artikel jurnal dan buku. Sebagai anak bangsa, Alhamdulillah ditahun 2022 ini penulis dapat ikut berkontribusi dalam Program Merdeka Belajar Kampus Merdeka dengan terpilih sebagai Dosen Pembimbing Lapangan untuk kegiatan Kampus mengajar Batch 3. Kedepannya Penulis berharap akan lebih banyak lagi kontribusi yang dapat diberikan untuk kemajuan bangsa dan negara tercinta.

Email Penulis: rmartiwi@gmail.com

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL ORGANISASI

Hendri Setyawan, SE., MPA

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Pengantar

Bab ini membahas mengenai berbagai konsep dasar etika, keterkaitan etika dan tanggung jawab social serta aspek-aspek tanggung jawab sosial organisasi (CSR). Pembahasan diawali dengan pengertian etika, etika dalam organisasi, kaitan etika dan kepemimpinan serta aspek spiritualitas dan religiusitas dari etika. Pembahasan dilanjutkan dengan mengaitkan etika dengan tanggung jawab sosial organisasi. Bagian berikutnya dari bab ini membahas aspek teoritis, religusitas, regulasi dan praktik tanggung jawab sosial organisasi.

Pengertian Etika

Etika didefinisikan sebagai cabang filosofi yang berkaitan dengan perilaku moral. Moralitas mengacu pada apakah sesuatu itu benar atau salah, baik atau buruk (Abuznaid, 2009). Meskipun merupakan konsep yang kompleks, moralitas dapat didefinisikan dalam hal upaya dan hasil. Upaya menekankan proses terjadinya sementara hasil menekankan konsekuensinya. Menurut Cherrington & Cherrington, (1995), etika dapat didefinisikan sebagai:

...a systematic inquiry into the beliefs we have and the management we make about what is morally right or wrong and morally good or evil. It is an inquiry that attempts to

answer the following questions: What kinds of conduct are morally right or wrong? And what things are good and what things are evil?

Jika diterjemahkan: “suatu penyelidikan sistematis akan kepercayaan/keyakinan yang kita miliki dan pengaturan yang kita buat mengenai apa yang secara moral benar atau salah dan yang secara moral baik atau buruk. Penyelidikan tersebut berusaha menjawab pertanyaan: jenis perilaku apa saja yang secara moral benar atau salah. Perilaku apa saja yang baik? Perilaku apa saja yang jahat?”

Etika berkaitan dengan dengan adat istiadat, tradisi, dan juga kepercayaan dan *worldview*. Pengertian etika ditujukan juga pada kebajikan, tugas dan perilaku baik pada individu maupun masyarakat. Meski begitu, etika tidak terbatas oleh standar perilaku atau budaya yang diterima oleh masyarakat. Memang benar bahwa sebagian besar masyarakat akan menerima standar yang etis, namun menjadi bermoral tidak berarti melakukan suatu tindakan sepanjang diterima oleh masyarakat (Hashi, 2011).

Etika dalam Organisasi

Treviño et al. (2006) menekankan bahwa perhatian terhadap perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi meningkat semenjak adanya berbagai skandal yang melibatkan berbagai ragam organisasi. Mulai dari organisasi bisnis, klub olahraga hingga organisasi keagamaan mengalami kasus terkait etika. Organisasi ditekan untuk mengatur perilaku stafnya agar potensi pelanggaran etika maupun tindakan ilegal individu dapat berkurang.

Tekanan tersebut datang dari *stakeholder* diantaranya pemegang saham, komunitas dan pemerintah.

Organisasi merupakan kreasi manusia yang dibentuk untuk memenuhi tujuan tertentu. Organisasi-organisasi tersebut bekerja sebagai sistem yang diciptakan secara sosial, di mana interaksi dan keputusan anggotanya

memiliki pengaruh struktural yang membatasi dan memfasilitasi aktivitas di masa depan (Bland, 2020).

Individu, di sisi lain, tidak memasuki organisasi sebagai “papan tulis kosong”. Mereka membawa serta pengalaman budaya, pendidikan, dan profesional, nilai atau karakteristik karakter, hobi, dan orientasi etis mereka sendiri. Sebagian orang akan mencoba memanfaatkan kelompok untuk memaksimalkan kepentingan mereka sendiri, sementara yang lain mungkin lebih bersifat filantropis. Organisasi dan pemimpinnya dapat mencoba menyaring dan merekrut orang-orang yang mematuhi norma atau standar etika tertentu, tetapi hal ini sulit untuk dinilai. Organisasi yang etis akan berupaya menumbuhkan etika anggotanya dengan tetap mengakui bahwa usaha ini saja tidak akan menjamin pengambilan keputusan yang etis. Bahkan individu dengan standar etis yang tinggi mungkin gagal untuk memahami bahwa keputusan yang mereka buat memiliki dampak etis. Nilai-nilai penting ditinggalkan dari proses pengambilan keputusan mereka khususnya ketika orang-orang tidak memiliki kesadaran etis. Organisasi yang etis akan mempromosikan diskusi etis dan memasukkan isu-isu etis ke dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini dapat meningkatkan kesadaran mereka dan menginspirasi mereka untuk secara lebih teratur menilai komitmen moral dan profesional mereka (Bland, 2020).

Kaitan Etika dengan Tanggung Jawab Sosial Organisasi

Diantara pertanyaan para pemimpin organisasi kepada diri mereka sendiri adalah mengapa organisasi harus terus berkiprah dalam aktivitas tanggung jawab sosial organisasi/CSR.

Terkait itu, Frederiksen & Nielsen (2013) menjelaskan bahwa terdapat tiga pendekatan terhadap CSR yakni pendekatan instrumental, pendekatan etis dan pendekatan *hybrid*. Pendekatan instrumental melihat bahwa aktivitas CSR “bagus untuk bisnis”. Dalam hal ini, CSR dipandang sebagai *branding* yang bagus untuk organisasi. Dengan CSR maka reputasi perusahaan yang bagus akan terbangun. Reputasi yang bagus akan

meningkatkan legitimasi organisasi di hadapan pelanggan yang kritis, yang hanya mau membeli dari organisasi dengan reputasi bagus. Hal yang sama juga terjadi pada posisi organisasi dalam pandangan beberapa Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang kritis. *Stakeholder* yang lain juga melihat reputasi organisasi penting, diantaranya adalah karyawan dan calon karyawan, partner usaha, serta pra penentu kebijakan. Dalam perspektif instrumental, CSR dievaluasi berdasarkan kecenderungannya dalam membuat organisasi terlihat bagus di mata *stakeholder*. CSR dijadikan taktik pemasaran yang canggih. Dalam pandangan instrumental ini, organisasi harus mematuhi aturan mengenai CSR. Meski begitu, aktivitas CSR seharusnya tidak melampaui apa yang dipersyaratkan oleh aturan, kecuali hal tersebut berdampak positif pada keuntungan organisasi.

Pandangan yang kedua adalah perspektif etis atas CSR. Dalam perspektif ini aktivitas CSR dilihat tidak hanya semata dari sudut pandang profit tidaknya saja bagi organisasi. Pendukung pandangan ini meyakini bahwa organisasi harus terlibat dalam aktivitas CSR karena secara moral merupakan hal yang benar untuk dilakukan. CSR tidaklah selalu menguntungkan. Pada saat tertentu kadang ada konflik antara kepentingan ekonomi dengan pertimbangan moral ini. Dalam perspektif etis, pertimbangan morallah yang diutamakan. Meski begitu, merupakan suatu kesalahpahaman apabila dikatakan bahwa CSR semestinya memang merugikan dari sisi profit, karena profit itu sendiri tidaklah salah secara moral. Dengan begitu, mengambil perspektif etis atas aktivitas CSR berarti mengambil risiko potensi hilangnya keuntungan. Pada akhirnya, hilangnya keuntungan ini dapat diterima karena alasan moral, karena terkadang tuntutan etis yang menjadi perhatian dari beberapa pihak melampaui tuntutannya atas profit.

Pandangan berikutnya adalah pandangan *hybrid*/campuran. Pendekatan ini merekonsiliasikan pandangan instrumental maupun etis.

Pandangan hybrid berciri tidak menganggap serius potensi konflik antara pertimbangan keuangan dan moral. Kepentingan organisasi dan kepentingan masyarakat umum dilihat sebagai sesuatu yang sebagai besar akan seiring sejalan. Antara tuntutan social/etis dengan tuntutan profit dipandang bersesuaian satu sama lain sehingga menawarkan situasi menang-menang (*win-win*). Keunggulan utama pendekatan ini adalah bahwa persepektif ini sepertinya berhasil mengatasi dilema antara pendekatan etis dan ekonomis yang dihadapi dalam keseharian para pemimpin organisasi. Meskipun begitu, tiadanya konflik antara tindakan memaksimalkan profit dengan tindakan etis tidak selalu terjadi. Jika demikian, pendukung pendekatan ini harus menjelaskan apa yang akan dilakukan organisasi apabila konflik tersebut muncul. Bila yang diutamakan adalah profit maka pendekatan ini menjadi tidak berbeda dengan pendekatan instrumental. Sementara apabila etika yang dipilih maka pendekatan ini akan dianggap tidak ada bedanya dengan pendekatan etis.

Upaya untuk menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan secara moral dijelaskan dengan baik oleh beberapa teori etis. Diantara teori etika yang ada terdapat tiga teori yang dianggap paling sentral dalam diskusi filosofis teori etika serta paling mapan dalam menjelaskan aspek moralitas CSR dan etika bisnis. Ketiga teori tersebut adalah utilitarianisme, the ethics of rights, dan kontraktualisme (Frederiksen & Nielsen, 2013).

Gagasan sederhana dalam utilitarianisme adalah bahwa moralitas menyangkut melakukan sebanyak mungkin kebaikan dan mencegah sebanyak mungkin keburukan. Lebih khusus lagi, sebagian besar utilitarian kontemporer berpendapat bahwa agen moral, termasuk perusahaan, harus memaksimalkan jumlah total kesejahteraan.

Istilah *the ethics of rights* mencakup sekelompok teori (termasuk teori *deontological*) yang berkumpul di sekitar pengertian bahwa hak adalah salah satu yang paling penting/menonjol. Secara umum, teori ini mengusulkan bahwa moralitas tidak hanya terdiri dari sekedar dorongan/dukungan untuk kebaikan.

Kontraktualisme merupakan teori etika dasar yang menjadi alternatif terkuat dari utilitarianisme dan juga *the ethics of rights*. Ide kunci dari kontraktualisme adalah bahwa kebenaran normatif didefinisikan secara prosedural sebagai hasil (dalam hampir semua kasus) dari "kontrak" hipotetis atau kesepakatan antara agen yang relevan.

Pengertian CSR

CSR barangkali sama umurnya dengan bisnis itu sendiri. Terdapat banyak contoh bisnis yang melaksanakan CSR untuk kesejahteraan dalam sejarah kuno (Carroll & Laasch, 2020).

Dalam sejarah, para ahli mengalami tantangan dalam mendefinisikan konsep CSR. Karena tidak terdapat definisi tunggal maka setiap individu dapat membuat interpretasi yang berbeda mengenai CSR. Komisi Eropa, dikutip oleh Zou et al. (2021), mengeluarkan pernyataan yang mengklarifikasi bahwa CSR merupakan hasil dari penerapan sukarela aspek social dan lingkungan dalam aktivitas sehari-hari perusahaan sebagai tambahan atas peningkatan komunikasi dengan *stakeholders*.

Pengertian lain CSR diusulkan oleh Khuong et al. (2021). Dalam pendefinisian mereka, CSR mengacu pada upaya dan tanggung jawab perusahaan untuk mengurangi atau menghindari efek berbahaya dan memaksimalkan dampak positif dan bermanfaat jangka panjangnya bagi masyarakat. Selain itu, CSR juga didefinisikan sebagai alat bagi organisasi untuk menyelesaikan kegiatan bisnis mereka, untuk berkontribusi dan menyelesaikan masalah sosial dan untuk mencapai komitmen terhadap masyarakat.

CSR dan Keberlanjutan Organisasi

Van Marrewick sebagaimana dikutip oleh Zou et al. (2021) menyatakan bahwa konsep keberlanjutan memperkaya definisi yang ditetapkan untuk CSR. Dyllick & Hockerts (2002) menekankan keberlanjutan perusahaan berarti

memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan internal dan eksternal. Mereka juga menyebutkan pentingnya koordinasi bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial. Kedua sarjana menjelaskan bahwa keberlanjutan adalah subkonsep dari CSR.

Ashrafi et al. (2018) menunjukkan bahwa semakin banyak organisasi yang menyiapkan laporan dan menerapkan praktik berkelanjutan mulai mempelajari gagasan tentang kemungkinan konvergensi antara CSR dan keberlanjutan. Dengan demikian, model CSR yang terintegrasi keberlanjutan dibuat, menunjukkan hubungan kedua istilah sebagai tujuan akhir perusahaan. Para sarjana ini menekankan bahwa hubungan antara CSR dan keberlanjutan, serta kesulitan mendefinisikan atau memisahkan istilah, tercermin dalam laporan yang disiapkan oleh organisasi. Sekali lagi, CSR disebut-sebut sebagai tahap transisi untuk mencapai keberlanjutan, meskipun diklarifikasi bahwa dalam beberapa situasi, kedua konsep tersebut serupa. Para peneliti ingin perusahaan menjadi berkelanjutan dan bertanggung jawab dan mengintegrasikan CSR dengan keberlanjutan ke dalam praktik mereka.

Keberlanjutan telah menjadi kata kunci global di banyak sektor, terutama setelah diterbitkannya agenda United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) 2030 (Fonseca & Carnicelli, 2021). Selanjutnya mereka menjelaskan mengenai keberlanjutan yang membahas tiga bidang utama yakni manusia, planet, dan kemakmuran. Keberlanjutan ditopang oleh prinsip etika yang mengakui bagaimana apa yang kita lakukan sekarang di masa sekarang berdampak dan dapat merugikan generasi mendatang secara finansial, sosial budaya, dan lingkungan.

United Nations World Tourism Organization (UNWTO) sebagaimana dikutip Fonseca & Carnicelli (2021) mendefinisikan keberlanjutan sebagai prinsip-prinsip yang mengacu pada aspek lingkungan, ekonomi, dan sosial budaya dari pengembangan pariwisata dan menekankan bahwa keseimbangan yang sesuai harus dibangun antara ketiga dimensi tersebut.

Keberlanjutan dikaitkan sebagai konsep di mana bisnis harus menarik strategi mengintegrasikan aspek ekonomi (keuangan, aset, sumber daya); tuntutan sosial (kualitas dan kesetaraan orang, komunitas dan bangsa); dan isu-isu lingkungan (semisal perubahan iklim). Keberlanjutan adalah tuntutan lain dalam praktik terbaik bisnis untuk tujuan jangka panjang dan mempromosikan akuntabilitas dan tanggung jawab kepada berbagai pemangku kepentingan.

Konsekuensi Ekonomi CSR

Berbagai penelitian telah menyelidiki konsekuensi ekonomi yang ditimbulkan oleh aktivitas CSR. Zouari-hadiji & Chouaibi (2021) menguji pengaruh pendekatan etika perusahaan pada biaya modal ekuitas. Studi ini dilakukan pada sampel perusahaan internasional yang besar mewakili perusahaan yang paling terlibat di dunia dari sudut pandang etika. Berdasarkan sampel dari 80 perusahaan yang muncul sebagai perusahaan paling etis di dunia pada tahun 2015, hasilnya mengungkapkan bahwa perusahaan dengan skor etika yang lebih baik secara signifikan terkait dengan pengurangan biaya modal ekuitas. Studi ini juga menunjukkan bahwa pembayaran insentif eksekutif yang didasarkan pada tujuan pembangunan berkelanjutan mampu menjelaskan hasil yang berbeda mengenai hubungan antara perilaku etis perusahaan dan biaya ekuitas. Temuan ini mendukung argumen dalam literatur bahwa perusahaan dengan praktik tanggung jawab sosial memiliki penilaian yang lebih tinggi dan risiko yang lebih rendah.

Varzaru et al. (2021) berusaha untuk membangun hubungan antara dimensi tanggung jawab perusahaan, keberlanjutan, dan kinerja ekonomi. Penelitian ini menggunakan *Sustainable Development Report 2020*, *ESG Country Report*, *World Bank Doing Business 2020 Report*, data rekening nasional Bank Dunia, dan Eurostat sebagai sumber data. Sebagai bagian dari penelitian, dipilih negara-negara Uni Eropa (27) ditambah Inggris. Hasil utama mengungkapkan pengaruh langsung dan tidak langsung positif dari tanggung jawab perusahaan

terhadap kinerja ekonomi, yang pada akhirnya mengarah pada pembangunan berkelanjutan.

Khuong et al. (2021) menganalisis hubungan antara pengaruh pemangku kepentingan, jenis CSR dan reputasi perusahaan. Jenis CSR dalam penelitian ini adalah tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, lingkungan dan filantropi. Data dikumpulkan dari survei terhadap 869 pemimpin dan manajer di sektor publik, swasta dan investasi asing langsung (FDI). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pemangku kepentingan tidak hanya berpengaruh signifikan terhadap jenis CSR tetapi juga berpengaruh positif terhadap reputasi perusahaan. Selanjutnya, kinerja CSR dalam tanggung jawab hukum, etika, lingkungan, filantropi kecuali tanggung jawab ekonomi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap reputasi perusahaan. Berdasarkan temuan, penelitian ini menganggap kinerja CSR sebagai alat manajemen yang berharga untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Hal ini berimplikasi pada peningkatan pengelolaan CSR dan pembangunan berkelanjutan.

Dutta et al. (2021) meneliti implikasi biaya dari penggunaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sebagai kendaraan untuk membangun identitas etika perusahaan yang berkelanjutan. Investasi CSR diakui sebagai salah satu saluran efektif untuk mempromosikan identitas etika perusahaan. Namun, CSR yang berlebihan dapat mengalihkan sumber daya dari proyek strategis lainnya, dan pemegang saham mungkin tidak menyukai inisiatif tersebut.

Hasil mereka menunjukkan bahwa perusahaan dengan masalah reputasi yang lebih besar memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk memenuhi tingkat investasi CSR wajib tetapi enggan untuk melebihi batas CSR wajib karena tidak adanya manfaat keuangan tambahan.

Saxena & Balani (2021) mereview literatur yang ada di sektor farmasi tentang tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), keberlanjutan dan kinerja organisasi.

Studi ini berfokus pada literatur yang ada untuk mengidentifikasi pentingnya CSR dan keberlanjutan pada kinerja organisasi sektor farmasi. Proposisi-proposisi yang dikembangkan dalam studi ini akan membantu dalam mengidentifikasi saling ketergantungan dari ketiga elemen tersebut di atas membuka kemungkinan lebih lanjut dari studi spesifik sektor yang mendalam. Ada hubungan yang lemah antara CSR dan kinerja organisasi tetapi meningkatkan keterlibatan dalam praktik keberlanjutan yang telah menyebabkan peningkatan kinerja pasar. Integrasi yang efektif dari tujuan sosial dan lingkungan dengan proses bisnis strategis dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang.

Salah satu arus penelitian yang sebelumnya diabaikan adalah mengenai *Internal Corporate Social Responsibility* (ICSR). ICSR merupakan perilaku tanggung jawab sosial oleh perusahaan terhadap karyawannya. Organisasi yang bertanggung jawab akan selalu mempertimbangkan sisi internal CSR dan fokus pada ICSR dengan mengutamakan kesejahteraan sosial karyawan. Isabel et al. (2021) melakukan review atas literatur mengenai topik ini mendokumentasikan bahwa keterlibatan kerja dan kesejahteraan karyawan menjadi isu sentral penelitian dalam hal ini.

Studi lainnya menunjukkan bahwa CSR dianggap sebagai bagian penting dari strategi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Temuan Newman et al. (2020) menawarkan bukti bahwa CSR mungkin memiliki dampak positif independen pada efisiensi tingkat perusahaan; dan bahwa efek produktivitas positif ini lebih didorong oleh keterlibatan perusahaan domestik (yang lebih kecil) dalam inisiatif CSR masyarakat lokal daripada inisiatif CSR yang lebih strategis oleh perusahaan besar (milik negara dan/atau asing).

Aspek Teoritis Tanggung Jawab Sosial Organisasi

Teori diperlukan sebagai kerangka penjelasan atas realitas yang kompleks. Teori dapat membantu untuk memahami berbagai perubahan sosial.

Menurut Frynas & Yamahaki (2019) terdapat dua tipe teori dalam literatur CSR yakni faktor penggerak internal dan eksternal. Faktor penggerak eksternal menganalisis sifat hubungan antara perusahaan dan masyarakat dimana CSR dipahami sebagai hasil dari hubungan sosial dan norma-norma sosial. Pendekatan ini terdiri dari teori stakeholder, teori institusional dan teori legitimasi. Secara singkat dapat dijelaskan bahwa tujuan perusahaan melakukan aktivitas CSR digerakkan oleh faktor eksternal diantaranya untuk mendapatkan legitimasi (sebagaimana dalam teori institusional dan legitimasi), mendapatkan dukungan dari *stakeholder* terpenting (sebagaimana dalam teori *stakeholder*). CSR juga dilakukan untuk memberikan keyakinan aliran sumber daya penting/kritis (*Resource Dependence Theory*). CSR dipahami sebagai hasil dari hubungan sosial dan norma-norma sosial.

1. Teori Stakeholder

Stakeholder adalah kelompok yang dapat membantu ataupun merusak perusahaan. Termasuk di dalamnya adalah mereka yang memiliki hubungan kontraktual dengan perusahaan (misalnya karyawan, pelanggan) dan juga di masyarakat yang lebih luas (misalnya pemerintah, Lembaga Swadaya Masyarakat). Terdapat dua varian utama teori stakeholder yaitu varian normatif dan deskriptif. Varian normatif mengasumsikan bahwa kepentingan valid dari semua pemangku kepentingan harus diperhitungkan oleh organisasi (bisa juga disebut “etis”). Varian deskriptif mengasumsikan bahwa model pemangku kepentingan menggambarkan apa sebenarnya korporasi itu dan bagaimana korporasi sebenarnya mengelola hubungan pemangku kepentingan (label varian ini “empiris” karena cocok untuk pengujian empiris). Varian normatif dianggap hanya memiliki kekuatan penjelas yang minim dalam konteks CSR. Sebaliknya varian deskriptif dapat menjelaskan penggerak, proses dan hasil dari CSR.

2. Teori Institusional

Teori institusional menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan norma-norma sosial dalam lingkungan bisnis tertentu karena mereka tidak dapat bertahan tanpa tingkat tertentu persetujuan sosial eksternal (legitimasi). Teori institusional dapat dibagi ke dalam tiga pendekatan yakni pendekatan ekonomi (atau “new institutional economics”), pendekatan sosiologis (“neo institusional”) serta pendekatan institusional komparatif.

3. Teori Legitimasi

Suchman sebagaimana dikutip Frynas & Yamahaki (2016) mendefinisikan legitimasi sebagai “persepsi atau asumsi umum bahwa tindakan suatu entitas diinginkan, pantas, atau sesuai dalam beberapa sistem norma, nilai, keyakinan, dan definisi yang dibangun secara sosial”. Mengikuti teori legitimasi, perusahaan tidak dapat dipisahkan dari masyarakat dan mereka tidak memiliki hak yang melekat untuk eksis. Mereka hanya akan ada sejauh masyarakat memberikan legitimasi kepada mereka. Oleh karena itu perusahaan harus terus melegitimasi kegiatan mereka untuk mempertahankan kesesuaian antara masyarakat dan tujuan organisasi.

4. Teori Resource-Dependence

Teori ini menunjukkan bahwa organisasi bergantung pada lingkungan mereka untuk menjamin aliran sumber daya penting untuk kelangsungan hidup mereka. Oleh karena itu, organisasi harus memenuhi tuntutan orang-orang di lingkungan mereka yang menyediakan sumber daya untuk kelangsungan hidup mereka.

Teori yang terkait dengan penggerak internal CSR berkonsentrasi pada pemahaman manajemen perusahaan dan nilai-nilai sosial individu di dalam organisasi. Pendekatan ini terdiri dari *resource-based theory* dan teori keagenan (Frynas & Yamahaki, 2016). CSR sendiri dikonseptualisasikan baik sebagai hasil

keputusan manajerial dan perhitungan ekonomi dan bisa juga hasil dari etika.

5. *Resource-based Theory*

RBV membahas heterogenitas perusahaan sehubungan dengan anugerah strategis dan sumber daya mereka dan kemampuan strategis mereka untuk mengeksploitasi sumber daya internal dalam pencarian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV menerima premis umum yang mendasari bahwa sumber daya spesifik perusahaan dapat mengarah pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. RBV berkonsentrasi pada bagaimana perusahaan dapat memperoleh sewa berbasis sumber daya (*resource-based rents*) melalui kepemilikan sumber daya yang berharga, langka, dan tak dapat ditiru.

Studi CSR yang menggunakan pandangan ini berpendapat bahwa keterampilan atau kemampuan khusus yang terkait dengan investasi dalam CSR dapat mengarah pada manfaat ekonomi spesifik perusahaan bagi perusahaan.

6. *Teori Agensi*

Teori keagenan menganalisis hubungan antara prinsipal (orang atau organisasi yang mempekerjakan pihak lain untuk melaksanakan pekerjaan tertentu) dan agen (mereka yang melakukan pekerjaan itu). Teori keagenan menyoroti masalah keagenan yang mungkin timbul sebagai akibat adanya konflik kepentingan antara prinsipal dan agen, dimana masing-masing pihak punya kepentingan sendiri-sendiri. Terdapat masalah ketidakmampuan prinsipal untuk secara efektif memantau perilaku agen. Masalah keagenan ini diusulkan untuk dapat diatasi melalui berbagai mekanisme tata kelola.

CSR dianggap mewakili perilaku mementingkan diri sendiri dari manajer (agen) yang mengejar tujuan sosial dan lingkungan pada akhirnya merugikan pemegang saham (prinsipal) dengan menghasilkan keuntungan yang lebih rendah.

Misalnya, motivasi CSR bagi manajer lebih pada keinginan meningkatkan reputasi pribadi.

Aspek Regulasi CSR

Sebagaimana dijelaskan Amalia (2019), di dalam regulasi di Indonesia CSR diatur di beberapa tempat antara lain pada:

1. Undang-Undang Perseroan Terbatas (UU No 40 Tahun 2007),
2. Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perseroan Terbatas,
3. Undang-undang Nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal (UU PM) Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (UU BUMN)
4. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER- 05/MBU/2007 Tahun 2007 Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan Usaha Kecil Dan Program Bina Lingkungan sebagaimana terakhir diubah dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara No. PER-08/MBU/2013 Tahun 2013 Tentang Perubahan Keempat Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No.PER-05/MBU/2007 Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan UsahaKecil Dan Program Bina Lingkungan (“Permen BUMN 5/2007”) Prestasi CSR Perusahaan Publik di Indonesia
5. Undang-undang Nomor 32 tahun 2009 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup (UUPLH)
6. Undang-undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara (UU Minerba)

Meskipun sudah ada beberapa aturan tersebut, terdapat beberapa masalah diantaranya pertentangan pengaturan CSR pada UU PT dan UU PM, ketidakjelasan pengaturan sanksi pada UU PT, aturan pada UU PT dan UU PM lebih menekankan kewajiban melakukan CSR, bukan pada bagaimana melaksanakannya. Akibatnya setiap perusahaan mengembangkan formula tersendiri dalam aktivitas CSR nya.

Pengungkapan CSR Perusahaan Publik di Indonesia

Salah satu perusahaan public di Indonesia yang sering mendapat penghargaan atas aktivitas CSRnya yaitu PT Aneka Tambang (ANTAM) Tbk. Perusahaan tersebut misalnya pada tahun 2022 mendapat apresiasi dalam Penghargaan Corporate Social Responsibility (CSR) dan Pembangunan Desa Berkelanjutan (PDB) 2022. ANTAM menerima dua penghargaan, yaitu Peringkat Emas untuk Program Pengembangan Industri Kelapa Terpadu di Maluku Utara dan Peringkat Perak untuk Program Berbasis Masyarakat Program Reklamasi Pasca Tambang (Mamalam) di Kalimantan Barat (IDX, 2022).

Daftar Pustaka

- Abuznaid, S. A. (2009). Business ethics in Islam: the glaring gap in practice. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 278–288.
<https://doi.org/10.1108/17538390911006340>
- Amalia, E. (2019). Regulasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia. *ADIL: Jurnal Hukum*, 10(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.33476/ajl.v10i2>
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., & Magnan, G. (2018). 'How corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships.' *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 25(8), 671–681.
<https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1471628>
- Bland, J. T. (2020). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, January 2016.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Carroll, A. B., & Laasch, O. (2020). From managerial responsibility to CSR and back to responsible management. *Research Handbook of Responsible Management*, January 2017, 84–90.
<https://doi.org/10.4337/9781788971966.00011>
- Cherrington, J. O., & Cherrington, D. J. (1995). Ethical Decision Making, Micro Mash, Englewood, CO.
- Abuznaid, S.(2009). *Business Ethics in Islam: The Glaring Gap in Practice. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 2(4), 279.
- Dutta, S., Katti, S., & Zhu, P. (2021). *Corporate social responsibility spending as a building block for sustainable corporate ethical identity : Lessons from Indian business groups. May.*
<https://doi.org/10.1002/mde.3412>

- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). 5. Beyond the business case for corporate sustainability - Dyllick - 2002 - Business Strategy and the Environment - Wiley Online Library. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Fonseca, A. P., & Carnicelli, S. (2021). *Corporate Social Responsibility and Sustainability in a Hospitality Family Business*. 1–19.
- Frederiksen, C. S., & Nielsen, M. E. J. (2013). *Chapter 2 The Ethical Foundations for CSR*.
- Frynas, Jędrzej. G, & Yamahaki, C. (2019). Corporate Social Responsibility: An Outline of Key Concepts, Trends, and Theories. In B. Rettab & K. Mellahi (Eds.), *Practising CSR in the Middle East* (pp. 1–211). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-02044-6>
- Frynas, Jędrzej George, & Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics*, 25(3), 258–285. <https://doi.org/10.1111/beer.12115>
- Hashi, A. A. (2011). Islamic ethics: An outline of its principles and scope. *Revelation and Science*, 01(03), 122–130.
- Isabel, M. S., V, J. L., Garc, M. P., & Lanero-carrizo, A. (2021). *Internal Corporate Social Responsibility for Sustainability*. 1–14.
- Khuong, M. N., Khoa, N., Thi, T., & Hang, T. (2021). Cogent Business & Management Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation — evidence from vietnam Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) prog. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1917333>

- Saxena, K., & Balani, S. (2021). *The relationship among corporate social responsibility , sustainability and organizational performance in pharmaceutical sector : a literature review*. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-12-2020-0104>
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. In *Journal of Management* (Vol. 32, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>
- Varzaru, A. A., Bocean, C. G., & Nicolescu, M. M. (2021). *Rethinking Corporate Responsibility and Sustainability in Light of Economic Performance*. 1–21.
- Zou, Z., Liu, Y., Ahmad, N., Sial, M. S., Badulescu, A., Zia-ud-din, M., & Badulescu, D. (2021). *What Prompts Small and Medium Enterprises to Implement CSR ? A Qualitative Insight from an Emerging Economy*. 1–16.
- Zouari-hadiji, R., & Chouaibi, Y. (2021). *Corporate ethical behavior and the cost of equity capital : evidence from the world ' s most ethical companies*. 19(5), 939–964. <https://doi.org/10.1108/JFRA-08-2020-0223>

Profil Penulis

Hendri Setyawan, SE., MPA



Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang pada tahun 2005. Selanjutnya menempuh studi lanjut S2 Akuntansi di Edith Cowan University, Perth Australia. Saat ini sedang menempuh S3 di *Accounting Research Institute*, Universiti Teknologi Mara (UiTM), Malaysia. Bidang minat penelitian pada *corporate governance*, *disclosure* serta Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Saat ini aktif sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Di kampus tempatnya bekerja, penulis pernah bekerja sebagai sekretaris Kantor Urusan Internasional dan sekretaris Program Studi S1 Akuntansi. Di bidang pengajaran, penulis memiliki bidang minat di area akuntansi keuangan serta akuntansi syariah. Untuk itu penulis aktif mengikuti berbagai seminar dan pelatihan guna terus mengupdate perkembangan ilmu dan praktik akuntansi keuangan terutama standar akuntansi yang sangat cepat. Penulis juga aktif melaksanakan pengabdian masyarakat yang hasilnya dipublikasikan di berbagai jurnal nasional. Pengalaman internasional didapatkan penulis saat menjadi delegasi kampus dalam kegiatan-kegiatan kerjasama serta presentasi paper penelitian di berbagai negara Asia Tenggara dan Eropa. Kegiatan *lecturer exchange* pernah diikuti penulis di *UiTM Terengganu Branch* serta di *Rotterdam University of Applied Sciences*.

Email penulis: hendri@unissula.ac.id

- 1 TANTANGAN ORGANISASI ERA DISRUPSI
Sri Sarjana
- 2 DAMPAK EKONOMI GIG DAN BISNIS DIGITAL
Posma Sariguna Johnson Kennedy
- 3 MANAJEMEN PERUBAHAN ORGANISASI
Marto Silalahi
- 4 MENGELOLA KEBERAGAMAN DI ORGANISASI
Yuditia Prameswari
- 5 MENGELOLA KESEJAHTERAAN DAN KESEIMBANGAN KEHIDUPAN
KERJA
Andita Sayekti
- 6 MENGELOLA RESILIENSI SUMBERDAYA MANUSIA
Rainier Hendrik Sitaniapessy
- 7 MENGELOLA KEUNGGULAN BERKELANJUTAN
Deisya Maulida Al Hamid
- 8 MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI BERKELANJUTAN
Mochamad Sugiarto
- 9 MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN INOVASI ORGANISASI
Muhammad Hasan
- 10 KEPEMIMPINAN ERA VUCA
Dikson Silitonga
- 11 STRATEGI ORGANISASI UMKM
Rulyanti Susi Wardhani
- 12 STRATEGI ORGANISASI STARTUP
Rini Martiwi
- 13 ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL ORGANISASI
Hendri Setyawan

Editor :

Martin Yehezkiel Sianipar

Untuk akses **Buku Digital**,
Scan **QR CODE**



Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

