

MANAJEMEN ORGANISASI

Konsep, Strategi dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Adi Bandono | Iis Mariam | Rusliandy
Sukmo Hadi Nugroho | Suroso | Suryati Eko Putro
Wustari L. Mangundjaya | Y. Johny Natu Prihanto



GCAINDO
inspiring and empowering

MANAJEMEN ORGANISASI

Konsep, Strategi dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Adi Bandono | Iis Mariam | Rusliandy
Sukmo Hadi Nugroho | Suroso | Suryati Eko Putro
Wustari L. Mangundjaya | Y. Johny Natu Prihanto



GCAINDO
inspiring and empowering

Manajemen Organisasi : Konsep, Strategi dan Aplikasi

Penulis: Adi Bandono, Iis Mariam, Rusliandy, Sukmo Hadi Nugroho,
Suroso, Suryati Eko Putro, Wustari L. Mangundjaya,
Y. Johny Natu Prihanto

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Madani Berkah Abadi

Anggota IKAPI No. 159/DIY/2022

Jl. Tajem Baru No.11A, Kel. Maguwoharjo,
Kec. Depok, Sleman, DI Yogyakarta 55282

Telepon: (0274) 737-2012, mobile: (0) 8571-388-8005

Email: madaniberkahabadi@gmail.com

Website: madanikreatif.co.id

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Madani Berkah Abadi 2022

xi + 136 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-473-083-8

Terbit pada: 25 Oktober 2022

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: rawpixel.com (freepik).

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Andrea Piacquadio (Pexels), Bench Accounting (Unsplash).

Disclaimer. GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Penyelenggaraan organisasi yang didasarkan atas manajemen selaras atas fungsi perencanaan, kontrol, evaluasi, penyesuaian dan pengembangan atas semua sumber daya secara optimal sangat dibutuhkan untuk menciptakan dan memelihara kolaborasi dan kerja sama organisasi di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi sangat penting dalam pengelolaan organisasi secara berkelanjutan.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup pengelolaan organisasi dan strategi dan inovasi organisasi di era digital. Konsep dan aplikasi manajemen organisasi kolaboratif dan analisis pengambilan keputusan di era digital kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan sumber daya eksternal dan perilaku organisasi dan manajemen pengawasan dalam pengendalian organisasi. Penjelasan mengenai manajemen administrasi organisasi di era digital diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai aplikasi teknologi dalam manajemen organisasi di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Profil Penulis	ix
1 Konsep dan Ruang Lingkup Pengelolaan Organisasi	1
1.1 Pengantar	2
1.2 Organisasi berkelanjutan (<i>organizational sustainability</i>)	2
1.3 Variabel yang saling memengaruhi dalam organisasi berkelanjutan	4
1.4 Dimensi organisasi berkelanjutan	5
1.5 Efektivitas organisasi (<i>organizational effectiveness</i>)	6
1.5.1 <i>Domain efektivitas organisasi</i>	6
1.5.2 <i>Kriteria efektivitas organisasi</i>	7
1.6 Hubungan antara efektivitas organisasi dan kelincahan organisasi	11
1.7 Organisasi yang lincah (<i>agile</i>)	11
1.8 Kiat-kiat membangun organisasi yang lincah	13
1.9 Ketangguhan organisasi (<i>resilience organization</i>)	14
1.10 Penutup	16
2 Strategi dan Inovasi Organisasi di Era Digital	19
2.1 Pendahuluan	20
2.2 <i>Human resource management</i> di era digital	22
2.3 Daya saing sumber daya manusia di era Industry 4.0	24
2.4 Mengelola ketegangan antara efisiensi dan fleksibilitas	26
2.4.1 <i>Eksplorasi dan eksploitasi</i>	28
2.4.2 <i>Organizational ambidexterity sebagai kapabilitas</i>	29
2.5 Jenis <i>organizational ambidexterity</i>	32
2.6 Bagaimana <i>action learning</i> membangun <i>ambidextrous</i> <i>organization</i>	32
2.7 Kesimpulan	34
3 Konsep dan Aplikasi Manajemen Organisasi Kolaboratif	37
3.1 Pendahuluan	38
3.2 Urgensi strategi dan kompetensi kolaborasi dalam manajemen organisasi	39
3.3 Penerapan manajemen organisasi kolaborasi	43
3.3.1 <i>Organisasi bisnis (laba)</i>	44
3.3.2 <i>Organisasi nirlaba</i>	44
3.4 Penutup	46

4	Analisis Pengambilan Keputusan di Era Digital	47
4.1	Pendahuluan	48
4.2	Pengambilan keputusan.....	49
4.3	Implementasi sistem informasi pada pengambilan keputusan	51
4.4	Era digital dan perkembangannya	61
4.5	Pengaruh leadership pengambilan keputusan di era digital	62
4.6	Proses pengambilan keputusan di era digital	64
7	Manajemen Administrasi Organisasi di Era Digital.....	93
7.1	Pendahuluan	94
7.2	Administrasi dalam lingkungan organisasi digital	94
7.3	Manajemen perubahan dalam era digital.....	99
8	Aplikasi Teknologi dalam Manajemen Organisasi di Era Digital ..	103
8.1	Pendahuluan	104
8.2	Organisasi pendidikan.....	105
8.3	Manajemen organisasi pendidikan.....	107
8.4	Pendidikan vokasi politeknik	109
8.5	Organisasi dan tata kelola pendidikan vokasi	113
8.6	Penggunaan <i>learning management system</i> pada organisasi pendidikan vokasi.....	114
	Daftar Pustaka	121
	Glosarium	131
	Indeks	133

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Model keberlanjutan organisasi	4
Gambar 2.1 <i>Ambidextrous HRM system</i>	10
Gambar 2.2 <i>Conceptual model of the interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation to attain a competitive advantage</i>	12
Gambar 8.1 Relasi lulusan perguruan tinggi dengan pasar kerja	110
Gambar 8.2 Komposisi alumni pendidikan tinggi	111
Gambar 8.3 Ilustrasi model pengembangan pendidikan vokasi	112
Gambar 8.4 Jalur pencapaian level kualifikasi	112
Gambar 8.5 Ringkasan fitur-fitur LMS akademik	116
Gambar 8.6 Halaman <i>login</i> LMS	117
Gambar 8.7 Tampilan isi pada menu home	118
Gambar 8.8 Menu <i>edit settings</i> untuk melakukan pengeditan.....	118
Gambar 8.9 <i>Space</i> untuk materi pembelajaran berikut fasilitas <i>menu edit</i>	119

Daftar Tabel

Tabel 8.1	Nilai fitur pengembangan LMS	14
Tabel 8.2	Nilai fitur administrasi LMS	15

Profil Penulis

Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy, S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD, seorang Psikolog Industri dan Organisasi yang memiliki pengalaman baik sebagai akademisi, praktisi, peneliti, maupun konsultan di bidang pengembangan SDM dan organisasi. Saat ini ia bekerja sebagai Associate Professor di Fakultas Psikologi Universitas Bhayangkara Jaya, MM UI, Studi Ilmu Lingkungan UI, Psikologi UI, dan sebagai Senior Consultant di Performacita. Pendidikannya didapatkan dari Fakultas Psikologi UI (Doktor, dan Psikolog); Master of Organizational Psychology (M.Org.Psy.) dari University of Queensland Australia; Sarjana Ekonomi (SE) dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UI; dan Postgraduate Diploma Strategic Human Resources Management and Development (DSHRMD); dan Organisational Development (DOD), dari University of Ateneo de Manila, Filipina. Ia juga memiliki berbagai sertifikasi baik internasional maupun nasional dalam bidang Professional HRM dari Merc Dubai (SHRM), Manajemen SDM (BNSP), Mentor (BNSP), dan Certified Risk Profesional (CRP-BNSP). Ia telah menulis sejumlah buku dan *book chapters* di bidang OD & pengembangan SDM. Ia dapat dihubungi di wustari2020@gmail.com.

Dr. Drs. Y. Johnny Natu Prihanto, M.M. saat ini bekerja sebagai Faculty Member di Universitas Multimedia Nusantara di Program Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis. Ia pernah bekerja di corporate human resource management Kompas Gramedia sebagai Head of Corporate Learning and Development. Pendidikan sarjana strata satu diselesaikannya di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta, strata dua program Magister Manajemen diselesaikan di Universitas Tarumanagara Jakarta, dan strata tiga di program Doctor in Research of Management (DRM) Binus University Jakarta. Ia mendapatkan sertifikasi Human Capital Management (CHCM) dari BNSP dan Digital Marketing Specialist (CDMS) dari Academy of Finance and Management Australia. Bidang keahliannya adalah human resource management, digital marketing, business model and innovation. Minat penelitian: Strategic Human Capital Management, Business Model Innovation, Digital Transformation.

Dr. Adi Bandono, M.Pd. saat ini bekerja sebagai Dosen Tetap dengan kepangkatan akademik, Associate Profesor di bidang Manajemen Sumber Daya, System Thinking, dan Metodologi Penelitian pada program studi S2 Analisis Sistem dan Riset Operasi Direktorat Pascasarjana Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut, dengan pangkat kemiliteran terakhir Kolonel Laut. Pendidikan umum yang ditempuhnya pun sangat linier dan sangat menunjang karirnya, yaitu program studi S1 Teknologi Pendidikan dan Kurikulum di IKIP Negeri Surabaya, program studi S2 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Surabaya, dan program studi S3 Teknologi Pembelajaran di Universitas Negeri Malang. Seluruh karir sepanjang hidupnya diabdikan untuk membangun dan meningkatkan kualitas pendidikan militer di Akademi Angkatan Laut; Komando Pembinaan Doktrin, Pendidikan dan Latihan TNI Angkatan Laut; dan terakhir di Sekolah Tinggi Teknologi Angkatan Laut. Penulis memiliki prinsip "Dimana kita berpijak disitulah kita selalu belajar."

Dr. Drs. Sukmo Hadi Nugroho, M.Si., CIHCM, CIQaR, CIQnR adalah seorang purnawirawan Pati TNI AL terakhir menjabat sebagai Waasrenum Panglima TNI. Saat ini masih bekerja sebagai Staf Khusus Panglima TNI dan bekerja sebagai Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Esa Unggul Jakarta. Pendidikannya diselesaikan di Universitas Diponegoro Semarang (1988) di bidang Sejarah (Drs.), Universitas Indonesia (2000) di bidang Kajian Strategik Ketahanan Nasional (M.Si), dan Universitas Negeri Jakarta (2019) di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (Dr.). Bidang keahliannya adalah Bisnis, Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM, dan Manajemen Strategi. Ia memiliki sertifikat kompetensi dari BNSP, yaitu: kompetensi pelatihan (TOT), kompetensi pendamping UMKM, kompetensi HR Staff dan kompetensi HR Manager. Sertifikat kompetensi lainnya di antaranya: kompetensi Certified International Qualitative Researcher, Certified International Quantitative Researcher dan Certified International Human Capital Management. Ia menulis beberapa buku dan aktif menulis di jurnal internasional.

Suryati Eko Putro, S.E., M.M. adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Teknologi Surabaya terhitung sejak tahun 2004. Penulis pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi S1 Manajemen selama dua periode (2009–2017), dan mulai tahun 2017 hingga saat ini sebagai Wakil Rektor 2. Penulis telah menghasilkan beberapa buku antologi baik fiksi maupun non fiksi, dengan judul : Rhyme of Life, Poem Collection (2019); Senandung Rindu untuk Ibu (2019); Rona-Rona Corona (2020); Haiku, Melangkah Bersama (2020); Cinta Si Ratu Lebah (2020); Diary 100 Quotes (2020). Buku Kewirausahaan (2021), Ilmu Kehidupan (e-book, 2021), Dasar-dasar Ilmu Manajemen (2021). Pelangi Dua Negeri (2021). Buku Manajemen dan Bisnis (2022). Pengabdian Masyarakat Berkelanjutan (2022), Transformasi UMKM di Era Digital (2022),

Perencanaan SDM (2022), dan Buku E-HRM (2022). Penulis juga aktif menulis artikel di jurnal penelitian dan jurnal pengabdian.

Dr. Rusliandy saat ini bertugas sebagai Dosen NIDK di Universitas Djuanda Bogor. Ia juga bertugas sebagai ASN di Pemerintah Kabupaten Bogor dengan jabatan Camat Cibinong. Pendidikannya diselesaikan di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (2002) di bidang ilmu pemerintahan (S.STP), Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia Jakarta (2004) di bidang ilmu administrasi (M.Si.), Universitas Indonesia (2006) pada Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (M.E.), Universitas Satyagama (2008) di bidang Ilmu Pemerintahan (Dr.), dan Universitas Padjadjaran Bandung (2019) di bidang ilmu administrasi publik (Dr.). Beberapa buku yang telah ditulisnya adalah: Pengembangan SDM, Mengenal Rumpin Lebih Dalam: Suatu Wilayah di Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat, serta Pengelolaan Infrastruktur Jalan Kabupaten dari Perspektif Dynamic Governance. Ia telah menulis lebih dari 19 jurnal ilmiah nasional dan internasional.

Dr. Dra. Iis Mariam, M.Si. lahir di Garut dan menyelesaikan pendidikan jenjang S1 di IKIP Bandung (UPI Bandung) jurusan Administrasi Perkantoran di tahun 1987, menyelesaikan jenjang S2 (lulus 1999) dan S3 (lulus 2014) program Administrasi UI, 1989-1990 mengikuti Fellowship Program SACAE, Adelaide, Australia dan TAFE College of Advance Education, Adelaide, Australia. Ia memulai karir tahun 1988 sebagai Master Teacher di Polytechnic Education Development Center (PEDC) di Bandung. Sejak tahun 1992-sampai sekarang mengajar di Politeknik Negeri Jakarta (d/h Politeknik UI) pada jurusan Administrasi Niaga. Ia memberikan pelatihan mengenai Manajemen Pelayanan Prima, Etika Bisnis dan Protokoler, Tata Tulis Laporan, Administrasi dan Kesekretariatan, Registrasi untuk MICE baik di perusahaan maupun lembaga pendidikan. Ia memberikan pelatihan Pekerti, Applied Approach dan Penyusunan Kurikulum Vokasi. di PNJ, Politeknik Negeri Bengkalis, Politeknik Negeri Lampung, Politeknik Negeri Samarinda, Politeknik Pos Bandung, Politeknik Negeri Batam, STIE Dewantara, dan STIEB Perdana Mandiri. Saat ini karya yang dihasilkan mencakup 10 HKI dan 8 buku ajar. Ia mendapatkan hibah penelitian (Stranas, Fundamental, Unggulan Prodi, Desentralisasi-PUPT) dengan peminatan bidang administrasi organisasi dan penta helix, hibah pengabdian kepada masyarakat (Diseminasi/PPTG, PHKI-Tema-C, pengmas berbasis Prodi, pengmas berbasis Dosen/Kelompok Bidang Keahlian). Ia adalah reviewer penelitian bersertifikat serta reviewer di beberapa jurnal penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di politeknik dan PTS.

Ir. Suroso, M.T. saat ini bekerja sebagai pegawai negeri sipil di Politeknik Negeri Sriwijaya, Palembang sejak tahun 1993. Ia adalah Tenaga Pendidik atau Dosen di Program Sarjana Terapan Program Studi Teknik Telekomunikasi Jurusan Teknik Elektro. Terkait dengan pengalaman kepemimpinan dan pengelolaan lembaga, ia pernah menjabat sebagai Ketua Program Studi Teknik Telekomunikasi, Sekretaris Jurusan Teknik Elektro dan Ketua Pusat Pengembangan Pendidikan dan Aktifitas Intruksional Politeknik Negeri Sriwijaya. Sebelum menjadi dosen, ia pernah bekerja sebagai teknisi peralatan instrumentasi kontrol merek Foxboro (1984–1988) di Palembang dan sebagai konsultan perencana serta pengawasan mekanikal dan elektrik PT Inacon dan PT Team 4 di Bandung (1989–1992). Pendidikan Starta Satu diselesaikannya di Fakultas Teknik Teknik Elektro Universitas Negeri Sriwijaya (1989) dan Pendidikan Starta Dua di Program Magister Teknik Elektro Institut Teknologi Bandung (2006).

1

KONSEP DAN RUANG LINGKUP PENGELOLAAN ORGANISASI

Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org,Psy,
S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD

*Untuk dapat tetap eksis dan berkesimabungan di
percaturan bisnis, maka organisasi perlu membuat dirinya
menjadi organisasi yang efektif, lincah dan tangguh.*

– Wustari L. Mangundjaya



1.1 Pengantar

Setiap organisasi baik organisasi pencari laba maupun organisasi nirlaba, ingin mencapai suatu tahap di mana organisasinya menjadi suatu organisasi yang tidak terkalahkan, dengan kualitas dan kuantitas organisasi yang dimilikinya, serta mampu menjaga keberlangsungan organisasinya di masa depan. Keberlangsungan atau kesinambungan organisasi (*organizational sustainability*) menjadi tujuan dari semua organisasi, sehingga semua organisasi berusaha untuk melakukan berbagai cara untuk dapat mencapainya. Berbagai sistem dan manajemen organisasi di terapkan untuk mencapai kondisi tersebut. Sementara itu, dengan adanya perubahan lingkungan yang sedemikian cepat turut memengaruhi bagaimana kebijakan dan manajemen organisasi diberlakukan. Terdapat berbagai pendekatan yang dibahas akhir-akhir ini yang dianggap berpengaruh dalam mencapai keberlangsungan suatu organisasi dibahas, antara lain adalah konsep dan pendekatan kelincahan organisasi (*organizational agility*), maupun ketangguhan atau resiliensi organisasi (*organizational resilience*). Meskipun demikian, riset dan praktik bisnis menunjukkan bahwa kedua konsep pendekatan tersebut tidak cukup untuk menuju keberlangsungan organisasi, karena terdapat satu kondisi yang menjadi dasar terbentuknya keberlanjutan organisasi, yaitu efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*). Dalam hal ini, tanpa adanya organisasi yang efektif maka kesinambungan organisasi tidak akan tercapai. Makalah ini akan membahas mengenai model konsep manajemen organisasi untuk menuju kesinambungan organisasi, yang di dalamnya termasuk pembahasan mengenai kelincahan organisasi (*organizational agility*), ketangguhan organisasi (*organizational resilience*) dan efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*).

1.2 Organisasi berkelanjutan (*organizational sustainability*)

Colbert dan Kurucz (2007) menyatakan bahwa organisasi berkelanjutan adalah sebuah organisasi yang prinsipnya adalah membuat bisnis tetap berlangsung, serta memerhatikan tujuan organisasi di masa mendatang. Lebih lanjut dia menyatakan bahwa keberlanjutan mengimplikasikan adanya fokus terhadap faktor ekonomi, sosial dan kinerja lingkungan. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari Boudreau dan Ramstad (2005) yang menyatakan bahwa untuk mencapai keberhasilan maka diperlukan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini serta

memerhatikan kebutuhan di masa mendatang. Lebih lanjut, Ford, 2012) menyatakan bahwa pertumbuhan berkelanjutan termasuk di dalamnya suatu bisnis model yang dapat menciptakan dan membangun nilai-nilai yang konsisten dengan kondisi masa depan serta perluasan dari kondisi finansial, lingkungan dan modal sosial. Hal ini membuat organisasi dituntut untuk membangun kebijakan berkelanjutan dengan cara membangun budaya berkelanjutan yang memerhatikan aspek sosial, lingkungan dan kinerja finansial, dengan cara membangun nilai-nilai luhur bagi organisasi (Eccles *et al*, 2011),

Sebuah organisasi untuk dapat tetap eksis dan berkiprah secara berkelanjutan maka harus mau dan mampu memerhatikan lingkungan sekitarnya, termasuk di dalamnya perubahan serta tantangan yang terdapat di lingkungan. Untuk itu, faktor-faktor ekonomi, sosial, maupun lingkungan perlu diperhatikan pada saat harus membuat keputusan. Dalam hal ini para pelaku organisasi sebaiknya memantau dampak dari keputusan mereka sehingga mereka dapat memastikan bahwa keputusan yang mereka buat merupakan keputusan tepat. Ketiga faktor yang harus diperhatikan saat menerapkan prinsip organisasi berkelanjutan antara lain adalah:

1. Faktor lingkungan

Berdasarkan sudut pandang ini, organisasi berkelanjutan harus dapat mencakup aktivitas-aktivitas yang mendukung pelestarian lingkungan serta sumber daya alam.

2. Faktor sosial

Berdasarkan sudut pandang sosial, sebuah organisasi yang berkelanjutan merupakan organisasi yang dapat menerapkan tanggung jawab sosial, seperti memastikan untuk memberikan jasa yang cepat dan dapat diandalkan

3. Faktor ekonomi

Keuntungan bagi suatu organisasi merupakan salah satu hal yang bersifat krusial untuk memastikan keberlanjutan sebuah usaha. Untuk itu, sebagai pengelola suatu organisasi, harus dapat mencari strategi yang dapat mendukung pertumbuhan organisasi, merekrut staf-staf terbaik, serta menghasilkan keuntungan dalam jangka panjang.

1.3 Variabel yang saling memengaruhi dalam organisasi berkelanjutan

Berdasarkan pembahasan bahwa organisasi berkelanjutan harus memerhatikan faktor lingkungan, sosial dan ekonomi, maka hal ini tidak bisa lepas dari bagaimana organisasi dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan di lingkungan, bertahan dengan dampak dari perubahan tersebut, serta tetap berfungsi secara efektif dan efisien untuk memuaskan kebutuhan semua pemangku kepentingan. Hal ini mengakibatkan, untuk dapat membangun adanya kesinambungan organisasi, maka terdapat beberapa variabel organisasi yang saling berhubungan dan memengaruhi antara lain adalah: (1) kelincahan organisasi (*organizational agility*), (2) ketangguhan organisasi (*organizational resiliency*), dan (3) efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*). Keempat variabel tersebut perlu diperhatikan secara saksama.



Gambar 1.1 Model keberlanjutan organisasi (Mangundjaya, 2022)

Untuk dapat menjadi organisasi yang mampu eksis secara berkelanjutan meskipun berada pada lingkungan yang terus berubah, maka hal ini di pengaruhi oleh berbagai karakteristik organisasi yang mendukung organisasi tersebut antara lain kelincahan organisasi (*organizational agility*), yaitu organisasi yang dengan cepat dapat beradaptasi pada perubahan. Organisasi juga harus mampu menjadi organisasi yang tangguh atau resilien, yang mampu bangkit dari kondisi yang kurang nyaman, bahkan keterpurukan, dan kegagalan (*organizational resilience*). Kedua karakteristk organisasi tersebut bermuara pada efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*),

karena tanpa adanya organisasi yang efektif, maka kondisi yang optimal dari berbagai karakteristik organisasi yang ada tidak akan tercapai.

1.4 Dimensi organisasi berkelanjutan

Untuk dapat menjadi organisasi berkelanjutan, maka perlu memiliki dimensi yang menjadi penunjang organisasi berkelanjutan, antara lain, yaitu:

1. Kebermanfaatan (*benefit*)

Organisasi dalam hal ini harus mampu memperoleh manfaat dan keuntungan, bagi semua pemangku kepentingannya, baik pemegang saham, manajemen, karyawan, pemasok, masyarakat dan lingkungan yang memiliki kepentingan terhadap organisasi.

2. Nilai tambah (*value added*)

Organisasi juga harus mampu menciptakan nilai tambah, yang merupakan pertambahan nilai suatu komoditas karena mengalami proses pengolahan dalam suatu produksi (Wurgler, 2000).

3. Daya saing (*competitiveness*)

Persaingan atau kompetisi adalah sebuah proses sosial, di mana terdapat dua atau lebih pihak yang saling berlomba lalu berbuat sesuatu demi mencapai kemenangan. Dalam hal ini, Porter (2008) mendefinisikan daya saing sebagai suatu kemampuan atau keunggulan yang dipergunakan untuk bersaing pada pasar tertentu, dengan cara menciptakan produk dengan proses teknologi unik untuk dapat menciptakan nilai tambah yang tinggi sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan biaya rendah, serta produktivitas tinggi untuk meningkatkan keuntungan. Daya saing diciptakan melalui pengembangan secara terus menerus di semua lini dalam organisasi, utamanya disektor produksi, yang diharapkan dengan kegiatan tersebut akan mampu meningkatkan kinerja.

4. Kesiapan menghadapi berbagai tantangan (*readiness for challenge*)

Makna pengembangan berkelanjutan pada umumnya selalu mencerminkan keberlanjutan di bidang ekonomi, teknik, sosial, dan bahkan orientasi budaya (Petrini & Pozzebon, 2009). Untuk itu, organisasi perlu menghargai hasil maupun dampak keberlanjutan yang dihasilkan dari penggunaan standar sebagai manfaat baik bagi diri mereka sendiri, maupun pihak lain. Hal ini disebabkan, karena dengan adanya standar dapat menghasilkan manfaat berbagai organisasi lainnya. Hal yang penting pula untuk diperhatikan adalah dampak keberlanjutan tidak hanya berkontribusi pada keuntungan organisasi saat ini, tetapi juga sering menjadi syarat agar dapat memperoleh keuntungan organisasi di masa depan. Misalnya, ketika standar tidak memberikan hasil yang baik, maka hal itu dapat merusak reputasi organisasi yang menggunakan standar spesifik tersebut.

1.5 Efektivitas organisasi (*organizational effectiveness*)

Efektivitas organisasi adalah menggambarkan bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya melalui arahan dari pemimpin organisasi supaya karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Organisasi yang efektif merupakan dasar dari terbentuknya talenta unggul di organisasi, kelincahan organisasi maupun resiliensi organisasi pada akhirnya akan memunculkan keberlanjutan organisasi yang memungkinkan organisasi bersilancar dalam bisnis tanpa adanya pesaing yang berarti.

1.5.1 *Domain efektivitas organisasi*

Lawler dan Worley (2006) menyebutkan bahwa terdapat beberapa domain dalam efektivitas organisasi yang disebut sebagai *B2 change model*: Model tersebut membahas mengenai perubahan lingkungan yang berkelanjutan, yang terdiri dari tiga faktor yang menentukan, yaitu: strategi, desain organisasi, dan identitas.

- a) membangun strategi dan menciptakan nilai-nilai dan mendesain organisasi adalah faktor kontributor utama dari efektivitas organisasi;

- b) proses organisasi ini menunjukkan bagaimana suatu organisasi berespon pada perubahan lingkungan (desain organisasi); dan
- c) pusat dari B2 *change model* adalah identitas, yang terdiri dari organisasi yang stabil yang terdiri dari nilai-nilai utama, kepercayaan dan perilaku.

Dalam hal ini, organisasi efektif akan berespon pada tuntutan perubahan lingkungannya. Sentra dari model ini adalah identitas organisasi, yang merupakan seperangkat nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku yang menjadi pegangan seluruh pemangku kepentingan untuk bersikap dan bertindak. Identitas organisasi, yang terdiri dari nilai-nilai organisasi menjadi sentra organisasi yang memengaruhi variabel lainnya, antara lain dalam membuat strategi, dan menciptakan nilai serta mendesain organisasi sebagai proses yang dinamis dalam berespon maupun mengantisipasi perubahan yang terdapat di lingkungan.

1.5.2 Kriteria efektivitas organisasi

Menurut Robertson *et al.* (2002), secara umum, kriteria efektivitas organisasi dapat dibagi ke dalam empat kategori, yaitu:

1. Ekonomikal

Faktor ekonomi sangat mendasar, karena sebuah organisasi komersial yang secara ekonomi tidak efektif maka tidak akan dapat menyelamatkan organisasinya. Seperti halnya dengan kriteria lainnya, efektivitas organisasi perlu berhubungan dengan lingkungan eksternal, dan harus mampu untuk beradaptasi pada perubahan iklim ekonomi.

2. Teknologikal

Organisasi yang efektif memerlukan penggunaan teknologi baik untuk komunikasi internal maupun untuk menghasilkan dan mengembangkan produk dan jasa. Dalam hal ini karakteristik organisasi akan menentukan peran dan jenis teknologi apa yang diperlukan,

3. Komersial

Karakteristik lingkungan ekonomi dan komersial di mana organisasi itu berada adalah merupakan faktor kritis bagi suatu organisasi.

Dalam hal ini, setiap orang dapat mengidentifikasi dan mengetahui kompetitor sebagai salah satu anggota pemangku kepentingan. Efektivitas juga dapat didefinisikan dalam hubungannya dengan mencari dan mengembangkan market niche yang khusus, atau dengan cara berhadapan langsung dengan kompetitor maupun dalam perebutan *market share*.

4. Sosial

Hal yang termasuk sosial adalah sangat luas, termasuk di dalamnya sosio-politikal, dan etika. Hal ini membuat pengukuran efektivitas organisasi juga berasal dari aspek etika, sosial dan budaya. Dalam hal ini, organisasi tidak hanya sekelompok orang saja, tetapi juga dampaknya terhadap orang (misalnya: pelanggan, pemasok, pemegang saham, serta masyarakat luas). Hal ini mengakibatkan kesuksesan atau kegagalan ekonomi adalah merupakan dampak sosial (pengangguran, standard dan kualitas hidup). Sementara itu, tujuan organisasi dapat saja memiliki dimensi yang terkait dengan aspek etika, sosial maupun politikal, di mana hal ini dapat menjadikan konflik bila dihubungkan dengan tujuan ekonomi semata-mata.

Selain itu, secara operasional untuk dapat menjadi organisasi efektif, maka organisasi juga harus memerhatikan empat, yaitu:

a. Pengelolaan karyawan (*managing people*)

Organisasi tidak pernah terlepas dari manusia, dan setiap manusia atau individu memiliki karakternya masing-masing. Dalam hal ini, dengan terdapatnya perbedaan dalam setiap individu baik dalam hal kompetensi, motivasi, karakteristik sikap kerja dan kepribadiannya, maka bila ditangani dengan baik, akan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi, karena dengan adanya keragaman, kreativitas dan inovasi akan lebih mudah untuk dicapai. Meskipun demikian, permasalahan akan dapat muncul bila hal ini tidak ditangani dengan baik. Oleh karena itu, kemampuan dalam pengelolaan karyawan (*managing people*) menjadi hal yang krusial untuk semua pemimpin pada semua level. Kemampuan untuk mengelola orang, memerlukan hal yang mendasar, yaitu mengetahui kebutuhan dari para karyawan, maupun mengetahui

hal-hal yang akan membuat mereka puas dalam bekerja, serta berusaha memenuhinya.

b. Pengelolaan tugas atau pekerjaan (*managing task*)

Organisasi yang efektif juga harus mampu mengelola tugas yang terdapat dalam organisasi. Pengelolaan tugas merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi, memonitor, merencanakan, dan juga melakukan evaluasi untuk suatu pekerjaan yang dilakukan dalam satu periode waktu tertentu. Fungsi utama dari pengelolaan tugas adalah agar seseorang lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan dan memilih prioritas pekerjaan. Hal ini, membuat tujuan yang sebelumnya telah ditentukan dapat tercapai dengan baik.

c. Pengelolaan proses (*managing process*)

Proses dari pengerjaan suatu tugas juga perlu di kelola dengan baik. Pengelolaan ini biasanya dikenal dengan pendekatan PDCA (*plan, do, check, action*). Dalam hal ini, pengelolaan proses sering kali diawali dengan penentuan tujuan dan sasaran, membuat perencanaan, melakukan kontrol, mengorganisir, dan mengarahkan termasuk di dalamnya merekrut dan mengembangkan karyawan serta melakukan koordinasi kegiatan untuk meyakinkan bahwa semua aktivitas berjalan dengan lancar.

d. Pengelolaan risiko (*managing risk*)

Risiko dalam pengelolaan baik manusia, proses dan tugas juga perlu diperhitungkan. Pengelolaan atau manajemen risiko adalah suatu proses mengidentifikasi, menilai, dan mengendalikan ancaman terhadap modal dan pendapatan organisasi. Risiko ini perlu diantisipasi dan dihitung sebelum melakukan berbagai aktivitas. Ancaman atau risiko ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk ketidakpastian keuangan, kewajiban hukum, kesalahan manajemen strategis, kecelakaan dan bencana alam. Ancaman keamanan IT dan risiko terkait data, serta strategi manajemen risiko untuk mengatasinya, harus menjadi prioritas utama bagi perusahaan digital. Manajemen risiko memungkinkan organisasi untuk mencoba mempersiapkan hal yang tidak terduga dengan meminimalkan risiko dan biaya tambahan sebelum terjadi. Dengan menerapkan rencana manajemen risiko dan

mempertimbangkan berbagai potensi risiko atau peristiwa sebelum terjadi, maka organisasi akan dapat melakukan efisiensi dan melindungi masa depan mereka. Kemampuan untuk memahami dan mengendalikan risiko memungkinkan organisasi menjadi lebih percaya diri dalam keputusan organisasi mereka. Selain itu, dengan adanya prinsip tata kelola organisasi yang kuat yang secara khusus berfokus pada manajemen risiko, hal ini dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

e. Pengelolaan sistem digital (*managing digital system*)

Dengan kemajuan teknologi yang semakin canggih, maka pengelolaan sistem digital juga perlu dilakukan. Dengan melakukan pengelolaan sistem digital, hal ini akan dapat menyederhanakan pengelolaan pekerjaan serta mendukung adanya perilaku baru yang terkait dengan penguasaan digital yang tujuannya adalah untuk meningkatkan nilai kerja pada tiap individual. Dengan adanya perubahan dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, maka organisasi dirangsang untuk melakukan institusionalisasi dari praktik yang sudah berjalan dengan baik, yang kemudian distandarisasi, fokus pada implementasi meningkatkan prediktabilitas dan meyakinkan bahwa proses yang dapat dikendalikan. Identy adalah membangun stabilitas sebagai kunci dari kinerja. Sebagai akibatnya, organisasi berusaha untuk membangun nilai-nilai yang mampu bertahan, strategi yang stabil serta struktur yang mapan. Di sisi lain, organisasi juga perlu membangun sistem yang mendukung adanya perubahan dan bukan menghindarinya. Hal ini disebabkan karena pada umumnya organisasi yang beroperasi saat ini adalah secara terus menerus harus berubah, dan kecepatan perubahan tersebut semakin cepat, sehingga nyata sekali perubahannya dibandingkan dengan satu atau dekade yang lalu (Lawler & Worley, 2006).

Selain itu, organisasi diminta untuk dapat mengembangkan kriteria keberhasilannya, dan kriteria tersebut biasanya berhubungan dengan nilai-nilai apa yang diutamakan oleh organisasi (Robertson *et al.*, 2002).

1.6 Hubungan antara efektivitas organisasi dan kelincahan organisasi

Untuk dapat membangun organisasi yang lincah, maka organisasi khususnya manajemen SDM harus dapat berperan sebagai sentra inovasi, yang menghubungkan antara sistem dan berbagai serta melakukan pembelajaran, serta berkolaborasi dengan disiplin ilmu lainnya. Dalam hal ini, manajemen SDM dapat membangun resiliensi para karyawannya dengan komunikasi yang transparan. Komunikasi adalah kritical untuk menciptakan kepercayaan dan membangun iklim perubahan. Hal ini akan menciptakan agilitas (kelincahan) baik karyawan maupun organisasi. Pendekatan manajemen harus dapat bergeser dari re-engineering keseluruhan sistem menjadi efektivitas organisasi serta potensi pengembangan di masa depan, dengan cara menutup kesenjangan, serta mengatasi rintangan dan hambatan (Holbeche, 2017). Lingkungan organisasi saat ini berubah secara kontinyu, dan kecepatan perubahan tersebut meningkat.

1.7 Organisasi yang lincah (*agile*)

Kelincahan organisasi, adalah merupakan kapasitas yang mampu secara fleksibel menanggapi perubahan lingkungan dengan cara menyesuaikan penawaran produk dan layanan dengan cepat. Hal ini menjadi semakin menjadi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Singh *et al.*, 2013). Kelincahan memiliki dua ciri, yaitu: (a) merespons dinamika dan ancaman dengan cara terbaik dan dalam waktu sesingkat mungkin (Rajan, Solairajan & Jose 2012; Sherehiy 2008) dan (b) mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang secara maksimal, dengan cara yang efektif dan tepat waktu.

Singh *et al.* (2013) mendefinisikan kelincahan sebagai variasi sistematis yang terus-menerus dalam luaran (*output*), struktur, atau proses organisasi yang diidentifikasi, direncanakan, dan dijalankan sebagai strategi yang disengaja untuk mendapatkan keunggulan kompetitif' (Singh *et al.*, 2013). Menurut definisi ini, tanggapan ad hoc dan tidak sistematis bukan merupakan kelincahan. Mereka mengusulkan spesifikasi dua dimensi dalam hal besarnya perubahan (yaitu fleksibilitas) dan tingkat perubahan (yaitu kecepatan). Dengan demikian, kelincahan organisasi dapat ditingkatkan sepanjang salah satu dari dimensi ini. Terutama

berfokus pada peningkatan besarnya perubahan (yaitu fleksibilitas) dapat menyebabkan perubahan terputus-putus yang jarang, sementara terutama berfokus pada tingkat perubahan dapat menyebabkan adaptasi inkremental yang sering.

Meskipun demikian, studi yang dilakukan adalah lebih banyak terfokus kepada karakteristik organisasi lincah (*agile*), dibandingkan dengan mengembangkan kapabilitas organisasi untuk menjadi organisasi yang lincah (Appelbaum *et al.*, 2017a, Appelbaum *et al.*, 2017b). Karakteristik dan atribut organisasi yang lincah serta tangkas tersebut, diidentifikasi ke dalam karakteristik sebagai berikut: fleksibilitas, derajat responsif, perubahan budaya, kecepatan, integrasi dan rendahnya serta kualitas produk yang tinggi maupun alam hal pengembangan kompetensi dasar yang dimiliki oleh karyawan (Sherehiy *et al.*, 2007).

Organisasi yang lincah dan tangkas saat ini sudah merupakan suatu kewajiban bagi setiap organisasi, karena organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan yang ada, sehingga menjadi fleksibel (luwes) dalam beradaptasi. Dalam hal ini bila dikaitkan dengan desain organisasi yang diperlukan pada organisasi yang lincah, maka terdapat beberapa karakteristik yang perlu menjadi bahan perhatian, yaitu:

a) Struktur bersifat *matrix*

Pada umumnya organisasi yang lincah adalah memiliki karakteristik yang luwes, sehingga pada umumnya struktur yang ada dibuat secara matriks, dan lebih bersifat *ad hoc*.

b) *Lean*

Organisasi yang lincah juga memiliki struktur yang sederhana (*lean*), tidak gemuk, sehingga memudahkan untuk bergerak, dan yang ketiga

c) *Business matching*

Organisasi yang lincah juga perlu memiliki struktur yang sesuai dengan bisnis (*business matching*), sehingga tidak diperlukan adanya kotak-kotak lain yang tidak ada fungsinya.

Variabel lain yang berperan dalam munculnya kelincuhan organisasi adalah budaya organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan perkembangan keterampilan karyawan. Hal ini akan memperkuat budaya organisasi yang orintasinya pada pengembangan dan pertumbuhan dari tiap karyawan, sehingga akan menghasilkan diperolehnya karyawan yang memiliki talenta yang tinggi. Membangun identitas organisasi, melalui nilai-nilai dan budaya organisasi akan membantu organisasi untuk dapat beradaptasi pada tuntutan perubahan, serta membangun citra dan reputasi organisasi (*organizational branding*).

Lebih lanjut, variabel yang juga turut menentukan pada organisasi lincah adalah yang disebut sebagai *shared leadership* (kepemimpinan bersama). Kepemimpinan bersama adalah sebuah gaya kepemimpinan yang berbagi (*shared leadership*), yaitu merupakan suatu kepemimpinan dengan suasana kebersamaan tim, yang menggeser pemikiran organisasi dari karakteristik individual terhadap kepemimpinan sebagai kapasitas organisasi. Dalam perubahan organisasi, seringkali hanya terdapat satu orang pemimpin perubahan, dan pada praktiknya hal ini merupakan sesuatu yang rentan. Hal ini disebabkan karena bisa saja pemimpin tersebut terbenam dengan berbagai tugas yang harus dilakukannya, atau akhirnya pergi meninggalkan tanggung jawabnya sebagai pemimpin perubahan. Dengan adanya kepemimpinan bersama, maka pemimpin lain yang kompeten akan tersedia untuk mendukung. Terkait dengan hal ini konsep kepemimpinan perubahan yang dinyatakan oleh Mangundjaya (2022), yaitu pemimpin perubahan memiliki peran sebagai penggagas, Pelaksana perubahan, dan sebagai pendamping (*coach*) dapat menjadi salah satu solusi dengan terdapatnya pembagian peran kepada beberapa pemimpin untuk dapat menghasilkan perubahan organisasi yang optimal.

1.8 Kiat-kiat membangun organisasi yang lincah

Menurut Baškarada dan Koronios (2018), terdapat lima variabel yang dapat membangun organisasi yang lincah, yaitu:

- a. Merasa (*sensing*), yaitu kemampuan untuk dapat mendeteksi peluang-peluang baru, maupun tantangan yang terdapat di lingkungan luar organisasi.

Dengan fokus terhadap pembelajaran organisasi, maka merasa (*sensing*) adalah kunci yang memungkinkan untuk melakukan adaptasi secara evolusi.

- b. Mencari (*searching*), yaitu kemampuan untuk menciptakan kesempatan dan peluang baru di dalam organisasi.
- c. Menyesuaikan (*seizing*), yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang tidak bias mengenai strategi, model bisnis dan kemampuan transformasi.
- d. Menggeser (*shifting*), yaitu kemampuan untuk secara efektif mengimplementasikan strategi baru, model bisnis baru dan kapabilitas.
- e. Membentuk (*shaping*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan dan mencari kapabilitas baru untuk memengaruhi lingkungan eksternal.

1.9 Ketangguhan organisasi (resilience organization)

Ketangguhan organisasi merupakan sebuah konsep yang kompleks dan multidimensi. Ketangguhan organisasi adalah kemampuan dari suatu organisasi untuk mengantisipasi, menyiapkan, berespon dan beradaptasi pada perubahan serta disrupsi yang cepat dalam usaha untuk tetap bertahan hidup dan berkembang. Dalam pengelolaan suatu organisasi, resiliensi atau ketangguhan organisasi dapat membantu anggota organisasi untuk tetap memiliki harapan yang tinggi meskipun dalam masa kondisi yang sulit sekalipun. Resiliensi juga menunjukkan adanya ketangguhan, kekuatan, keuletan, dan persepsi konstruktif yang membantu anggota organisasi untuk menanggung konsekuensi negatif dari situasi dan kembali dengan tingkat optimisme dan daya juang yang tinggi.

Organisasi yang tangguh adalah suatu sistem yang penuh harapan karena harapan adalah keyakinan atas dasar evaluasi tantangan yang realistis berdasarkan kemampuan, kondisi, dan konteks seseorang, yang melindungi seseorang dari dampak peristiwa yang tidak terduga. Hal ini juga mengilhami adanya keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi, serta terus memperbarui dan meningkatkan evaluasi diri dari konteks sekitarnya. Organisasi yang tangguh percaya pada kemampuan

organisasinya untuk secara efektif menerapkan pengetahuan dalam menghadapi insiden yang tidak terduga.

Untuk itu, supaya organisasi dapat bertahan, maka resiliensi organisasi harus dapat dibangun melalui berbagai faktor antara lain:

a) Adanya budaya organisasi dan strategi yang menunjang

Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi dasar dari proses penciptaan nilai-nilai internal organisasi, dan juga dapat memengaruhi berfungsinya perusahaan dan daya saing perusahaan. Di organisasi yang menyadari pentingnya budaya organisasi, maka budaya organisasi dapat menjadi alat yang penting, yang dapat membantu manajemen mencapai tujuan strategis. Budaya organisasi yang unggul dapat menjadi penyemangat organisasi. Dalam hal ini, budaya organisasi yang kuat dapat menjadi generator utama dalam memotivasi dan komitmen pada yang nyata.

Dalam budaya yang kuat dan kohesif, nilai-nilai inti organisasi dipegang teguh dan dibagikan secara luas. Intensitas keyakinan umum yang tinggi ini membuat manajemen relatif lebih mudah untuk menarik konsensus di antara karyawan, untuk membangun fokus pada tujuan dan sasaran penting, untuk mengurangi potensi konflik, untuk menumbuhkan lingkungan belajar, dan untuk menurunkan pergantian staf. Budaya yang kuat memiliki daya serap yang unik untuk mengumpulkan orang. Karyawan tidak perlu lagi dipaksa untuk bekerja keras, tetapi melakukannya dengan sukarela. Budaya Organisasi yang sehat dan mendukung pengembangan individu sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan resiliensi karyawan, selain itu serta kelincahan karyawan dalam menghadapi berbagai perubahan.

b) Kepemimpinan yang lincah (*leadership agility*)

Kepemimpinan yang lincah yang dapat beradaptasi dengan cepat pada perubahan lingkungan juga diperlukan. Kepemimpinan yang lincah antara lain memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Context setting agility*, yaitu di mana seorang pemimpin harus mampu bereaksi dengan cepat terhadap perubahan yang terdapat pada lingkungan organisasi.

2. *Stakeholder agility*, yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam berespon terhadap perubahan yang terdapat pada pemangku kepentingan.
3. *Creative agility*, yaitu kemampuan berespon seorang pemimpin terhadap perubahan yang perlu memunculkan kreativitas
4. *Self-leadership agility*, yaitu kemampuan kepemimpinan diri sendiri untuk dapat bersikap dan berespon cepat terhadap berbagai perubahan.

c) **Kelincahan individu atau karyawan (*workforce agility*)**

Selain faktor budaya dan kepemimpinan yang lincah, maka untuk mencapai organisasi yang tangguh, maka diperlukan juga adanya karyawan yang lincah dan resilien. Karyawan yang resilien ditandai oleh beberapa karakteristik antara lain:

1. kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan dalam beradaptasi pada perubahan yang baru,
2. resiliensi, yaitu kemampuan individu (karyawan) untuk dapat bangkit kembali dari kondisi keterpurukan, dan
3. proaktif, yaitu kemampuan seseorang untuk mengambil tindakan secara proaktif, tanpa menunggu perintah dari orang lain.

1.10 Penutup

Setiap organisasi menginginkan untuk dapat menjadi organisasi yang berkelanjutan yang tetap eksis di masa mendatang bahkan bila dimungkinkan berkembang lebih baik. Untuk itu, manajemen perlu kiranya memerhatikan efektivitas dari organisasi yang akan menghasilkan organisasi yang tangguh (resilien) serta lincah (*agile*) untuk dapat berespon, beradaptasi dan bangkit dalam menghadapi berbagai tantangan di lingkungan. Berdasarkan pembahasan mengenai organisasi berkelanjutan, kelincahan organisasi, ketangguhan organisasi serta efektivitas organisasi, salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah yang terkait dengan budaya organisasi, adanya nilai-nilai luhur yang kuat dalam

organisasi serta adanya perhatian terhadap pengembangan karyawan akan menjadi pendukung menuju organisasi berkelanjutan.

STRATEGI DAN INOVASI ORGANISASI DI ERA DIGITAL

Dr. Drs. M. Lutfay Mulya, Ph.D.



SOCIALISASI
KEMAHAMATAN

MANAJEMEN ORGANISASI

Konsep, Strategi dan Aplikasi

Penyelenggaraan organisasi yang didasarkan atas manajemen selaras atas fungsi perencanaan, kontrol, evaluasi, penyesuaian dan pengembangan atas semua sumber daya secara optimal sangat dibutuhkan untuk menciptakan dan memelihara kolaborasi dan kerja sama organisasi di era revolusi Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi sangat penting dalam pengelolaan organisasi secara berkelanjutan.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup pengelolaan organisasi dan strategi dan inovasi organisasi di era digital. Konsep dan aplikasi manajemen organisasi kolaboratif dan analisis pengambilan keputusan di era digital kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan sumber daya eksternal dan perilaku organisasi dan manajemen pengawasan dalam pengendalian organisasi. Penjelasan mengenai manajemen administrasi organisasi di era digital diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai aplikasi teknologi dalam manajemen organisasi di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas konsep, strategi dan aplikasi manajemen organisasi.



GCAINDO
inspiring and empowering

Scan this code
for book information



Madani
BERKAH ABADI

ISBN: 978-623-473-082-1



9 786234 730821